

# Was Chefs wirklich weiterbringt

**Fachwissen** Mit den richtigen Leadership-Kompetenzen haben Führungskräfte im Kontext von New Work mehr Erfolg.

HEIKE BRUCH, FREDERIK HESSE

Die Arbeitswelt befindet sich aufgrund von Megatrends wie der Digitalisierung, flexibler werdenden Märkten und dem demografischen Wandel im Umbruch. So müssen Unternehmen neue Technologien implementieren, schneller Innovationen vorantreiben und gleichzeitig attraktive Stellen für dringend gesuchte Fachkräfte schaffen. Dies macht grundlegende Transformationsprozesse in Richtung neue Arbeitswelt unumgänglich.

Obgleich die New-Work-Transformation nahezu allen im Unternehmen ein hohes Mass an Energie abverlangt, sind es die Führungskräfte, die mit besonders hohen Anforderungen konfrontiert sind: Einerseits wird von ihnen erwartet, als Vorbilder voranzugehen, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und ihre Mitarbeitenden für den Wandel zu begeistern. Auch verlangen

## Chefs brauchen Adaptions-, aber auch Gestaltungs-Kompetenzen.

die neu eingeführten Arbeitsformen wie Mobile Work, Desksharing, Arbeiten in virtuellen oder fluiden Teams und individualisierte Arbeit mitunter völlig neue Arbeitsweisen. Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte kurzfristige, oftmals kennzahlenorientierte Leistungsziele erfüllen und unter bestehenden bürokratischen Strukturen arbeiten.

Unsere Umfragedaten von 94 Unternehmen und mehr als 16 700 Mitarbeitenden

den zeigen die Auswirkungen dieser Doppelrolle: So gibt die Mehrzahl der Führungskräfte an, unter erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck zu arbeiten und gleichzeitig verschiedene Aufgaben und Prozesse parallel im Blick behalten zu müssen. Zudem leidet das Gros der Führungskräfte unter häufigen Unterbrechungen während der Arbeit, beispielsweise durch Instant Messaging, Anrufe oder Störungen durch Kollegen. Auch geben 65 Prozent der Führungskräfte im mittleren Management an, ständig über digitale Medien für ihr Unternehmen verfügbar zu sein – im oberen Management sind es ganze 85 Prozent.

Daraus ergibt sich die Frage, wie es Chefs gelingt, die Anforderungen von New-Work-Kontexten zu bewältigen, ohne auszubrennen? Wir sind dieser Frage in unserer aktuellen Studie nachgegangen und konnten zwei Gruppen von Kompetenzen identifizieren, die es Führungskräften ermöglichen, sich in New-Work-Kontexten effektiv anzupassen und zugleich die Veränderungsprozesse mutig voranzutreiben.

