



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



SKO-Ratgeber «Was heisst Führungsarbeit heute?»

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Dienstleistungen in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsdienstleistung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. www.sko.ch



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50
info@sko.ch / www.sko.ch

in Zusammenarbeit mit



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

Der Event zum Buch

Was macht Führungsarbeit heute attraktiv?

Beobachter

ZÜRICH

SKO-Ratgeber «Was heisst Führungsarbeit heute?» mit Kalaidos FH

Einleitung

Mit einer immer komplexer und unsicherer werdenden Welt wandeln sich die Ansprüche an Führungskräfte. Studien belegen: Wirtschafts- und Eurokrise, gesellschaftliche und technologische Megatrends haben die organisationalen und individuellen Bedingungen des Führens verändert. Um im nationalen und internationalen Wettbewerb zu bestehen, wird von Unternehmen Flexibilität und Innovation gefordert. Führungskräfte sind zum einen mit Restrukturierungen und Personalabbau beschäftigt.

Zum anderen gilt es, geeignete Mitarbeitende zu rekrutieren und zu entwickeln. Darüber hinaus müssen Führungskräfte eine Vielfalt von Werten, Meinungen und Bedürfnissen im Team integrieren. Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Fragen: Was heisst führen heute? Welches sind die aktuellen und zukünftigen Führungsherausforderungen? Welches sind die Führungskompetenzen, die einen nachhaltigen Führungserfolg ermöglichen? Und nicht zuletzt: Was macht Führungsarbeit heute attraktiv?

Autorin: Irene Willi Kägi, Marketing Manager und Bildungsberatung
Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz
irene.willi@kalaidos-fh.ch – www.kalaidos-fh.ch/athemia

Inhalt

1. Herausforderungen für die Führung vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Megatrends

- 1.1 Ökonomische Veränderungen und Führung in Krisenzeiten
- 1.2 Globalisierung und Führen von virtuellen Teams
- 1.3 Demographischer Wandel und Führen von altersdurchmischten Teams
- 1.4 Wertwandel und Führung der Generation Y
- 1.5 Digitalisierung und Führen von flexiblen Netzwerken

2. Was heisst Führung heute und welches sind die Führungskompetenzen für den nachhaltigen Führungserfolg?

- 2.1 Veränderungsprozesse gestalten
- 2.2 Umgang mit Komplexität
- 2.3 Authentizität in der Führung
- 2.4 Führung im interkulturellen Kontext
- 2.5 Altersgerechte Führung
- 2.6 Führen auf Distanz (E-Leadership)
- 2.7 Shared Leadership

1. Herausforderungen für die Führung vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Megatrends

Die heutigen und künftigen Herausforderungen der Führungskräfte in der Schweiz wurden in einer gross angelegten Studie der Kalaidos Fachhochschule mit Unterstützung der SKO analysiert.¹ Im Folgenden werden einige wichtige Megatrends kurz dargestellt.

1.1 Ökonomische Veränderungen und Führung in Krisenzeiten

Eine immer volatilere, unsichere und komplexer werdende, ambivalente Welt („VUCA-World“)² bringt veränderte Marktansprüche und tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenslandschaft mit sich. Die Kundenbedürfnisse genau zu verstehen und sich gleichzeitig von der Konkurrenz zu unterscheiden, werden damit zur Herausforderung. Gleichzeitig erschweren die veränderten Rahmenbedingungen eine strategische Planung. Seit der Bankenkrise im Jahre 2008 wird zudem immer mehr der Ruf nach ethischer und nachhaltiger Unternehmensführung laut. Schnelligkeit, Flexibilität und innovative Strategien, aber auch Glaubwürdigkeit, Orientierung und Sicherheit sind Anforderungen, die es für Unternehmen und Führungskräfte zu erfüllen gilt.

1.2 Globalisierung und Führen von virtuellen Teams

Das 21. Jahrhundert steht ganz im Zeichen der Globalisierung. Indikatoren dafür sind: eine freiere Handelspolitik, grenzübergreifende Abkommen sowie verbesserte Infrastrukturen und Transportwege. Zum einen migrieren die Gesellschaften immer mehr über die Staatsgrenzen hinaus, zum andern vernetzen sich die Menschen zunehmend über digitale Kommunikationskanäle. Die wachsende Verflechtung der Märkte stellt vor allem international agierende Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ständige Anpassungsprozesse sowie die Notwendigkeit nach kontinuierlicher Entwicklung und Innovation werden zu vorrangigen Anliegen. Dazu kommt die Führung von interkulturellen, räumlich und zeitlich getrennten Teams.

