

Führungskräfte auf den digitalen Wandel vorbereiten

Die Führungsprinzipien der analogen Welt sind passé. Strategie-Know-how, Führungspräsenz und digiloges Lernen sind die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt. Die Kienbaum-Studie „Future Management Development 2016/2017“ zeigt, wie Unternehmen ihre Führungskräfte vorbereiten können.

► Wer in der digitalen Arbeitswelt erfolgreich führen will, muss verschiedene Führungsstile und -verhaltensweisen gleichzeitig beherrschen. Einseitig transaktionale oder transformationale Führungskonzepte werden den Herausforderungen von disruptiven Geschäftsmodellen, agilen Arbeitswelten oder generationenübergreifenden, internationalen Teams nicht gerecht. Von Führungskräften wird verlangt, verschiedene Rollen vom Coach bis zum Entscheider gleichzeitig zu erfüllen, flexibel auf Anforderungen zu reagieren und den steten Veränderungsprozess als achtsame Architekten und Befähiger aktiv mitzugestalten. Aktuelle Studien zeigen, dass sich gerade deutsche Manager noch deutlich zu wenig vorbereitet fühlen, den mit der Digitalisierung einhergehenden Wandel in Führung, Management und Unternehmenskultur zu bewältigen. Die Kienbaum-Studie „Future Management Development 2016/2017“ definiert fünf Leitlinien für Unternehmen, um ihre Führungskräfte für die neuen Aufgaben fit zu machen.

1. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften wird zunehmend wichtiger

X **Fakt:** Aus Sicht sowohl von Managern als auch von HR-Verantwortlichen nimmt der Bedarf an Führungskräfteentwicklung für alle Managementebenen in einer großen Bandbreite an Themen zu.

Transfer: Die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Arbeitswelt verlangt Agilität. Hierunter wird die erfolgskritische Fähigkeit verstanden, nicht nur frühzeitig Veränderungen und Ereignisse in der Unternehmenswelt wahrzunehmen, sondern gleichzeitig auch mit wirkungsvollen Lösungen darauf zu reagieren. Letzteres ist in vielen nach wie vor hierarchisch geprägten Unternehmen mit größtenteils langsam ablaufenden Entscheidungsprozessen eher schwach ausgeprägt. Umso wichtiger ist es, dass die Führungskultur eines Unternehmens nicht auf starre Routinen, sondern auf Flexibilität sowie organisationales und lebenslanges Lernen hin ausgerichtet ist. Kritische Selbstreflexion wird deshalb immer wichtiger. Damit gehen neue Anforderungen an die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter einher.

2. Das strategische Management wird zur Kernkompetenz für das Topmanagement

Fakt: Zu den Top-Drei-Qualifizierungsthemen für Topmanager zählen Change- und Transformationsmanagement, strategisches Management sowie Persönlichkeitsentwicklung. **X**

Transfer: Das Topmanagement begegnet heutzutage mindestens zwei zentralen strategischen Herausforderungen: Zum einen sehen sich Manager mit einer steigenden dynamischen Komplexität konfrontiert, die die Vorhersagbarkeit und Steuerung von Entwicklungen auf dem Markt und im Unternehmen erschwert. Zum anderen müssen Manager die Risiken der aktuellen Arbeitsbedingungen erkennen und bestehende Geschäftsprozesse und -modelle reorganisieren. Denn Veränderungen außerhalb des Unternehmens (z.B. Digitalisierung) ziehen auch Veränderungen innerhalb des

Die Studie

Die Kienbaum-Studie „Future Management Development 2016/2017“ (Studienleiter Dr. Achim Mollbach) zeigt Lösungen, wie Führungskräfte durch wirkungsvolle Entwicklungsmaßnahmen befähigt werden können, dem mit der Digitalisierung einhergehenden Wandel in Führung, Management und Unternehmenskultur zu begegnen. Die insgesamt 196 Teilnehmer setzen sich aus HR-Experten sowie Managern aller Führungsebenen zusammen.

Unternehmens (z.B. Informationsmanagement) nach sich. Diese Veränderungen werden wiederum in neuen Formen der Arbeit und Organisation sichtbar (z.B. qualifizierte Teams oder (teil-)autonome Arbeitsgruppen). Konsequenterweise steigt dabei auch der Bedarf eigenverantwortlich handelnder Mitarbeiter mit der Folge, dass sich die Führungskräfteentwicklung wandelt. Topmanager sind gefordert, sowohl als weitsichtige und gleichzeitig auch agile Strategen zu handeln.

3. Der Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen zählt zu den wichtigsten Managementkompetenzen

X Fakt: Die Entwicklung zu agiler Organisation und Führung ist unabdingbar. Die Themen Agilität, Change- und Transformationsmanagement, virtuelle Führung sowie Digital Leadership für Manager aller Ebenen wird am stärksten an Bedeutung gewinnen.

