IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

PRESSEMAPPE 2022

INSTITUT FÜR FÜHRUNGS KULTUR IM DIGITALEN ZEITALTER

Veröffentlichungen in Printmedien

Artikel	Zeitschrift / Zeitung
Leadership: Von namhaften Influencern lernen	AuA - Arbeit und Arbeitsrecht, Februar 2022
10 Tipps für souveräne Online-Reden	PT-Magazin, Februar 2022
Teamspirit in Gefahr – Das Führen von hybriden Teams	kmuRUNDSCHAU (CH), Februar 2022
Führungskräfte denken mehr in Zusammenhängen	COMPUTERWOCHE, 25. April 2022
Das Alpha der Führung	Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 8. April 2022
Beziehung zur Belegschaft neu definieren	wirtschaft + weiterbildung, April 2022
Führungskraft als Influencer	Pharma+Food, April 2022
Unternehmensführung: Warum und wie die Digitalisierung Führungsrollen verändert	KMU-Magazin (CH), April 2022
Führung im Umbruch	TRAINING (A), Mai 2022
Remote, hybrid, lateral: Wie führen wir morgen?	wissensmanagement, Juni 2022
Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	personalSCHWEIZ (CH), Juni 2022
Buch Rezension: Die Führungskraft als Influencer	Bankingnews, Juli 2022
Lateral führen	Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 8. Juli 2022
So gelingt Kommunizieren im digitalen Zeitalter	Reinigungs Markt, Juli 2022
Virtuelle und Laterale Führungsstile boomen	GeschäftsführerIn Basel (CH), August 2022
Wenn Manager zu Coaches werden	Krone Zeitung (A), 18. September 2022
Wer gut drauf ist, kommt gut an	Gießener Allgemeine, 17. September 2022
Profilieren als Power-Frau	bindereport, September 2022
Virtuelle und laterale Führung boomen	MB-Revue (CH), Oktober 2022
Bitte folgen Sie mir!	BILDUNGaktuell (A), Oktober 2022
Tiramisù oder Tiramigiù?	Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 18. November 2022
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	Mühle + Mischfutter, November 2022
Chef, ich brauche mehr Geld	CITplus, Dezember 2022
Lieferkettengesetz: Die Pflicht als Kür verstehen	rationell reinigen, Dezember 2022
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	GIESSEREI, Dezember 2022
Mehr Wertschätzung und Respekt bitte!	Südtiroler Wirtschaftszeitung (I), 16. Dezember 2022

Veröffentlichungen in Onlinemedien

Artikel	Portal
10 Tipps für souveräne Online-Reden	www.karriere-now.de, 21.01.222
12 Tipps - Mitreißende Reden halten	www.hrweb.at, 03.01.2022
Frauen im Beruf: Bitte mehr Selbstbewusstsein zeigen	www.zwp-online.info, 28.02.22
Sich online als Frau und Führungskraft profilieren	www.versicherungsmagazin.de, 21.02.22
„Frauen, traut Euch mehr!“	www.trend.at, 15.02.22
„10 Tipps für souveräne Online-Reden“	www.3minutencoach.com, 20.02.22
Frauen im Beruf: Bitte mehr Selbstbewusstsein zeigen	www.pt-magazin.de, 03.03.22
Alpha Collaboration: Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	www.orgainsator.de, 28.03.22
Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	www.versicherungsjounal.at, 26.04.22
Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	www.sparkasse.at, 20.04.22
Laterale Führung und Führen auf Distanz werden immer wichtiger	www.onpulson.de, 05.04.22
Das fehlt Führungskräften für die Post-Corona-Zeit	www.haufe.de, 04.04.22
Interview: „Die Angst vor Kontrollverlust gestehen sich viele nicht ein“	www.lebensmittelzeitung.net, 13.05.22
Alpha Collaboration: Neue Führung und Zusammenarbeit	www.trend.at, 02.05.22
Alpha Collaboration: Führung und Kooperation im Umbruch	www.finanzpraxis.de, 02.05.22
Führung erlebt seit Corona eine Renaissance	www.versicherungsbetriebe.de, 30.05.22
Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	www.pt-magazin.de, 22.06.22
Führung und Zusammenarbeit im Umbruch	www.büroblog.ch, 20.06.22
Virtuelle und laterale Führung boomen	www.hrtoday.ch, 17.06.22
Virtuelle & laterale Führung & Zusammenarbeit im Umbruch	www.hrweb.at, 02.06.22
Führen ohne Weisungsbefugnis lernen	www.xbn.news, 06.07.22
Wieso Führungskräfte zu Beziehungsmanagern werden	www.buchreport.de, 26.07.22
Virtuelle und laterale Führung boomen	www.finanzpraxis.de, 08.07.22
Führen ohne Weisungsbefugnis	www.versicherungsjournal.at, 21.07.22
Führen ohne Weisungsbefugnis lernen	www.organisator.de, 05.08.22
Führen ohne Weisungsbefugnis lernen	www.pt-magazin.de, 06.08.22

Wer gut drauf ist, kommt gut an	www.versicherungsjournal.at, 21.09.22
Führen ohne Weisungsbefugnis lernen	www.finanzpraxis.de, 15.09.22
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	www.office-dealzz.de, 30.09.22
Interview über Emotionen	www.hrtoday.ch, 10.09.22
Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung	www.sparkasse.at, 10.10.22
Erfolgsfaktor Emotionen: Wer gut drauf ist, kommt gut an	www.pt-magazin.de, 06.10.22
Erfolgsfaktor Emotionen: Wer gut drauf ist, kommt gut an	www.finanzpraxis.de, 04.10.22
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	www.beschaffung-aktuell.de, 09.10.22
Lieferkette stabilisieren und sichern	www.channelpartner.de, 24.10.22
Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen	www.finanzpraxis.de, 13.10.22
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	www.finanzpraxis.de, 11.11.22
Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen	www.industrieanzeiger.de, 07.11.22
Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen	www.claudcomputing-insider.de, 29.11.22
Reden halten, die ankommen - 12 Tipps	www.sparkasse.at, 18.11.22
Reden halten, die ankommen: 12 Tipps für Speaker	www.trent.at, 24.11.22
Mindful Leadership: Achtsam (Selbst-)Führen	www.businessvillage.de, 10.11.22
Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung	www.versicherungsjournal.at, 03.11.22
Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen	www.datacenter-insider.de, 15.11.22
Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung	www.refa.de, 30.11.22
Fesselnde Reden halten	www.die-wirtschaft.at, 16.11.22
Mehr Respekt und Wertschätzung!	www.hrtoday.ch, 15.12.22
Reden halten, die ankommen	www.finanzpraxis.com, 19.12.22
Betriebliche Weiterbildung im Wandel	www.pt-magazin.de, 10.12.22
„Chef, ich brauche mehr Geld“	www.maschinenmarkt.de, 06.12.22
„Chef, ich brauche mehr Geld“	www.blechnet.com, 06.12.22
Reden halten, die ankommen	www.derstandart.at, 12.12.22

© Nuthawut/stock.adobe.com

Leadership

Von namhaften Influencern lernen

Führungskräfte müssen andere Menschen für sich und ihre Ideen begeistern, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wie man Follower gewinnt, das zeigen vor allem bekannte Influencer nicht nur im Netz. Hier gibt es Parallelen: Führungskräfte sind nur solange Führungskräfte, wie ihnen und ihren Ideen andere Menschen folgen. Dieses Schicksal teilen sie mit den Influencern in den Social Media. Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Deshalb lohnt es sich für Führungskräfte zu analysieren, wie diese Personengruppe Menschen als Follower gewinnt und an sich bindet. Der Beitrag zeigt sechs Influencer-Leadership-Prinzipien auf.

PRINZIP 1: HANDLE MIT DEM MUT EINES KÜNSTLERS

Der Marktwert von Künstlern bestimmt sich oft weniger über ihr Können als über ihre Bekanntheit und die Zahl der Personen, die sich von ihnen und ihrem Werk inspirieren lassen. Und um diesen zu steigern, müssen sie oft auch bei ihrer Vermarktung neue Wege beschreiten – so wie der südkoreanische Rapper Psy. Er stellte im Juli 2012 das Video zu seinem Song „Gangnam Style" bei YouTube online. Dieser parodiert den verschwenderischen Lebensstil, den man angeblich im Bezirk Gangnam der Hauptstadt Seoul pflegt. Den Song und das Video fanden viele Internetuser weltweit so „irre", dass sie ihrerseits Parodien auf das Video von Psy erstellten und ins Netz stellten. Das war möglich, weil der Rapper auf alle Verwertungsrechte an seinem Video verzichtete. Jeder konnte ungestraft Fragmente von ihm für eigene Videos nutzen und so indirekt zur Vermarktung von Psy beitragen. Die Folge: Das Originalvideo wurde nur knapp zwei Monate nach seinem Erscheinen als das Video mit den meisten „Likes" in der YouTube-Geschichte ins „Guinness-Buch der Rekorde" aufgenommen. Und im April 2021, also knapp 8,5 Jahre später, hatte das Video insgesamt über vier Milliarden Aufrufe auf der Plattform.

Ein weiterer Künstler, der ohne die Social Media und eine gute Selbstinszenierung wohl nie seinen heutigen Weltruhm erlangt hätte, ist der chinesische Konzeptkünstler und Menschenrechtler Ai Weiwei. Er wurde nach regierungskritischen Äußerungen in China von April bis Juni 2011 inhaftiert und hatte bis 2015 Reiseverbot. Nach dessen Aufhebung lebte er bis 2019 in Berlin. Er „vermarktete" nach seiner Freilassung seine Inhaftierung multimedial. Heute gilt Ai Weiwei als einer der wichtigsten Künstler der Gegenwart, auch weil er für seine Kunst immer wieder Sujets wählt, bei denen schon vorab klar ist: Diese polarisieren und werden eine entsprechend große Resonanz in den analogen und digitalen Medien finden.