¹ Leadership Barometer 2014 (www.leadershipbarometer.com)

² VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity
(wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity)

1.3 Demographischer Wandel und Führen von altersdurchmischten Teams

Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und niedrigen Geburtenrate werden bis zum Jahre 2050 eine stetige Zunahme der älteren und eine kontinuierliche Abnahme der jüngeren Erwerbstätigen in der Schweiz erwartet.³

Als Folge des demographischen Wandels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, altersdurchmischte Teams und insbesondere ältere Mitarbeitende (50plus) zu führen. Für Führungskräfte gilt es, sowohl die vielfältigsten Bedürfnisse zu erkennen und die Andersartigkeit wertzuschätzen als auch das gegenseitige Verständnis unter den unterschiedlichsten Generationen zu etablieren.

1.4 Wertwandel und Führung der Generation Y

Die Unternehmenskulturen in den heutigen Organisationen werden aufgrund des demographischen Wandels immer mehr von der Generation der Baby Boomers (Jahrgang 1945–1965) aber auch von der Generation Y (ab Jahrgang 1985) geprägt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, die Führung auf die jungen Talente der Gen Y auszurichten, um den „War for Talents“ zu gewinnen.

Typische Vertreter der Generation Y sind gut ausgebildet, neugierig und wissbegierig. Sie haben viele Freunde (virtuell und real), sind gut vernetzt und pflegen eine informelle „Du-Kultur“. Sie unterscheiden nicht zwischen privat, beruflich und öffentlich. Auffällig ist ihr intrinsisch motiviertes Streben nach Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung. Die Generation Y hat zudem den Ruf, die Arbeitsstelle spätestens nach zwei Jahren zu wechseln und gegenüber Ihrem Arbeitgeber weniger loyal zu sein als frühere Generationen.⁴ Demnach bietet sich für die Generation Y nicht unbedingt die klassische Führungskarriere an. Das Arbeiten in Projekten, „Job Rotation“, „Job Enrichment“, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte bilden attraktive Alternativen zur Förderung des Führungsnachwuchses.

1.5 Digitalisierung und Führen von flexiblen Netzwerken

Im Rahmen der Digitalisierung machen sich vier Megatrends bemerkbar⁵. Erstens: die Verlagerung der Kommunikation in den digitalen Raum durch das „Mobile Internet“. Zweitens: eine rasant wachsende, unüberschaubare Datenmenge („Big Data“) und das Entstehen eines „Internet of Things“. Drittens: das erleichterte mobile Arbeiten durch das Nutzen der „Cloud Technology“. Und viertens: die zunehmenden Unterschiede im Kommunikationsverhalten („Social Communication“) der verschiedenen Generationen.

Diese Trends bewirken zum einen eine Beschleunigung des Arbeitstempos und zum anderen eine ständige Verfügbarkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte. Ebenso wird das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten möglich.

Die Organisations- und Arbeitsstrukturen brechen auf und entwickeln sich zu Netzwerken, die Informationen in alle Richtungen fliessen lassen. An die Stelle statischer und hierarchischer Zusammenarbeit treten immer häufiger flexible und laterale Formen der Zusammenarbeit.

2. Was heisst Führung heute? Und welches sind die Führungskompetenzen für den nachhaltigen Führungserfolg?

2.1 Veränderungsprozesse gestalten

Um der Dynamik des marktwirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Wandels gerecht zu werden, gehört es zum Repertoire heutiger Führungskräfte, Gesetzmässigkeiten von Veränderungsprozessen zu kennen und den Wandel in Organisationen bewusst zu gestalten. Der Manager wird vermehrt zum Change Manager und Leader, der seine Veränderungskompetenz und den Vertrauensaufbau effektiv einsetzt.

³ Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

⁴ SKO-Ratgeber „Leading Generations – Why and How“, S. 4 (Kalaidos Fachhochschule)

⁵ Vgl. Jenner, P., ehemals CEO Microsoft Schweiz in ihrem Referat „Digitales Zeitalter und die Arbeitswelt vom morgen“ an der IAP-Impuls-Veranstaltung vom 24.03.2015

Gesetzmässigkeiten von Veränderungsprozessen ⁶	Handlungsempfehlungen für die Führung ⁷
1. Verleugnung Diese Phase ist geprägt vom Nichtwahrhabenwollen der Veränderung. Das Neue wird ignoriert und verdrängt. Es besteht eine Passivität und der Wunsch, das Bestehende festzuhalten, Ebenso entwickeln sich Wut und Ärger.	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstand ernst nehmen • Hintergründe und Notwendigkeit des Wandels aufzeigen • Informieren und Wahrheit nicht beschönigen • Zeit geben zur Verarbeitung der Informationen
2. Verwirrung In dieser Phase machen sich Hilflosigkeit, Ohnmacht, Frustration und Resignation breit. Am Tiefpunkt angelangt, ist eine Einsicht jedoch möglich und die Bereitschaft gegeben, sich auf das Neue einzulassen.	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelgespräche führen: den Emotionen Raum geben, auf Fragen, Bedürfnisse und allfällige Ängste eingehen. • Den eigenen Umgang mit Veränderungen aufzeigen • Ziele und Führungsprinzipien so einfach und klar wie möglich vermitteln (mit Kommunikationsabteilung abstimmen) • Gemeinsame Zukunftsbilder (Visionen), Werte und Perspektiven erarbeiten • Teambuildingmassnahmen initiieren (mit Organisationsentwicklern zusammenarbeiten)
3. Erneuerung In dieser Phase werden neue Lösungen ausprobiert und neue Erfahrungen gemacht. Aus Rückschlägen wird gelernt.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Neue verankern: Vereinbarungen treffen und Verbindlichkeiten schaffen • Kurzfristige Ziele schaffen und Erfolge anerkennen • Coachen und unterstützen
4. Zufriedenheit Diese Phase bezeichnet das „Angekommen sein“ im Neuen. Das Gefühl der Sicherheit, der Orientierung und der Handlungsfähigkeit ist zurückgekehrt. Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden in den Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzen und Feedback geben • Neue Lernmöglichkeiten schaffen • Neue, anspruchsvolle und herausfordernde Ziele setzen

⁶ In Anlehnung an das Vier-Zimmer-Modell von Janssen, C.F., schwedischer Psychologe

⁷ Jacobs, G., Giessner, S.R. (2015). Führung in Veränderungsprozessen: Bedeutung und Identität im Umgang mit Widerstand. In: Trends der aktuellen Führungsforschung, S.491

2.2 Umgang mit Komplexität

Wir arbeiten in einer komplexen Welt, in der die Gesellschaft zunehmend unüberschaubarer und die Führung nur begrenzt steuerbar wird. Der versierte Umgang mit Unsicherheiten, mit komplexen und globalen Abläufen wird immer mehr zur geforderten Führungskompetenz.

Führungskompetenzen im Umgang mit Komplexität	Handlungsempfehlungen für die Führung ⁸
<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren von komplexen Situationen • Kognitive Fähigkeiten und strategisches Denken • Fundiertes Knowhow in Datenmanagement und statistischen Kenntnissen • Agieren in komplexen und instabilen Umgebungen • Intellektuelle Neugier als Entwicklungsmotor • Selbstvertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktureller Rahmen für Führung gestalten: weniger eng gefasste Strukturen und flexible Arbeitsformen • Sich auf die Erfolg bringenden Aufgaben fokussieren • Arbeitsinhalte priorisieren • Nicht die „Dinge richtig tun“, sondern vielmehr „die richtigen Dinge tun“ • Die richtigen Fragen stellen, um aus den komplexen und widersprüchlichen Informationen das Wesentliche zu identifizieren • Genügend Zeit und Ressourcen für Innovation schaffen • Mitarbeitenden die Möglichkeiten geben, neue Ideen auszuprobieren • Hilfsbereit sein • Eine positive Reputation aufbauen • Respektvolles Führungsverhalten

⁸ - Hay Group (2011). Leadership 2030-Studie

- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule (www.leadershipbarometer.com)

- Eberhart, D., Majkovic, A.-L. (2015). Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen

2.3 Authentizität in der Führung

Vor dem Hintergrund gravierenden Fehlverhaltens durch Führungskräfte, sei es im Zusammenhang mit der Finanzkrise von 2008 oder diversen Industrie-Skandalen, wird der Ruf nach authentischen Führungspersönlichkeiten laut. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Handlungen nach übergeordneten moralischen Werten ausrichten.

