

Prof. Dr. Heike Bruch
Jessica Färber
Christina Block



Institut für Führung
und Personalmanagement

Universität St.Gallen



TOP JOB-Trendstudie 2018

Leadership der Zukunft

Zwischen Inspiration und Empowerment

Inhalt

Executive Summary	4
1. Warum neue Führungsformen?	8
2. Ziele und Methoden der Trendstudie	11
3. Formen der Führung	14
4. Welche Führung zahlt sich für Unternehmen aus?	18
a) Leistungswirkung moderner Führung im Vergleich	19
b) Engagement-Wirkung moderner Führung im Vergleich	22
c) Wirkung moderner Führung auf Erschöpfung und Überhitzung	23
d) Fazit	25
5. Moderne Führung 60° Leadership kombiniert Inspiration und geteilte Führung....	26
a) Inwieweit ist die 360° Leadership einer 180° vertical Inspiration überlegen?	29
b) Kann man Inspiration durch Selbstführung ersetzen?	34
c) Führungsstandem aus inspirierender und geteilter Führung	37
6. Wie können Unternehmen ein 360° Leadership fördern?	42
a) Welche HRM Maßnahmen unterstützen?	43
b) Welche Rolle spielt die Geschäftsleitung bei der Förderung?	46
7. Mythen moderner Führung	50
8. Fazit	54
9. Glossar	56
Quellen	58

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

um die neue Arbeitswelt ranken unzählige Mythen: Unternehmen müssen sich so schnell wie möglich neu erfinden, ihre Führungskräfte abschaffen und am besten ganz auf Demokratie umstellen. Danach macht Arbeiten in dieser schönen neuen Arbeitswelt richtig Spaß und vor allem überholen diese modernen Unternehmen traditionelle Arbeitgeber auf der Erfolgsspur. So die extremen Stimmen – andere halten dagegen. Wir auch! Schwarz-Weiß gibt es hier nicht.

Die diesjährige TOP JOB-Trendstudie untersucht erstmals empirisch den Sinn, den Erfolg und die Auswirkungen neuer Führungsformen. Wie meist in unseren Trendstudien leiten wir daraus auch erfolgversprechende Strategien ab.

Die Studie liefert detaillierte Kennzahlen zur Wirkung verschiedener Führungsformen auf zum Beispiel Innovation, Unternehmensleistung und Mitarbeiterproduktivität, und betrachtet die Wirkung auf die Mitarbeiter – etwa das Engagement, das interne Unternehmertum und die Erschöpfung – allesamt essenzielle Faktoren für erfolgreiche, gesunde und leistungsstarke Unternehmen.

Die Studie ist bereits unsere dritte Trendstudie zum Thema New Work – sie hilft, wie auch die Trendstudien zuvor, abzuwägen, welche Transformationsstrategie und welches Führungsmodell für sie geeignet ist und welche Qualifikationen es in Ihrer Organisation dazu noch braucht.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen

Silke Masurat
Geschäftsführerin zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



Executive Summary



Führung verändert sich – was bedeutet dies?

Veränderung in der Arbeitswelt – Was bedeutet dies für die Mitarbeitenden? Verändern sich die Erwartungen, Wünsche und Ansprüche? Definitiv. Mitarbeitende möchten in viel stärkerem Maße als bisher involviert werden, kreativ arbeiten, mitsprechen und so ein Unternehmen aktiv (mit)gestalten. Dies hat auch umfassende Implikationen für die Führung. Es findet eine Verlagerung hin zu einer neuen Führung statt – hierbei nehmen bei einer modernen Führung die Inspiration sowie eine aktive Selbstführung oder geteilte Führung (Shared Leadership) mehr Raum ein.

Moderne Führung nutzt Anteile informeller und inspirierender Führungsformen

Moderne Führung hat zwei unterschiedliche Dimensionen und wirkt besonders stark, wenn beide kombiniert angewendet werden. Die beiden Dimensionen beschreiben den Grad an inspirierender Führung zum einen sowie den Grad an geteilter Führung zum anderen.

- 13% der Unternehmen leben eine starke 180° vertical Inspiration - die inspirierende Führung dominiert und sie haben keine ausgeprägte Selbstführung oder geteilte Führung (Shared Leadership).
- 19% der Unternehmen leben eine starke 180°horizontal Sharing, d.h. die geteilte Führung ist bei ihnen stark ausgeprägt, während die inspirierende Führung fehlt.
- Lediglich 22% der Unternehmen haben eine moderne Führungskultur. Sie vereinen die starke inspirierende mit einer starken geteilten Führung, was wir 360° Leadership nennen.



HR-Management und die Geschäftsleitung können eine moderne Führungskultur gezielt unterstützen.

Bezogen auf die Dimensionen der modernen Führung finden sich verschiedene Ansatzpunkte:

180° vertical Inspiration

- Eine HR-Philosophie ist Stützpfiler einer 180° vertical Inspiration.
- 180° vertical Inspiration kann durch unternehmensweite Kommunikation gesteigert werden.
- Eine 180° vertical Inspiration kann durch eine Geschäftsführung mit Zukunfts- und Weitblick sowie einem offenen Dialog unterstützt werden.

180° horizontal Sharing

- Stärkenbasierte HR Maßnahmen fördern Führung einer 180° horizontal Sharing.
- Die Stärken der Mitarbeitenden können durch diversifizierte und individuelle Weiterbildungsangebote weiterentwickelt werden.
- Als Vorbild für eine positive Feedbackkultur und durch gezielte Kompetenzförderung unterstützt die Geschäftsleitung die Entwicklung der Führung einer 180° horizontal Sharing.

Mythen moderner Führung

Moderne Führung wird im Zuge neuerer Trends insbesondere im Kontext der neuen Arbeitswelt häufig als Stärkung der Selbstführung im Sinne einer Verdrängung einer hierarchie-basierten Führung verstanden. Es wird oft auch unterstellt, dass moderne Führung per se mehr Spaß macht oder Führung pauschal erleichtert. Einige dieser Annahmen zeigen sich in ihrer generalisierten Art eher als Mythen.

Welche Aspekte dieser Mythen sich empirisch erhärten lassen und welche nicht, wird in der Trendstudie aufgezeigt und tiefer analysiert.

1 Warum neue Führungs- formen?



Die Veränderung in der Arbeitswelt hat viele Perspektiven. Sie bedeutet jedoch nicht allein eine Veränderung von Strukturen und Prozessen, sondern beinhaltet darüber hinaus Aspekte, welche tiefer greifen:

Steigende Dynamik verändert Formen der Zusammenarbeit

Unternehmen befinden sich in einem stark dynamischen Umfeld. Durch diese Dynamik entsteht der Druck, schneller auf Anforderungen reagieren zu können.

Neue Arbeitsformen unterstützen hierbei neben einer erhöhten Schnelligkeit auch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, sowie die Möglichkeit Synergien weitreichender zu nutzen, als in den klassischen Formen der Zusammenarbeit. Besonders die fluiden Projektstrukturen, also eine stetige Veränderung der Zusammensetzung von Arbeits- oder Projektgruppen, ist eine neue Arbeitsform durch welche das Unternehmen der erhöhten Dynamik begegnen kann.

Ein Fokus auf Kennziffern greift zu kurz

Heute reichen streng hierarchische Strukturen oft nicht mehr, da die Komplexität der Anforderungen deutlich gestiegen ist. Dies ist ein weiterer Grund, warum in vielen Unternehmen nicht nur die streng hierarchische, sondern auch eine auf enge Zielvorgaben und Kennziffern basierende Führung an ihre Grenzen gerät. In Zeiten der Digitalisierung rückt das menschliche Handeln in der modernen Arbeitswelt in den Fokus. Dies bedarf auch einer neuen Führungsperspektive und zeitgemäßen Formen, die die aufgeführten Aspekte berücksichtigen und klären, wie in der neuen Arbeitswelt erfolgreich geführt werden sollte.

Unterstützung und Motivation im Zentrum

Mit der Veränderung in der Arbeitswelt, verändern sich die Erwartungen, Wünsche und Ansprüche von Mitarbeitenden (Pearce & Sims 2002). Mitarbeitende möchten involviert werden, kreativer arbeiten und so im Unternehmen aktiv (mit)gestalten (Rath, 2017). Ein autoritäres, direktives Führungsklima greift vor diesem Hintergrund zu kurz. Erforderlich ist stattdessen ein Führungsstil, der den veränderten Anforderungen gerecht wird. Dazu gehören auch offene Kommunikation, Transparenz und eine konstruktive Feedbackkultur.

Flache Hierarchien für mehr Kundennähe und schnelle Entscheidungen

Dynamik, Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit verändert neben Formen der Zusammenarbeit auch die Führung. Hierbei können Entscheidungswege durch den Abbau von Hierarchien stark verkürzt werden. Damit geht einher, dass der Formalisierungsgrad geringer wird. Dies ist insbesondere auch gefragt, um agil und noch schneller auf Kunden zu reagieren. Autoritäre Führungsformen zeichnen sich meist durch ein eher starres hierarchisches System aus, in dem sie gut funktionieren, da Organisationsabläufe und -prozesse einfach zu kontrollieren sind und somit im Laufe der Zeit effizienter wurden. Als Resultat der Veränderung der Arbeitswelt tendieren moderne Führungsstile jedoch dahin, sich auf das menschliche Handeln und die veränderten Bedürfnisse zu fokussieren. Zentral ist dabei die Frage, wie den veränderten Bedürfnissen nach Freiheit, Autonomie und Flexibilität begegnet werden kann.

Wie wird aktuell in modernen Unternehmen geführt?

Die Modernisierung von Führung lässt sich auf einige grundlegende Führungstrends zurückführen (Abbildung 1):

- Die Führungskraft steht nicht länger allein im Zentrum, sondern vielmehr ein Kollektiv an Führung: die Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team oder ihrer Projektgruppe.
- Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden arbeiten nicht länger entlang starrer Hierarchien. Vielmehr rücken Netzwerke in den Vordergrund.
- Statt weiter nur in eigenen Organisationseinheiten wie Abteilungen und Teams zu arbeiten, geht der Trend hin zu fluiden Formen der Zusammenarbeit wie projekthaften Strukturen.
- Führungskräfte geben einen Teil der Verantwortung an das Team ab bzw. teilen sie. Damit einher geht, dass Mitarbeitende Selbstverantwortung übernehmen müssen, um dieser neuen Form der geteilten Führungsverantwortung (Shared Leadership) gerecht zu werden.



Abbildung 1: Modernisierung von Führung – Konzentrierte und Geteilte Führungsverantwortung

2 Ziele und Methode der Trendstudie



Das Ziel der vorliegenden TOP JOB-Trendstudie ist es, aufzuzeigen, ob und warum neue Führungsformen wichtig und nützlich sind. Darüber hinaus steht die Frage im Raum, welche Auswirkungen neue Führungsformen auf Unternehmen, aber auch Mitarbeitende haben können und in welchem Kontext die Einführung zu empfehlen ist.

Zudem werden Maßnahmen für das HRM und die Geschäftsleitung definiert, welche förderlich für die Einführung neuer Führungsformen sein können.

In dieser Trendstudie werden Befragungsergebnisse von 19'841 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 89 Unternehmen analysiert. Die Befragung fand im Zeitraum von März bis November 2017 statt.

Die durchschnittliche Rücklaufquote pro Unternehmen beträgt 76%. Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen beschäftigen zwischen 22 und 7500 Mitarbeitende.

Durchschnittlich haben die Unternehmen 414 Mitarbeitende. 61% der befragten Unternehmen geben an, in Familienbesitz zu sein. Der Anteil der weiblichen Befragten liegt bei 48%, während sich der Anteil der männlichen Befragten auf 52% beläuft. In einer Führungsposition befinden sich 23% der Befragten. Davon sind 28% weiblich.

Die Unternehmen der erhobenen Stichprobe kommen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum mit folgender geografischen Abdeckung: Jeweils 40% der Unternehmen stammen aus Baden-Württemberg und Bayern, 24% aus Nordrhein-Westfalen, 6% aus Hessen und je 2% aus Berlin und Rheinland-Pfalz.

Die Unternehmen lassen sich unterschiedlichen Branchen zuordnen: 49% arbeiten vornehmlich im Bereich Service und Dienstleistungen, 28% im Produktionsbereich, 10% im Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien, 10% im Großhandel und 3% im Einzelhandel.

3 Formen der Führung



Führung war schon immer ein wichtiges Thema in Unternehmen und hat sich im Verlauf der Zeit stark gewandelt. Da Führung als zentraler Stellhebel für den Unternehmenserfolg gilt, hat man mit verschiedenen Führungsannahmen und -stilen versucht, ein bestmögliches Ergebnis für das gesamte Unternehmen zu erhalten. Entsprechend Abbildung 1 sind direkte Führungsstile überholt und wurden durch moderne Führungsformen ersetzt.

Was ist direkte Führung?

