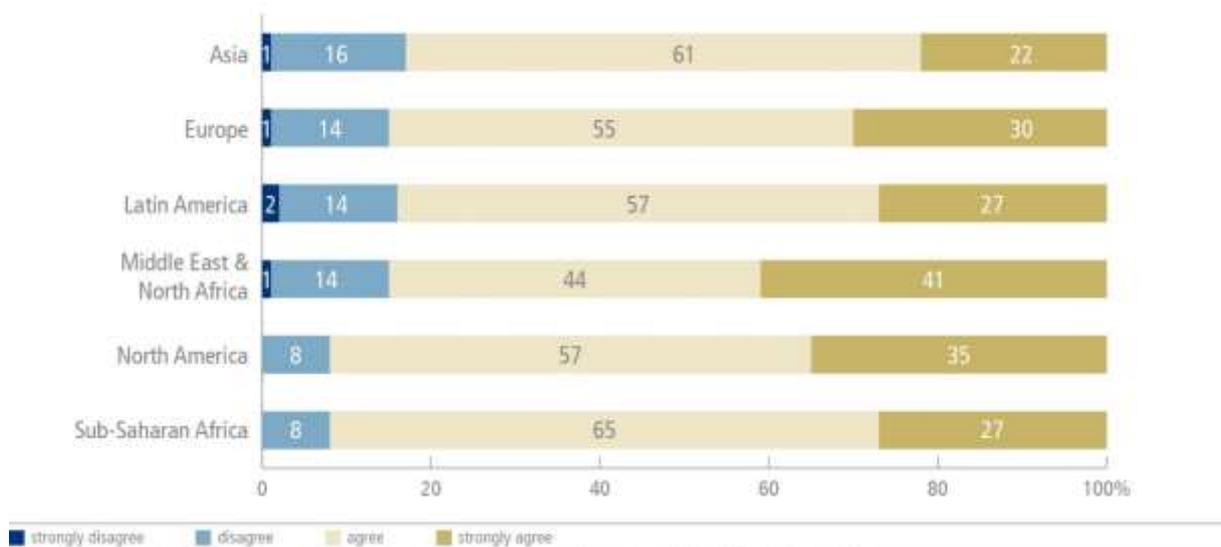


## Leadership: Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit

Heutzutage sehen sich die Gesellschaften sowie deren politische und wirtschaftliche Entscheidungsträger einer zunehmenden Anzahl von komplexer werdenden Krisen ausgesetzt: etwa dem Zusammenbruch von Finanzinstitutionen und der notwendigen Bankenrettung; dem andauernden Tauziehen mit Griechenland und einem drohenden Brexit; Terroranschlägen und Amokläufen in den USA und Europa; der Flucht von Tausenden von Menschen aus Syrien und anderen Kriegsgebieten; Naturkatastrophen, wie den Überschwemmungen in Indien und Pakistan; bewaffneten Auseinandersetzungen wie dem Krieg im Donbass in der Ukraine; oder den dramatischen Kurseinbrüchen am chinesischen Aktienmarkt – um nur einige Beispiele zu nennen. Es überrascht daher nicht, dass weltweit mehr als 80 % der Teilnehmer an der „Survey on the Global Agenda 2014“ der Ansicht sind, dass heute eine weltweite Führungskrise besteht, die einen Vertrauensverlust in die institutionelle, staatliche und politische Führung widerspiegelt (siehe Abbildung „Is there a leadership crisis in the world today?“).

### Is there a leadership crisis in the world today?

in percent



Führung beschreibt den Prozess der zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung, der zumeist in einem Gruppenkontext stattfindet und ein Ziel erreichen soll, das von einer Führungskraft in Politik und Wirtschaft<sup>1</sup> und den Followern<sup>2</sup> getragen wird.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dieser Begriff umfasst im Folgenden neben den traditionellen Führungskräften in Politik und Wirtschaft ebenso (politische) Mandatsträger etc.