Charakteristika authentischer Führung⁹

Authentische Führungskräfte...

- leben ihre Werte, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen und kommunizieren diese transparent im Austausch mit anderen
- sind gleichermaßen von den Qualitäten des Herzens wie des Verstandes geführt
- können so wirkungsvoller organisationale Herausforderungen erfassen, verhandeln und bewältigen

Handlungsempfehlungen für die Führung¹⁰

- Bewusst werden über seine Werte, Vision sowie persönlichen Stärken und Schwächen als Führungskraft
- Vision und Werte kommunizieren
- Stärken bewusst in der Führung einsetzen
- Ausgeglichene Informationsverarbeitung: Informationen aus verschiedensten Quellen beziehen und auch solche Informationen in Betracht ziehen, die nicht mit der eigenen Haltung übereinstimmen
- Entscheide treffen, die im Einklang mit den eigenen Werten, Gedanken und Gefühlen stehen
- Sich sowohl für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Ansprüche der Organisation und der Gesellschaft einsetzen
- Offen und ehrlich kommunizieren
- Übereinstimmung von Worten und Taten
- Regelmässiges Reflektieren seines Führungsverhaltens

⁹ Küpers, W. (2014). Integrale und authentische Führung. In: Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch, 2014, II, Kamphausen Verlag

¹⁰ Peuss, C., Wesche, J.-S., Braun, S. (2015): Authentic Leadership. In: Trends der psychologischen Führungsforschung

2.4 Führung im interkulturellen Kontext

Effektive Führung im Rahmen der zunehmenden Globalisierung heisst einerseits die spezifischen kulturellen Werte und Praktiken unterschiedlicher Länder zu kennen, um die Führung danach auszurichten. Andererseits stellt sich auch die Frage nach universellen kulturübergreifenden Führungskonzepten und Handlungen. Aktuelle Studien belegen, dass charismatisch und wertorientierte Führung (transformationale) sowie teamorientierte Führung universell zu effektiver Führung beitragen.¹¹ Kulturell abhängige Führungsstile bewegen sich zwischen einem autoritären-hierarchischen Führungsstil und einem kooperativ-partizipativen Führungsstil.¹²

Handlungsempfehlungen für einen universellen Führungsstil

Charismatisch und wertorientierte Führung (transformationale) sowie teamorientierte Führung:

- Vorbild sein
- Werte und Visionen ansprechen
- individuelle Entwicklungsziele schaffen
- Empathisch und authentisch kommunizieren
- Eigeninitiative fördern

Handlungsempfehlungen für einen kulturell abhängigen Führungsstil

Autoritärer-hierarchischer Führungsstil (Bsp.: Asien, Frankreich und Spanien):

In vielen asiatischen Ländern streben die Mitarbeiter nach Harmonie und Konsens. Diese wird erreicht durch die Unterordnung gegenüber dem Vorgesetzten. In Frankreich und Spanien gelten Führungskräfte, die in Entscheidungssituationen die Meinungen ihrer Mitarbeitenden einholen, eher als führungsschwach.

- Ziele und Wege vorgeben
- Genaue Anweisungen geben
- Entscheidungen alleine treffen

Partizipativer Führungsstil (z.B. Skandinavien):

Hier bilden Gleichheit und Solidarität wichtige kulturelle Werte. Mitgestaltung und Mitbestimmung der Mitarbeitenden einfordern

- Lediglich grobe Handlungsrichtlinien vorgeben
- Für Gleichbehandlung und ein gutes Arbeitsklima sorgen

¹¹ Brodbeck F., Eisenbeiss, S. A. (2015): Führung im interkulturellen Kontext. In: Trends der psychologischen Führungsforschung

¹² Geva Institut (2015). Arbeitszufriedenheit und Führungsstile in 25 Ländern: Länderporträts Spanien, Frankreich, Schweden, Polen, Japan, China, Deutschland (www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_155.htm)

2.5 Altersgerechte Führung

Aufgrund der demographischen Entwicklung werden Führungskräfte vermehrt Vertreter der Generation 50plus (auch Baby Boomers genannt) zu führen haben. Da sich das Pensionierungsalter tendenziell nach oben verschieben wird, gilt es, die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation dieser Generation zu erhalten sowie die Ausgestaltung des Übergangs in den Ruhestand zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um die Fokussierung auf die älteren Mitarbeitenden, sondern auch um die bewusste Integration der verschiedenen Generationen.