Transfer: Erfolgreiche Organisationen sind durch ein ausgeprägtes „Paradoxmanagement“ gekennzeichnet, das heißt, Komplexität, Widerspruch und Unberechenbarkeit werden als Chancen zur Veränderung gesehen und nicht als potenzielle Bedrohungen. Für Führungskräfte resultiert daraus die Anforderung, eine Art „Veränderungsintelligenz“ zu entwickeln. Diese beinhaltet, mit einer Vielzahl verschiedener Handlungssituationen umzugehen, diese in ihren Überlegungen zu berücksichtigen und Pläne laufend anzupassen sowie sich in kurzer Zeit immer wieder neues Wissen anzueignen. Grundlage dafür sind die nur langsam entwickelbaren Mindset-Aspekte wie Offenheit für Veränderungen oder Transferstärke – Veränderungskompetenzen, die zunehmend an Relevanz gewinnen. Die Lösung: Veränderungskompetente Manager nutzen agile Arbeitsweisen wie Design Thinking oder Scrum. Daneben kommunizieren sie zum Beispiel eine transparente Unternehmensvision, befähigen ihre Mitarbeiter zu konsequenter Selbstorganisation und etablieren eine ausgeprägte Fehler- sowie Vertrauenskultur.

4. Präsenz im Zeitalter der digitalen Permanenz ist eine weitere zentrale Managementkompetenz

X Fakt: HR-Verantwortliche und Manager gehen davon aus, dass für Topmanager in erster Linie analoge Weiterbildungsformate wie Coachings, Trainings und Workshops in Präsenzveranstaltungen angeboten werden. Digitale Lernformate werden ebenfalls angeboten, allerdings in einem etwas geringeren Ausmaß. Eine andere Tendenz zeigen die Studienergebnisse für Manager im unteren sowie mittleren Management: Für diese Zielgruppe nehmen digitale Weiterbildungsformate stärker an Bedeutung zu, während Präsenztrainings weniger wichtig werden.

Transfer: Die zunehmende Ausbreitung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien erhöht die

Komplexität in privaten und beruflichen Lebenssphären. Der digitale Zugang zu Wissen und Kommunikation ist nicht zuletzt durch das Smartphone permanent gegeben. Daraus resultiert eine insgesamt höhere Flexibilität in sowohl zeitlicher als auch örtlicher Hinsicht. In einer Welt, die von Ergebnis- und Leistungsorientierung dominiert scheint, sind Manager daher gefordert, den Dingen um sie herum mit situativer Aufmerksamkeit zu begegnen. Digitale Permanenz ersetzt jedoch keine analoge Präsenz. Präsenz als wichtige Managementkompetenz verlangt, sich selbst, aber auch dem unternehmerischen Umfeld im Hier und Jetzt achtsam gegenüberzutreten. In der Folge bedeutet das für Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, dass persönliche Präsenzformate wie Workshops und Trainings für die tiefe Reflexion der Selbstorganisation von Führungskräften aktuell und zukünftig bedeutsam bleiben. Web-basierte Formate (z.B. E-Learning) stellen eine methodische Ergänzung beziehungsweise Erweiterung dar, keinesfalls jedoch einen Ersatz.

5. Topmanager der Zukunft benötigen spezialisierte und internationale Weiterbildungsangebote

X Fakt: Spezialisierte Weiterbildungsanbieter werden heute und auch in Zukunft am häufigsten für die Topmanagement-Entwicklung beauftragt. Auch die Nachfrage nach Anbietern mit einem umfassenden Management-Development-Angebot wird in Zukunft steigen. Die Ergebnisse belegen außerdem die internationale Ausrichtung von Topmanagement-Trainings: Während internationale und fremdsprachige Anbieter in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen, wird die Nachfrage nach vorwiegend im deutschsprachigen Raum agierenden Weiterbildungspartnern deutlich rückläufig sein.

Transfer: Hochkomplexe thematische Herausforderungen und teils widersprüchliche Wissensansätze lassen sich nicht allein durch On-the-Job-Maßnahmen und Selbststudium durchdringen. Eine komplexe und vernetzte Geschäftswelt verlangt auch nach einer global ausgerichteten und eng mit den Geschäftsprozessen verknüpften Führungskräfteentwicklung off the Job. Diese sollte Manager über einen längeren Zeitraum begleiten. Dadurch werden Inhalte in ihrer Komplexität und Tiefe durchdrungen, verschiedene Themenstellungen intelligent und transferorientiert miteinander in Beziehung gebracht und von echten Experten aus der Praxis vermittelt sowie multimethodal auf die individuellen Entwicklungsfelder der jeweiligen Führungskraft ausgerichtet sein. Dazu eignen sich speziell auf die strategischen Herausforderungen des Unternehmens ausgerichtete, kontinuierliche Managementprogramme sowie Corporate Academies, die als tatsächliche Partner für das Business agieren.



.....
Eine Bilderstrecke mit weiteren Grafiken und Infos zur Studie finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Führung > Change Management“.

AUTOREN



Jens Bergstein, Director, Kienbaum Consultants International, Berlin, jens.bergstein@kienbaum.de



Thomas Studer, Director, Kienbaum Consultants International, Düsseldorf, thomas.studer@kienbaum.de