Auch unter den deutschen Künstlern und Showgrößen gibt es viele, die gekonnt mit den Medien spielen. Hierzu zählt der Entertainer und Fernsehjournalist Jan Böhmermann. Ihn kennt spätestens seit dem 31.3.2016 fast jeder, als er in seiner Late-Night-Show ein Gedicht über Recep Tayyip Erdogan vortrug. In ihm bezeichnete er den türkischen Präsidenten als sackdoof und feige sowie als Ziegenficker – was einen medialen und politischen „Sturm im Wasserglas" auslöste.

Ein für Führungskräfte interessantes Fallbeispiel ist auch der Fernsehmoderator Kai Pflaume, dessen Karriere 1993 mit der RTL-Show „Nur die Liebe zählt" begann und der in der Medienwelt eigentlich zum alten Eisen zählte. Er betreibt seit April 2020 den YouTube-Kanal Ehrenpflaume, auf dem er in Videos erfolgreiche deutschsprachige Influencer einen Tag lang begleitet. Der Kanal hatte im April 2021 fast 600.000 Abonnenten und über 20 Millionen Videoaufrufe. Und der 1967 geborene Kai Pflaume? Er ist aufgrund seines strategisch klugen Schachzugs, sich über seinen YouTube-Kanal mit der Influencer-Szene zu „connecten", heute auch bei den Angehörigen der Generation Y und Z Kult.

Alle genannten Kunstschaffenden beschreiten bei ihrer Selbstvermarktung und teils auch Arbeit neue Wege. Sie brechen also überkommene Regeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dabei gehen sie meist intuitiv und experimentell vor – ohne erkennbare Furcht vor Fehlern. Auch Führungskräfte müssen, wenn sie die Zukunft gestalten möchten, häufig auf ihre Intuition vertrauen. Influencer-Leader wissen:

- Manchmal muss man experimentieren, um sich einem Ziel zu nähern. Und:
- Aus Angst vor Fehlern nichts zu tun, ist meist die schlechteste Lösung.

Deshalb beschreiten Sie bei Bedarf neue Wege und ermutigen auch die Personen in Ihrem Umfeld dazu, Neuland zu betreten.

PRINZIP 2: SEI NAHBAR

Spitzenverkäufer wissen: Nur wenn ich Menschen auch emotional erreiche, folgen sie mir und meinen Ideen. Entsprechend inszenieren sie sich. Ein Spitzenverkäufer war auch Steve Jobs, dessen öffentliche Auftritte, wie z. B. 2007, als Apple das erste iPhone präsentierte, legendär sind. Jobs inszenierte sich bei ihnen gezielt als Marke. So etwa, indem er stets einen schwarzen Rollkragenpulli und dazu meist Jeans trug – zu einer Zeit, als sich die meisten CEOs noch nur in Anzug und Krawatte aus dem Haus wagten. Auch ansonsten präsentierte er sich als ein Mensch, der anders ist. So war z. B. bekannt, dass er Veganer, Buddhist und ein Bob-Dylan-Fan ist.

Anzeige

Auch dies trug dazu bei, dass Jobs und mit ihm die Marke Apple für viele Leute Kult waren und es für sie sozusagen ein „Muss" war, mit einem Mac statt PC zu arbeiten.
Steve Jobs war ein extrem erfolgreicher Influencer, obwohl es zu seinen Hochzeiten noch keine Social Media gab. Als Steve Jobs im Social-Media-Zeitalter kann man Elon Musk bezeichnen, ohne den der Tesla-Konzern nie seinen heutigen Börsenwert erreicht hätte. Hierzu trug bei, dass Musk sich crossmedial als visionärer Denker und Macher inszeniert. Er gilt als ein Technik-Freak, der Träume realisieren kann – nicht nur im Bereich der Elektromobilität. Doch nicht nur deshalb ist Musk ein Idol für viele technikverliebte Männer, sondern auch aufgrund solcher Eigenheiten wie der Namensgebung seines Sohnes („X Æ A-12", nach einem Spionageflugzeug) und eines seiner Hobbys, des Fliegens von Kampfjets. Dies erzeugt bei manchen seiner „Fans" das Gefühl: Das ist ein echter Mann. Entsprechend gerne folgen sie ihm.
Das heißt, Influencer bauen eine Beziehung zu Personen auf, indem sie sich auch als Mensch zeigen und Privates teilen. Dabei ist jedoch oft unklar, was authentisch und was ein Teil der Selbstinszenierung ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Und was hat das mit Ihnen zu tun? Auch Führungskräfte sollten partiell zeigen, welche Privatperson hinter ihrer beruflichen Rolle steckt, denn: Menschen folgen Menschen – insbesondere solchen, mit denen sie Ähnlichkeiten entdecken. Weiß ein Mitarbeiter bspw., dass seine Führungskraft auch regelmäßig ins Fitnessstudio geht, entsteht zwischen ihnen ein unsichtbares Band. Und gibt eine Führungskraft Dinge von sich preis, sind auch ihre Mitarbeiter eher hierzu bereit. Die verbindenden Gemeinsamkeiten können sich aus Hobbys, persönlichen Vorlieben und ähnlichen biografischen Erfahrungen ergeben. Oder aktuell aus dem weitgehend gleichen Erleben von Corona.
Dieses sich als Mensch Zeigen wird bei Führungskräften, deren Adressaten primär die eigenen Mitarbeiter und Kollegen sind, natürlich nicht in solch allgemein zugänglichen Social Media wie LinkedIn, YouTube, Twitter, Instagram & Co. erfolgen. Geeignetere Tools sind oft solche Enterprise-Social-Network-Tools wie Yammer von Microsoft (Schnittstelle mit Teams), Facebook Workplace und Google+, die zunehmend die Funktion der Chatforen im Intranet der Firmen übernehmen.

PRINZIP 3: INSZENIERE DICH ALS MARKE

Erfolgreiche Marken sprechen auch Gefühle an: Eine Harley Davidson ist nicht nur ein Motorrad, sie steht für Freiheit. Bei Personenmarken verhält es sich ebenso: Sie erzeugen Gefühle und stehen für ein Versprechen. Sie vermitteln Werte und schaffen Orientierung und prägen so die Identität ihrer Fans mit.
Wohl keiner Person gelang dies in jüngster Zeit so eindrucksvoll wie der schwedischen Umweltaktivistin Greta Thunberg. Sie stand 2019 auf der Liste der 100 einflussreichsten Persönlichkeiten des Jahres und erhielt den alternativen Nobelpreis, denn ihre Botschaft geht vielen Menschen unter die Haut: „Ich bin laut, weil ihr mir (mit dem Klimawandel) meine Zukunft klaut."
Greta Thunberg ist auch deshalb eine extrem erfolgreiche Influencerin, weil die inzwischen 19 Jahre junge Frau mit ihrer Botschaft und dem Appell „Wacht auf" etwas bewirken möchte. Anders die kommerziellen Influencer in den Social Media. Sie wollen primär Follower und Likes haben, um Umsatz zu generieren. Diesem Ziel dient auch ihre inszenierte Authentizität. Sie ist nur eine Marketingmasche.

Deshalb sollten sich Führungskräfte eher von Greta Thunberg inspirieren lassen als von Influencern, die primär für sich und solche Produkte wie Schminke werben. Denn Führungskräfte haben mit ihren Followern, also ihren Mitarbeitern oder Kollegen, stets auch persönlichen Kontakt. Und in ihm wird für ihre Follower schnell erkennbar, ob die Inszenierung in den Online-Medien echt, also ihrer Persönlichkeit entsprechend, oder „gekünstelt" ist. Erweist sich eine Inszenierung im persönlichen Kontakt als Fake, zerstört dies nachhaltig Vertrauen.
In der Selbstinszenierung und Online-Kommunikation von Influencer-Leadern sollte sich also stets die reale Person widerspiegeln. Ein „Sichverbiegen" ist nicht nötig. Sogar Personen mit authentischen Zügen können wichtige Influencer sein, sofern sie glaubhaft sind, eine Botschaft haben und erkennbar für gewisse Werte stehen. Das beweist Greta Thunberg.

Auch Führungskräfte sollten bei ihren Social-Media- oder Online-Auftritten erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen – z. B.:
- „Ich bin zuverlässig. Auf meine Aussagen ist Verlass."
- „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen."
- Außerdem sollten sie ihren „Followern" ein Leistungsversprechen geben – etwa:
- „Ich binde Euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein." Oder:
- „Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter Euch."

PRINZIP 4: KOMMUNIZIERE CROSS- BZW. MULTIMEDIAL

Fast alle erfolgreichen Influencer stehen für ein bestimmtes Thema, selbst wenn sie in ihren Posts auch über andere Dinge parlieren. So bspw. die Bloggerin und Podcasterin „Madame Moneypenny", die unter den Frauen im gehobenen Mittelstand viele begeisterte Follower hat. Ihr Thema ist „Geldanlage und Vermögensaufbau für Frauen". Damit ist die Beraterin Natascha Wegelin, die hinter Madame Moneypenny steckt, in fast allen Social Media präsent. Sie hat zudem mehrere Bücher zum Thema geschrieben und wird häufig auf den Ratgeberseiten von Zeitschriften zitiert. Darüber hinaus hält sie regelmäßig öffentliche Vorträge. Durch diese Verknüpfung von digitaler und analoger Kommunikation hat sich Madame Moneypenny zu einer echten Marke entwickelt; ebenso wie Sascha Lobo.