<sup>2</sup> Der Begriff wird im Folgenden in einem breiteren Verständnis verwendet und umfasst neben Beschäftigten auch Wählerinnen und Wähler, Bürgerinnen und Bürger etc.

<sup>3</sup> Habich, Jörg, Verena Nowotny und Martin Spilker. In Search of Leadership. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015.

Fünf Faktoren werden zukünftig Führung erschweren<sup>4</sup>:

- die steigende technische Komplexität,
- der Grad der Vernetzung von allem,
- der Grad der Multikulturalität bei allem Handeln,
- das Maß, in dem wirtschaftliche Ziele mit den Bemühungen in Einklang gebracht werden müssen, nachhaltig zu agieren und der sozialen Verantwortung gerecht zu werden,
- der Grad der Beschleunigung aller Entscheidungsprozesse.

Diese fünf Faktoren werden die Abhängigkeit in der Leadership-Follower-Beziehung verändern und einen tiefgreifenden Wandel von Führungsverständnis und -verhalten erforderlich machen.

- Führungskräfte werden zunehmend auf Dritte angewiesen sein und müssen dementsprechend Arroganz durch Bescheidenheit ersetzen.
- Führungskräfte werden nicht ständig und vollständig über das erforderliche Wissen für Entscheidungen verfügen, so dass sie von einer Befehls- in eine Frageform wechseln müssen.
- Damit das Wissen geteilt wird, müssen Führungskräfte ein Klima der Offenheit und Hilfsbereitschaft schaffen.

Einige Faktoren für eine erfolgreiche Führung in der Zukunft sind:<sup>5</sup>

### **Kulturelle Sensibilität**

Je mehr Sensibilität für die bestehende (Organisations-)Kultur entwickelt wird, desto besser werden Führungskräfte diese handhaben können. Die bestehenden impliziten und expliziten Regelsysteme zu verstehen, zu hinterfragen und zu beeinflussen, ist eine entscheidende Aufgabe von Führung.

### **Stakeholder-Orientierung**

Führungskräfte müssen eine allumfassende Sicht entwickeln, wer von ihren Entscheidungen betroffen ist. Selbst wenn die Berichtswege feststehen und klar definiert sind, wird die systematische Einbeziehung eines breiteren Spektrums von Akteuren in die Entscheidungsfindung in der Zukunft eine viel größere Rolle spielen.

### **Rollenbewusstsein und Selbstreflexion**

Rollenbewusstsein ist in komplexen Organisationsstrukturen eine Voraussetzung für den Führungserfolg. Dazu gehört der Umgang mit widersprüchlichen und ambivalenten Aspekten der jeweiligen Rolle. Eine Führungskraft muss daher zu einer gründlichen Selbstreflexion imstande sein.

---

<sup>4</sup> Schein, Ed. H. Leadership: What Is Old and What Is New. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015.

<sup>5</sup> Roehl, Heiko. A Culture of Successful Leaders. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015.

## **Durchhaltevermögen und Offenheit für Kursänderungen**

Integrative und motivierende Führungsprozesse setzen voraus, dass eine Führungskraft die Fähigkeit besitzt, trotz vieler unterschiedlicher Erwartungen ein Ziel zu definieren und Prioritäten zu setzen. Entscheidungsprozesse dauern heutzutage länger und sind komplexer geworden; deshalb ist der Zielsetzungsprozess eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe des Wissensmanagements.

## **Kommunikationsdichte**

Führung kann ohne Kommunikation nicht erfolgreich stattfinden – insbesondere, weil die Kommunikation das Hauptmittel darstellt, um die Erwartungen der verschiedenen, am Führungsprozess beteiligten Akteure herauszufinden, zu gestalten und zu managen.

Bei der Suche nach Führung geht es nicht nur um die Suche nach der richtigen Persönlichkeit. Auch zukünftig wird der Wunsch nach charismatischen Führungspersönlichkeiten bestehen. Die entscheidende Frage wird jedoch vielmehr sein, wie in einem sich ändernden Umfeld ein erfolgreicher Führungsstil entwickelt werden kann.