Ursprünglich ging man noch von autoritären Führungsstilen aus, die sich durch eine scharfe Trennung von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Befehl und Kontrolle durch das Top-Down-Prinzip sowie Entscheidungsprozesse auszeichnet. Ein **direktiver Führungsstil** fokussiert auf Anweisungen, Kontrolle und korrigierendes Verhalten, wodurch die Machtposition des Vorgesetzten verdeutlicht wird. Entscheidungen werden von der Führungskraft getroffen und hierarchisch durchgesetzt. Bei dieser Führung stehen «command and control» an erster Stelle.

Was ist Laissez-faire Leadership – Nicht-Führung?

Unabhängig der aktuellen Führungsformen ist in Unternehmen teils auch die **Laissez-faire Führung** verbreitet. Sie beschreibt ein Nicht-Führen, bei dem der Vorgesetzte kaum Verantwortung übernimmt oder Feedback gibt und so die Mitarbeitenden sich selbst überlassen werden. Das Verhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden ist hierbei häufig sehr unpersönlich. Führung verstehen wir besonders in Zusammenhang mit Merkmalen wie Gestaltung, Entwicklung und Perspektive. Die Laissez-faire Führung ist stärker auf Administration und operative Tätigkeiten fokussiert.

Eine moderne Führung kommt hierbei kaum oder nur wenig zur Anwendung. Später werden wir das Fehlen von moderner Führung auch **0° Leadership** nennen.

Häufig wird im Kontext der neuen Arbeitswelt davon ausgegangen, dass Führungskräfte nicht mehr gebraucht werden. Wir werden jedoch im Weiteren sehen, dass ein Nicht-Führen - und somit im Grunde die Perspektive des Abschaffens von Führungskräften - nicht mit einem positiven Effekt zusammenhängt.

Was ist moderne Führung?

Moderne Führung tritt insbesondere in zwei Formen auf: Inspirierende Führung und geteilte Führung (Shared Leadership). Später werden wir die Kombination beider moderner Führungsausprägungen 360° Leadership nennen (Kapitel 5).

Inspirierende Führung gilt unter anderem als ein Grundstein in der Führungsforschung, der sich um Beziehungen sowie Werte und ethische Fragen dreht und insbesondere die Sinngebung und Inspiration hervorhebt. Bei inspirierender Führung rückt daher eine motivierende Vision in den Vordergrund, wodurch die Mitarbeitenden das Warum in ihrer Arbeit erkennen. Sie zeichnet sich also durch einen Ansatz aus, bei dem die emotionale Komponente im Vordergrund steht und hebt Führung von einer alleinigen anleitenden Rolle auf eine höhere Ebene und hat zum Ziel einen motivatorischen Mehrwert zu leisten. Diese neue Sicht der Ebenen wird auch als Kern bei geteilter Führung in Unternehmen gesehen. Später (Kapitel 5) werden wir Unternehmen mit einer starken inspirierenden Führung 180° vertical Inspiration nennen.

Geteilte Führung oder auch **Shared Leadership** beschreibt die Aufteilung der Führung auf mehrere Akteure (Pearce & Conger, 2003). Hierbei geht es nicht darum, eine Führungsposition auf zwei Personen aufzuteilen. Vielmehr schaffen es diese Unternehmen, Aufgaben, die typischerweise einer Führungskraft zugeschrieben werden, auch an Mitarbeitende zu verteilen. Das bedeutet, die Verantwortung wird im Team aufgeteilt und Mitarbeitende können Entscheidungen auch selbst treffen. Diese Unternehmen benennen wir später auch 180° horizontal Sharing (siehe Kapitel 5).

Merkmale von geteilter Führung (Shared Leadership) sind:

- Zentral bei der geteilten Führung/Shared Leadership ist die Selbstführung der Mitarbeitenden.
- Die Führungsverantwortung ist auf mehrere Personen im Team verteilt.
- Fluidität und wechselnde Führungsrollen nehmen zu – Mitarbeitende haben so je nach Kontext eine Führungsrolle und verlieren diese auch wieder.
- Kompetenzen im Team werden als Synergien (gegenseitige Förderung) verstanden, um Agilität und Innovationen voranzutreiben.

4 Welche Führung zahlt sich für Unternehmen aus?

Ein Laissez-fairer und direkter Führungsstil ist durchgängig weniger erfolgreich als moderne Führung. Sowohl in der Leistungswirkung als auch in der Engagement-Wirkung auf die Mitarbeitenden.

a) Leistungswirkung moderner Führung im Vergleich

Die Betrachtung verschiedener verbreiteter Führungsformen zeigt, dass sich diese unterschiedlich stark auf Leistung im Unternehmen auswirken. Wir haben Laissez-faire Führung, direkte Führung, inspirierende Führung und geteilte Führung untersucht.

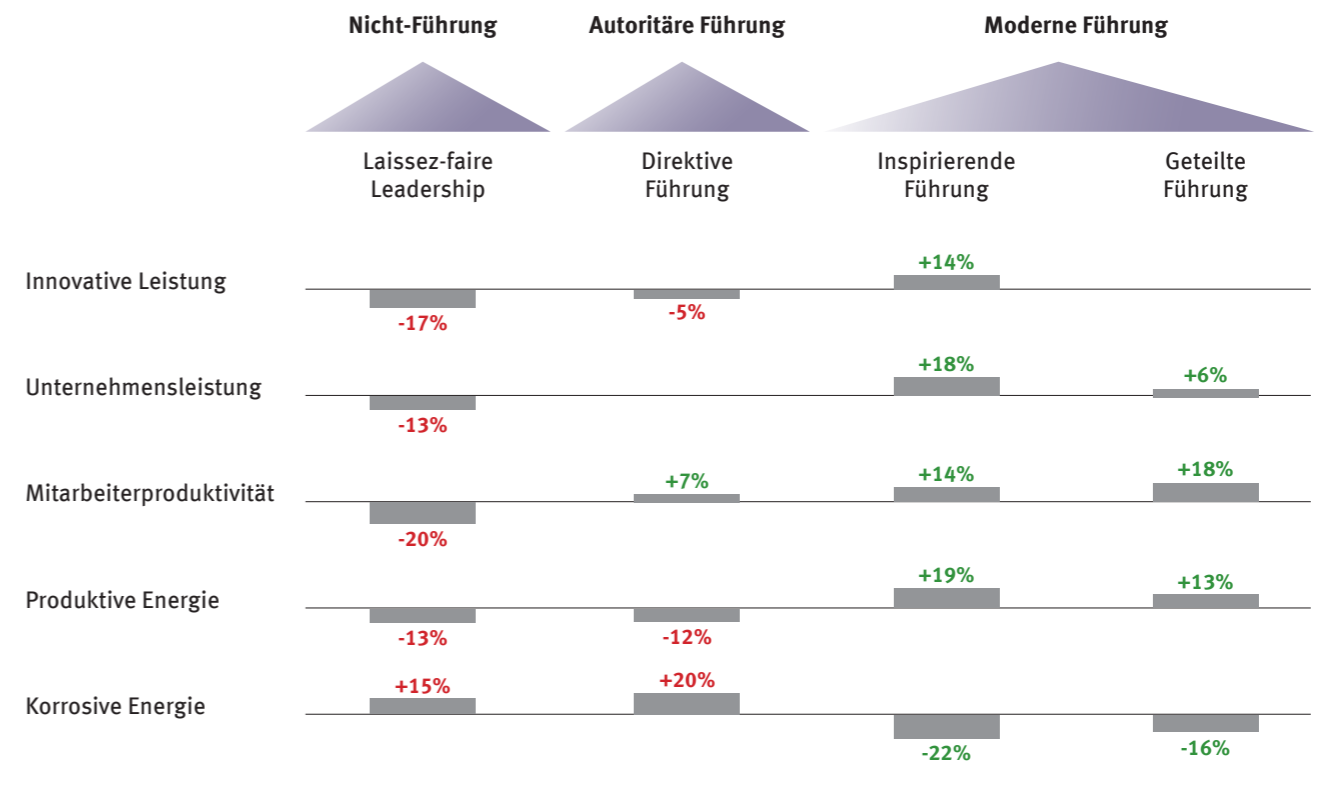


Abbildung 2 Leistungswirkung moderner Führung im Vergleich
Verglichen werden Unternehmen mit hoher und niedriger Laissez-faire Führung, hoher und niedriger direkter Führung, hoher und niedriger inspirierender Führung sowie hoher und niedriger geteilter Führung in ihrer Leistung.

Laissez-faire Leadership beeinträchtigt die Unternehmensleistung negativ

Eine Organisation mit hohem Laissez-faire Leadership, also einer Kultur ohne Führung, zeigt stark negative Auswirkungen auf Leistungsausprägungen, wie die innovative Leistung, die Unternehmensleistung und die Mitarbeiterproduktivität. Fehlt die Führung, sind Mitarbeitende also weniger in der Lage, neue und kreative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Auch haben diese Unternehmen eine niedrigere Gesamtleistung. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass Mitarbeitende weniger produktiv arbeiten. Auch die Energie ist von einem Laissez-faire Leadership negativ beeinträchtigt. Die produktive Energie in Unternehmen, welche sich durch eine starke Begeisterung für eine gemeinsame Ausrichtung und die Kraft, im Kollektiv ein Ziel zu erreichen, auszeichnet, ist deutlich geringer. Hingegen ist die korrosive Energie viel stärker spürbar. Sie beschreibt eine destruktiv genutzte Kraft im Unternehmen und sollte deshalb immer niedrig ausgeprägt sein.

Autoritäre Führung wirkt leicht positiv auf die Mitarbeiterproduktivität, schadet dem Unternehmen jedoch langfristig durch hohe korrosive Energie

Unternehmen mit einer stark direktiven Führung zeigen leicht negative Auswirkungen auf die innovative Leistung. Das heißt, Mitarbeitende sind es nicht gewohnt, kreativ zu arbeiten und neue Produkte zu entwickeln. Durch einen direktiven Führungsstil besteht wenig Handlungsspielraum, in dem die Mitarbeitenden innovativ werden und mit neuen Ideen jonglieren können. Demgegenüber ist die Mitarbeiterproduktivität leicht erhöht. Mitarbeitende mit direkter Führung arbeiten also effizient und erledigen Dinge in kurzer Zeit. Jedoch ist das Klima in diesen Unternehmen sehr negativ. Die produktive Energie ist sehr gering und die korrosive Energie sehr präsent. Das bedeutet, es gibt sehr viel destruktives Engagement im Unternehmen, wie Silodenken, Mikropolitik oder Widerstand gegen Wandel.

Inspirierende Führung fördert Erfolg

Hingegen zeigt die inspirierende Führung besonders positive Ausprägungen in Unternehmen. Dies zeigt sich sowohl in der innovativen Leistung dieser Unternehmen, als auch in der Gesamtleistung. In Unternehmen mit hoher inspirierender Führung werden innovative Ideen entwickelt und gefördert und in einem zweiten Schritt auf den Markt gebracht. Dies spiegelt sich in der Gesamtleistung des Unternehmens wieder. Gleichzeitig arbeiten die Mitarbeitenden aber auch sehr effizient. Das bedeutet, sie können, wenn es gefordert wird kreativ arbeiten, gleichzeitig aber auch effizient sein, wenn ein Produkt auf den Markt gebracht werden soll. Dies steht in Einklang mit einer hohen produktiven und geringen korrosiven Energie. Mitarbeitende sind sehr aufmerksam und aktiv. Das gemeinsame Ziel steht im Vordergrund. Ellenbogentaktik ist dagegen Nebensache.

Shared Leadership ist erfolgreich, jedoch noch nicht so ausgereift wie moderne, hierarchische Führungsformen

Die geteilte Führung bzw. Shared Leadership hat ebenfalls einen positiven Effekt. Dieser spiegelt sich in unserer Untersuchung noch nicht in der innovativen Leistung wider, jedoch haben Unternehmen mit hoher geteilter Führung bereits eine leicht erhöhte Unternehmensleistung. Auch die Mitarbeiterproduktivität ist stärker ausgeprägt, sogar noch stärker als bei rein inspirierender Führung. Die Mitarbeiterproduktivität ist eine Leistungskennzahl, welche das Verhältnis zwischen dem Arbeitseinsatz und dessen Auswirkungen ins Verhältnis und anschließend in Bezug zur Beschäftigtenanzahl setzt. Unternehmen mit hoher geteilter Führung haben zusätzlich eine sehr positive „Energie-Bilanz“.

Es zeigt sich deutlich, dass moderne Führungsformen, inspirierende und geteilte Führung einen positiven Einfluss auf die Leistung von Unternehmen haben. Da jedoch nicht allein Leistungsfaktoren von Bedeutung sind, fokussieren wir im Folgenden weitere Erfolgsfaktoren.

b) Engagement-Wirkung moderner Führung im Vergleich

Moderne Führung fördert ein Hochleistungs-Klima von Zufriedenheit, Kreativität und Engagement

Laissez-faire sowie die autoritäre Führung wirken sehr negativ auf internes Unternehmertum, Zufriedenheit mit Entwicklungschancen und das Engagement. Die modernen Führungsausprägungen hingegen haben positive Einflüsse auf alle dieser drei untersuchten Erfolgsfaktoren.