Ähnlich verhält es sich mit Frank Thelen. Der Gründer und Geschäftsführer der Risikokapitalfirma Freigeist Capital GmbH wurde einer breiten Öffentlichkeit durch die Fernsehsendung „Die Höhle der Löwen" bekannt. In ihr war er bis 2020 einer der Investoren und Juroren. Thelen versucht sich seit Jahren erfolgreich als Persönlichkeitsmarke im Markt zu etablieren; sein Themenfeld: Digitalisierung und Innovation, Unternehmensgründung und -führung. Er ist Blogger und in den sozialen Medien aktiv. 2018 erschien von ihm im Alter von 43 Jahren die Autobiografie „Startup-DNA: Hinfallen, aufstehen, die Welt verändern"; 2020 folgte das Buch „10 × DNA: Das Mindset der Zukunft". Zudem ist er als Redner aktiv. Auch Thelen setzt bei seiner Selbstvermarktung auf ein Wechselspiel zwischen der analogen und digitalen Welt. Mit Erfolg! Er ist Mitglied des Innovation Council der Bundesregierung zum Thema Digitalisierung. Zudem ist er regelmäßig Gast in den großen Polit-Talkshows – was wiederum „Futter" für seine Social-Media-Kanäle liefert.

Bei den Top-Managern in der DACH-Region findet man eine so gezielte Selbstvermarktung und -inszenierung noch selten. Dabei betreiben wir permanent Personenmarketing. Denn jede Online- oder Offline-Aussage oder -Reaktion von uns, ja sogar unsere eventuelle Social-Media-Abstinenz, trägt zu dem Gesamtbild bei, das andere Menschen von uns haben. Deshalb brauchen Führungskräfte, die eine „echte" Personenmarke sein oder werden möchten, heute auch eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

PRINZIP 5: GEH KLUG MIT KRITIK UND ANGRIFFEN UM

Wer in der Kommunikation mit anderen Menschen seine Überzeugungen deutlich macht und etwas von seiner Person preisgibt, macht sich angreifbar. Influencer können ein Lied davon singen: Sie haben fast alle schon Shitstorms erlebt. Ein Grund für die sog. „Hate Speech" ist oft Neid. In Unternehmen ist zudem ein häufiger Auslöser für überzogene Kritik: Angst vor Veränderung.
Führungskräfte sollten deshalb bei verbalen Angriffen zunächst analysieren: Was ist die eigentliche Quelle der Kritik? Ist sie Angst, hilft eine verbale Gegenattacke wenig. Dann sollte die Führungskraft im Regelfall Verständnis zeigen, das Veränderungsvorhaben nochmals erläutern, Sicherheit vermitteln und ggf. Hilfen anbieten.

Auch bezogen auf den Umgang mit Kritik können Führungskräfte von den Influencern im Netz viel lernen. Erfahrene Influencer reagieren auf Kritik – zumindest nach außen erkennbar – nie beleidigt. Sie nutzen diese vielmehr als Chance, um mit ihren Followern in einen Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler nach der Maxime „Shit happens" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus.

Diese Souveränität im Umgang mit Kritik in den sozialen Medien fehlt noch vielen Personen und Organisationen. Das zeigte z. B. 2019 die Reaktion der CDU auf das Video des Musikers und Influencers Rezo „Die Zerstörung der CDU", in dem dieser u. a. die Versäumnisse der Unionsparteien in der Klimapolitik anprangerte. Die anfänglichen Versuche der CDU, das Video als inhaltlich falsches Machwerk und seinen Macher als unbedarften Wichtigtuer abzuqualifizieren, führten erst dazu, dass sich auch die klassischen Medien auf das Thema stürzten und das Video allgemein bekannt wurde.
Deutlich „cooler" reagierte Rezo auf die Hasskommentare, die er nach der Veröffentlichung seines Videos „Die Zerstörung der CDU" erhielt. Er machte aus ihnen das Lied „Du bist hässlich wie ein Traktor", das inzwischen selbst bei YouTube über 1 Mio. Mal aufgerufen wurde. Und die Kabarettistin und 3satFestival-Moderatorin Sarah Bosetti? Sie nutzte die erhaltenen Hasskommentare für ihr Shitstorm-Buch „Ich hab nichts gegen Frauen, du Schlampe!", in dem sie aus den Kommentaren Liebesgedichte machte.

Ähnlich souverän sollten Influencer-Leader auf Kritik reagieren, zumindest wenn sich darin eine begründete Gegenmeinung artikuliert. Auf diese sollten sie angemessen reagieren. Das heißt im Regelfall umgehend, respektvoll und wertschätzend.

PRINZIP 6: KOMMUNIZIERE WERTSCHÄTZEND

Profis im Bereich Online- bzw. Social-Media-Kommunikation überlegen sich, bevor sie kommunizieren, genau:
- Welche Botschaft möchte ich transportieren?
- Welchen Kanal wähle ich hierfür? Und:
- Wie kommuniziere ich so, dass erkennbar wird: Ich bringe meinen Followern Sympathie und Wertschätzung entgegen?

Führungskräfte sollten sich von denselben Überlegungen leiten lassen, denn: Führung ist letztlich strukturierte Kommunikation. Und in der Art, wie eine Führungskraft kommuniziert, drückt sich für ihr Gegenüber die Beziehung aus. Daraus, ob eine Führungskraft das Vier-Augen-Gespräch sucht, zum Telefonhörer greift oder sein Anliegen nur per Mail artikuliert, leiten Mitarbeiter u. a. ab, wie sie von ihrem „Chef" gesehen werden: als Partner auf Augenhöhe oder als ein kleines Rädchen im Getriebe?
Influencer-Leader begegnen ihren Netzwerk-Partnern stets auf Augenhöhe. Sie kommunizieren mit ihnen wertschätzend und interagieren und kollaborieren mit ihnen so, dass dies den Teamgeist fördert. Sie leben zudem ihren Followern Mut zur Veränderung vor und nehmen unerwartete Herausforderungen wie Corona an, ohne öffentlich zu lamentieren, und versuchen sie zu meistern. Hierdurch beeinflussen sie auch die Haltung ihrer Mitarbeiter und setzen in ihrem Umfeld neue, zukunftsweisende Standards für die Kommunikation, Interaktion und Kooperation.

Barbara Liebermeister
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.
Sie ist Managementberaterin, Autorin und Vortragsrednerin.

10 Tipps für souveräne Online-Reden

Corona-bedingt wird so manches Firmenevent auch 2022 erneut online stattfinden.

Folgende Tipps sollten Sie als Führungskraft u.a. beherzigen, wenn Sie online eine Rede halten.

Tipp 1: Nicht sitzen!
Wenn wir sitzen, gestikulieren wir kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung unserer Worte weniger. Wenn Sie als Redner stehen und sich bewegen, senden Sie an Ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale. Das erhöht Ihre Wirkung und die Ihrer Aussagen.

Tipp 2: So aktiv wie bei Präsenz-Vorträgen agieren!
Wenn wir mit einem nicht sichtbaren Publikum kommunizieren, zeigen wir meist auch weniger Mimik. Deshalb wirken unsere Worte schnell fad. Puschen Sie sich vor Ihrem Auftritt also energetisch – ähnlich wie ein Schauspieler.

Tipp 3:
Auf eine gute Beleuchtung achten!
Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Insbesondere auf Ihr Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man auch Ihre Mimik und Augensprache gut sieht.

Tipp 4: Die Kernbotschaften grafisch unterstreichen!
Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln als in Präsenz-Veranstaltungen. Heben Sie deshalb Ihre Kernbotschaften heraus – zum Beispiel mit Grafiken oder kurzen Videos.

Tipp 5: Vorsicht mit der Technik!
Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt Ihr Vortrag. Je stärker Sie während Ihrer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher kommen Sie rüber. Sorgen Sie vor und bei wichtigen Reden – mit einem grösseren Auditorium – für eine personelle, technische Unterstützung.

Tipp 6: Für Abwechslung sorgen!
Probieren Sie auch mal neue Dinge aus,

Zur Autorin

Barbara Liebermeister
leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung und Networking.

wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles, was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

Tipp 7: Mit Storytelling arbeiten!
Nehmen Sie Ihre Zuhörer mit auf eine Gedankenreise. Zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil?

Tipp 8: Auf die Umgebung achten!
Es ist zwar menschlich, wenn zum Beispiel die Unordnung in Ihrem Arbeitszimmer auch einen persönlichen Eindruck von Ihnen vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die Sie vermitteln möchten? Checken Sie dies vor Ihrem Online-Auftritt.

Tipp 9:
Auf ein gepflegtes Äußeres achten!
Dasselbe gilt für Ihr Aussehen. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit Dreitage-Bart oder die Chefin im Schlapper-T-Shirt sieht. Doch geht davon die gewünschte Wirkung aus?

Tipp 10: Die Menschen nicht vergessen!
Bei Online-Reden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht. Zumindest kann er mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmässig einzelne Personen persönlich oder Personengruppen wie die Techniker, die Auszubildenden oder die Mitarbeiter im Homeoffice direkt an.

Und noch ein Tipp:
Bleiben Sie bei Pannen gelassen, denn Ihr Haupt-Job als Führungskraft ist es nicht, Reden zu halten.
Deshalb lassen Sie kleine Pannen eher authentisch wirken. Und auch über größere Pannen sehen Ihre Zuhörer großzügig hinweg, sofern ihre Beziehung zu Ihnen stimmt. ■

Die Vorteile, aber auch die Herausforderungen des hybriden Arbeitens sollten ernst genommen werden.

TEAMSPIRIT IN GEFAHR

DAS FÜHREN VON HYBRIDEN TEAMS

von Barbara Liebermeister

Das aktuelle Leadership-Trendbarometer des IFIDZ zeigt: Führungskräfte sehen sich beim Führen hybrider Teams insbesondere im Bereich Kommunikation mit teils neuen Herausforderungen konfrontiert.

