

Führung in der neuen Normalität

Aus der Führung in der Krise ist längst die Führung in der neuen Normalität geworden. Das bedeutet aber nicht, dass Führungskräfte sich bereits angemessen eingerichtet und passende Antworten auf alle Probleme haben. Es bleibt dynamisch und ungewiss.

Derzeit brauchen Führungskräfte 30 bis 40 Prozent mehr Zeit für ihre Führungsarbeit. Diese Aufgaben werden stark durch das Führen auf Distanz moderiert und verändern sich inhaltlich. Wir haben für unsere Jahresstudie 100 Personaler, HRlerinnen und Führungskräfte befragt. Sie begründen den Führungsmehrbedarf insbesondere durch das Bedürfnis nach Austausch, auch wenn die Führungskraft nicht da ist. Auch sorgt das Schaffen virtueller Formate für den informellen Austausch unter Mitarbeitenden für Mehraufwand.

Die Zustimmung ist dabei unabhängig von der Organisationsgröße und der Führungskultur – also starker Hierarchie versus flacher Hierarchie oder beweglicher versus strukturorientierter Organisationen.

Selbst bei deutlich unterschiedlichen Rahmenbedingungen wie Schichtsysteme im produzierenden Gewerbe gegenüber der kompletten Verlagerung ins Homeoffice in Behörden scheint dies ähnlich herausfordernd zu sein.

Die neuen Anforderungen verlangen auch Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf die Rolle. Führungskräfte werden ganz klar als Lernende in der Krise gesehen. Diese Aussage bestärkt die aktuelle Relevanz explorativen Verhaltens bei Führungskräften und verdeutlicht, dass es tatsächlich neue Bedarfe gibt, die die Notwendigkeit des Lernens nach sich ziehen.

Gleichzeitig werden Führungskräfte als starkes Vorbild in der Krise betrachtet. Sie sind die Felsen in der Brandung, sie spornen zum Durchhalten an.

Besonders interessant: Nur rund 40 Prozent der Führungskräfte werden zu Beginn des Jahres als Kontrollinstanz für ihre Teams gesehen. Dies lässt den Schluss zu, dass hier möglicherweise eine besonders starke Einhändigkeit in der operativen Führung aufgegeben wurde, um

Raum für Lernen zu schaffen und damit beidhändig zu führen. Beidhändige Führung – sogenannte Ambidextrie – betrachtet die Funktion von Führung unter zwei Aspekten:

Wie organisiert Führung den laufenden operativen Betrieb und sichert Ergebnisse (*Operation*)?

Wie ermöglicht Führung das Schaffen, Erkennen und Aufgreifen zukünftiger Möglichkeiten (*Exploration*)?

Operative Führung in der neuen Normalität

Damit Führung gelingen kann, die nicht die Anwesenheit der Führungskraft benötigt, müssen Mitarbeitende zur Selbststeuerung befähigt werden. Eine wichtige Grundlage dafür ist die digitale Reife auf allen Ebenen. Nur wer sich auf dem digitalen Terrain kompetent fühlt und über die passende Ausrüstung verfügt, hat Zugang zur virtuellen Welt und kann dort Teilhabe ausüben.

Zugang zum Virtuellen bedeutet jedoch nicht, dass auch beziehungsorientierter Kommunikationsbedarf befriedigt werden kann. So wurde angegeben, dass die Beschäftigten unzufriedener geworden sind, obwohl das Homeoffice mit technischer Ausstattung aufgerüstet worden sei.

Vielleicht gilt hier für Führungskräfte – auch beim Anspruch an sich selbst –, die Grenzen der Führung auf Distanz anzuerkennen. Echte Nähe lässt sich nicht immer schaffen, und Bedarf auf der Beziehungsebene wird im virtuellen Raum nicht durch Veränderung auf der Prozessebene gestillt.