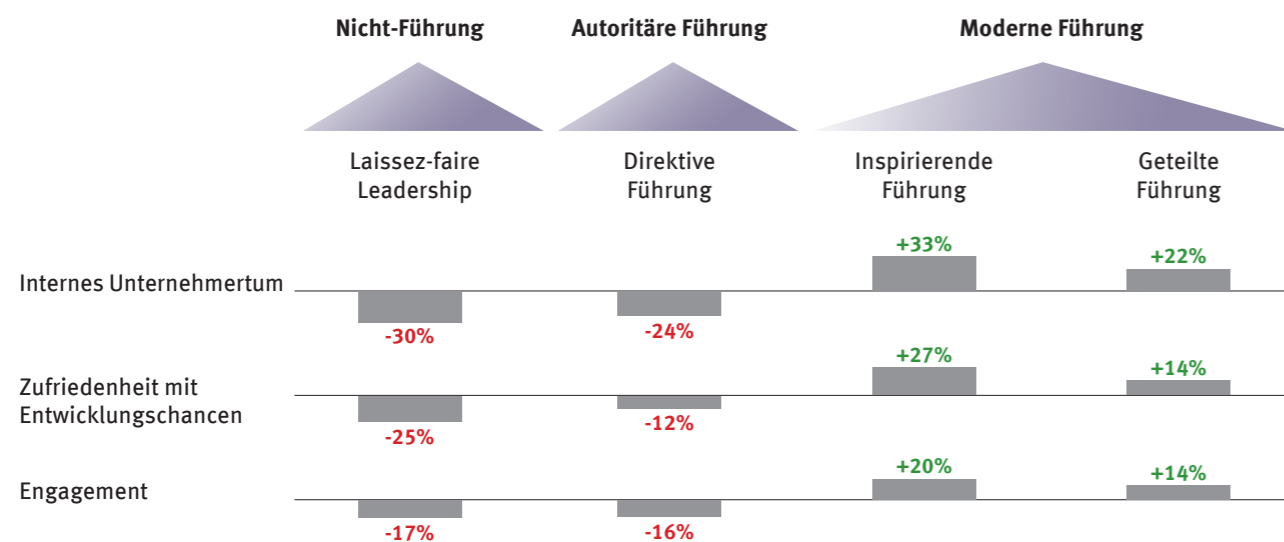


Abbildung 3 Engagement-Wirkung moderner Führung im Vergleich
Verglichen werden Unternehmen mit hoher und niedriger Laissez-faire Führung, hoher und niedriger direktiven Führung, hoher und niedriger inspirierenden Führung sowie hoher und niedriger geteilten Führung in ihren Erfolgsvariablen.

Einen besonders starken Einfluss zeigt hierbei die inspirierende Führung. Unternehmen mit einer hohen inspirierenden Führung im Vergleich mit Unternehmen mit einer geringen inspirierenden Führung zeigen ein um 33% höheres internes Unternehmertum. Das **interne Unternehmertum** beschreibt, dass Mitarbeitende zu kreativem Denken angeregt werden und eigene Ideen entwickeln sollen. Dies ist in dem aktuell sehr schnelllebigen und dynamischen Marktumfeld sehr wichtig, damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Auch die **Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen** ist um 27% höher. Dieser Faktor ist sehr entscheidend, um Talente zu binden und einer hohen Fluktuation entgegen zu wirken. Entwicklungschancen können sich hierbei auf die Karriere, aber auch individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten beziehen, wie Training oder Schulungen.

Zudem zeigt die inspirierende Führung einen starken Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden (+20%). Das **Engagement** äußert sich im Besonderen darin, dass Mitarbeitende sich stark für das Unternehmen einsetzen oder im hohen Maße Ideen entwickeln und anstoßen. Zudem gehen sie gerne eine extra Schleife und haben sehr hohe Qualitätsansprüche. Nicht nur die inspirierende Führung zeigt diese positiven Auswirkungen, auch die Facette des Shared Leadership, als Teil der modernen Führung, zeigt durchgehend positive Einflüsse auf die Erfolgsmerkmale.

Laissez-faire sowie die autoritäre Führung haben eine negative Wirkung auf die beschriebenen Erfolgsmerkmale. Das interne Unternehmertum sinkt, ebenso wie die Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen sowie dem Engagement der Mitarbeitenden. Zudem zeigen Laissez-faire und die autoritäre Führung noch weitere negative Auswirkungen.

c) Wirkung moderner Führung auf Erschöpfung und Überhitzung

Laissez-faire Führung verhindert ein positives Arbeitsklima und führt Unternehmen in ein Hamsterrad

Grundsätzlich ist zu sehen, dass eine Laissez-faire Führung im Unternehmen sehr starke negative Auswirkungen hat. Besonders das interne Unternehmertum ist davon betroffen (-30%), was kreative Spielräume der Mitarbeitenden einschränkt und zu weniger Eigeninitiative führt. Auch ist die Zufriedenheit mit den Entwicklungschancen stark reduziert (-25%) sowie das Engagement (-17%).

Darüber hinaus zeigt sich noch ein erschreckendes Bild: Laissez-faire sowie autoritäre Führung steuern Unternehmen in ein Hamsterrad.

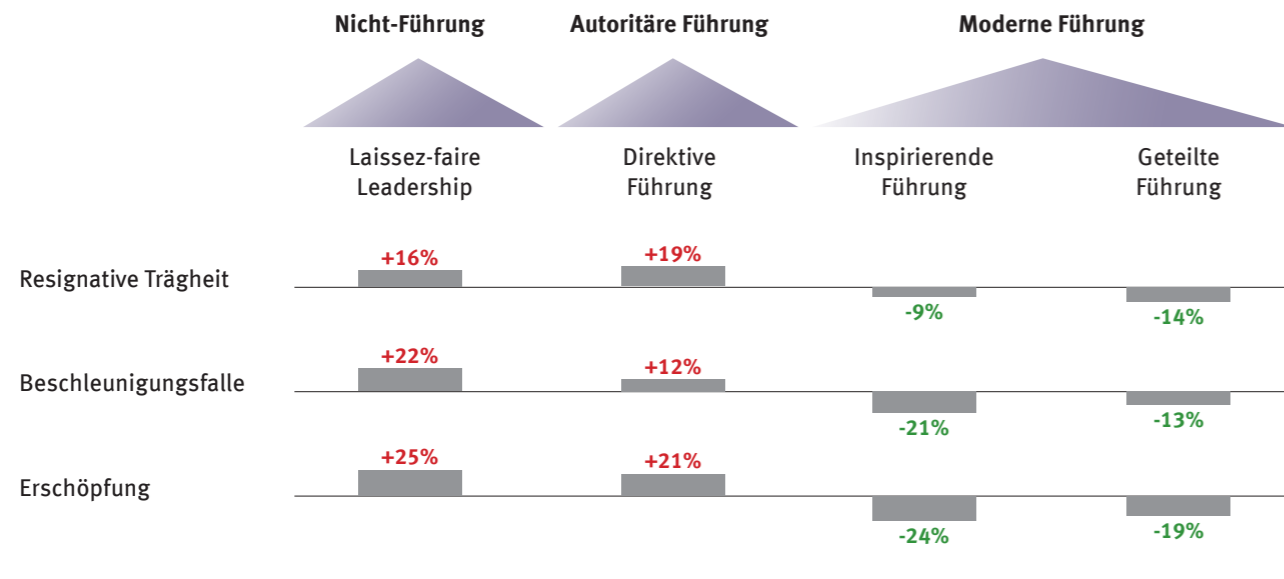


Abbildung 4 Wirkung moderner Führung auf Erschöpfung und Überhitzung
 Verglichen werden Unternehmen mit hoher und niedriger Laissez-faire Führung, hoher und niedriger direktiven Führung, hoher und niedriger inspirierenden Führung sowie hoher und niedriger geteilten Führung in ihren Erfolgsvariablen.

Unternehmen mit einer hohen laissez-fairen Führung zeigen 16% stärkere resignative Trägheit (+19% bei starker autoritärer Führung). Die **resignative Trägheit** beschreibt eine Müdigkeit im Unternehmen und ein geringes Aktivitätsniveau. Veränderungen sind so besonders schwer für Unternehmen, da wenig Dynamik und Bewegung vorherrscht. Durch diesen Zustand ist die Gefahr sehr hoch, dass Unternehmen in die **Beschleunigungsfalle** geraten. Laissez-faire und autoritäre Führung begünstigen dies und steuern Unternehmen geradewegs in eine Überforderung der Mitarbeitenden (+22 bei der laissez-fairen und +12% bei der autoritären Führung). Auch ist die **Erschöpfung** in Unternehmen mit einer laissez-fairen Führung stark erhöht (+25%), ebenso wie bei der autoritären Führung (+21%). Die Erschöpfung äußert sich in dem Gefühl von den Anforderungen des alltäglichen Berufs überfordert zu sein, sodass Leere und Entmutigung empfunden wird.

Moderne Führung fördert eine gesunde und leistungsstarke Unternehmenskultur

Ein anderes Bild zeigt sich bei den Facetten der modernen Führung. Die Beschleunigungsfalle (-21%) ist besonders bei der inspirierenden Führung deutlich geringer ausgeprägt und auch die Erschöpfung (-24%) ist deutlich reduzierter. Shared Leadership als Facette der modernen Führung zeigt gleiche positive Einflüsse. Besonders bei der resignativen Trägheit (-14%) ist ein noch stärkerer Einfluss ersichtlich als bei der inspirierenden Führung.

d) Fazit

Moderne Führung ist ein Wegpfeiler in Richtung innovative Hochleistung

Es zeigt sich ein sehr einheitliches Bild über alle Erfolgsfaktoren hinweg. Eine laissez-faire Führung in Unternehmen hat durchgehend die negativsten Auswirkungen auf Unternehmen. Auf Unternehmensebene sind schlechte Kennzahlen und ein negatives Klima für diese Unternehmen typisch. Und auch bei jedem Einzelnen zeigen sich Auswirkungen: Mitarbeitende sind unzufrieden und wenig engagiert, bis hin zu völliger Überbelastung und Erschöpfung, wenn es keine verlässlichen Führungskräfte für sie gibt. Die Ergebnisse zeigen also: Wenn Unternehmen sich komplett von ihren Führungskräften verabschieden, ist dies für das Unternehmen und jeden Einzelnen die schlechteste Variante.

Weniger stark, aber dennoch negativ, zeigt sich die autoritäre Führung. Die negativen Auswirkungen einer direktiven Führungskraft spiegeln sich insbesondere im schlechten Klima wider. Mitarbeitende agieren korrosiv, setzen Ellenbogen zur Erreichung ihrer Ziele ein und arbeiten destruktiv. Wenn Mitarbeitende also nur Anweisungen von ihrer Führungskraft bekommen und selbst keine Stimme im Unternehmen haben und zudem stark kontrolliert werden, stößt dies auf sichtliche Reaktanz. Konsequenterweise sind Mitarbeitende wenig engagiert für ihr Unternehmen und zeigen kaum internes Unternehmertum. Vielmehr ist Resignation bei den Mitarbeitenden verbreitet. Sie leisten eher Dienst nach Vorschrift und erwarten keine Anerkennung für eine Leistung „beyond the obvious“.

Die modernde Führung und die beiden Facetten (inspirierende und geteilte Führung) zeigen hingegen positive Wirkungen. Besonders starken Einfluss hat hierbei eine inspirierende Führungskultur in Unternehmen auf Leistungskennzahlen und das Klima im Unternehmen. Auch die geteilte Führung zahlt sich für Unternehmen aus. Auffallend ist dabei, dass Mitarbeitende sehr produktiv sind. Das heißt, sie arbeiten effizient. Auch die Resignation beim Einzelnen ist deutlich geringer. Durch die bestehenden Freiräume sind Mitarbeitende außerdem in der Lage, sich die Arbeitsbelastung entsprechend ihrer Kapazitäten einzuteilen. Mitarbeitende können also ihre Kräfte so einteilen, dass sie weniger erschöpft sind, wenn sie die Möglichkeit hierfür erhalten.

5 Moderne Führung – 360° Leadership kombiniert Inspiration und geteilte Führung

Es gibt nicht die eine moderne Führung. Moderne Führung ist sehr dynamisch und kann verschiedene Facetten und Ausprägungen annehmen. Sie geht über unser klassisches Verständnis von Führung hinaus. Und diese neu entstandenen Führungsstile, wie geteilte Führung, sind keine Gegensätze zu moderner Führung durch eine Führungskraft. Sie können diese sinnvoll ergänzen und unterstützen.