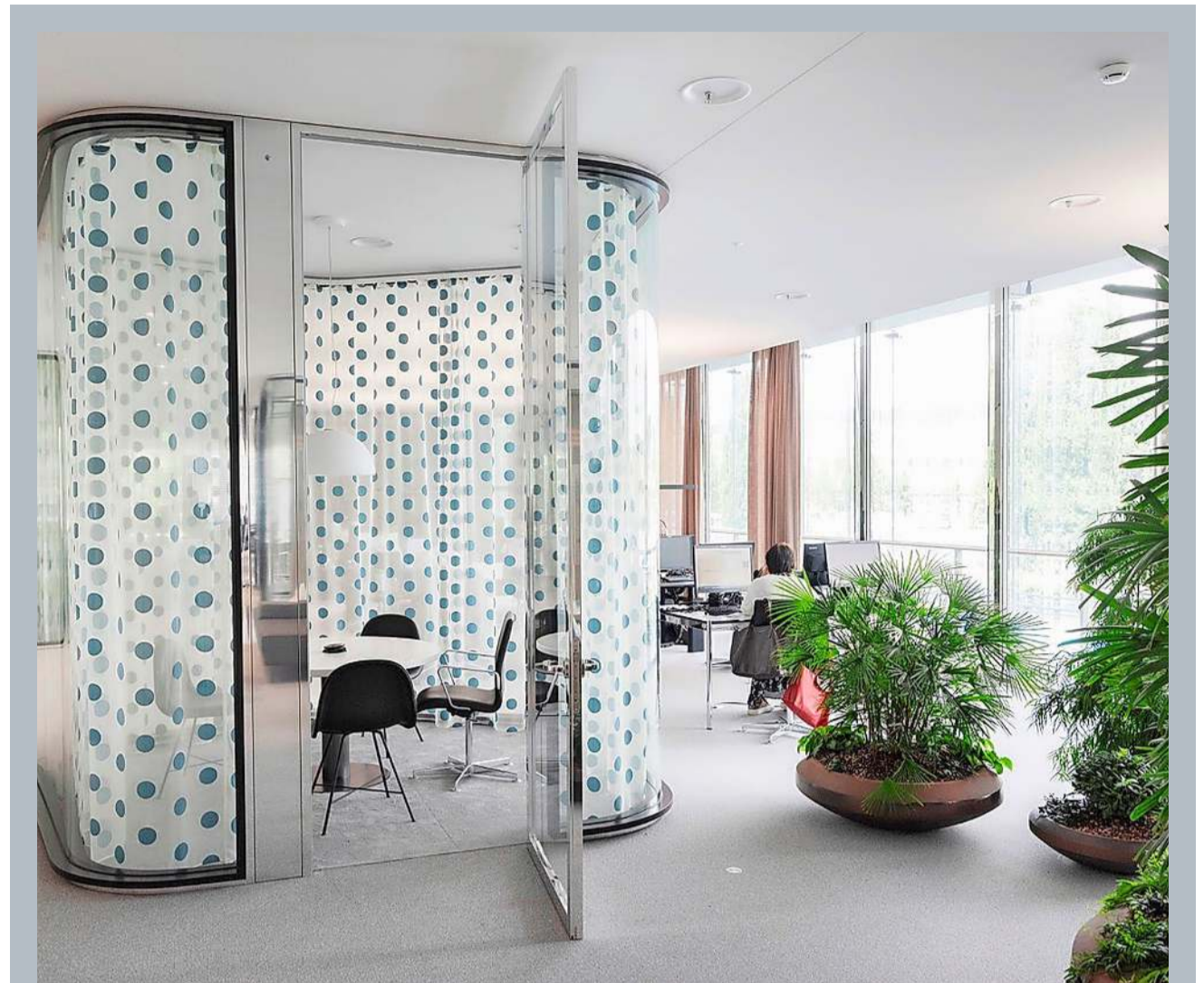
### Polychrone Führungskräfte

Zunächst benötigen Führungskräfte Adaptionskompetenzen, die sie dazu befähigen, erfolgreich in New-Work-Kontexten zu agieren. Führungskräfte, denen diese Fähigkeiten zu eigen sind, können mit Unsicherheiten umgehen, behalten mehrere Aufgaben gleichzeitig im Blick und besitzen hierbei eine positive Einstellung gegenüber Stress. Der Umgang mit Ungewissheit gewinnt in immer komplexer und schneller werdenden Arbeitskontexten an enormer Bedeutung. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Ambiguitätstoleranz finden sich in einem solchen Umfeld schnell zurecht. Ihnen muss nicht immer klar sein, was zu tun ist. Ganz im Gegenteil: Sie suchen proaktiv ungewohnte Situationen auf, da ihnen der Umgang mit Unsicherheiten gut gelingt.