## **Handlungsempfehlungen<sup>6</sup>**

Private Institutionen ebenso wie die öffentliche Hand müssen die sich verändernden Anforderungen an Führung verstehen, um entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Nur dann können Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft eine Führungskultur unterstützen. Die folgenden Empfehlungen bieten dazu eine erste Diskussionsbasis:

### **Förderung eines Bewusstseins über die Bedeutung von Führung**

Das Bewusstsein über die Bedeutung von Führung muss durch eine differenzierte Diskussion in der Öffentlichkeit (in den Medien) unterstützt werden, auch um die Schwierigkeiten bei der Vereinbarung gegensätzlicher Werte sowie kurzfristiger Ziele mit langfristiger Verantwortung zu veranschaulichen. Dazu gehört der Anstoß einer Debatte über die Definition moderner Führung inklusive möglicher Handlungsanleitungen und Werkzeuge.

### **Unterstützung von Trainings zu Führung**

Staatliche Institutionen können die Entwicklung von Führung durch die Modernisierung beruflicher Weiterbildung unterstützen. Die Hochschulen werden mit einer zunehmenden Zahl technisch versierter Studierender konfrontiert, sobald die Generation der „Digital Natives“ die Hörsäle füllt. Curricula sollten das moderne digitale Umfeld für diese neue Generation berücksichtigen und den „Non-Digital-Natives“ digitale Kompetenz vermitteln, damit zukünftige Führungskräfte frühzeitig die notwendigen Fähigkeiten erlernen können. Bildungsexperten sollten Lehrpläne, Methoden, Strukturen und Strategien für die Weiterbildung und Vermittlung moderner Führungserfordernisse entwickeln.

---

<sup>6</sup> Für die Empfehlungen siehe Habich, Jörg, Verena Nowotny und Martin Spilker. In Search of Leadership. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015; Strack, Rainer, Carsten von der Linden und Roselinde Torres. Leadership in the 21<sup>st</sup> Century. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015, und Roehl, Heiko. A Culture of Successful Leaders. In: In Search of Leadership – A Critical Requirement for Governance, Social Cohesion and Competitiveness?, Gütersloh. 2015.

### **Entkoppelung von Führung und Elite**

Führung ist kein Thema der Elite. Das Konzept der Führung muss daher vom Elitedenken entkoppelt werden, indem Führung als Weg zum Lernen und zur Persönlichkeitsentwicklung verstanden wird, bei dem es weniger um Hierarchie und mehr um individuelle Verantwortung geht. Jeder kann auf seinem Gebiet führend sein.

### **Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu Führung**

Die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu Führung, wonach eine konzentrierte Aufmerksamkeit (innerhalb der Organisation) erforderlich ist, ist ein erster Schritt bei der Schaffung einer kontextsensiblen Führungskultur. Die Förderung einer offenen Diskussion darüber, wie Führung stattfinden sollte, ist genauso wichtig wie die Aufmerksamkeit und das Engagement der obersten Entscheidungsebene.

### **Suche nach Vorbildern**

Ein Austausch über Best Practices von erfolgreicher Führung, die die Einbindung von vielfältigen Akteuren in politische und wirtschaftliche Entscheidungsprozesse positiv bewältigt, sollte gefördert werden. Dazu gehört auch die Sensibilisierung für die Herausforderungen moderner Führung, etwa durch die Präsentation von positiven Beispielen für Führung z. B. in Zeitungen oder im Fernsehen. Hier könnten „Botschafter für erfolgreiche Führung“ einen Beitrag leisten.