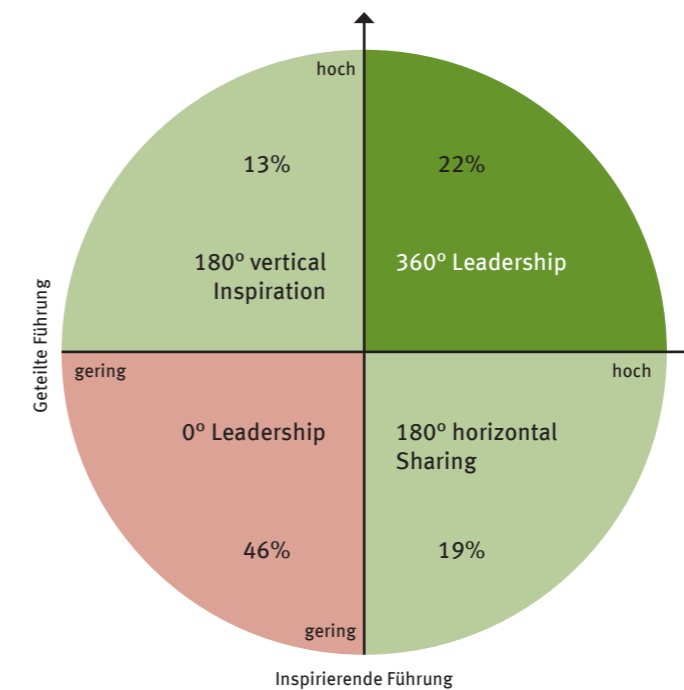


Abbildung 5: Typen zur Klassifizierung von moderner Führung

Auch wenn unser Führungsverständnis aktuell einem Wandel unterliegt, nimmt die Bedeutung von Führung nicht ab.

0° Leadership

0° Leadership beschreibt eine Führungskultur, die davon geprägt ist, dass Mitarbeitende nicht modern geführt werden. Die zukünftigen Ziele und Vorstellungen des Unternehmens und einzelner Teams sind unklar und nicht transparent. Das Team wird nicht bestärkt oder befähigt, eigene Verantwortung zu übernehmen.

Diese Unternehmen haben häufig keine klaren Führungsleitlinien oder unternehmerische Unterstützung, an denen sich Führungskräfte orientieren können, damit Führungskräfte ihre Rolle richtig wahrnehmen können. 46% der Unternehmen haben nur eine moderate bis geringe moderne Führungsausprägung.

180° vertical Inspiration

13% der Unternehmen haben eine starke inspirierende Führungskultur, welche wir als **180° vertical Inspiration** beschreiben.

Die inspirierende Führung gilt als Basis für eine erfolgreiche Organisation und eine starke Kultur (siehe auch Kapitel 3 – Formen der Führung). Unternehmen mit einer 180° vertical Inspiration zeigen eine starke visionäre Führung, welche durch ein festes Zukunftsbild Mitarbeitende und Teams motiviert.

180° horizontal Sharing

19% der Unternehmen haben eine starke geteilte Führungskultur, welche wir als **180° horizontal Sharing** bezeichnen. Dies bedeutet, dass fast jedes fünfte Unternehmen bereits Führungsaufgaben aufteilt. Unternehmen mit einer stark geteilten Führung befähigen ihre Mitarbeitenden, Verantwortung und somit auch Führung zu übernehmen. Diese Unternehmen fokussieren darauf, Führungskompetenzen bei verschiedenen Mitarbeitenden im Unternehmen aufzubauen um dann die Führung auf Personen zu verteilen (siehe auch Kapitel 3 – Formen der Führung).

360° Leadership

22% der Unternehmen vereinen die inspirierende sowie geteilte Führung in starkem Maße. Diese Unternehmen zeigen ein **360° Leadership**, da sie beide wichtigen Aspekte der modernen Führung vereinen und in hohem Maße leben. Das 360° Leadership beschreibt eine moderne Führungskultur, welche zum einen stark inspirierend und visionär ist, aber darüber hinaus auch eine starke geteilte Führung zeigt. Das 360° Leadership beschreibt eine moderne Führungskultur, welche zum einen stark inspirierend und visionär ist, aber darüber hinaus auch eine starke geteilte Führung zeigt. Dies bedeutet, dass es Führungskräfte gibt, die inspirierend führen. Sie motivieren ihre Mitarbeitenden, zeigen ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit auf und stecken mit ihrem Team eine Vision ab, in welche Richtung es zukünftig gehen soll. Innerhalb dieses Rahmens befähigt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden jedoch, Verantwortung zu übernehmen und gewisse Entscheidungen eigenständig zu treffen. Auch können Mitarbeitende in ihrem Expertenbereich situativ in den Lead gehen. Dies geschieht jedoch alles vor dem Hintergrund der Vision und der Unternehmensziele, die von der Führungskraft kommuniziert werden.

a) Inwieweit ist 360° Leadership einer 180° vertical Inspiration überlegen?

Vergleicht man 360° Leadership mit der 180° vertical Inspiration, erkennt man, dass sich eine Kombination aus zwei neuen Führungsformen gegenüber einer reinen 180° vertical Inspiration lohnt. Mitarbeitende der 360° Leadership sind innovativer, kreativer und eigenverantwortlicher als durch eine reine 180° vertical Inspiration.

Die zukunftsgerichtete Vision gilt als wichtiger Anker für die Führungskultur einer 180° vertical Inspiration

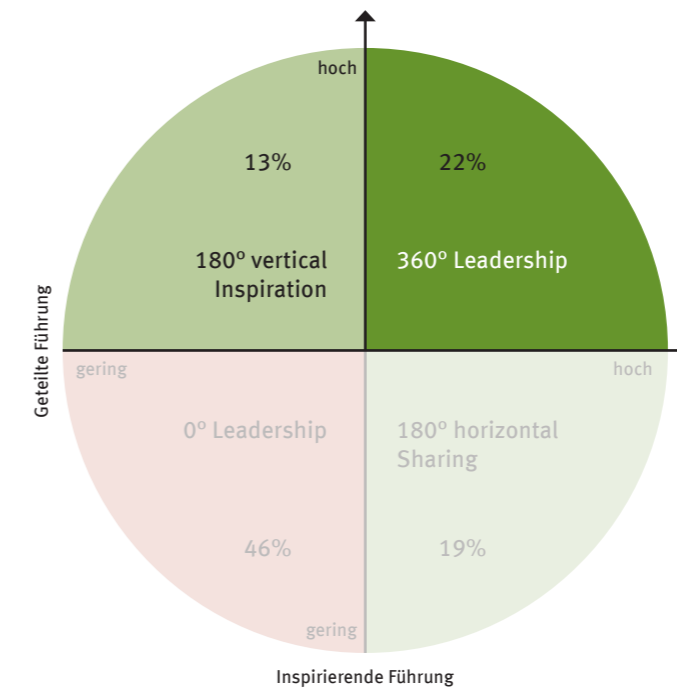


Abbildung 6: Unternehmen mit 360° Leadership im Vergleich zu Unternehmen mit 180° vertical Inspiration

Höhere innovative Leistung

360° Leadership zeigt im Vergleich zu einer 180° vertical Inspiration eine höhere innovative Leistung (+8%). Dies bedeutet, dass sich Mitarbeitende kreativ in Arbeitsprozesse einbringen, um Neuerungen zu entwickeln und zu implementieren. Dieser Zuwachs an Innovationsleistung lässt sich besonders dadurch erklären, dass die Mitarbeitenden durch die 360° Leadership ein stärkeres internes Unternehmertum aufzeigen und kreativ an Lösungen arbeiten. Durch eine Zielrichtung und Zukunftsvision ist zum einen der Weg aufgezeigt, jedoch unterstützt die geteilte Führung darüber hinaus, dass eigene Entscheidungen getroffen werden können. Dies erhöht die Selbstwirksamkeit und Schnelligkeit enorm und regt kreative Teamprozesse an. Zudem wird schneller von Fehlern gelernt und neue Ansätze erarbeitet.

Gestärkte Autonomie und Selbstführung

360° Leadership zeigt Mitarbeitende mit einer höheren Autonomie (+8%) und Selbstführungs-Kompetenz (+6%) als in einer 180° vertical Inspiration. Um bei der Übernahme von Führungsverantwortung nicht in eine Überforderung zu geraten, ist es sehr wichtig, die Mitarbeitenden auf eine solche Verantwortung vorzubereiten. Als grundlegende Basis werden hierbei besonders Selbstführungs-kompetenzen sowie Autonomie betrachtet, ohne welche die Übernahme von Führungsverantwortung nicht möglich ist.

Chancen stehen im Vordergrund

Unternehmen mit 360° Leadership nehmen Chancen für das Unternehmen stärker wahr als Unternehmen mit einer 180° vertical Inspiration (+8 %). Dies lässt sich dadurch erklären, dass Mitarbeitende mit Führungsverantwortung ein stärkeres Gefühl von Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen haben. Die Verantwortungsübernahme durch geteilte Führung stärkt neben dem Verpflichtungsgefühl auch das Bewusstsein und die Wahrnehmung, Chancen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und anzutreiben. In einer 180° vertical Inspiration ist dies weniger stark ausgeprägt, da die Führungsrolle und Verantwortung gemeinhin stärker von der Führungskraft erwartet wird. Die inspirierende Führung hat allein bereits einen Einfluss auf die Chancenorientierung von Mitarbeitenden, jedoch erhöht eine zusätzlich geteilte Führung dies nochmals stark.

Mit einer inspirierenden Führungskultur und einer starken geteilten Führung schaffen es Unternehmen zur innovativen Hochleistung

Unternehmen, welche neben der inspirierenden Führung auch die geteilte Führung stark im Unternehmen verhaften, schaffen es, die Mitarbeitenden dazu zu befähigen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Hierbei ist ganz besonders ein Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden von besonderer Bedeutung, denn eine reine Verantwortungsabgabe, führt nicht automatisch zu einer guten geteilten Führung. Führungskräfte sind hierbei besonders stark darin gefragt, Kompetenzen von Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt zu fördern. Zudem gilt es über die inspirierende Motivation, den Mitarbeitenden die Angst zu nehmen und hingegen Mut aufzubauen, die Verantwortung für Führungsaufgaben anzunehmen.

Durch die Verknüpfung von der inspirierenden Führungskultur auf der einen Seite und der Weitergabe von Verantwortung auf der anderen Seite, entsteht ein sehr ausgeprägtes Führungsbewusstsein in der gesamten Organisation und somit ein Pflichtgefühl sowie ein Bestreben zur Übernahme von Verantwortung für Aufgaben, Prozesse und ebenso dem Unternehmen gegenüber.

Diese Verknüpfung von moderner Führung führt dazu, dass Unternehmen mit 360° Leadership ein höheres internes Unternehmertum aufzeigen und somit hochgradig innovativ arbeiten. Denn bei einer zusätzlich geteilten Führung neben einer inspirierenden Führung, gilt es, Mitarbeitende darin zu unterstützen, eine stärkere Selbstführung zu entwickeln und autonomer zu agieren. Durch diese Kompetenzentwicklung entsteht auch zusätzlich das Bewusstsein von gegenseitiger Unterstützung im Team.

Vision und Leitsätze als Zukunftsleitplanken im Alltag

Bei der Sita Bauelemente GmbH stehen Vision und Unternehmensleitsätze stark im Fokus. Eine starke Verhaftung der Vision bedeutet für die Sita Bauelemente GmbH aber neben eines Zukunftsbildes auch, dass diese für ein starkes Miteinander stehen und die Überzeugung im Alltag gelebt wird.

Die Erarbeitung der Vision und der Unternehmensleitsätze wurde über mehrere Phasen im Führungsteam erarbeitet. Hierbei war wichtig, viele Perspektiven aufzunehmen und daraus in gemeinsamer Arbeit gezielte Unternehmensleitsätze abzuleiten und ein Zukunftsbild in der Vision zu erschaffen, welche von der Gesamtorganisation getragen wird.

Bemerkenswert ist hierbei, dass die Leitsätze sowie die Vision in der täglichen Kommunikation eine Bedeutung haben und als Leitplanken für die gesamte Organisation dienen. Dies beginnt bei der Sita Bauelemente GmbH bereits bei der Stellenbesetzung. Ein starker Fokus erhält neben der fachlichen Expertise auch der Fit in die Organisation und in die Kultur des Unternehmens.

Die als offen und teamorientiert beschriebene Führungskultur erfordert jedoch nicht nur Orientierungspunkte über Leitlinien und Zukunftsbildern sondern ganz besonders das aktive Leben. Deshalb bindet die Sita Bauelemente GmbH das Team in verschiedene Prozesse ein und fordert das aktive Mitgestalten.

Der Sita Bauelemente GmbH ist die Teamorientierung sehr wichtig. Hierbei wird das Team angeregt, Lösungen für Fragestellungen zu entwickeln und gemeinsam Entscheidungen zu treffen welche Lösungsvariante umgesetzt werden soll. Entscheidungen werden somit in das Team verlagert und nicht allein von der Führung getragen.

Ebenso führen Abteilungen der Sita Bauelemente selbstständig wöchentliche Feedbackrunden ein. In diesen wird mit dem gesamten Team besprochen, welche Prozesse und Aufgabenstellungen gut, aber auch weniger gut gelaufen sind. Diese „Pain Points“ werden dann in gemeinsamer Zusammenarbeit gelöst und verbessert. Kritik wird hierbei genutzt, um weiter daran zu arbeiten und Verbesserungen herbeizuführen.