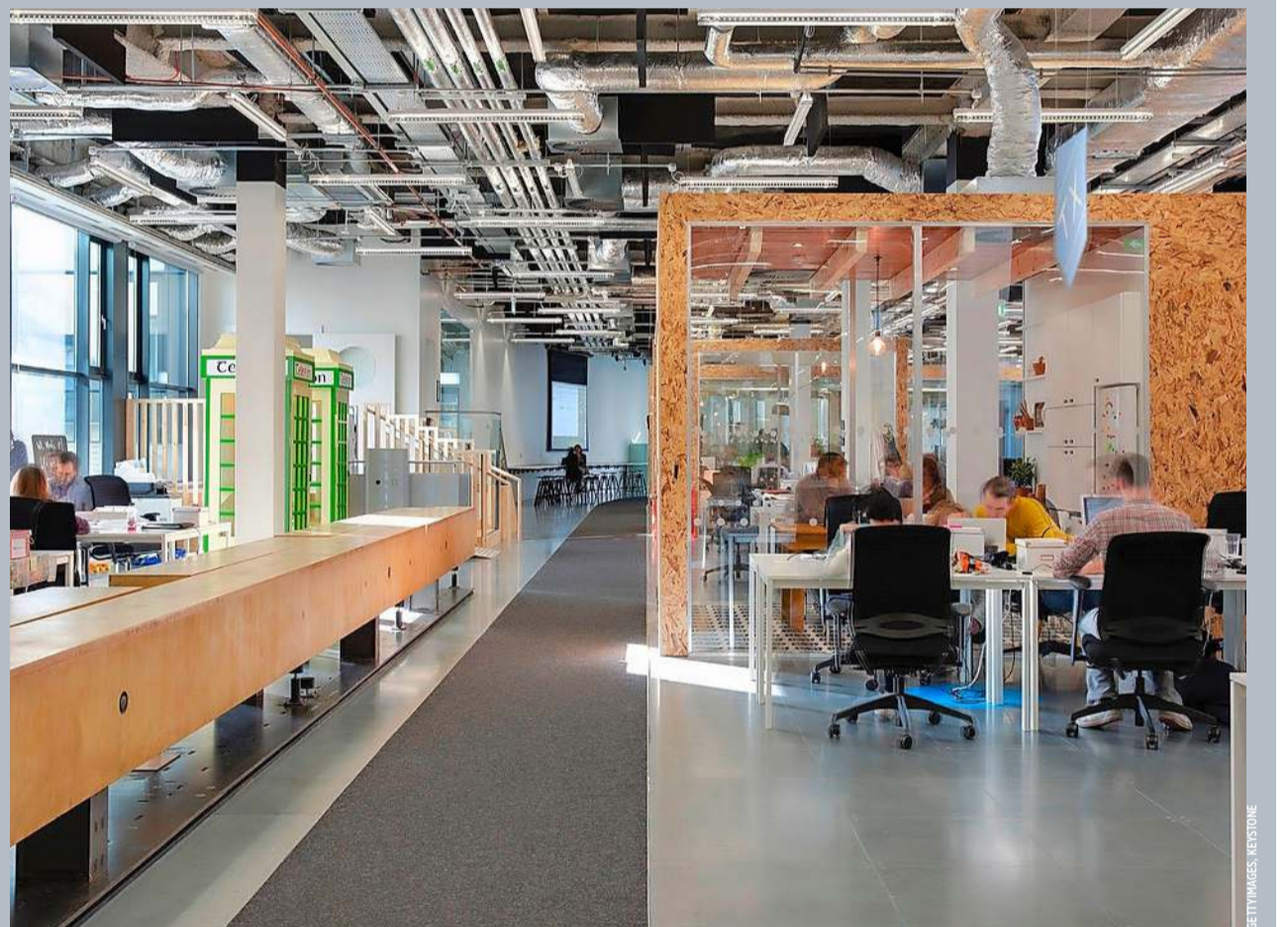
Während Führungskräfte schon immer mehrere Themen gleichzeitig im Blick behalten mussten, ist zu beobachten, dass eine Fülle an neuen Herausforderungen, Arbeitsmitteln und Aufgaben hinzukommt. Polychrone Führungskräfte sind hierbei im Vorteil: Sie beschäftigen sich gerne mit verschiedenen Dingen gleichzeitig und vermögen es, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Unsere Daten zeigen, dass diese Fähigkeit Rollenkonflikten vorbeugt und somit Belastungen der neuen Arbeitswelt abfedert.

Die letzte zentrale Adaptionskompetenz ist das Stress-Mindset. Führungskräfte mit diesem Mindset sind der Überzeugung, dass Stress energetisierend wirkt und als Ressource dient, um mehr leisten zu können und dabei über sich hinauszuwachsen. Unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich ein ausgeprägtes Stress-Mindset in eine höhere Leistung und eine gesteigerte Vitalität übersetzt.

Während die Adaptionskompetenzen Führungskräfte dabei unterstützen, sich in neuen Arbeitswelten anzupassen, sind es



Swiss-Re-Büro in Zürich: Rückzugsorte für Sitzungen und ruhigeres Arbeiten.



Airbnb-Büro in San Francisco: Büroflächen werden zu Open Spaces und geben Mitarbeitenden Freiraum.

## SKO LEADER CIRCLE

### Diskutieren Sie mit Experten

**Programm** Die Digitalisierung verändert Unternehmen und Organisationen gleichermaßen schnell und grundlegend. Im intensiven Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte spielen kompetente Leader und ihre Führungsarbeit die ausschlaggebende Rolle. Führung muss neu gedacht werden. Kann man Führen lernen? Wie wird in Zukunft befördert? Stefan Barmettler, «Handelszeitung», diskutiert mit den profilierten Podiumsgästen Prof. Dr. Heike Bruch, Uni St. Gallen, Ralph Echenberger, Zurich Schweiz, Dr. Marcel Oertig, Avenir Group, und Dr. Hans C. Werner, Swisscom, am #LeaderCircle in Zürich. Diskutieren Sie mit, wir freuen uns auf Sie!