Charakteristika der Generation 50plus

Vertreter der Generation 50plus...

- sind leistungsorientiert, konkurrenzbetont, pflichtbewusst und diszipliniert
- legen Wert auf Solidarität und Kollegialität im Team sowie auf partizipative Führung
- trennen bewusst zwischen Privatleben und Beruf
- schätzen die „Face-to-Face“-Kommunikation und nutzen die neuen Medien eher als Hilfsmittel denn als bevorzugtes Kommunikationsmittel

Handlungsempfehlungen für die Führung¹³

- Flexible Rahmenbedingungen nach Fähigkeit und Präferenz der Mitarbeitenden schaffen: Teilzeitarbeit, Job Sharing, Home-Office
- Individuelle Anreizsysteme schaffen: Mitarbeitende wählen die Art der Entlohnung für gute Leistungen - sei es in Form von Geld, Zeit oder einer Weiterbildung
- Erfahrungsschatz von älteren Mitarbeitern aktiv nutzen und mit den Stärken der jüngeren Generationen, beispielsweise in Form von Mentoring und Wissensmanagement verbinden
- Altersgemischter Teams bewusst gestalten: Zusammenarbeit im Team explizit besprechen: Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen. Gemeinsame Teamregeln definieren

2.6 Führen auf Distanz (E-Leadership)

Im Rahmen der zunehmende Digitalisierung und Globalisierung von Arbeitsprozessen gewinnt das Führen auf Distanz (E-Leadership) an Bedeutung. Das heisst: Effektives Steuern und Motivieren von Teams, die räumlich und zeitlich getrennt voneinander arbeiten. Oder die bewusste Gestaltung von Teams, in welchen vorwiegend über elektronische Medien kommuniziert wird und der persönliche Austausch weitgehend fehlt.

Voraussetzungen für effektives Führen auf Distanz

Teambildung

Als Voraussetzung für eine effiziente und respektvolle Zusammenarbeit sollten sich Führungskraft und Teammitglieder in den Grundzügen kennen: hinsichtlich Einstellungen, Fähigkeiten und Arbeitsstil.

Handlungsempfehlungen für die Führung¹⁴

- Regelmässige persönliche Kontakte (Teammeetings) herstellen
- Unregelmässige persönliche Teammeetings gut vorbereiten und gezielt moderieren
- Elektronisches Profil erstellen (Führungskraft und Teammitglieder), um sich persönlich zu zeigen und einzubringen

Klare und konsequente Rollen- und Aufgabenteilung

Da die persönliche Abstimmung in virtuellen Teams nur eingeschränkt möglich ist, müssen Rollen und Aufgaben umso klarer definiert sein.

- Rollen und Funktionen frühzeitig klären, zuweisen und ausreichend beschreiben. Kenntnisnahme und Einhaltung aller Beteiligten sicherstellen

Kommunikations- und Kooperationsverhaltensverhalten abstimmen

In virtuellen Teams ist ein persönlicher und unverbindlicher Umgang miteinander nur wenig ausgeprägt. Lange Antwortzeiten, Verzögerungen, Missverständnisse und Schuldzuweisungen sind zudem häufig anzutreffen. Deshalb ist die Abstimmung der Zusammenarbeit zentral.

- Erwartungen bezüglich der virtuellen Zusammenarbeit diskutieren
- Verhaltensregeln erarbeiten, z.B.: Schwierigkeiten und Fehler persönlich (Telefon) und nicht per Email besprechen
- Feedbackprozesse konsequent vorleben und einfordern. Eskalationspfade definieren und implementieren

Entwicklung und Erhaltung von gegenseitigem Vertrauen

Die traditionelle Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer löst sich mit der wachsenden Distanz zwischen beiden Parteien auf. Verlässliche Beziehungen sind in der virtuellen Zusammenarbeit umso wichtiger.

- Gemeinsame Werte schaffen und danach handeln
- Mitarbeiter fordern und fördern
- Echtes, unmittelbares Feedback geben
- Präsenz zeigen, Fragen stellen und Wertschätzung zeigen
- Gemeinsame Erfolge visualisieren und gemeinsam feiern

¹³ SKO-Ratgeber „Leading Generations – Why and How“ (Kalaidos Fachhochschule)

¹⁴ SKO-Ratgeber „Arbeitsmodelle der Zukunft“ (Kalaidos Fachhochschule)

Berücksichtigung unterschiedlicher Zeitzonen

Bei virtueller Zusammenarbeit in unterschiedlichen Zeitzonen sind zeitgleiche Absprachen nicht immer möglich.