Thomas Kleinegees, Geschäftsführer der Sita Bauelemente GmbH, unterstützt diesen Weg der modernen Führung sehr aktiv und bewusst. Das Loslassen ist hierbei nicht immer einfach, aber das Verständnis gemeinsam ein Ziel zu erreichen und das selbstständige Arbeiten im Team zu fördern, sind Kernpunkte der Führung bei der Sita. Hierbei geht Thomas Kleinegees als Vorbild voran. Ohne eine starke Vertrauenskultur in beide Richtungen wäre dies nicht möglich. Zum einen vertraut die Geschäftsführung auf die Entscheidungen und Lösungen der Teams und zum anderen vertraut das Team darauf, dass diese mitgetragen und unterstützt werden.



b) Kann man Inspiration durch Selbstführung ersetzen?

Wie wir bereits aufzeigen konnten, ist eine zusätzlich geteilte Führung in Unternehmen, neben einer starken Inspiration durch die Führungskraft wichtig, um Unternehmen zu Kreativität und Innovationen anzuregen.

Hierbei stellt sich die Frage, ob sich dies auch durch ein alleiniges 180° horizontal Sharing realisieren lässt und inspirierende Führungskräfte überhaupt notwendig sind.

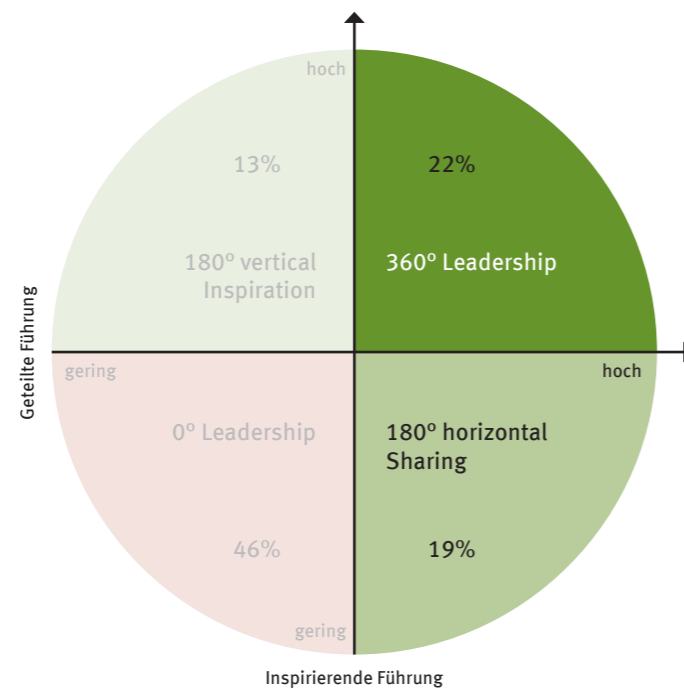


Abbildung 7: Unternehmen mit 360° Leadership im Vergleich zu Unternehmen mit 180° horizontal Sharing

Die Verantwortungsverlagerung ins Team fördert die Motivation einer 180° vertical Sharing

Das Sinnerleben wird erhöht

360° Leadership zeigt ein stärkeres Sinnerleben (+13%) als eine alleinige 180° horizontal Sharing. Die Befähigung von Mitarbeitenden zur Verantwortungsübernahme ist langfristig nicht ausreichend um eine moderne Führungskultur im Unternehmen zu etablieren, obwohl das Teilen von Führungsverantwortung auch das Engagement und die produktive Energie im Unternehmen steigert. Langfristig ist der Sinn bei der Arbeit ein wichtiger Aspekt. Die Bedeutung der Arbeit wird besonders durch die inspirierende Führungskraft angeregt. Eine inspirierende Führungskraft kann die Arbeit der Mitarbeitenden in einen größeren Kontext einbetten und Gesamtzusammenhänge verdeutlichen.

Höhere Leistung und Produktivität

360° Leadership führt im Vergleich zum 180° horizontal Sharing zu einer höheren Unternehmensleistung (+12%) sowie Mitarbeiterproduktivität (+18%). 360° Leadership ist somit leistungsfähiger. Geteilte Führung allein reicht also nicht aus, um eine Hochleistung im Unternehmen zu etablieren. Wenn inspirierende und motivierende Führungsaspekte bei einer alleinigen geteilten Führung fehlen, haben Mitarbeitende keinen Orientierungspunkt und keine starken Führungsvorbilder. Diese sind jedoch wichtig um eine positive Dynamik und den Willen zur Umsetzung im Unternehmen freizusetzen. Eine alleinige geteilte Führung kann zu einem Chaos führen, welches ohne Richtung ins Leere führt.

Stärkste Vertrauensbasis

Auffällig ist ebenfalls, dass die 360° Leadership das größte Vertrauen hervorbringt (+16%). Es wird häufig die Annahme getroffen, dass geteilte Führung allen Spaß macht. Doch ohne ein entsprechendes Vertrauen wird geteilte Führung schnell zu einer Belastungsprobe. Mitarbeitende sind irritiert, ob und wie weit sie beispielsweise Entscheidungen treffen dürfen. Durch die inspirierende Führung wird die Vertrauensbasis gestärkt. Zum einen, da Mitarbeitende sich an den Führungskräften orientieren können, aber auch, weil Mitarbeitende von den inspirierenden Führungskräften motiviert und inspiriert werden, ihre Führungsrolle umzusetzen. Zusätzlich bekommen sie von der inspirierenden Führungskraft Vorschläge und Richtungspunkte, sodass die Mitarbeitenden das Vertrauen haben und Angst abbauen können, die Rolle vollumfänglich wahrzunehmen.

Dem 180° horizontal Sharing fehlt es ohne Zukunftsbild an Sinn und Vertrauen

Was dem 180° horizontal Sharing fehlt, ist ein sichtbares und motivierendes Zukunftsbild. Eine Vision wird von der inspirierenden Führung als Basis zur Motivation genutzt. Neben einer Zielvorgabe und der inspirierenden Motivation, zeigt die inspirierende Führung auch einen sehr starken Einfluss auf das Vertrauen in Unternehmen.

Es könnte die Annahme getroffen werden, dass geteilte Führung gleichzeitig zu Vertrauen im Unternehmen führt, dies ist jedoch nicht richtig.

Bei einem alleinigen 180° horizontal Sharing ist die Gefahr groß, dass die Mitarbeitenden das Vertrauen verlieren, da ohne Zukunftsbild die Richtung unklar ist. Zudem können dadurch schneller Fehler passieren oder Situationen entstehen, in welchen den Mitarbeitenden nicht klar ist, wie sie handeln sollen, da sie nicht abwägen können, ob sie im Sinne der Unternehmensvision handeln.

c) Führungsstadium aus inspirierender und geteilter Führung

Die Verteilung der befragten Unternehmen lässt annehmen, dass ein Großteil der Unternehmen die Notwendigkeit moderner Führung nicht sieht. Hierbei ergibt sich die Frage, ob sich die Investition in eine Führungstransformation hin zu einer 360° Leadership für Unternehmen lohnt.

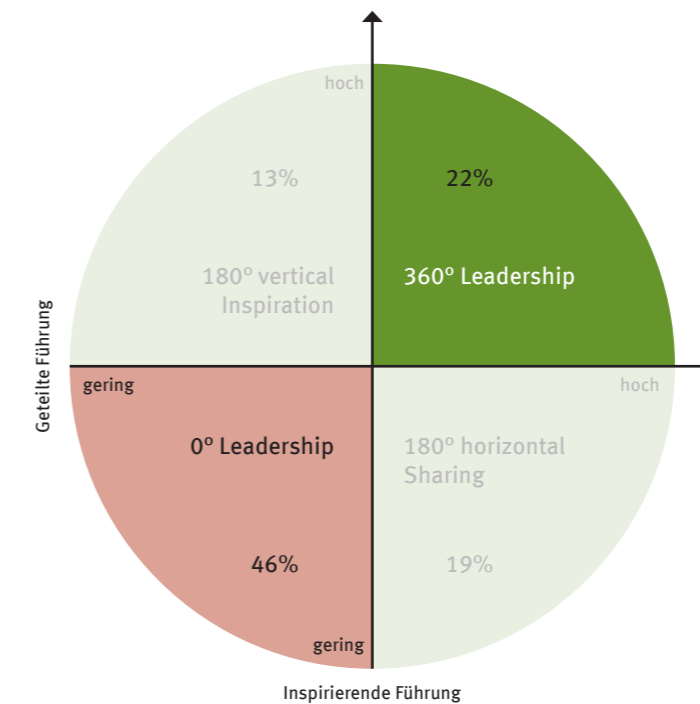


Abbildung 8: Unternehmen mit 360° Leadership im Vergleich zu Unternehmen mit 0° Leadership

0° Leadership ist die kontraproduktivste Leadershipkultur

0° Leadership bedeutet ein Abfall der Leistung

Am stärksten zeigen sich die positiven Auswirkungen der 360° Leadership im Vergleich mit Unternehmen mit einer 0° Leadership. Unternehmen mit 360° Leadership sind leistungsstärker (+13%), produktiver (+25%) und innovativer (+11%) als Unternehmen mit einer 0° Leadership. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Mitarbeitende Führung brauchen. Besonders in der momentanen Entwicklung der Arbeitswelt braucht es eine starke Führung, welche durch visionäre Weitsicht das Team motivieren kann und Orientierungspunkte gibt. Der Schritt zu einer noch stärkeren modernen Führungskultur wird geschaffen, indem die Führungsmannschaft eigene Verantwortungsbereiche weitergibt und einzelne Teammitglieder dazu befähigen kann, Verantwortung zu übernehmen.

360° Leadership führt Unternehmen zum Erfolg

Eine schwache Ausprägung von inspirierender und geteilter Führung (0° Leadership) führt zu einer höheren korrosiven Energie (+20%), resignativen Trägheit (+14%), einer höheren Beschleunigungsfalle (+17%), aber auch zu einem Leistungsabfall (siehe zur Leistungswirkung der Führungsformen).

360° Leadership fordert Unternehmen heraus

Unternehmen, welche sich auf den Weg in Richtung einer 360° Leadership aufmachen wollen, sollten zunächst eine starke inspirierende Führung etablieren. Die inspirierende Führung gibt eine Zielrichtung für die Zukunft vor und nutzt die Vision des Unternehmens, um eine Motivation in der Organisation zu verwurzeln. Mit diesem Sinnerleben und dieser starken Dynamik können im weiteren nach und nach Führungsaufgaben an Mitarbeitende abgegeben werden, um so zusätzlich zu der inspirierenden Führung eine geteilte Führung in das Unternehmen zu bringen. So können sich Unternehmen in Richtung 360° Leadership entwickeln.

Die Frage ist hierbei, weshalb fast die Hälfte der Unternehmen keine Form der modernen Führung etabliert hat (0° Leadership).

Eine Antwort auf diese Frage ist sicherlich, dass moderne Führung fordernd ist (siehe auch Kapitel 7: Mythen moderner Führung). Denn inspirierende Führung sowie geteilte Führung beanspruchen viel Führungszeit und viel Kraft der Führungsmannschaft. Auch braucht die Führungsmannschaft Mut, um Verantwortung abzugeben und Risiken einzugehen. Dies ist nicht immer einfach. Jedoch sollten das HR-Management und auch die Geschäftsleitung diese Prozesse gezielt unterstützen.

Praxiseinblick



ca. 850 Mitarbeitende, Information and Communication Technology (ICT) Service Provider, Zentrale in Frankfurt am Main

Als einer der in Deutschland führenden IT-Dienstleister hat sich operational services (OS) zur zentralen Aufgabe gemacht, inspirierende Führung vorzuleben. Gleichzeitig steht eine intensive Zusammenarbeit in flachen, projekthaften Strukturen an erster Stelle. Flache Strukturen und Freiräume sollen die Autonomie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Teams) steigern. Wertvolle Unterstützung für ihre autonome Arbeit erhalten die Teams durch arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen und regelmäßige Feedbackgespräche.

Mitarbeitende haben einen hohen Stellenwert in den Leitlinien der OS. Sie sind die Grundlage für zuverlässige, hoch-performante Kundenservices – insbesondere im Umfeld der kritischen IT-Infrastrukturen, die die OS regelmäßig für ihre Kunden betreibt. Verbesserungen, die zur Steigerung der Qualität der Services führen, werden honoriert und fließen in die Betriebsprozesse ein.

Die erfolgreiche Umsetzung der eigenen Idee stellt sich auf diese Weise häufig als automotivierendes Resultat für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen heraus.

„Stillstand ist ein Stück weit der Tod“

Gabriele Kettl, Head of Human Resources

Nach Ansicht des HR Management der OS ist diese Art der Förderung und Wertschätzung der Schlüssel zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Daher hat die OS umfassende Förderungsmaßnahmen implementiert,

um autonomes Arbeiten zu unterstützen. Dazu zählen u. a. Schulungsprogramme, interne und externe Trainings, Arbeitsgruppen oder online Fortbildungsmöglichkeiten, die jedem Mitarbeitenden offenstehen. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Projektgruppen Führungsaufgaben übertragen, was gerne angenommen wird. Beispielsweise werden Projektleiterschulungen als Maßnahmen von Führungsunterstützung genau an dieser Stelle angeboten, um gezielt die Allokation neugeschaffener Projektleiterrollen individuell zu unterstützen und zu motivieren.

