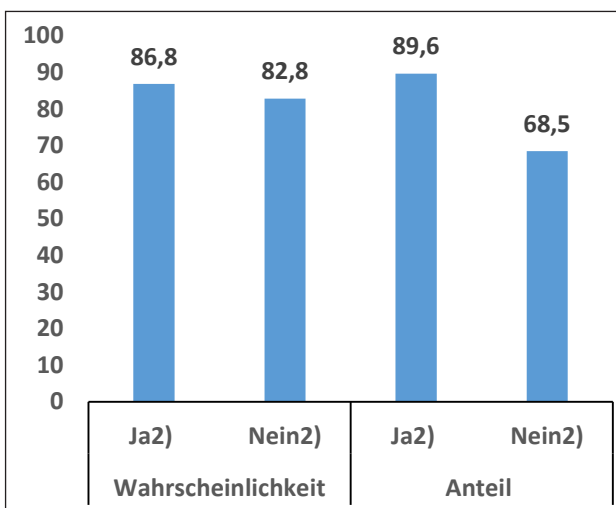


Führung 4.0

Gute Führung ist ein wesentlicher Faktor unternehmerischen Erfolgs. Mit ihrem Verhalten beeinflussen Führungskräfte ganz wesentlich die Leistungen, die Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten – im Positiven wie auch im Negativen. Fühlen sich Beschäftigte von ihrer Führungskraft unterstützt, steigt die Wahrscheinlichkeit, mit der Arbeit zufrieden zu sein, um vier Prozentpunkte. Das klingt zwar wenig, ist aber der alleinige Effekt unterstützender Führung. Da sie häufiger in einem Arbeitsumfeld anzutreffen ist, das von den Beschäftigten als fördernd erlebt wird, ist der Anteil der zufriedenen Beschäftigten deutlich größer, wenn Führungskräfte unterstützen (vgl. Grafik 1).

Grafik 1

Auswirkung guter Führung auf Arbeitszufriedenheit
Wahrscheinlichkeit (in %), mit der Arbeit zufrieden zu sein¹⁾, und Anteil der zufriedenen Beschäftigten (in %), in der EU-28, 2015



1) bedingte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte.

2) Unterstützung durch Führungskraft.

Quellen: EWCS 2015; IW

Führungskonzepte haben sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen und Moden im Laufe der Zeit immer wieder gewandelt und weiterentwickelt. Dabei kommt es aber vor allem darauf an, dass der Führungsstil zum Unternehmen passt und man sich mit ihm dauerhaft auseinandersetzt und ihn gegebenenfalls überdenkt.

Viele Führungsstile zielen derzeit immer mehr auf die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Beschäftigten ab. Charles C. Manz und Henry Sims haben 1990 beispielsweise ein Konzept der Selbstführung entwickelt und „SuperLeadership“ genannt. Ziel dieser Form der Führung ist es, die Mitarbeiter dahingehend anzuregen und zu unterstützen, dass diese ihre Fähigkeiten und Potenziale in vollem Ausmaß entfalten und entwickeln können. Ein SuperLeader verfügt hierzu über ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit, Optimismus und Delegationsbereitschaft. Er gibt keine Anweisungen, sondern regt Mitarbeiter wie ein Coach durch Fragen dazu an, selbst Lösungsmöglichkeiten von Problemen zu finden.

Dies charakterisiert auch die Führungskraft, die in immer stärker digitalisierten Arbeitsumgebungen Teams führt und steuert. Im Umfeld von Führung 4.0 („digital leadership“) übernimmt sie die Rolle eines Talentscouts, eines Coachs und Förderers von Mitarbeitern. Sie setzt inspirierende Leistungsziele und bewertet die Arbeitsergebnisse der Teammitglieder und nicht deren Präsenz am Arbeitsort oder ihre Art zu arbeiten.