Nur 25 Prozent der Befragten geben an, dass eine Eins-zu-Eins-Übersetzung von Prozessen und Verfahren von der Präsenz ins Virtuelle relevant sei und dass sie möglich ist. Sie begründen das mit folgenden Vor- und Nachteilen:

Vorteile:

- schnelle, effiziente und ortsunabhängige Kollaboration ermöglicht schnellere Entscheidungswege
- digitale Meetings sind deutlich kürzer als herkömmliche
- schnellere Abstimmungen durch digitale Formate
- Wie kann zukünftig Beziehung so gestaltet werden, dass die Idee der Verbundenheit und einer gemeinsamen Identität auch bei einer zunehmenden räumlichen Distanz entstehen und aufrechterhalten werden kann?

Nachteile:

- persönliche und tiefergehende Kommunikation fehlt
- explizite Planung jeglicher Kommunikationsform erforderlich, erschwert kreativen Austausch, der situativ entsteht

Um von den Vorteilen beider Welten profitieren zu können, wird es in Zukunft also sicherlich eine Gleichzeitigkeit von Führung in Präsenz und im Virtuellen geben.

Eine hybride Führungswelt

Auch in einer hybriden Welt werden die Herausforderungen für Führungskräfte Prozess- und Beziehungsaufgaben beinhalten, allerdings wird der dafür zur Verfügung stehende Raum sprunghaft erweitert. Damit steigt auch die Ungewissheit für die Führungskraft. Führungsregeln und -erfahrungen zur Führung in einer hybriden Welt gibt es noch nicht, sie werden sich erst langsam entwickeln. Gerade deshalb ist es wichtig, weiterhin Zeit für Lernen und Exploration bereitzustellen, denn es gilt, wichtige Fragen zu beantworten:

- Wo liegen die Grenzen des Machbaren im Virtuellen und in der Präsenz und wie können wir aus Prozesssicht das Beste aus zwei Welten für alle nutzbar machen?

Liegt ein großer Anteil von Führungsarbeit zu Beginn des Jahres 2021 auf der Befähigung zur digitalen Teilhabe, wird sich der Fokus künftig auf die Integration von Präsenz und virtueller Welt richten müssen. Auch dort werden die Rollen starkes Vorbild und Lernende wichtig für Führungskräfte sein. Vielleicht bietet sich auch hier die Möglichkeit einer Integration der Ideen von Stärke und Lernen durch einen expliziten Bezug auf die Fähigkeit zur beidhändigen Führung. Das alles geht nur durch guten Austausch. Kommunikation bleibt ein zentraler Aspekt von Führung. 95,3 Prozent der Befragten sagen, dass gute Kommunikation, formell und informell, auf Beziehungs- und Prozessebene auch in Zukunft eine hochrelevante Tätigkeit für Führungskräfte sein wird.

Verbindet man diese Aussagen mit dem geäußerten Bedarf an Befähigung zur Selbststeuerung und Förderung von digitaler Reife in Unternehmen, zeigt sich, dass eine erfolgreiche Führung gleichzeitig auch verteilte und synchronisierte Führung ist. Verteilt, weil Teilfunktionen von Führung an Teammitglieder übergeben werden müssen. Synchronisiert, weil Führung im Sinne einer kohärenten richtunggebenden und energiegebündelnden Rahmung zukünftig sowohl im Medium der Präsenz als auch in der virtuellen Welt sein muss. Es wird spannend sein zu beobachten, wie Organisationen diese Veränderung gestalten.

Zur Studie

An der Jahresstudie 2020/2021 nahmen bis Januar 2021 über 100 Personalerinnen, HRler und Führungskräfte unterschiedlicher Organisationen und Branchen teil. Die Vielfalt der jeweiligen Arbeitsrealität spiegelt sich in den Beschreibungen der eigenen Organisation wider, sie reichen von dynamisch wie ein wendiges Sportboot bis strukturorientiert wie ein geradliniger Dampfer. Ähnlich heterogen wurden die Hierarchiestufen von flach bis hin zu steil beschrieben. Befragt wurde mittels eines Online-Fragebogens zu aktuellen Veränderungen in der Führungsarbeit.

Die Autorin

Kirsten Wallmichrath ist Leiterin des Bereichs Diagnostik und Mitgründerin der meta | five gmbh. (Human Resource Manager, April/Mai 2021, Seiten 54-57)