Feedback-Kultur hilft dabei, inspirierende Führung und Autonomie möglich zu machen.

Neben den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen, herrscht bei der OS eine sehr offene Feedback-Kultur, die durchgehend sowohl bei Führungskräften als auch bei den Teams als positive Maßnahme genutzt wird. Gabriele Kettl, Head of Human Resources, betont: « Feedback ist ein Geschenk! », und hebt besonders den respektvollen Umgang miteinander hervor, der in konstruktiven Feedbackgesprächen sowohl innerhalb der Teams als auch hierarchieübergreifend von Mitarbeitenden zu Führungskraft bei operational services praktiziert wird. Darum sieht sie den Schritt aus der autoritären Führung hin zur heutigen kooperativen, situativen Führung mit großen Freiräumen als Erfolg an. Gerade die weichen Kompetenzen der Teams im Bereich der Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit können sich auf diesem Nährboden hervorragend entfalten. Die besonders von der Generation Y abgelehnten, autoritären Führungsstile werden so überwunden. Persönlicher Kontakt zwischen den Teams fördert das Arbeitsklima nachhaltig. Auch hierfür stellt die OS die Plattformen bereit. Erfreuliche Ergebnisse sind proaktives Zusammenarbeiten, Vertrauen und Agilität. Letzteres ist für die OS, die an der digitalen, schnell-drehenden Transformation ihrer Kunden arbeitet, ein hohes Gut, das an Bedeutung weiter gewinnen wird.



Wie können Unternehmen eine 360° Leadership fördern?

a) Welche HRM Maßnahmen unterstützen?

360° Leadership im Unternehmen zu implementieren erfordert besonders auf Seiten des HR Managements und der Geschäftsleitung gezielte Aktivitäten.

Das HR Management kann durch gezielte Maßnahmen die 180° vertical Inspiration oder das 180° horizontal Sharing fördern und somit gemeinhin auf eine 360° Leadership einwirken.

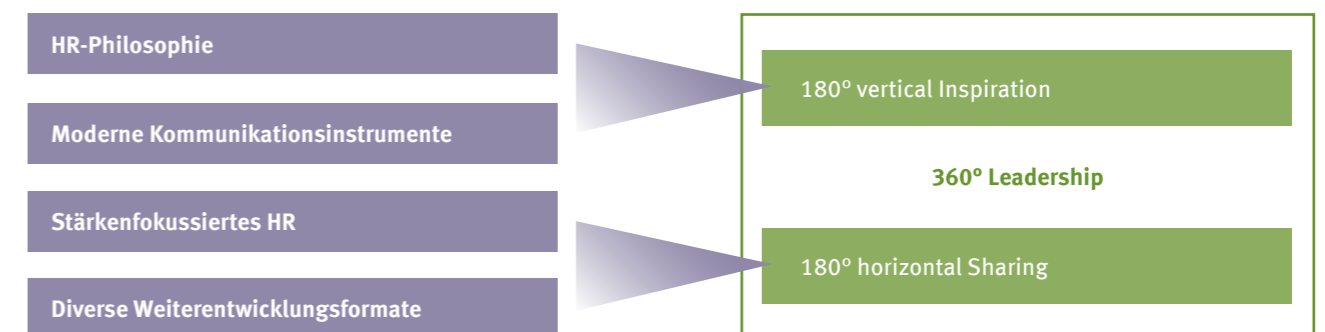


Abbildung 9: HRM-Aktivitäten zur Unterstützung von 360° Leadership

Eine HR-Philosophie als Stützpfeiler einer 180° vertical Inspiration

Das HR-Management kann eine 180° vertical Inspiration besonders dadurch weiterentwickeln, indem die HRM-Philosophie eng mit der Unternehmensphilosophie verknüpft ist. Hierbei geht es darum, dass das HRM eine Grundhaltung einnimmt, welche sich mit der Zukunftsperspektive des Unternehmens deckt. Somit sollte das HRM und die Top Führung im Unternehmen Hand in Hand arbeiten. Die Verknüpfung von HR- und Geschäftsstrategie gewährleistet, dass beide Strategien auf das gleiche Ziel ausgerichtet sind. Das HRM arbeitet dabei strategisch und unterstützt die Geschäftsstrategie. Eine Abstimmung von HR- und Geschäftsstrategie sind die Basis, damit Führungskräfte ein Zukunftsbild aufzeigen können und allen Mitarbeitenden bewusst ist, auf was sie hinarbeiten. Ohne ein Ziel und das große Ganze, ist es schwierig für Mitarbeitende, den Sinn und Beitrag ihrer eigenen Arbeit zu erkennen. Kongruenz ist dabei entscheidend.

Zudem kann das HR-Management gezielter und einfacher Maßnahmen ableiten und Führungskräfte gezielter in ihrer inspirierenden Führung unterstützen.

Neuartige Kommunikations-Tools transportieren moderne Zielbilder

Neben der strategischen Ausrichtung des HRM ist ein wichtiger Teilaspekt, Kommunikation gezielt über moderne Tools zu betreiben. Das HR-Management kann durch gezielte Förderung bereichsübergreifender Kommunikation zu einer 180° vertical Inspiration beitragen. Dies ist ganz besonders wichtig, wenn es darum geht, ein gemeinsames Zukunftsbild im Unternehmen zu verankern und mit unterschiedlichen Teams zusammenzuarbeiten oder diese zu führen.

Neuartige und moderne Kommunikationsinstrumente unterstützen Unternehmen darin, schnell und bereichsübergreifend zu kommunizieren. Verschiedene Standorte oder globale Teams können über neuste Kommunikationstools über Vision und Zielrichtung des Unternehmens informiert werden. Unternehmen stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden abgeholt werden.

Zudem wird durch die Nutzung von digitalen Plattformen eine höhere und individuelle Verbreitung von Informationen gewährleistet. Mitarbeitende können sich die Informationen nach Bedarf beschaffen. Auch können Kanäle je nach Zielgruppe bespielt werden.

Durch die Verbindung der HRM Maßnahmen und der Kommunikation mit der Vision, wird eine 180° vertical Inspiration weiter unterstützt. Beispielsweise können HRM Maßnahmen, welche durch eine zukünftige Ausrichtung auf eine netzwerkartige Zusammenarbeit in Verbindung mit der Vision kommuniziert werden. Führungskräfte und Mitarbeitende fühlen sich so gezielt unterstützt und sehen, dass das HRM dem Unternehmen spezifisch Maßnahmen konzipiert. Dies können beispielsweise Führungstrainings im Kontext virtueller Teams sein oder Kompetenztrainings für Mitarbeitende bzgl. digitaler Tools.

Stärkenbasierte HRM Maßnahmen unterstützen ein 180° horizontal Sharing

Die Grundhaltung des HR-Managements in Bezug zu den Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und Führungskräften hat eine besondere Bedeutung in Bezug auf ein 180° horizontal Sharing. Gibt es in vielen Unternehmen noch die Annahme, dass Schwächen reduziert bzw. ausgeglichen werden müssen, nimmt ein stärkenbasiertes HR-Management eine andere Perspektive ein. Ein stärkenbasiertes HR-Management beeinflusst besonders die Entwicklung geteilter Führung, da Stärken von Mitarbeitenden ausgebaut und wertgeschätzt werden. So werden Teammitglieder ermutigt, Führungsverantwortung zu übernehmen. Dies reduziert Selbstzweifel, aber auch die Angst davor, einen solchen Verantwortungsbereich zu übernehmen. Unternehmen mit einem stärkenbasierten Ansatz können in einem weiteren Schritt auch den Fokus auf Teamkompetenzen legen. Das heißt es wird großer Wert darauf gelegt, dass notwendige Kompetenzen in jedem Team vorhanden sind und nicht notwendigerweise bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Stärken können in diesem Ansatz intelligent in Teams kombiniert werden.

Stärken durch diversifizierte und individuelle Weiterbildungsangebote fördern

Stärken von Mitarbeitenden zu fokussieren und gezielt zu fördern ist nur möglich, wenn eine Reihe an diversen Weiterbildungsangeboten möglich ist, denn hier sind besonders individuelle Trainingsformate notwendig und weniger Pauschallösungen.

Beispielsweise steht Autonomie bei einem 180° horizontal Sharing im Zentrum. Damit einher geht die Notwendigkeit, dass Mitarbeitende entsprechende Kompetenzen aufbauen, um mit großen Handlungsspielräumen umgehen und darin effizient arbeiten zu können. Autonomie kann jedoch bei einigen Personen bereits vorhanden sein, wobei andere in diesem Bereich Weiterentwicklungspotential aufweisen. Wichtig ist, dass das HRM in Zusammenarbeit mit der Führungskraft diese Stärken erkennt und die Personen nach Bedarf in dem Kompetenzbereich weiter ausbildet, so dass sich Mitarbeitende individuell fehlende Kompetenzen aufbauen können. Das HRM sollte hierbei auf individuelle Präferenzen der Mitarbeitenden in der Art des Lernens eingehen. Dies reicht von klassischem Präsenztraining über interaktives Webtraining bis hin zum Selbststudium. Parallel können Foren den Lernerfolg unterstützen und weiterführenden Wissensaustausch ermöglichen.

Ein weiteres Beispiel zur individuellen Förderung ist die Kommunikation untereinander. Um eine 180° horizontal Sharing zu fördern, ist es wichtig, dass klassische Führungsaufgaben nicht einfach gestrichen werden oder ins Leere laufen. Die Mitarbeitenden müssen sie aufnehmen. So ist Leistungsfeedback ein zentraler Bestandteil für eine gute Zusammenarbeit und eine Kompetenz, die Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung erst lernen müssen. Möchten Unternehmen eine 180° horizontal Sharing fördern, ist es wichtig, die Art des Leistungsfeedbacks an die Zusammenarbeit anzupassen. Das HRM kann durch Schulungen Mitarbeitende darin unterstützen, dass sie Kollegen auf gleicher Hierarchieebene Feedback geben können und dieses im Umkehrschluss auch annehmen können.

b) Welche Rolle spielt die Geschäftsleitung bei der Förderung?

Neben dem HR Management hat auch die Geschäftsleitung einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung einer 360° Leadership.

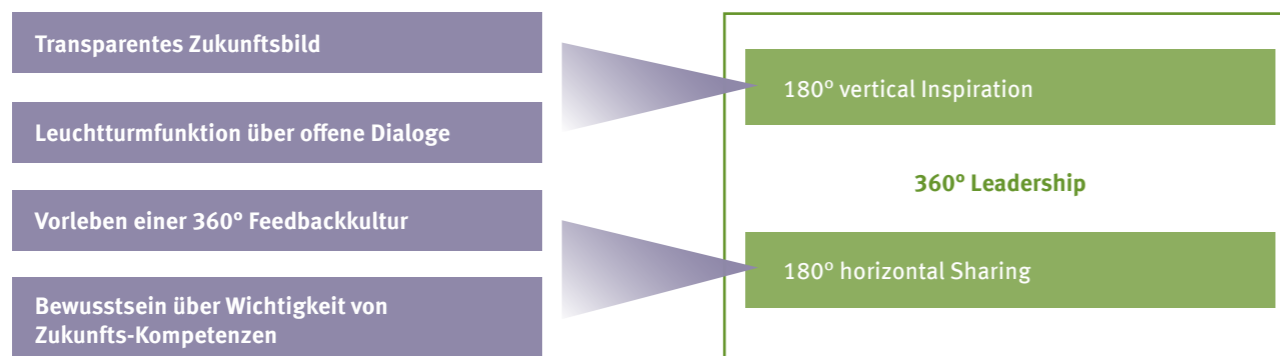


Abbildung 10: Merkmale der Geschäftsleitung zur Unterstützung von 360° Leadership

Als Vorbild mit einem klaren Zukunftsbild fördert die Geschäftsführung eine 180° vertical Inspiration

Besonders starken Einfluss hat die Geschäftsleitung auf eine 180° vertical Inspiration, wenn diese als Vorbild die Vision des Unternehmens transportiert und nach außen sichtbar macht. Dies kann beispielsweise durch offene Dialoge der Geschäftsführung vermittelt werden. Ganz besonders im Zusammenhang mit einem Zukunftsbild für das Unternehmen und strategischen Schritten für die Zukunft wird in der Führungsmannschaft das Bewusstsein für eine inspirierende Führungskultur geschärft. Die Führung hat einen Orientierungspunkt mit dem Top Management und kann Verhaltensweisen anpassen und leichter umsetzen. Durch offene Gespräche und Kommunikation der Geschäftsleitung entsteht zudem eine inspirierende Ansteckung im Unternehmen über die Führungskräfte hinweg. Zudem werden die Glaubwürdigkeit und die Authentizität der Geschäftsleitung gesteigert, in dem offene Dialoge geführt werden. Führungskräften hilft es ebenfalls, in den Dialog mit der Geschäftsleitung zu gehen und ihr Team mit einem Zukunftsbild zu inspirieren.