**Ort:** Zürich Versicherungen, Auditorium, Hagenholzstrasse 60, 8050 Zürich. Sie können bequem mit Tram (Haltestelle Leutschenbach) und S-Bahn (Bahnhof Zürich-Oerlikon) anreisen.

**Zeit:** Dienstag 17. September, 17.30 bis 21 Uhr. **Anmeldung:** sko.ch

die Gestaltungskompetenzen, die es Führungskräften ermöglichen, den New-Work-Kontext proaktiv zu formen. Führungskräfte mit ausgeprägten Gestaltungskompetenzen gelingt es, ihren eigenen Arbeitsalltag effizient zu managen, hierbei ihre Emotionen zu regulieren und sich gleichzeitig der Kontrolle über die eigenen Handlungen bewusst zu sein. Erfolgreiche Führungskräfte, die als Change-Agenten die New-Work-Transformation vorantreiben und dabei im Tagesgeschäft brillieren möchten, benötigen wirksames Selbstmanagement. Sie müssen ihren Arbeitsalltag koordinieren, Prioritäten setzen und lernen, zu delegieren. Dies verschafft ihnen Raum, um Neues zu schaffen, langfristig zu denken und dabei ihre Mitarbeitenden zu inspirieren.

### Drei Hebel zu mehr Kompetenz

Während ein ausgeprägtes Selbstmanagement insbesondere kognitiv fordernd ist, müssen Chefs auch mit den emotionalen Anforderungen, ausgelöst durch den neuen Druck der Veränderung, umzugehen wissen. Da die Mehrzahl der Veränderungsprozesse scheitert, ist besonders der Umgang mit Rückschlägen und ein hohes Mass an Persistenz von grosser Bedeutung.

Zuletzt benötigen Führungskräfte die starke Überzeugung, dass ihr Erfolg viel mehr von ihren Fähigkeiten als von Glück abhängt. Diese Kontrollüberzeugung unterscheidet jene Führungskräfte, die die New-Work-Transformation aktiv gestal-

ten, von denen, die sich ebendieser machtlos ausgeliefert fühlen und sich von den Umbrüchen überwältigt zeigen.

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass sowohl Adaptions- als auch Gestaltungskompetenzen in der neuen Arbeitswelt von elementarer Bedeutung sind. Dabei ist positiv zu verzeichnen, dass die heutigen Führungskräfte viele der Gestaltungskompetenzen bereits besitzen und wirksam einsetzen. Bedenklich ist allerdings, dass die Adaptionskompetenzen um 30 Prozent weniger stark verbreitet sind.

Um die in neuen Arbeitskontexten benötigten Kompetenzen zu stärken, ist Führungskräften zu empfehlen, Neues auszuprobieren und sich hierbei auch Fehler zuzugestehen. Dabei ist es wichtig, von Zeit zu Zeit innezuhalten und die persönliche Entwicklung zu reflektieren. Besonders hilfreich während dieses Lernprozesses ist der Dialog mit Kollegen, um Erfahrungen und neue Führungsansätze auszutauschen. Auch das vermehrt genutzte Upward-Feedback trägt zur stetigen persönlichen Weiterentwicklung bei. Unternehmen, die die Ausbildung neuer Leadership-Kompetenzen fördern

möchten, können dies mithilfe dreier Hebel tun. Zum einen sollte bereits bei der Besetzung neuer Führungspositionen auf Adaptions- und Gestaltungskompetenzen geachtet werden. Dabei unterstützen können moderne HR-Analytics-Verfahren, die relevante Kompetenzen valide erfassen.

Der zweite Hebel ist die Führungskräfteentwicklung. Im Zentrum von Führungskräfteformations und Coaching-Einheiten muss die Botschaft stehen, dass Kompetenzen durch harte Arbeit, gute Strategien und Feedback entwickelt werden können. Führungskräfte, die dies verinnerlicht haben, zeichnen sich durch ein Growth Mindset aus, das ihnen als Sprungbrett für den Erwerb neuer Kompetenzen dient.

Zuletzt müssen Unternehmen ein Umfeld schaffen, welches Führungskräfte zu Hochleistung anspricht und sie zugleich zu Wachstum und persönlicher Weiterentwicklung anregt. Hohe Anforderungen, gepaart mit ausreichenden Ressourcen, um diese zu bewältigen, sorgen dafür, dass Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen ausbilden. Dabei bleiben sie nicht nur vital, sondern werden schnell Erfolge verbuchen.



### «Das sogenannte Stress-Mindset ist zentral.»

**Heike Bruch**  
Professorin  
Universität St. Gallen,  
Beirat SKO