

*Führung*

# "FÜHRUNGSKULTUR IM WANDEL"

... herkömmliche Führungsansätze greifen nicht mehr ausreichend.

Ergebnisse einer neuen Studie zur Führungskultur

---



***Fast drei Viertel der deutschen Führungskräfte verspüren intuitiv, dass herkömmliche Führungskonzepte den immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Anforderungen der Zukunft nicht mehr genügen. Doch die geschaffenen Muster und Systeme scheinen nach wie vor so stabil zu sein, dass sie notwendige Veränderungen eher verhindern.***

Führung und Führungskultur stehen immer stärker im Fokus. Angesichts ständig sich verändernder Rahmenbedingungen wird Führung täglich komplexer und anspruchsvoller. Immer wichtiger wird dabei auch die Fähigkeit, unterschiedlichste Erwartungen und Ansprüche auszubalancieren.

Die Generation Y und Z fordert mehr individuelle Wertschätzung, Sinnstiftung innerhalb und außerhalb der Arbeit und will frühzeitig Verantwortung übernehmen. Im Kampf um Talente werden die Arbeitgeber gewinnen, die diese Ansprüche ernstnehmen und darauf gute Antworten finden.

Im letzten Jahr wurden die Ergebnisse einer *Kulturstudie* veröffentlicht, die das Projekt *"Forum Gute Führung"* durchgeführt hat. Ziel der Untersuchung war es, unbewussten Wertvorstellungen und kollektiven mentalen Mustern auf die Spur zu kommen. Befragt wurden in Interviews 400 Führungskräfte - auf Basis eines repräsentativen Querschnittes.

### ***10 Kernaussagen zu "guter Führung"***

Wir zitieren im Folgenden die wichtigsten *Ergebnisse* der Studie, die in 10 Kernaussagen zusammengefasst sind:

- Flexibilität und Diversität werden als Erfolgsfaktoren bereits weitgehend akzeptiert.

Unterschiedlichkeit zu fördern scheint in vielen Unternehmen angekommen zu sein.

- Prozesskompetenz ist für alle aktuell das wichtigste Entwicklungsziel. Es geht hier im Kern um die neue Schlüsselkompetenz, Prozesse ergebnisoffen zu gestalten, angesichts instabiler Märkte und immer weniger Planbarkeit.
- Selbstorganisierende Netzwerke werden als Organisationsmodell der Zukunft gesehen. Verknüpft ist dieses mit der Hoffnung, Kreativität und Innovationskraft zu fördern, Prozesse zu beschleunigen und Komplexität zu verringern.
- Der klassischen Steuerung über die Hierarchien wird keine Zukunft mehr eingeräumt. Managementwerkzeuge wie Steuerung über Ziele und dem herkömmlichen Controlling haben ihre Funktion erfüllt und sind für die Herausforderungen der Zukunft nur noch bedingt geeignet.
- Kooperationsfähigkeit geht vor alleiniger Gewinnfixierung. Traditionelle Wettbewerbsstrategien stoßen längst an Grenzen.
- Persönliches Coaching wird ein unverzichtbares Werkzeug für Führung. Der Schonraum durch die klassischen hierarchischen Strukturen schwindet. Führung braucht freiwillige Gefolgschaft - Erfolg hat nur der, der auf Resonanz trifft. Führungskräfte brauchen mehr Reflexion und eine intensive Entwicklungs-

begleitung.

- Motivation wird immer stärker von Selbstbestimmung und Wertschätzung abhängig. Die motivierende Wirkung materieller Anreize nimmt ab. Engagement wird mehr mit Wertschätzung, Freiräumen und Eigenverantwortung verknüpft. Wichtiger als Statussymbole werden "Autonomie" und Sinnhaftigkeit der Arbeit.
- Gesellschaftliche Aspekte rücken stärker ins Blickfeld der Aufmerksamkeit. Hier geht es sowohl um Fragen der gesellschaftlichen Solidität und sozialen Verantwortung als auch um die Stakeholder-Perspektive, Ansprüche und Interessen auszugleichen.
- In der Führungskultur wünschen sich viele einen deutlichen Paradigmenwechsel. Die Schere zwischen Führungspraxis und Führungsanforderungen wird als immer größer empfunden. Der typisch "deutsche" Führungsstil erscheint vielen als nachteilig für das Gewinnen von Talenten.
- Die befragten Führungskräfte sehen die von ihnen im Kontext "Gute Führung" formulierten Kriterien nicht einmal zur Hälfte realisiert. Es brauche für die Zukunft eine deutliche Korrektur in der Führungskultur.

## Fünf Führungstypen

Der zweite Teil der Untersuchung befasst sich mit aus den Ergebnissen der Befragung abgeleiteten Führungstypen.

Fünf **Präferenztypen** werden in der Studie mit dem Anspruch einer eindeutigen mathematischen Abgrenzbarkeit unterschieden:

- **Typ 1: Traditionell absichernde Fürsorge (13,5%)**
  - Die Führungskraft gibt im direkten Kontakt Sicherheit und stärkt Mitarbeitern den Rücken. Gute Führung ist authentisch, kompetent und besitzt eine natürliche Autorität.
  - Zentrales Ziel ist es, langfristig Arbeitsplätze und stabile Organisationsverhältnisse zu sichern.
- **Typ 2: "Steuern nach Zahlen" (29,25%)**
  - Die Führungskraft ist in der Lage, Menschen so zu organisieren, dass diese einen bestmöglichen Profit erwirtschaften. Gute Führung verbessert die Wettbewerbsfähigkeit über Strategie, das Führen mit Zielen und ein auf Kennzahlen gestütztes Controlling.
  - Zentrales Ziel ist es, eine attraktive Rendite zu erwirtschaften.
- **Typ 3: "Coaching kooperativer Teamarbeit" (17,75%)**
  - Die Führungskraft unterstützt und begleitet dezentrale und sich den Aufgaben entsprechend verändernde Teams. Gute Führung fördert Diversität, sorgt für Information, Kommunikation und

Reflexion.

- Zentrales Ziel ist es, Synergien zu heben.

- **Typ 4: "Stimulation von Netzwerkdynamik" (24%)**
  - Die Führungskraft eröffnet Räume für Eigeninitiative und fördert eine hierarchiefreie Vernetzung im Unternehmen. Gute Führung vereint unterschiedliche Menschen unter einer attraktiven Vision und vertraut auf Fähigkeiten der Selbstorganisation.
  - Zentrales Ziel ist es, Komplexität durch eigene Netzwerke zu reduzieren.
- **Typ 5: "Solidarisches Stakeholder-Handeln" (15,5%)**
  - Die Führungskraft motiviert über persönliche Wertschätzung, Freiräume und Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Arbeit. Gute Führung ist offen für eine "basisdemokratische Mitgestaltung", gesellschaftliche Themen und sozialer Verantwortung im Alltag.
  - Zentrales Ziel ist es, die Interessen aller relevanten Stakeholder optimal zu balancieren.

## Fazit aus unserer Sicht

Die Ergebnisse verweisen auf wichtige Aspekte, was heute zu tun ist, um die Führungskultur in Unternehmen für die Erfordernisse von Gegenwart und Zukunft weiter zu entwickeln. Das gilt besonders für die dargestellten Kernaussagen.

Die Abgrenzung der fünf Führungstypen können wir in letzter Konsequenz nicht nachvollziehen - für uns gibt es Überschneidungen in den Aussagen. Gleichwohl geben auch diese Denkanstöße für die Entwicklung einer Führungskultur der Zukunft. Eines können wir mit Sicherheit sagen: Der Weg wird nicht einfach sein - Kulturen sind in sich stabil, ob es sich um Strukturen, Werkzeuge oder mentale Muster in den Köpfen der Menschen handelt. Aber warum sollte es nicht gelingen - die Zeit ist reif!

Ralf Liedtke

Quelle: Monitor, Führungskultur im Wandel, Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Forum Gute Führung. Hrsg.: Initiative Neue Qualität der Arbeit.

**„Doch das Unternehmen der Zukunft, will es auch im globalen Vergleich erfolgreich sein, muss demokratischer werden als heute, muss seine Beschäftigten (die ich viel lieber „Unternehmensbürger“ nenne) stärken mitreden und –wirken lassen. Dazu aber muss man die verkrusteten Strukturen aufbrechen, Stück für Stück. Wir brauchen Unternehmenslenker, die mit Mut (...) echte soziale Laboratorien schaffen, wo zumindest schon einmal in einigen Bereichen die Arbeitskultur radikal auf den Prüfstand gestellt wird.“**  
(Thomas Sattelberaer. XING-Klartext. 31.10.2014)