Wenn die Geschäftsleitung eine positive Feedbackkultur vorlebt und gezielt Kompetenzen entwickelt, fördert dies eine 180° horizontal Sharing

Ein wichtiger Aspekt zur Förderung einer 180° horizontal Sharing zeigt sich durch das Handeln der Geschäftsleitung als Vorbild in einer offenen Feedbackkultur. Eine positive Feedbackkultur, insbesondere auf Ebene der Geschäftsleitung, beschreibt, dass die Geschäftsleitung offenes Feedback gibt, aber auch Feedback aus dem Unternehmen annimmt. Dazu gehört auch, dass Fehler oder Fehlentscheidungen offen besprochen werden. Dieser Aspekt fördert zum einen ein starkes Vertrauen in der Organisation und somit fördert dieser Aspekt auch die 180° horizontal Sharing, da die Übernahme von Führungsverantwortung häufig mit Angst vor Fehlentscheidungen einher geht. Mitarbeitende können durch eine offene und insbesondere positive Feedbackkultur schneller den Mut entwickeln, Führungsverantwortung zu übernehmen. Durch Feedbacks auch im Team, können so gegenseitig Erfahrungen und Meinungen ausgetauscht werden. Dies fördert Lernprozesse und baut nachhaltig Kompetenzen auf.

Als weiterer wichtiger Einflussfaktor zeigt sich das Bewusstsein der Geschäftsleitung für die Kompetenzförderung. Dieser Faktor ist besonders wichtig, wenn die Geschäftsführung eine 180° horizontal Sharing entwickeln möchte. In einer 180° horizontal Sharing als Teilaspekt der modernen Führungskultur werden Führungsaufgaben und -verantwortung auf Teammitglieder verteilt und fluide übernommen sowie wieder abgegeben. Dies erfordert besondere Kompetenzen, welche gefördert und weiterentwickelt werden müssen. Wenn bereits bei der Geschäftsleitung ein solches Bewusstsein geschärft ist, dann werden in diesen Unternehmen Mitarbeitende gezielt in ihren Kompetenzen unterstützt. Durch den gezielten Kompetenzaufbau kann eine 180° horizontal Sharing wachsen.

Eine 180° vertical Inspiration braucht eine Geschäftsführung mit Zukunfts- und Weitblick – eine 180° horizontal Sharing braucht eine Geschäftsführung mit Kompetenzfokus

Je nachdem in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln möchte, sind unterschiedliche Anforderungen an die Geschäftsführung gestellt. Möchten Unternehmen ihre 180° vertical Inspiration weiterentwickeln, dann ist von der Geschäftsführung besonders ein übergeordnetes Verständnis sowie die Transparenz über die zukünftige Ausrichtung gefragt. Hingegen fördert die Geschäftsführung eine 180° horizontal Sharing dann, wenn sie sich stärker darauf fokussiert, wie Individuen im Unternehmen gefördert werden können, welche Kompetenzen aktuell gebraucht, aber auch zukünftig weiterentwickelt werden müssen. Auch sollten Ängste abgebaut werden, was durch eine offene und positive Feedbackkultur unterstützt werden kann.

Die Grundsatzhaltung der Metecon GmbH besteht darin, dass Führung nicht durch Hierarchie verordnet sein soll. Gepaart mit dem Verhaltensgrundsatz, dass alle Teammitglieder in der Metecon GmbH gleich viel Wert sind und die gleichen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten haben, steht neben einer starken Sinnvermittlung auch die Verantwortungsübernahme im Fokus der Führungsphilosophie.

Die Metecon GmbH sieht Führung als Aufgabe und Verantwortung, welche sich durch den Kontext und die Situation verändert. Dies bedeutet, dass bei der Metecon GmbH viele Teammitglieder in der Führungsverantwortung sind, diese aber auch wieder abgeben. Wie und welche Führung in den entsprechenden Kontexten angewendet werden kann oder soll, wird durch ein Dokument unterstützt, welches verschiedene Führungsdimensionen und -ausprägungen beschreibt und so dem Team Leitplanken gibt, wann welche Führung besonders wertvoll ist.

Verantwortung und Führung in das Team zu geben, bedeutet für die Metecon GmbH auch, den Mut für Fehler zu stärken. Die Metecon GmbH befindet sich in einem starken Wachstum, in welchem Fehler ein zentraler Aspekt sind. Wichtig ist der Metecon GmbH hierbei jedoch, dass die Verantwortungsübernahme und somit Führung zu übernehmen und auch Entscheidungen zu treffen, nicht dadurch gehindert werden soll, dass der Mut fehlt Fehler zu machen und zu diesen zu stehen. Dieser Aspekt ist jedoch sehr zentral, um das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen zu stärken und Verantwortung zu übernehmen.

Alexander Fink, Geschäftsführer der Metecon GmbH, unterstützt die Übernahme von Führungsverantwortung und das Abbauen von Angst sehr gezielt. Zum einen ist die Basis der Zusammenarbeit durch ein starkes Vertrauen geprägt, Fehler zuzulassen. Mitarbeitende werden gezielt und individuell in ihren Kenntnissen und Kompetenzen gefördert, sodass diese in eine solche Rolle hineinwachsen können. Zudem schafft die Metecon GmbH neben individuel-


len Entwicklungsplänen auch ein Umfeld, in welchem sich die Mitarbeitenden entfalten und Ängste abbauen können. Wichtig ist Alexander Fink hierbei aber besonders, dass der Mut zum Ausprobieren existiert und Neues nicht direkt abgelehnt wird.

„Verantwortung übernehmen heißt auch Reibungsverluste einzugestehen“

Die Metecon GmbH möchte mit der Auflösung von Hierarchie und zentralen Führungsrollen die Mitarbeitenden befähigen und kreative Prozesse anregen, aber nicht jeden Mitarbeitenden in eine solche Verantwortung drängen. Reibungsverluste und Missverständnisse entstehen durch verschiedenen Rollenbilder und auch Verantwortungsübernahme. Alexander Fink versteht diese Reibungsverluste jedoch als langfristigen Erfolg und als Investment bezogen auf das Engagement, die Zufriedenheit und auch die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Alexander Fink geht selbst als Vorbild voran. Fehlentscheidungen zeigt er vor dem Unternehmen auf und reflektiert diese gemeinsam mit dem Team. Scheitern bedeutet bei der Metecon GmbH nicht, dass Personen an den Pranger gestellt werden, sondern dass sich das Unternehmen auf einer Reise des Lernen befindet und darin jeden einbeziehen möchte. Durch das Selbstbewusstsein Fehler einzugestehen und zuzulassen, soll auch der Mut entwickelt werden Verantwortung zu übernehmen.

Eine wichtige Leitplanke in der Übernahme von Verantwortung hat die Metecon GmbH durch ein Rollenmodell geschaffen. Hier werden die verschiedenen Rollen der Metecon GmbH beschrieben in Bezug zu Aufgaben, Zielen, Verantwortung und Kommunikationswegen. Diese Leitplanken geben dem Team Orientierung hinsichtlich ihrer eigenen Rollen und des Umdenkens in Bezug auf Entscheidungsfreiheiten, Verantwortungsübernahme sowie Führungsaufgaben.



„Fehler zu machen verstehen wir als permanentes Lernen“

Alexander Fink, Geschäftsführer

7 Mythen moderner Führung



Trotz des Bewusstseins, über die Veränderung unseres Führungsverständnisses behaupten sich in der Praxis einige Mythen über moderne Führung:

Mythos 1: Geteilte Führung macht inspirierende Führungskräfte überflüssig

Der Mythos, dass verschiedene Elemente moderner Führung – also eine inspirierende Führungskraft und geteilte Führung - nicht nebeneinander existieren können, bleibt hartnäckig. Viele Unternehmen machen sich zurzeit auf in Richtung einer Modernisierung ihrer Führungs- und Zusammenarbeitskultur und reduzieren in diesem Zusammenhang auch Hierarchien. Sie hinterfragen nicht, wie Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 führen sollten, sondern entscheiden, dass Führungskräfte überflüssig sind. Ein vollständiger Abbau von Führungsstrukturen ist allerdings kontraproduktiv. Eine starke geteilte Führung und Empowerment bedeuten nicht, dass inspirierende Führung überflüssig wird oder gar stört - im Gegenteil.

Gute moderne Führung beinhaltet ein Tandem aus hierarchisch-inspirierender und geteilter Führung in Form eines 360° Leadership. Denn unsere Ergebnisse zeigen, dass eine Kombination aus beiden Führungsstilen erfolgreicher ist. Eine inspirierende Führungskraft trägt erheblich zum Sinnerleben in Unternehmen bei und hat auch bei hoher Autonomie eine richtungsweisende Funktion. Und es ist sogar eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, die geteilte Führung in ihren Teams zu fördern und die Voraussetzungen für Selbstführung zu schaffen.

Mythos 2: Moderne Führung lässt sich auf Knopfdruck umsetzen – einfach machen

In erster Linie ist die Entwicklung einer Kultur der modernen Führung mit viel Arbeit verbunden. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung genau zu prüfen, welche Art von moderner Führung zum Unternehmen passt. Welche Kultur leben wir im Moment? Müssen wir uns stärker in Richtung inspirierende Führung entwickeln oder sind wir bereits so weit, über geteilte Führung nachzudenken? Passt geteilte Führung zu unseren Aufgaben? Das HRM kann in einem frühen Stadium einbezogen werden, u.a. um bei der Kompetenzentwicklung mitzuwirken und darin zu unterstützen, die Vision für alle Führungskräfte handhabbar zu machen. Auch müssen Führungskräfte selbst darin gestärkt und entwickelt werden, um Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und sie dann gezielt unterstützen zu können, Kompetenzen zu entwickeln, um mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Daneben ist auch die Motivation der Mitarbeitenden zentral. Nicht jeder Mitarbeitende ist gewillt, eigenverantwortlich zu arbeiten und würde im Extremfall lieber «Dienst nach Vorschrift» machen. Mitarbeitende müssen abgeholt und in den Prozess eingebunden werden. Schaffen es Unternehmen, Mitarbeitende in den Prozess einzubeziehen, stärken sie damit auch die Motivation ihrer Mitarbeitenden, in neuen Führungsformen zu arbeiten. Diese Motivation wird insbesondere durch die inspirierende Führung geschaffen. Auf Knopfdruck funktioniert dies jedoch nicht. Ohne Zielrichtung würden

Mitarbeitende durcheinander laufen und möglicherweise mehr Chaos verursachen, als Ziele zu erreichen. Moderne Führung braucht also besonders viel Führungszeit, da auch bei der geteilten Führung eine vorgelebte Zukunftsrichtung von großer Bedeutung ist.

Mythos 3: Mit moderner Führung haben es Führungskräfte leichter denn je

Moderne Führung klingt hipp und zeitgemäß. Damit verbunden wird häufig die Annahme, dass es reicht Mitarbeitende einfach „machen zu lassen“.

Moderne Führung macht das Führen im Unternehmen jedoch nicht leichter. Besonders bei der geteilten Führung müssen Führungskräfte lernen, loszulassen und Risiken einzugehen. Auch müssen sie Mitarbeitende auswählen, die gut in einer modernen Führungskultur zurechtkommen und die Mitarbeitenden nicht überfordern. Dies stellt sich oft als Drahtseilakt heraus. Zusätzlich sind für die Führungskraft mit der Einführung geteilter Führung persönliche Lernprozesse verbunden. Führungskräfte können weniger Vorgaben machen und müssen lernen, durch gute Ideen zu führen. Auch ist es wichtig, dass Führungskräfte mit unvorhergesehenen Erlebnissen umgehen können. Sie müssen neue Muster erlernen. Vertrauen in die eigenen Mitarbeitenden ersetzt Kontrolle. Dies erfordert persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte. Vertrauen wird besonders durch die inspirierende Führung im Unternehmen gestärkt. Nur eine starke inspirierende Führungskraft schafft es auch, geteilte Führung im Team zu entwickeln. Denn Unternehmen gehen mit geteilter Führung neue Wege, welche vor allem von Führungskräften ein Umdenken verlangen. Führungskräfte sind aber immer noch die, die den Rahmen vorgeben und die Richtung der Führungskräfte im Auge behalten müssen.

Mythos 4: Auf der Erfolgsspur: Mit geteilter Führung allein kann alles erreicht werden

Geteilte Führung liegt im Trend. Jedoch ist sie kein Patentrezept. Unternehmen mit hierarchisch-inspirierender Führung sind generell noch erfolgreicher als Unternehmen mit rein geteilter Führung.

Unternehmen sollten daher vorher genau prüfen, ob geteilte Führung für ihr Unternehmen passt. Nicht jedes Unternehmen bietet sich für die Einführung geteilter Führung an. Die Kultur und Struktur müssen darauf vorbereitet werden. So müssen Vertrauen gelernt und Freiräume in starren Strukturen geschaffen werden.

Und auch nicht jede Aufgabe ist für geteilte Führung gemacht. Effizienzorientierte Aufgaben, bei denen Standardisierung wesentlich ist und Aufgaben mit enormen Zeitdruck verlangen eher nach einer traditionellen Führungsform und festen Strukturen.