### **Schaffung von Bewusstsein für Heterogenität (Verschiedenartigkeit)**

Eine zunehmend multikulturelle Gesellschaft erfordert eine Stärkung der kulturellen Sensibilität, insbesondere bei der Ausbildung von Nachwuchsführungskräften und Personalentwicklung. Wirtschaft und Gesellschaft werden der verstärkten Individualisierung – auch in Bezug auf Werte, Kultur und Mentalität – insgesamt immer heterogener, was sich auch in den Organisationsformen widerspiegelt. Dies erfordert bessere Fachkompetenz und innovative Methoden zur Konfliktbewältigung.

### **Förderung einer Diskussion über den Schutz der Privatsphäre**

Dies beinhaltet die Förderung einer öffentlichen Diskussion über den Schutz der Privatsphäre von Führungskräften in Politik und Wirtschaft (einschließlich ihrer Familien und Freunde). Rechtlich definierte Grenzen zum Schutz der Privatsphäre könnten mögliche Lösungen darstellen.

### **Entwicklung neuer Anreizsysteme**

Anreizsysteme beeinflussen das Führungsverhalten sowohl explizit (in Bezug auf Gehalt, Zusatzleistungen usw.) als auch implizit (in Bezug auf Macht, Zugang zur Elite usw.). Leistungskennzahlen, die den Vergleich von Kollegen und Teams oder Beiträge zur Mitarbeiterzufriedenheit und andere Bereiche einschließen, bilden hierzu eine gute Basis. Die Neuausrichtung von expliziten sowie impliziten Anreizen stellt einen wichtigen Teil für eine neue Führungskultur im Rahmen der Organisationsentwicklung dar.

### **Unterstützung von Führungspersönlichkeiten**

Die individuelle Förderung bietet ein weiteres wichtiges Handlungsfeld. Sobald ein gemeinsames Verständnis zur Bedeutung von Führung vorhanden ist, sollte die jeweilige Person auf ihrem Entwicklungsweg unterstützt werden. Mögliche Beispiele stellen Peer Coaching- und

Mentorenprogramme dar. Führung benötigt Mittel und Methoden, um das Umfeld zu verstehen und zu beeinflussen (horizontale Entwicklung) sowie Zeit, Raum und Gelegenheit, um sich weiterzuentwickeln (vertikale Entwicklung).

### **Förderung des Wissensaustauschs**

Eine Kultur des Wissensaustauschs und eine entsprechende Infrastruktur bilden eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von kontextsensibler Führung. Die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur muss den Austausch von gemeinsamen Daten, gemeinsamen Informationen und gemeinsamem Wissen ermöglichen. Einen wichtigen Faktor auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur stellt die verbesserte Transparenz von Informationen dar. Nicht nur die jüngere Generation erwartet eine gewisse „Open Source“-Kultur in Bezug auf Daten, Informationen und Wissen. Dazu gehören das Lernen voneinander („Peer-Group-Learning“) sowie persönlicher Austausch.

### **Schaffung neuer oder anderer Berufslaufbahnen**

Die Logik der Karriereplanung muss sich von aufwärts zu seitwärts verändern. Die neuen Führungsmethoden können die Grundlage für Karrieremodelle bilden, die sich wesentlich vom klassischen Weg des „Aufstieg oder raus“ unterscheiden. Wenn Führung zu einem Lernprozess wird, dann ist eine laterale Weiterentwicklung ebenso attraktiv wie eine vertikale. Angesichts der künftig zunehmend lateralen Struktur muss das Personalmanagement alternative Berufslaufbahnen zur Bindung finden.

Auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur wird der Leitspruch „Den Worten Taten folgen lassen“ zur Schlüsseldevise. Diejenigen, die die Gestaltung der (Organisations-)Kultur lenken (das heißt, praktisch alle), müssen in ihren Bemühungen authentisch bleiben. Ein kontext- und kultursensibler Ansatz setzt voraus, dass Führungskräfte sagen, was sie denken, und tun, was sie sagen. Im Gegensatz zur weitläufigen Meinung verliert Führung im Zeitalter der Digitalisierung nicht an Bedeutung, sondern es wird de facto mehr davon benötigt, und zwar auf allen Ebenen.