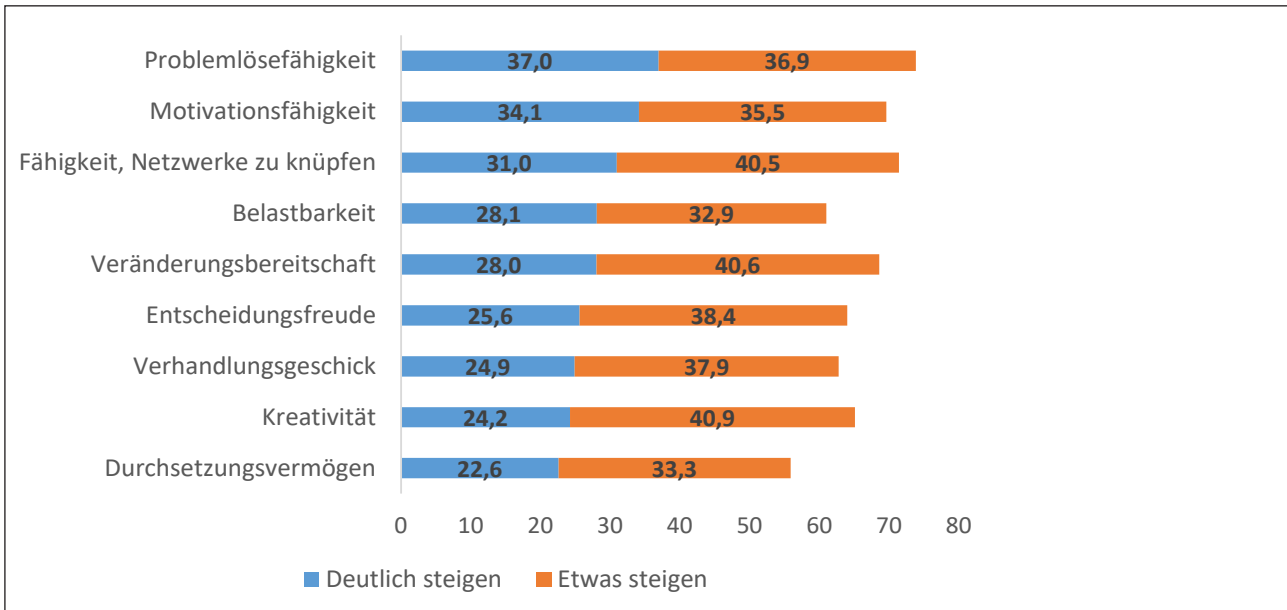
Nach einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (Hammermann/Stettes, 2017) werden Führungskompetenzen wie Problemlöser, Motivator oder empathischer Netzwerker künftig immer wichtiger werden (vgl. Grafik 2). In Unternehmen mit einem relativ hohen Digitalisierungsgrad wird insbesondere auch die steigende Bedeutung von Kreativität und Verhandlungsgeschick hervorgehoben.

Führungskräfte in solch innovativen Betrieben verstehen sich als Impulsgeber, Befähiger und Motivatoren. Sie fördern das Mitdenken und Mitentscheiden ihrer Beschäftigten, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sowie die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu benennen und zu lösen. Denn Selbstmanagement und Mitverantwortung werden in der digitalen Arbeitswelt immer wichtiger werden.

Grafik 2

Zukünftige Bedeutung von Führungskompetenzen

Anteil der Betriebe, in denen die Bedeutung der jeweiligen Führungskompetenz in den nächsten 5 Jahren steigt, in %



Mehrfachnennungen möglich. 1.204 Betriebe in Deutschland.

Quellen: IW-Personalpanel 2017; IW

Die Führungskraft ist Vorbild: Sie schafft Vertrauen, gibt Orientierung und vermittelt den Sinn der Arbeitsaufgaben. Diese Eigenschaften werden auch im Zusammenhang mit dem Begriff „Agile Führung“ betont. Agilität verlangt vielen Führungskräften eine neue Haltung ab: Sie lassen die Teams relativ autonom arbeiten, experimentieren und nehmen auch Fehler in Kauf, aus denen gelernt wird im Sinne eines Verbesserungsprozesses. Eine solche neue Fehlerkultur, die eher auf die Chancen als auf die Risiken von Fehlern abhebt, ist unabdingbar für ein eigenverantwortliches Arbeiten der Teams (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).

Literatur

Eurofound, 2017 – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017, European Working Conditions Survey, 2015, [data collection], 3rd Edition, UK Data Service, SN: 8098, <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-8098-3>

Flüter-Hoffmann, Christiane / Lambeck, Michael, 2018, Führung 4.0. – Konzepte neuer Führung in digital operierenden Organisationen, in: Handbuch der Aus- und Weiterbildung, (hrsg.) Jobst Hagedorn et al., Nr. 3, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 4, S. 96

Führung 4.0 – Empfehlungen für Betriebe und Beschäftigte

- Freiräume schaffen und nutzen, transparent kommunizieren
- Informationen bereitstellen und nutzen, Wissen und Erfahrungen austauschen
- Vernetzung von Mitarbeitern auch über Abteilungsgrenzen hinweg fördern und ein gemeinsames Verständnis für Prozesse und Strukturen herbeiführen
- Zusammenarbeit im Team und über Teamgrenzen hinweg fördern und anerkennen
- Selbstgesteuertes Arbeiten ermöglichen statt Vorgaben machen
- Innovationen fördern, Experimente mit Fehlschlägen zulassen, neue Fehlerkultur aufbauen
- Eigenverantwortung stärken und übernehmen
- Verantwortung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern teilen
- Zwischenziele (gemeinsam) definieren
- Ziele kontrollieren – nicht Anwesenheit oder Arbeitsprozesse
- Wertschätzung und Respekt als Werte etablieren
- Sinn der Arbeit verdeutlichen, Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar machen
- Feedback zu Arbeitsergebnissen geben und einfordern