Auch wenn Mitarbeitende nicht die entsprechenden Kompetenzen wie Selbstmanagement besitzen, sind sie in den entstandenen Freiräumen überfordert. Andere haben auch keine Motivation dafür, sich selbst so stark einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Mythos 5: Geteilte Führung macht allen Spaß

Geteilte Führung ist verbunden mit Verantwortungsübernahme und der Anreicherung von Aufgaben. Neben der Unterstützungsleistung vom Unternehmen werden auch an die Mitarbeitenden viele neue Anforderungen gestellt, welche zu Überforderung führen können. Manche Personen begrüßen es auch, Dinge abzuarbeiten, sich auf einzelne Aufgaben zu fokussieren und erleben es als angenehm, keine zu große Verantwortung zu tragen.

Reibungsverluste müssen Unternehmen ebenso in Kauf nehmen wie Konflikte im Team. Geteilte Führung entspricht also nicht unbedingt der Vorstellung aller Mitarbeitenden. Dennoch lohnt sich die Investition in die Befähigung der Mitarbeitenden, um geteilte Führung im Unternehmen zu etablieren. Wichtig ist hierbei nicht die gesamte Organisation in eine neue Führungsphilosophie zu drängen, sondern gezielt die geteilte Führung im Unternehmen zu etablieren und bewusst mit Störfaktoren umzugehen, um langfristig geteilte Führung zu stärken.

Mythos 6: Geteilte Führung vereint alle bevorzugten Führungsaufgaben

Geteilte Führung bedeutet, dass Mitarbeitende Aufgaben übernehmen, die sonst klassische Führungsaufgaben sind. So bringt eine stärkere Verantwortung die gewünschten Freiräume mit sich, bedeutet aber gleichzeitig auch, dass Mitarbeitende für die Ergebnisse geradestehen müssen. Mitarbeitende müssen dabei selbst ihre Ergebnisse vor Kunden oder der Geschäftsleitung verantworten. Auch gegenseitiges Feedback wird immer mehr zur Aufgabe der Mitarbeitenden, denn horizontales Feedback gewinnt an Wichtigkeit. Bei geteilter Führung müssen Mitarbeitende lernen, konstruktives Feedback sowohl in erfolgreichen als auch wenig erfolgreichen Situationen geben zu können. Ebenfalls das Annehmen und Prüfen von unerwünschtem Feedback von Kollegen ist stellenweise ein schwieriger Prozess.

Geteilte Führung eröffnet für Mitarbeitende also neue Möglichkeiten: Verantwortungsübernahme, Gestaltungsspielräume und Einbringung eigener Ideen. Jedoch ist dies nur eine Seite der Medaille. Die Verantwortung liegt auch für erfolglose Projekte bei den Mitarbeitenden.

Fazit



Moderne Führung zahlt sich nicht nur aus, sie hat auch eine starke Wirkung auf das Engagement von Mitarbeitenden und dient als Puffer für Überhitzung und Erschöpfung. Diese Risiken treten in der modernen Arbeitswelt noch stärker auf als in der traditionellen Arbeitswelt.

Moderne Führung zeigt unterschiedliche Facetten. Zum einen die inspirierende Führung, in welcher der Sinn für die Arbeit und die Zukunftsorientierung geschärft wird und zum anderen die geteilte Führung, in der Führungsverantwortung auf das Team verteilt wird.

Nur wenige Unternehmen führen im Sinne einer starken modernen Führung und kombinieren eine starke inspirierende Führung mit einer starken geteilten Führung zu einer 360° Leadership.

Vergleicht man Unternehmen mit einer 360° Leadership mit der 180° vertical Inspiration erkennt man, dass sich eine Kombination aus zwei neuen Führungsformen gegenüber einer reinen 180° vertical Inspiration lohnt. Denn Mitarbeitende in Unternehmen mit einer 360° Leadership sind innovativer, leistungsstärker, kreativer und eigenverantwortlicher. 360° Leadership unterstützt individuelle Stärken, um Kompetenzen weiterzuentwickeln und die Selbstwirksamkeit zu erhöhen.

Moderne Führung ist fordernd, benötigt Zeit und ist harte Arbeit. Jedoch können das HR-Management und auch das Top Management diese Prozesse gezielt unterstützen. Je nachdem wo sich das Unternehmen befindet, sind unterschiedliche Maßnahmen empfehlenswert, um eine 360° Leadership Step-by-Step zu entwickeln.

Zudem zeigen die Leadership-Mythen auf, dass über moderne Führung und die auch die zukünftige Entwicklung von Führung noch viel Unsicherheit besteht. Moderne Führung ist nicht einfach. Aus diesen Gründen stecken die meisten Unternehmen in einem 0° Leadership fest, obwohl diese die kontraproduktivste Leadershipkultur ist.

Moderne Führung ist eine Bedingung in der heutigen Arbeitswelt, damit Unternehmen langfristig erfolgreich und leistungsstark bleiben. Jedoch darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden, dass moderne Führung anstrengend ist, viel Zeit benötigt und auch nicht bedeutet, dass Chefs abgeschafft werden.

Moderne Führung bedeutet in erster Linie ein Umdenken und Loslassen von starren und festen Strukturen sowie zentriertem und traditionellem Denken – auch wenn dies harte Arbeit mit sich bringt, wird es sich für die Unternehmen lohnen.

Glossar

**0° Leadership:**

Fehlende moderne Führungskultur. Ohne klare Zieldefinition für die einzelnen Teams und das Unternehmen, sodass die Mitarbeiter auf sich selbst gestellt sind und in einem entscheidungsarmen Rahmen selbst agieren sollen.

180° horizontal Sharing:

Eine Facette der modernen Führungskultur, die das Ziel, hat Verantwortung und eigenmotivierte Führungsaufgaben zu teilen und die Werte von geteilter Führung sowie Führungskompetenzen in der Belegschaft zu etablieren.

180° vertical Inspiration:

Eine Facette der modernen Führungskultur, die von inspirierender Führung mit starker Vision für Mitarbeitende geprägt ist. Sie zielt darauf ab, kreative und motivierende Ausgangspunkte zu verankern.

360° Leadership:

Eine Kultur, die sowohl kreativ-visionäre als auch geteilte Führungsmerkmale in der Führung vereint.

Autonomie:

Zustand der Selbstbestimmung und Selbstständigkeit, der sich insbesondere durch Unabhängigkeit und freiheitlichen Eigenverantwortlichkeit auszeichnet.

Beschleunigungsfalle:

Überbelastung der Mitarbeitenden in Form zu vieler Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. außergewöhnliche Belastung als Dauerzustand.

Chancenorientierung:

Orientierung an Möglichkeiten und Herausforderungen.

Direktive Führung:

Führung gilt als Privileg und hat eine hierarchisch höher angesiedelte Stellung. Entscheidungen werden von der Führungskraft getroffen und werden leitend durchgesetzt. Bei dieser Führung steht «command and control» an erster Stelle.

Engagement:

persönlicher Einsatz, der auch als Verpflichtung innerhalb eines Arbeitsverhältnisses wahrgenommen werden kann.

Erschöpfung:

Das Gefühl, von den Anforderungen des alltäglichen Berufs überfordert zu sein, sodass Leere und Entmutigung empfunden wird.

Führungskultur:

Teil der Unternehmenskultur, der auch ungeschriebene Regeln und Verhaltensmuster bezogen auf die Führungsrolle und daran gekoppelte Erwartungen enthält.

Geteilte Führung:

Aufteilung der Führungsverantwortung und –aufgaben zwischen den Mitarbeitenden, die ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Innovative Leistung:

Kreatives Einbringen in Arbeitsprozesse, um Neuerungen zu entwickeln und zu implementieren.

Inspirierende Führung:

Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

Internes Unternehmertum:

Die Mitarbeitenden werden durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.
Korrosive Energie: Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

Laissez-faire Führung:

Diese Führung beschreibt eine «Nicht-Führung». Hierbei werden die Mitarbeitenden sich häufig selbst überlassen, auch gibt es wenig bis kein Feedback von dem Vorgesetzten, wobei das Verhältnis sehr unpersönlich ist. Es herrscht keine Kontrolle, aber auch kein Rahmen für Leitung.

Mitarbeiterproduktivität:

Kennzahl zur Leistung der Beschäftigten in einem Unternehmen, die das Verhältnis von Arbeitseinsatz (Input) und dessen Auswirkungen (Output) in Bezug zur Anzahl der Beschäftigten, ausdrückt.

Moderne Unternehmen:

Unternehmen, die viele neue Arbeitsformen nutzen.

Produktive Energie:

Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

Resignative Trägheit:

Distanzierung und Gleichgültigkeit im Hinblick auf die Ziele einer Organisation oder Unternehmung. Das Arbeitsniveau sinkt und negative Emotionen treten auf.

Selbstführung:

Darunter wird die Methode verstanden, sich in der Arbeitswelt verantwortlich und reflektierend zu organisieren, um eigenmotivierte Ziele zu setzen und diese besser zu erreichen.

Sinnerleben:

Konstrukt, nach dem die Bedeutung oder die Wertzuschreibung eines Individuums im Hinblick auf das damit verknüpfte Empfinden, erlebt wird.

Unternehmensleistung:

Die Performance eines Betriebes oder einer Organisation, welche anhand verschiedener Kennzahlen numerisch gemessen werden kann.

Vertrauenskultur:

Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist nicht nur unter den Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber den Führungskräften und des Managements stark ausgeprägt.

Zufriedenheit mit Entwicklungschancen:

Die Erwartungshaltung gegenüber der Förderungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens ist positiv ausgeglichen oder überstiegen.

Quellen



Rath, C. K. (2017) Die unterschätzten Fehler effizienzverliebter Chefs. Bilanz. <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article163458571/Die-unterschaetzten-Fehler-effizienzverliebter-Chefs.html>

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership. reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications 2003.

Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197. doi: 10.1037/1089-2699.6.2.172

Nachwort

Liebe Leserinnen und Leser,

sie haben es gelesen: Führung verändert sich – sie wird nicht abgeschafft, sondern eine spezielle Form der Führung wird zunehmend wichtiger: die inspirierende Führung.

Sie ist zudem Basis für eine gelungene geteilte Führung, daher führt der Weg eines erfolgreichen Wandels über den vorgelagerten Ausbau der inspirierenden Führung.

Wie gut Sie und Ihre Führungskräfte hier schon unterwegs sind, wie es um die kulturelle Reife Ihrer Organisation bestellt ist, und wo es Handlungsfelder gibt, könnten Sie mit der TOP JOB-Standortbestimmung messen. Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität (zeag GmbH) ist es, eine nachhaltige Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten – heute und morgen. Dazu gehört es, die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Diese Studie leistet einen kleinen Beitrag dazu.

Weitere Studien und Informationen zur TOP JOB-Analyse unter www.topjob.de

Bisher erschienene TOP JOB-Studien

- HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft
- Arbeitswelt im Umbruch
- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung

Kontaktdaten

Silke Masurat, Geschäftsführerin
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

Veröffentlicht: Juni 2018

Herausgeber der Studie:

zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, Turmstr. 12, 78467 Konstanz

Die Autorinnen

Prof. Dr. Heike Bruch

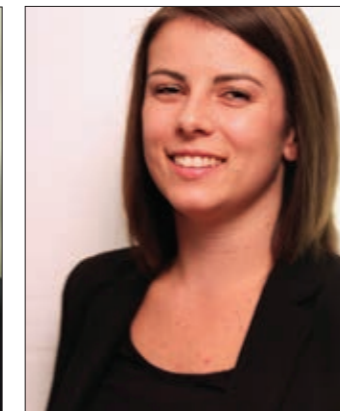
Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und seit 2006 wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB. Ferner ist Prof. Dr. Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).

Jessica Färber

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Christina Block

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant der energy factory St. Gallen. Sie bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB.



Die bereitgestellte Studie darf sehr gerne zu publizistischen Zwecken im Rahmen des geltenden Presse- und Urheberrechts ausschnittsweise verwendet, gespeichert oder vervielfältigt werden. Auch dürfen Studierende, Lernende sowie Lehrende die Studie ausschnittsweise verwenden, speichern oder offline vervielfältigen. Grundsätzlich sollten wir als Herausgeber dabei nicht vergessen werden und als Quelle „zeag GmbH“ angegeben werden. Jede kommerzielle Verwendung, insbesondere der Verkauf oder die Verwendung zu Werbezwecken, ist allerdings strikt untersagt! Und stellen Sie dieses Dokument keinesfalls online, z.B. zum Download, zur Verfügung. Die Studie kann jederzeit kostenfrei unter www.topjob.de heruntergeladen werden. Verlinken Sie gerne auf unsere Downloadseite, wenn Sie anderen die Studie empfehlen wollen. Vielen Dank für Ihr Verständnis!



**zeag GmbH | Zentrum
für Arbeitgeberattraktivität**
Turmstr. 12
78467 Konstanz
Telefon 07531 58485-10
Telefax 07531 58485-11
projektberatung@topjob.de
www.topjob.de

TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.