- Mittels elektronischem Gefäss Transparenz schaffen, wer zu welchem Zeitpunkt an welcher Thematik arbeitet bzw. wann spezifische Ergebnisse zu erstellt sind

Reife Mitarbeiter

Selbstorganisation und eine hohe Eigenverantwortung ist für das Arbeiten in virtuellen Teams zentral, damit die die Produktivität gewährleistet ist.

- Sicherstellen, dass ausreichende Fähigkeiten zur Selbstorganisation vorhanden sind. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Freizeit und Arbeit professionell abgrenzen zu können

2.7 Shared Leadership (Co-Leadership)

Mit dem fortschreitenden digitalen Wandel und zunehmender Globalisierung entstehen immer mehr fluide Organisationsformen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind mit sich stetig ändernden Formen der Zusammenarbeit konfrontiert. Damit besteht ein Bedarf an geteilter Führung. Führungsarbeit im Sinne von „Shared Leadership“ wird als eine im Teamprozess gemeinsam zu lösende Aufgabe verstanden.¹⁵

Herausforderungen im Zusammenhang mit Shared Leadership

- Der Fokus liegt nicht mehr auf der Führungskraft, sondern auf dem Netz, in dem sie tätig ist
- Führungskräfte brauchen ein heterogenes Netzwerk, das schnell bei Bedarf aktiviert werden kann
- Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und in unterschiedlichen Rollen gleichzeitig zu arbeiten
- Co-Leadership erfordert eine flexible Anpassung des Führungsstils

Handlungsempfehlungen für die Führung

- Soft Skills und emotionale Intelligenz anwenden
- Aktives Zuhören, offener und respektvoller Umgang, die richtigen Fragen stellen
- Kompromisse eingehen
- Individualität von Mitarbeitenden akzeptieren
- Strategisches Talent Management praktizieren
- Den Mitarbeitenden Verantwortung übertragen
- Als „Facilitator“ agieren: Rahmenbedingungen und Systeme etablieren, die eine Zielerreichung der Mitarbeitenden fördern oder unterstützen

- Führungskräfte müssen das Wissensgefälle ihrer Mitarbeitenden ausgleichen, indem sie dies mit den essentiellen Informationen zusammenführen und gleichzeitig den Überblick behalten

- Offenheit fördern, Kollaboration und Verbindungen schaffen
- Verlässliche Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufbauen
- Vertrauen schenken

Literaturhinweise

- Bruch, H. Preusser, Y. (2014). Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten: Leadership 2.0 Herausforderungen der Digitalisierung. In: Mehlich, P., Brandenburg & Thielsch M.Z.T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) E. V.: DGFP-Studie: Mega Trends und HR Trends 2013
- Eberhart, D. (2014). Mit Führung den demographischen Wandel gestalten – Lebenslanges Lernen, Referat an der IAP-Fachtagung, Zürich, 30.06.2014
- Eberhart D., Majkovic, A.-L. (2015). Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen
- Felfe, J. (2015). Trends der psychologischen Führungsforschung. Hogrefe Verlag
- Gebhart B., Hofmann J., Roehl H. (2015). Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen. Bertelsmann Stiftung
- Geva Institut (2015). Arbeitszufriedenheit und Führungsstile in 25 Ländern: Länderporträts Spanien, Frankreich, Schweden, Polen, Japan, China, Deutschland (www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_155.htm)
- Grote, S. (2012). Die Zukunft der Führung. Springer-Verlag
- Hay Group (2011). Leadership 2030-Studie
- Jenner, P., Referat „Digitales Zeitalter und die Arbeitswelt vom morgen“ an der IAP-Impuls-Veranstaltung vom 24.03.2015
- Küpers, W. (2014). Integrale und authentische Führung. In: Führen mit Herz und Verstand – integral und authentisch, 2014, II, Kamphausen Verlag
- Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (2013). Die Zukunft der Führung – Eine Trendstudie, Sonderregger Druck
- Storz, N. (2015). „Arbeitsmodelle von morgen“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- Weber, R. (2013). „Leading Generations – Why and How“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule

¹⁵ Eberhart, D., Majkovic, A.-L. (2015). Die Zukunft der Führung: Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen