

Starke Führung in der Arbeitswelt 4.0

Die New Work Transformation ist nicht mehr nur ein Trend, sondern für Unternehmen unausweichlich, um langfristig erfolgreich zu sein. Studien des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen zeigen, dass sich etwa 90 % der Unternehmen auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 befinden, dass jedoch nur 6 % davon in dieser erfolgreich sind (Bruch, Block & Färber 2016). Die erfolgreichen Unternehmen in der modernen Arbeitswelt unterscheiden sich im Vergleich zu den überforderten Unternehmen vor allem durch die Art der Führung (Bruch, Block & Färber 2018). Sie haben zum einen ein Top Management, das chancenorientiert und mit Willenskraft den Mitarbeitenden ein Zukunftsbild vorlebt und so Orientierung gibt. Zum anderen sind auch die Führungskräfte aller Ebenen mit hoher Energie in der Führung über Sinn und Inspiration engagiert (Bruch & Berenbold 2017). Insgesamt zeichnen sich die erfolgreichen Unternehmen also durch eine viel stärkere Leadership-Kultur aus. Sie aktivieren über diese die Potenziale der Mitarbeitenden in der modernen Arbeitswelt, während bei den überforderten Unternehmen eher Passivität oder Überforderung dominieren. Eine starke Leadership-Kultur bewirkt in der modernen Arbeitswelt den entscheidenden Unterschied, sodass in einer von Turbulenz, Hierarchieabbau und Virtualisierung geprägten Arbeitswelt verstärkt die Frage gestellt wird, unter welchen Bedingungen Führungskräfte überhaupt wirksam führen können. In einer gemeinsamen Forschungs Kooperation des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (I.FPM) und der Bertelsmann Stiftung wurden 978 deutsche Führungskräfte unterschiedlicher Unternehmen, Branchen und Hierarchieebenen hierzu be-

fragt. Ziel war es zu beleuchten, welche Treiber und Bremsfaktoren Führung fördern oder blockieren. Diese wurden in einem Leadership-Radar zusammengefasst, um Unternehmen ein Instrument an die Hand zu geben, Rahmenbedingungen wirksamer Führung gezielt erfassen und entwickeln zu können.

Das Leadership-Radar

Das Ergebnis des Leadership-Radars zeigt, dass deutsche Unternehmen etwa ein Drittel ihres Führungspotenzials noch nicht nutzen. Erfasst wird einerseits, welche Merkmale der *Leader-Persönlichkeit* Führung fördern und andererseits, welcher *Leadership-Kontext* in Unternehmen Führung unterstützt. Hierzu gehören z. B. die Organisation, Dynamik oder Kultur des Unternehmens. Generell sind die Werte für die Leader-Persönlichkeit höher ausgeprägt, als die Werte für den Leadership-Kontext. Daraus lässt sich schließen, dass Führungskräfte zwar häufig die persönlichen Voraussetzungen für wirksame Führung mitbringen, der Leadership-Kontext das Führen jedoch oft eher erschwert. Insgesamt zeigt sich somit ein herausforderndes und paradox anmutendes Bild: Ei-

nerseits wird von Führungskräften sogenanntes New Leadership mit viel Agilität, Flexibilität und Loslassen erwartet. Gleichzeitig befinden sich viele Führungskräfte selbst in einem Korsett aus Zielvereinbarungen, Bürokratie und Hierarchiegefälle. Zudem fehlen häufig der notwendige Gestaltungsspielraum sowie Ownership auf der richtigen Ebene und die Unternehmensdynamik ist nicht ausreichend fokussiert, sondern führt unkontrolliert zur Überforderung.

Treiber und Bremser

Der Leadership-Klima Index gibt einen klaren Hinweis darauf, dass Unternehmen wesentliches Führungspotenzial nicht nutzen. Diese Führungspotenziale können Unternehmen aktivieren, wenn sie den passenden Leadership-Kontext schaffen. Dies geschieht indem Unternehmen verstehen, welche Treiber Führung in Unternehmen fördern und welche Bremsfaktoren vermieden werden sollten.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Top 10 Treiber und Bremsfaktoren von Führung der Leadership-Persönlichkeit und des Leadership-Kontextes

Leadership-Persönlichkeit		Leadership-Kontext	
Rank	Top 10 der Treiber und Bremsfaktoren von wirksamer Führung	Rank	Top 10 der Treiber und Bremsfaktoren von wirksamer Führung
1	Fokus über zielgerichtetes Handeln	1	Angenehme Energie durch effizientes Arbeiten
2	Fokus durch klare Priorisierung	2	Korrosive Energie durch destruktives Arbeiten
3	Eigenes fachliches Kompetenzempfinden	3	Person-Job Fit der Mitarbeiter
4	Eigene Energie	4	Beschleunigungsfälle durch Mehrfachbelastung
5	Fähigkeit auf eigene Ziele hinzuarbeiten	5	Wertebekanntheit im Gesamtunternehmen
6	Selbstzweifel zu eigenem Beitrag	6	Klare Verantwortungen & Rollen im Arbeitsbereich
7	Selbstzweifel zu eigener Belastbarkeit	7	Beschleunigungsfälle durch unklare Priorisierung
8	Selbstzweifel zu eigener Führungspersönlichkeit	8	Resignative Trägheit durch mangelnden Antrieb
9	Eigenes Führungskompetenzempfinden	9	Sinnempfinden der eigenen Arbeit
10	Motivation zu Führen	10	Gute Zusammenarbeit im eigenen Bereich