Viele Unternehmen sehen sich zurzeit mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach dem coronabedingten «Lockdown» im Home Office zu arbeiten, und versuchen diesem zu entsprechen. Deshalb stehen ihre Führungskräfte vermehrt vor der Herausforderung, sogenannte hybride Teams zu führen - also Teams, bei denen ein Teil der Mitarbeiter weiterhin im Betrieb arbeitet, während ein anderer Teil im Home Office oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet. Deshalb beschloss das Institut für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main (Deutschland), sein aktuelles Leadership-Trendbarometer folgender Frage zu widmen: «Was sind aus Ihrer Warte die grössten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams?» An der Online-Befragung nahmen 159 Führungskräfte teil.

Auffallend bei den Befragungsergebnissen ist zunächst: Das Gros der Führungskräfte befürchtet offensichtlich nicht, dass unter einer Arbeit in hybriden Teams die Team-Performance leidet. So sehen zum Beispiel nur 15 Prozent die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeitenden hierdurch sinkt, und nur 13 Prozent mutmassen, dass die Zielorientierung bei der Arbeit hierunter leidet. Und gar nur 9 Prozent befürchten oder haben die Erfahrung gesammelt, dass sich dies negativ auf die Qualität der Arbeit auswirkt. Entsprechend relaxt scheinen die meisten Führungskräfte der endgültigen Entscheidung entgegenzusehen, inwieweit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig im Unternehmen oder im Home Office arbeiten - zumindest, wenn es um die Leistungsfähigkeit ihres Bereichs geht. Diese Einschätzung wird unter anderem dadurch

gestützt, dass nur 16 Prozent der Führungskräfte bei einer Arbeit in hybriden Teams einen Kontrollverlust befürchten.

NICHT NUR EIN BLICK

Zugleich fällt jedoch auf, dass - vermutlich auch aufgrund der Erfahrungen im zurückliegenden Jahr - das Gros der Führungskräfte das Arbeiten in hybriden Teams keinesfalls durch eine «rosarote Brille» sieht. Sie sehen vielmehr die zwei Seiten der Medaille. So stimmen denn auch nur neun Prozent der Aussage «Ich sehe keine Gefahren, nur Chancen» beim Arbeiten in hybriden Teams zu. Für fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte besteht bei dieser Form der Zusammenarbeit zum Beispiel die Gefahr, dass sich einzelne Mitarbeiter isoliert fühlen. Zudem sehen 54 Prozent die Gefahr, dass die Identifikation mit dem Team sinkt. Auch kann sich ein Drittel der Befragten vorstellen, dass in ihrem Team eine gewisse Frontenbildung zwischen den Büro- und Home-Office-Mitarbeitern entsteht. Diesen Risiken gilt es nach Auffassung der Führungskräfte entgegenzuwirken. Dabei spielen die Kommunikation und wechselseitige Information offensichtlich eine zentrale Rolle, da laut Überzeugung jeweils circa der Hälfte der Befragten bei einer Arbeit in hybriden Teams durchaus die Gefahren einer «ungenügenden Kommunikation» (53 Prozent) und eines «nicht ausreichenden Informationsflusses» (47 Prozent) drohen. In diesem Bereich sehen sie denn auch den grössten Change-Bedarf. •

Die Kommunikation kann im Home Office unter die Räder kommen.

BARBARA LIEBERMEISTER

ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt am Main.

www.ifidz.de

Silos waren gestern: Führungskräfte denken mehr in Zusammenhängen

Trends wie agile Methoden und hybrides Arbeiten haben deutlich gemacht, dass für Führungskräfte Fähigkeiten wichtig werden, die in der Vergangenheit nicht so im Vordergrund standen. Welche das sind und warum sie jetzt so relevant sind, hat eine aktuelle Studie herausgearbeitet.

Von Barbara Liebermeister, Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ], Frankfurt am Main

Viele Führungskräfte sind wenig begeistert vom Führen auf Distanz, weil sie der Meinung sind, dass nicht alle Mitarbeiter den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich etwa im Home-Office zu arbeiten. Zudem sehen beim virtuellen Führen drei Viertel der Führungskräfte die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen.

In den Unternehmen gewinnt neben dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. So gehen 90 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihre Teams auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben werden. Zudem sind 80 Prozent überzeugt, dass laterale Führung wichtiger wird.

Als Ursache hierfür erachten die Befragten unter anderem, dass die Kernleistungen ihrer Unternehmen zunehmend in bereichs- und unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steige die Bedeutung der Kommunikation, und Ziele ließen sich nur noch abhängig von der Zusammenarbeit mit anderen Personen erreichen. Wer erfolgreich sein wolle, sei zunehmend auf Mitarbeitende aus anderen Unternehmensbereichen sowie auf externe Zulieferer und Dienstleister angewiesen.

Der Chef als Beziehungsmanager

Gegenüber solchen Partnern haben die Führungskräfte jedoch keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, Personen zu „führen", deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager" und „Leader/Sinnstifter" an Wichtigkeit. Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt auch bei, dass sich die Mitarbeitenden gewandelt haben. Hier sieht das Management in der Digitalisierung und dem gesellschaftlichen Wertewandel die größten Treiber der Veränderung.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb werden künftig nach Auffassung der Führungskräfte die Anforderungen ans Management weiter steigen - und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstführung/-management" (70 Prozent), „Mitarbeiterführung" (68 Prozent) und „Teamführung" (80 Prozent).

Ein wichtiger Trend ist, dass Teams heterogen zusammengesetzt sind und zunehmend virtuell zusammenarbeiten. Deshalb stehen die Verantwortlichen vor der Herausforderung, mit Personen zu kooperieren, die einen anderen Background haben und deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung stark divergieren können. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch" oder sogar „sehr hoch" einstufen.

Infos zur Studie

„Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" - so lautet der Titel einer Studie, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter [IFIDZ] erstellt hat.

Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. Auf der Webseite des Instituts [www.ifidz.de] finden Interessierte nähere Infos zur Studie. Dort können sie diese beziehungsweise ein Management Summary auch bestellen.

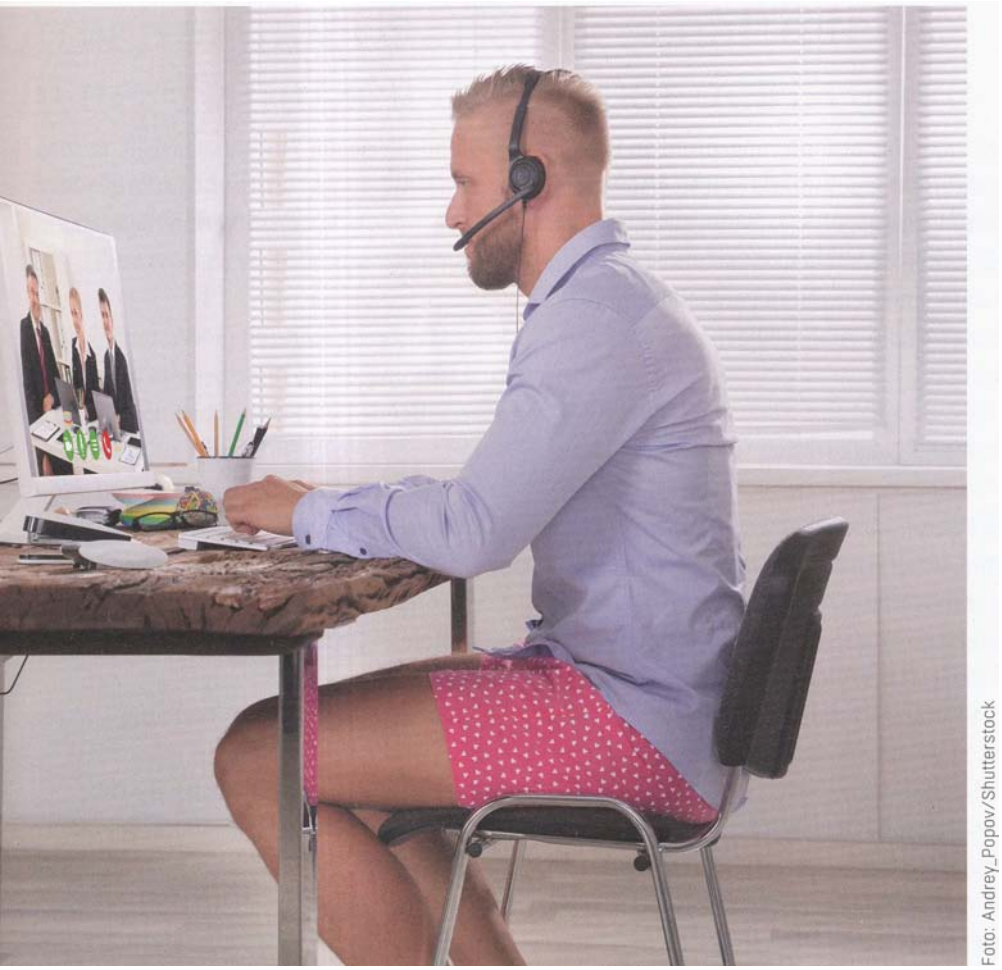


Foto: Andrey_Popov/Shutterstock

So verspürt zum Beispiel mehr als die Hälfte der Befragten einen großen Entwicklungsbedarf bezüglich Digitalkompetenz (53 Prozent) und 37 Prozent im Bereich Selbstführung/ -management. Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen großen Entwicklungsbedarf bei sich sehen, der eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden ist. Es handelt sich um Beziehungsmanagement (44 Prozent), Kommunikation/ Motivation (41 Prozent) und Teamführung (27 Prozent).

Herausforderung: Führen auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig andere Kompetenzen bräuchten, verweisen die Befragten immer wieder auf das virtuelle Führen und das verstärkte Arbeiten im Home-Office. Dabei fällt auf: Nicht alle Führungskräfte sind über die Perspektive, Personal auf Distanz zu führen, glücklich. 30 Prozent von ihnen sehen in dieser Form der Führung mehr Vorteile, für 52 Prozent halten sich Vor- und Nachteile die Waage. Immerhin 18 Prozent glauben, dass die Nachteile überwiegen.

Die Vorbehalte der Chefs gegen Führen auf Distanz resultieren durchaus aus einem gewissen Misstrauen gegenüber den Beschäftigten. Ein Drittel der befragten Manager traut den eigenen Mitarbeitern nicht die nötige Reife und den Entwicklungsstand zu, um eigenständig und selbstverantwortlich im Home-Office zu arbeiten. Zudem fürchten drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine abnehmende Identifikation mit der Firma (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42 Prozent) und ein Nachlassen der Motivation (29 Prozent).

Dabei fällt auf: 42 Prozent der Führungskräfte sehen zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent halten sich diesbezüglich selbst für gefährdet. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass sich die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auch deswegen verschlechtert, weil die Manager mit der Aufgabe, Mitarbeiter auf Distanz zu führen, schlicht überfordert sind. Ein Indiz dafür sind die Klagen vieler Führungskräfte, dass ihnen die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Teammitgliedern fehle.

Selbstbild entspricht nicht dem Fremdbild

Nur acht Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Diese Wahrnehmung unterscheidet sich von der ihrer Mitarbeitenden: Diese spüren häufig, dass ihre Vorgesetzten mit entsprechenden Ängsten zu kämpfen haben.

Diesbezügliche Sorgen sind auch nachvollziehbar, zumal die Führungskräfte für die Leistungen ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Beurteilung letztlich an den Ergebnissen der Mitarbeiter gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandenen Ängste gestehen sich viele Führungskräfte aber nicht ein. Sie passen vermutlich nicht zum eigenen Selbstbild, das von der Überlegung geprägt ist: „Ich kann vertrauen und loslassen."

Der Entwicklungsbedarf der Führungskräfte korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen", die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zu dem Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen

Was bedeutet Alpha Intelligence?

Mit dem Begriff „Alpha Intelligence" bezeichnet das IFIDZ die Kompetenzen, die Führungskräfte in einer zunehmend vernetzten (Arbeits-)Welt, in der die Kernleistungen der Unternehmen in einer funktions-, bereichs- und unternehmensübergreifende Projektarbeit erbracht werden, brauchen, um ihre Funktion in ihrer Organisation zu erfüllen.

Der Begriff hat seine Wurzeln in der 2014 vom IFIDZ erstellten Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen". Sie kam zum Ergebnis: Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen verändern sich auch die Anforderungen an ihre Führungskräfte. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern beziehungsweise „alpha-intelligenten Persönlichkeiten" entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt. Diese müssten sich zu Beziehungsmanagern beziehungsweise „alpha-intelligenten Persönlichkeiten" entwickeln, die sich unter anderem durch Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen sollten.

Der „Alpha Collaboration" gehört die Zukunft

Viele Führungskräfte sind auch auf dem Weg dorthin, bei ihnen hat sich in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen. So fällt in den Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Vielmehr nennen sie in den Berichten über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie stehen, immer wieder auch Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen. Deren Zusammenarbeit wollen und müssen sie im Arbeitsalltag koordinieren, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann.

Führungskräfte denken nicht mehr in Silos

Demnach haben also die meisten Führungskräfte das klassische Bereichs- beziehungsweise Säulendenken überwunden. Sie denken in netzwerkartigen Zusammenhängen statt in Silos. Oft versuchen sie zudem, nicht nur die Zusammenarbeit in ihrem Bereich, sondern auch die im jeweiligen Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Prozess der Leistungserbringung beteiligt ist. Diese bereichs-, funktions- und nicht selten auch firmenübergreifende Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence als „Alpha Collaboration" bezeichnet, gehört die Zukunft.

Viele Manager haben zudem verstanden, dass eine Führung, die auf eine bessere bereichsübergreifende Zusammenarbeit abzielt, auch ein anderes Selbstverständnis als Führungskraft und ein neues Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros der Befragten erwartet, dass die Führungsrollen Leader/Sinnstifter und Influencer/Beziehungsmanager weiter an Bedeutung gewinnen.

Vertrauenskultur ist Voraussetzung

Das ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte den Leistungserbringern keine Befehle mehr erteilen können. Statt disziplinarische Gewalt auszuüben, müssen sie vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente überzeugen und Mitstreitende gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit das dann aber umgesetzt wird, können sie aufgrund der räumlichen Distanz nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich keine andere Wahl, als die Kollegen durch vorbildliches Verhalten und gute Argumente zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

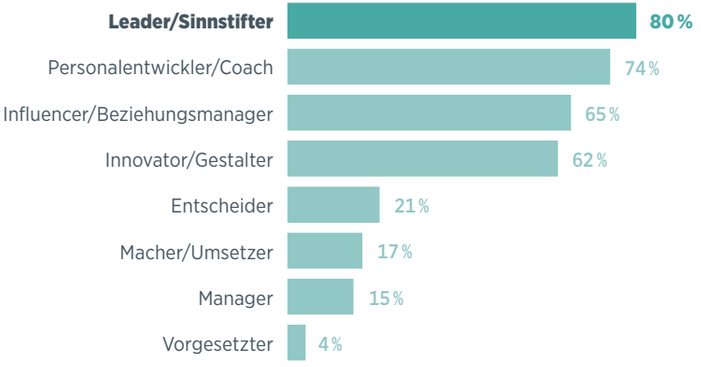
Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung scheint es in vielen Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern. *(hk)*

Das Alpha der Führung

STUDIE – Aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich die Anforderungen an Führungskräfte. Neben dem Führen auf Distanz gewinnt **die „laterale Führung“** an Bedeutung, also die Inspiration von Mitarbeitenden, die der Führungskraft nicht direkt unterstellt sind.

Frankfurt – Wie ändert sich der Führungsalltag, und wie ändern sich die Rollen der Führungskräfte? Das hat das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) mit Sitz in Frankfurt in seiner Studie *„Alpha-Collaboration* – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ erhoben. Dafür wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Führungskräfte: Welche Rollen werden wichtiger?



Quelle: Studie *„Alpha Collaboration* - Führung im Umbruch, Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

80 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass – neben dem virtuellen Führen bzw. dem Führen auf Distanz – die „laterale Führung“ stark an Bedeutung gewinnen wird, also die Führung ohne Weisungsbefugnis. 24 Prozent meinen sogar, dass dieses Thema „sehr stark“ an Bedeutung gewinnen wird.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt – neben der Bedeutung der Onlinekommunikation – bei der Zielerreichung die Abhängigkeit von Mitarbeitenden anderer Bereiche sowie von externen Zulieferern und Dienstleistern.

Gegenüber diesen Mitarbeitenden und Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend sind sie stärker als „Leader/Sinnstifter“ gefragt (das sagen 80 Prozent der Befragten) sowie als „Influencer/Beziehungsmanager“ (65 Prozent).

Offensichtlich haben viele Führungskräfte schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der *Alpha Collaboration* – also der bereichs-, funktions- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit – abzielende Führung ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft erfordert. Auch haben sie das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden und denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen, denn wenn sie von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter:innen, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Fast alle Führungskräfte erwarten, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – insbesondere bei der Teamführung (80 Prozent) und bei der Mitarbeiterführung (68 Prozent). Entsprechend viele sehen bei sich großen Entwicklungsbedarf in Selbstführung und -management (37 Prozent), genauso bei der Fähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen, zum Beispiel durch Beziehungsmanagement (44 Prozent) und Kommunikation/Motivation (41 Prozent). An ihrer Digitalkompetenz (53 Prozent) müssen die Führungskräfte laut eigenen Aussagen ebenfalls arbeiten.

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert weitgehend mit den Ergebnissen der Studie *„Alpha Intelligence:* Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ 2014 durchgeführt hat. Sie kam zum Ergebnis, dass sich die Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln müssen, die sich durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Das Führen auf Distanz wird oft kritisch gesehen

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, nennen die Führungskräfte häufig das virtuelle Führen und die vermehrte Arbeit im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein notwendiges Übel. Nur 30 Prozent sind der Auffassung, dass diese Form der Führung mehr Vor- als Nachteile hat.

Drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) sehen beim Führen auf Distanz die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen. Als weitere Gefahren erachten 52 Prozent eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen, 42 Prozent eine Überforderung der Mitarbeitenden und 29 Prozent ein Absinken ihrer Motivation.

Sowohl beim Führen auf Distanz als auch beim lateralen Führen ist das wechselseitige Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung existieren laut Studie in den Unternehmen bereits, sind aber noch auszubauen.

UMFRAGE. Die Coronapandemie war ein „Gamechanger" in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Eine Umfrage des Frankfurter IFIDZ-Instituts von Barbara Liebermeister unter 482 Führungskräften zeigte, dass Themen wie „Führung auf Distanz" in Zukunft immer wichtiger werden.

Beziehung zur Belegschaft neu definieren

Eine Umfrage unter 482 Führungskräften, die Ende 2021 durchgeführt wurde, war die Grundlage für die Studie „Alpha-Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft". Die Studie kann unter www.ifidz.de für 39 Euro bestellt werden. Aus ihr können Handlungsempfehlungen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung des Jahres 2022 abgeleitet werden.

Zwei Drittel der befragten Führungskräfte (66 Prozent) erwarten einen Anstieg der Bedeutung der Führungsfunktion in ihrem Unternehmen. Dieser Befund steht in Widerspruch zu der in der New-Work-Debatte vertretenen These, Führung sei in zunehmend netzwerkartig organisierten Unternehmen nicht mehr nötig. Diese New-Work-Ansicht wird von den Führungskräften nicht geteilt.

Das Gros der Befragten erwartet auch einen Anstieg der Anforderungen an Führungskräfte und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstmanagement" (70 Prozent), „Mitarbeiterführung" (68 Prozent) und „Teamführung" (80 Prozent). Als Ursache hierfür wird immer wieder das Arbeiten im Homeoffice genannt, da das Führen von Mitarbeitenden auf Distanz von den Führungskräften erfordert, neue Führungsroutinen zu entwickeln. Zudem ist mit dem Führen hybrider Teams ein höherer Betreuungsaufwand und Koordinierungsaufwand verbunden.

Beziehungsprofis und Sinnstifter gesucht

Bei den Führungsrollen, die sich primär aus der hierarchischen Position der Führungskräfte ableiten, wie „Vorgesetzter", „Manager", „Macher" und „Entscheider" erwarten denn auch eher wenige Befragte einen Anstieg von deren Bedeutung (maximal 21 Prozent). Anders verhält es sich bei den Rollen, die sich aus ihrer Führungsfunktion ableiten, wie „Sinnstifter" „Beziehungsmanager" und „Coach". Bei ihnen erwarten 62 bis 80 Prozent der Führungskräfte, dass ihre Bedeutung steigt.

Kennzeichnend für diese Rollen ist: Ihre effektive Wahrnehmung hängt stark von der Beziehung zu den Mitarbeitern beziehungsweise Netzwerkpartnern und der Kommunikation mit ihnen ab. Die meisten Führungskräfte erwarten also, dass insbesondere die Rollenanforderungen steigen, die sich im Bereich Kommunikation und Kooperation aus dem veränderten Arbeitsumfeld für sie ergeben. Als größten Treiber dieser Entwicklung erachten sie die Digitalisierung (80 Prozent) und den gesellschaftlichen Wandel (78 Prozent). Über 70 Prozent der Führungskräfte nennen als zentralen Treiber aber auch die Veränderung der Mitarbeiter.

Der Bedeutungsanstieg der Führungsrollen „Sinnstifter", „Beziehungsmanager" und „Coach" hat seine Wurzel auch darin, dass 84 Prozent der Führungskräfte folgendes erwarten: Die Unternehmen werden, um ihre Agilität zu erhöhen, weitere Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene verlagern. Dadurch gewinnt auch das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis an Bedeutung. Circa 80 Prozent der Befragten erwarten, dass seine Bedeutung „steigt" oder sogar „stark steigt".

Drei Viertel der Führungskräfte stufen ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch" oder sogar „sehr hoch" ein. Dabei fällt auf: Am höchsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die 41- bis 50-Jährigen - vermutlich auch, weil sie keine „Digital Natives" sind. Zudem haben sie aufgrund ihrer längeren Berufstätigkeit und Führungserfahrung schon mehr Führungsroutine als ihre jüngeren Kollegen entwickelt, die sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen teilweise durch neue ersetzen müssen.

Am geringsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, von denen viele Top-Executives wie Vorstände und Geschäftsführer sind. Dies liegt vermutlich daran, dass sie sich nicht selten primär als die Top-Entscheider und -Manager in ihrer Organisation verstehen. Das heißt, sie haben ein teils anderes Rollen- und Selbstverständnis als die Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene und Shopfloor-Ebene. Deshalb verspüren sie auch einen anderen Entwicklungsbedarf.

Beziehung zu den Mitarbeitenden neu definieren

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sieht bei sich einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz" (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung/-management".

AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin sowie Managementberaterin ist auch Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet".

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter IFIDZ
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
Tel. +49(0)69 719130965
www.ifidz.de

Entwicklungsbedarfe bei Führungskräften

Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich konstatieren, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind - nämlich

- Beziehungsmanagement (44 Prozent)
- Kommunikation und Motivation (41 Prozent)
- Teamführung (27 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Frage geht „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?" und „Wie definiere ich meine Rolle im Team?" und „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern oder mit meinem Team?", scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von ihrer Digitalkompetenz ab.

In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandelt sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeitsintelligenz",

„Beziehungsintelligenz" und „Digitalintelligenz" auszeichnen. Die damit verbundenen Kompetenzen benötigen die Führungskräfte insbesondere für das Erreichen der Entwicklungsziele ihres Bereichs, die sich zum Beispiel aus solchen strategischen Zielsetzungen ergeben wie

- das Unternehmen fit machen für die Zukunft
- die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Beim Erreichen solcher Ziele sehen sich mehr als drei Viertel aller Führungskräfte (77 Prozent) mit großen Herausforderungen konfrontiert. Dies liegt auch daran, dass hiermit meist ein großer Changebedarf auf der Struktur-, Prozess- und Kulturebene verknüpft ist. Zudem müssen hierfür oft neue Problemlösungen mit den Mitarbeitern sowie in Kooperation mit anderen Bereichen gefunden und realisiert werden. Das heißt, die Führungskräfte sind beim Erreichen solcher Ziele stark als Kommunikatoren und Motivatoren, Leader und Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach gefragt - in Rollen also, bei denen sie bei sich noch einen Entwicklungsbedarf verspüren. Das liegt auch daran, dass ihre Teams zunehmend außer einem hybriden, auch einen sehr heterogenen Charakter haben. Deshalb müssen die Führungskräfte häufiger mit Personen kommunizieren und kooperieren, die nicht nur einen völlig unterschiedlichen Background haben, sondern deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung auch stark divergieren.

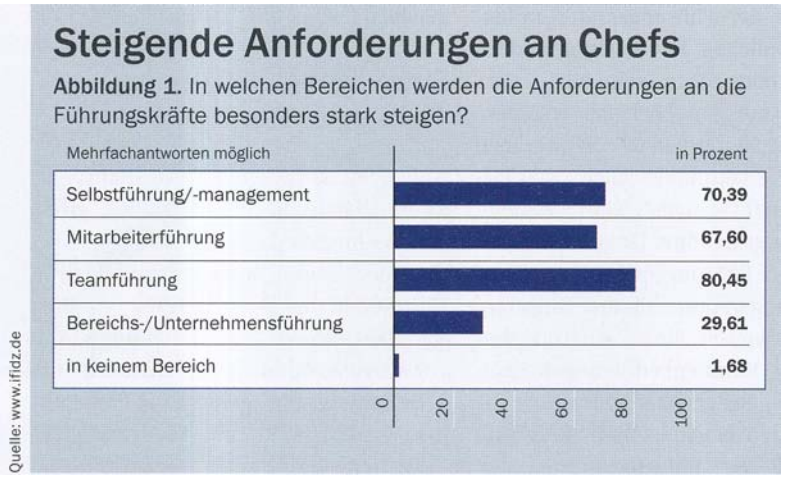
Immer komplexeres Umfeld beachten

Dass das Beziehungsnetzwerk, in dem Führungskräfte agieren, komplexer wird, zeigen auch ihre Antworten auf die Frage, von welchen Partnern sie bei der Zielerreichung stark abhängig sind. Am häufigsten werden hier immer noch die eigenen Mitarbeiter genannt (78 Prozent); auffallend häufig jedoch auch die „Mitarbeiter anderer Bereiche" (47 Prozent) und „externe Unterstützer" (42 Prozent). Das zeigt, wenn Führungskräfte heute die gewünschten Wirkungen erzielen möchten, müssen sie in ihr Denken und Handeln nicht nur ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten einbeziehen. Sie müssen auch die Interessen und möglichen Reaktionen vieler anderer Partner berücksichtigen, gegenüber denen sie keine Weisungsbefugnis haben.

Es verändert sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Es gewinnen die Themen ...

- „Führung auf Distanz"
- „Führung ohne Weisungsbefugnis" beziehungsweise „laterale Führung"
- „Führung von virtuellen und hybriden Teams"
- „Onlinekommunikation"

nicht unerwartet und ganz deutlich an Bedeutung. Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen sowie cross-funktionalen Team- und Projektarbeit verlieren offensichtlich bei der alltäglichen Zusammenarbeit die Bereichs- und Unternehmensgrenzen an Relevanz. Deshalb bezieht sich heute, wenn man von Führung spricht, diese Aufgabe immer seltener nur auf die Mitarbeiter, die einer Führungskraft disziplinarisch unterstellt sind. Vielmehr gilt es auch Personen zu „führen" beziehungsweise zu inspirieren und motivieren, bezüglich denen die Führungskraft keine Weisungsbefugnis hat.



Corona war ein echter „Gamechanger"

Fast 90 Prozent der Führungskräfte sagen denn auch, das Thema virtuelle Führung spiele bereits heute in ihrem Führungs-/Arbeitsalltag eine große oder gar sehr große Rolle. Zudem gehen 93 Prozent davon aus, dass das Führen auf Distanz auch in der „Nach-Corona-Zeit" ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein wird. Dasselbe gilt für die Onlinekommunikation (91 Prozent).

Aus Sicht der meisten Führungskräfte war Corona somit ein echter Gamechanger; das heißt, die von dem Virus ausgelösten Veränderungen im Bereich Führung,

Kommunikation und Zusammenarbeit werden nachhaltig sein. Dabei weisen die Führungskräfte immer wieder darauf hin, dass dies nicht nur hinsichtlich ihrer Mitarbeiter gilt. Auch ihre (Kommunikations-) Beziehungen zu solchen Stakeholdern wie externen Dienstleistern, Kunden und Lieferanten haben sich nachhaltig verändert.

Führen auf Distanz oft ein „notwendiges Übel"

Bemerkenswert ist: Die meisten Führungskräfte sind keine enthusiastischen Befürworter des Führens auf Distanz. Sie erachten dieses vielmehr als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel". Nur 30 Prozent von ihnen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend in der Waage (52 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18 Prozent).

Dabei fällt auf: Die jüngeren Führungskräfte bewerten das Führen auf Distanz häufiger positiv als die älteren. Dies liegt vermutlich außer an der unterschiedlichen Digitalkompetenz daran, dass die älteren Führungskräfte bei einem Wandel weg vom „klassischen" hin zu einem virtuellen Führen mehr Führungsroutinen als ihre jüngeren Kollegen aufgeben müssen.

Auffallend ist zudem: Weit überdurchschnittlich viele obere Führungskräfte von Großunternehmen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Eine Ursache hierfür dürfte sein, dass in den multinational tätigen Unternehmen der Führungs- und Kommunikationsprozess zumindest auf der Top-Ebene auch schon vor Corona weitgehend online erfolgte. Deshalb ist das Führen auf Distanz für deren Top-Manager eine geübte Praxis. Darum unterschätzen sie zuweilen auch die Schwierigkeiten, die diese Art zu führen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen bereitet.

Diese resultieren auch daraus, dass aus Sicht der Führungskräfte etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten. Als Beispiele werden von den Befragten immer wieder folgende Mitarbeitergruppen genannt: 1. Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase und 2. Mitarbeiter, die nur bedingt sich selbst und ihre Arbeit effektiv organisieren können und auch nur bedingt in der Lage sind, sich selbst motivieren zu können.

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren auch daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) bei ihm die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen sehen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mit-

arbeiter (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

42 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass eine mögliche Verschlechterung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen ist. Schließlich beklagen nicht wenige Führungskräfte, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur acht Prozent der Führungskräfte, beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust. Eine solche Angst ist nachvollziehbar, da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich aber viele Führungskräfte nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild „Ich kann vertrauen und loslassen" vereinbar.

Führungskräfte sollten noch kommunikativer werden

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent) und Selbstmanagement (32 Prozent).

95 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass ihr Team mittelfristig einen hybriden Charakter (85 Prozent) oder gar rein virtuellen Charakter (10 Prozent) hat. Sie erwarten also, dass sie auch „nach Corona" vor der Herausforderung stehen, Mitarbeiter und Teams auf Distanz zu führen und die hierfür nötigen Kompetenzen brauchen. Dabei fiel in den persönlichen Interviews auf: Wenn die Führungskräfte von hybriden Teams sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Unternehmensübergreifende Teams sind Herausforderung

Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie von hybriden Teams sprechen, häufig die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie in ihrem Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.

Das heißt, viele Führungskräfte haben das klassische Bereichsdenken bereits

überwunden. Sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem für sie relevanten Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess direkt beteiligt ist.

Dieses Bewusstsein hat ein Teil der Führungskräfte schon verinnerlicht. Das belegt die Tatsache, dass sie immer wieder ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung auch von Mitarbeitern anderer Bereiche und externen Unterstützern betonen. Zudem scheinen sich viele von ihnen schon bewusst zu sein, dass gute Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Sinnstifter" und „Beziehungsmanager" weiter an Bedeutung gewinnen.

Barbara Liebermeister (rechts). Webinare dürfen auch einmal Spaß machen, heißt es im Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt.

Führungskräfte sehen Gefahren im Beziehungsbereich

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarischer Gewalt vorgeben können: „Tue dies und das". Sie müssen vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente die Mitarbeiter als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich oft keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der Vuca-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte massiv fördern.

Praxisnahe, erfolgreiche Führungskräfteentwicklungsprogramme zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie folgende Entwicklungselemente miteinander verbinden:

Kollektive Qualifizierung (zum Beispiel in Seminaren, Trainings, Webinaren und mittels Lernplattformen). Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Teilnehmern die Skills zu vermitteln, die sie zum Führen von Menschen im digitalen Zeitalter brauchen. Außerdem gilt es, durch das gemeinsame Lernen dafür zu sorgen, dass das nötige Alignment entsteht.

Individuelle Qualifizierung (zum Beispiel mittels Coaching oder auch Mentoring). Ziel dieser Maßnahmen ist es, bei den Teilnehmern die Verhaltenssicherheit und -flexibilität zu erzeugen, die sie zum Wahrnehmen ihrer Führungsfunktion brauchen und ihr Selbstbewusstsein als Führungskraft zu stärken.

Transferunterstützende Maßnahmen (zum Beispiel Teamcoaching, Erfahrungsaustausch). Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass die Teilnehmer tatsächlich das gewünschte Führungsverhalten zeigen und im Unternehmen eine Führungskultur entsteht, die den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entspricht.

On-the-Job-Lernen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die neuen Führungskompetenzen systematisch auszubauen und zu einer Routine werden zu lassen.

Dabei variiert der Umfang der individuellen und kollektiven Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auf den verschiedenen Führungsebenen in der Regel. Bei den Führungsnachwuchskräften, denen noch das Basishandwerkszeug in Sachen Führung vermittelt werden muss, dominieren oft die kollektiven Entwicklungsmaßnahmen. Je erfahrener die Führungskräfte sind und je exponierter ihre (Führungs-) Position ist, umso individueller und auf ihren persönlichen Bedarf zugeschnittener werden in der Regel die Förder- und Unterstützungsmaßnahmen sein müssen. Steht das Führungskräfteentwicklungsprogramm, empfiehlt es sich, dieses in einer Kick-off-Veranstaltung zu präsentieren.

Barbara Liebermeister •

> **„Führungskräfte überzeugen am besten durch ihr eigenes Verhalten und durch ihre vorbildliche Kommunikation."**
>
> **Barbara Liebermeister**

Führungskräfte als INFLUENCER

Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (Ifidz), Frankfurt

Wie lange ist eine Führungskraft eine Führungskraft? Solange andere Menschen ihren Ideen und Initiativen folgen. Folgen ihr keine Personen wie Mitarbeiter und Kollegen mehr, kann sie sich mittelfristig vermutlich einen neuen Job suchen.

Ein ähnliches Schicksal teilen Führungskräfte mit den Influencern im Netz: Auch sie sind nur solange Influencer wie sie Follower haben. Und das Bemerkenswerte dabei ist: Ihre Follower folgen ihnen ganz freiwillig; sie lassen sich völlig ohne Zwang von ihren Ideen usw. beeinflussen und inspirieren.

Dies ist auch das Ziel einer modernen Führung. Sie zielt darauf ab, ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen sich eigeninitiativ mit ihrem Denken und Handeln für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Diese werden umso wichtiger, je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf Distanz führen - zum Beispiel, weil diese weitgehend im Homeoffice arbeiten. Also lohnt es sich, sich mit dem Phänomen Influencer zu befassen. Nachfolgend neun Thesen, was diese erfolgreich macht.

These 1: Influencer zeigen sich

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz ist ihre Sichtbarkeit - zum Beispiel indem sie regelmäßig ihre Social-Media-Kanäle füttern und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Ähnliches gilt für alle Personen, die Influencer sind oder sein möchten. So fällt zum Beispiel auf, wie oft unsere Spitzenpolitiker seit Ausbruch der Corona-Pandemie nach einem anstrengenden Arbeitstag abends noch in Fernseh-Talkshows sitzen, um ihr Denken und Handeln der Bevölkerung zu vermitteln und zu erreichen, dass diese ihre Entscheidungen mitträgt. Das heißt, eine Führungskraft, die sich nur hinter ihrem Schreibtisch verbirgt, wird nie ein Influencer, denn man muss die Kommunikation mit den Netzwerkpartnern suchen.

These 2: Influencer stehen erkennbar für gewisse Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft bzw. stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein. Wenn sie in ihrem Denken und Handeln aus der Sicht ihrer Netzwerkpartner schwanken wie ein Rohr im Wind, fassen sie zu ihnen kein Vertrauen. Sie sind weniger bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist jedoch gerade in unsicheren Zeiten wie den aktuellen wichtig.

These 3: Influencer inszenieren ihre Auftritte

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Diesbezüglich haben viele Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial.

Das zeigt sich zum Beispiel in den Online-Meetings, die seit dem Ausbruch der Pandemie vermehrt stattfinden. Bei ihnen registriert man als Beobachter immer wieder, dass Führungskräfte sich verspätet einloggen oder im Homeoffice legere Freizeitkleidung tragen. Dabei ist eine Botschaft, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch in den Online-Meetings vermitteln möchten: „Wir arbeiten nun zwar vermehrt im Homeoffice, doch ansonsten gilt: Business as usual." Von ihrem Auftritt geht aber oft eine gegenteilige Botschaft aus.

Einer Führungskraft, die sich als Influencer versteht, passiert ein solches Missgeschick selten. Denn sie reflektiert vor jeder Interaktion, sei es in der realen oder digitalen Welt, welche Wirkung sie erzielen und welche Botschaft sie mit ihrem Auftreten vermitteln will.

These 4: Influencer wollen eine vertrauenswürdige Marke sein

Hinter dem Inszenieren der Auftritte der Influencer steckt auch der Wunsch, sich als Marke zu etablieren. Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren: ihr Wiedererkennungswert und ihr Leistungsversprechen. Auch Führungskräfte sollten für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen.

These 5: Influencer funken auf vielen Kanälen

Influencer kommunizieren mit ihren Followern nicht nur über ein Medium wie Twitter, sondern auf verschiedenen Kanälen und zwar abhängig davon, welche Botschaft sie vermitteln und welche Wirkung sie erzielen möchten. Diese Kompetenz brauchen heute auch Führungskräfte. Sie müssen wissen, welche Botschaften kann ich per Mail, in Online-Meetings oder über die Social Media verkünden und wann sollte ich das persönliche Gespräch suchen. Führungskräfte brauchen also eine gewisse Medienkompetenz. Sie müssen die Stärken und Schwächen der verschiedenen Kommunikations- und Informationskanäle kennen und diese gezielt nutzen.

These 6: Influencer interagieren mit ihren Followern

Influencer sind nur so lange Influencer wie sie Follower haben. Sie wissen um diese Abhängigkeit. Deshalb versuchen sie möglichst viel mit ihren Followern zu kommunizieren. Zum Beispiel in Chatforen, um unter anderem deren Interessen und Meinungen zu bestimmten Sachverhalten zu erfahren.

Diese Infos nutzen sie, um ihren Online-Auftritt zu verbessern und dafür zu sorgen, dass sie keine Eintagsfliegen sind. Sie lassen zudem das Feedback ihrer Follower erkennbar in ihre Posts einfließen, um ihnen zu signalisieren: Ich nehme Euch und Eure Interessen wahr; Ihr seid mir wichtig. Ähnlich sollten Führungskräfte agieren.

These 7: Influencer zeigen sich auch als Mensch mit Gefühlen

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben - primär um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein und eine emotionale Beziehung zu ihnen aufzubauen. Auch viele Führungskräfte tun dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern, etwa indem sie aktuell im Gespräch auch mal erwähnen, dass die Corona-Situation auch sie verunsichert.

Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeiter oft der Anstoß, sich ebenfalls zu öffnen und ihrer Führungskraft einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben. Insofern sind solche „Offenbarungen" seitens der Führungskräfte gerade in der aktuellen Corona-Situation wichtig, in der ihre Mitarbeiter oft hochgradig verunsichert sind. Und wenn die Mitarbeiter im Homeoffice oder in Kurzarbeit sind und deshalb viele normale Gesprächsanlässe entfallen? Dann sollten Führungskräfte überlegen, inwieweit sie mithilfe der Social Media einen partiellen Ausgleich hierfür schaffen können, damit ihre emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern nicht abreißt.

These 8: Influencer reagieren gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen (aus Sicht ihrer Follower) Fehler - zum Beispiel weil sie deren Stimmung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer - nach außen erkennbar - nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe für ihr Handeln darzulegen. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime „Shit happens, auch ich bin nur ein Mensch" ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf Kritik reagieren, denn diese zeigt letztlich das „Involvement" der Mitarbeiter und eröffnet ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

These 9: Influencer sind bereit, neue Wege zu gehen

Auch Influencer müssen oft neue Wege gehen - zum Beispiel weil sie sich weiterentwickelt haben oder ihre Zielgruppe zunehmend auf andere Plattformen abwandert. Dann stehen auch Influencer vor der Herausforderung, die Weichen neu zu stellen. Diese „Strategiewechsel" stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen Weg.

Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie „Unser Unternehmen muss Gewinn erzielen" sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar. •

Unternehmensführung

Warum und wie die Digitalisierung Führungsrollen verändert

Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen werden die Themen virtuelle und laterale Führung eine immer grössere Rolle spielen. Führungskräfte spüren daher einen hohen Entwicklungsbedarf bei allen Kompetenzen, die zum Verbessern der Kommunikation und Kooperation erforderlich sind.

› Barbara Liebermeister

«Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft» – so lautet der Titel einer Studie, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erstellt hat. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden narrativen Interviews persönlich befragt.

Laterale Führung im Trend

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt ausser dem Führen auf Distanz beziehungsweise virtuellen Führen das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. So gehen zum Beispiel 90 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder sogar rein virtuellen Charakter haben wird; zudem sind 80 Prozent überzeugt, das Thema laterale Führung gewinne an Bedeutung.

Als Ursache hierfür erachten die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt ausser der Bedeutung der Online-Kommunikation und -Kooperation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. Bereits heute geben jeweils mehr als 40 Prozent der Führungskräfte an, dass sie hierbei stark von den Mitarbeitern anderer Bereiche beziehungsweise externen Unterstützern wie Zulieferern abhängig sind.

kurz & bündig

- In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandelt sich das Anforderungsprofil an Führungskräfte. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern beziehungsweise «Alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln.
- Weil die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden, steigt ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den Mitarbeitern.
- Führungskräfte stehen zunehmend vor der Herausforderung, mit Personen zu kommunizieren und zu kooperieren, die einen völlig unterschiedlichen Background haben sowie deren Wertvorstellungen stark divergieren.

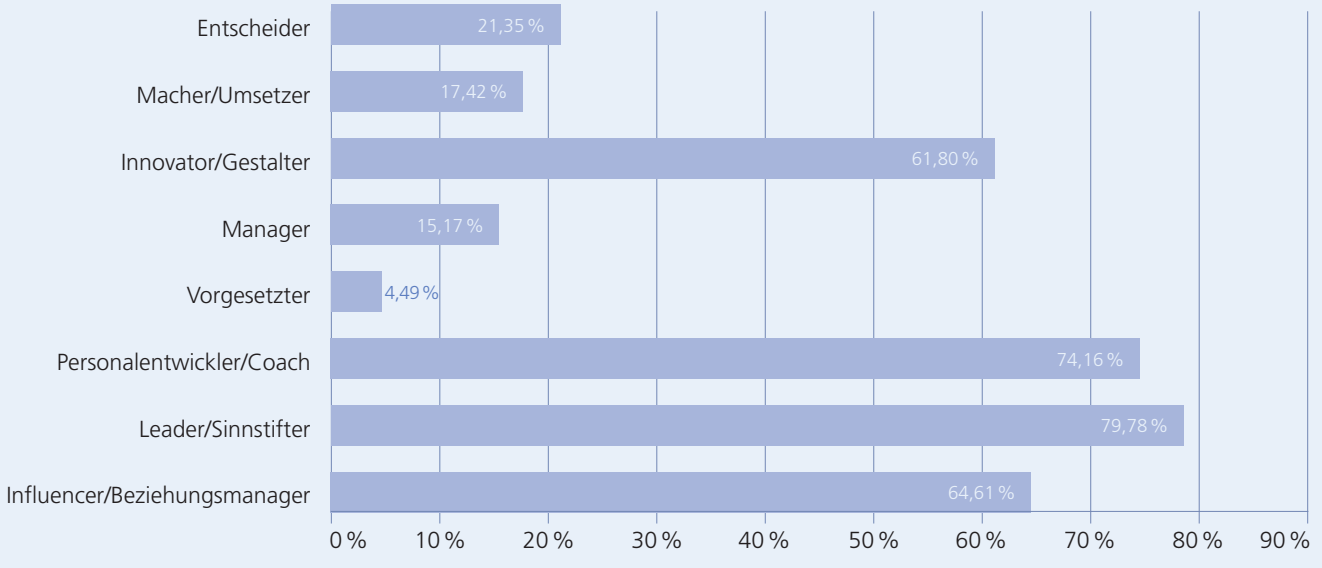
Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, auch Personen zu motivieren und zu inspirieren beziehungsweise zu «führen», deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen «Influencer/Beziehungsmanager» (76 Prozent) und «Leader/Sinnstifter» (80 Prozent) an Bedeutung.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeiter der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte ausser in der Digitalisierung und dem gesell-

Abb. 1: Die Rollen der Führungskräfte

Welche Rollen der Führungskräfte werden künftig an Bedeutung gewinnen?
(Mehrfachantworten möglich)



schaftlichen Wertewandel den grössten Treiber der Veränderung.

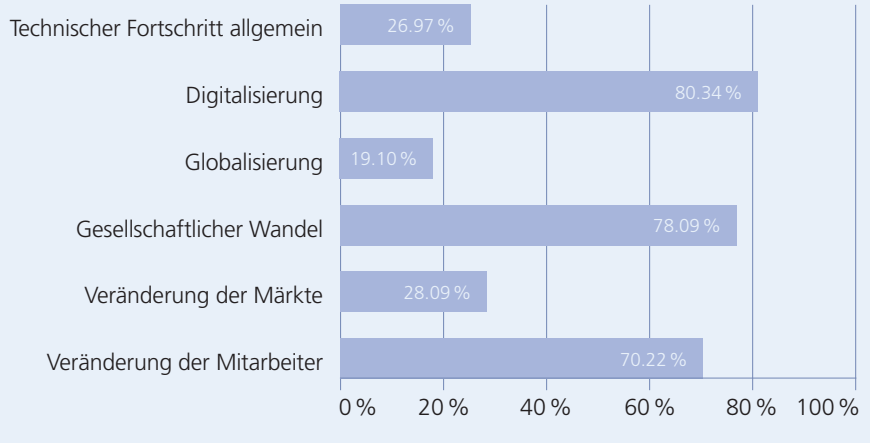
Steigende Anforderungen

Dies ist auch eine Ursache, warum die Anforderungen an Führung nach Auffassung von 92 Prozent der Führungskräfte auch künftig weiter steigen oder sogar stark steigen werden – und zwar insbesondere in den Bereichen «Selbstführung/-management» (70 Prozent), «Mitarbeiterführung» (68 Prozent) und «Teamführung» (80 Prozent).

Eine weitere Ursache ist: Die Teams der Führungskräfte haben nicht nur immer stärker einen hybriden, sondern auch heterogenen Charakter. Deshalb stehen die Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, mit Personen zu kommunizieren und zu kooperieren, die einen völlig unterschiedlichen Background haben sowie deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung stark divergieren.

Abb. 2: Treiber der Veränderungen

Was sind aus Ihrer Warte die grössten Treiber dieser Entwicklung?
(Mehrfachantworten möglich)



Deshalb überrascht es nicht, dass drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als «hoch» oder sogar «sehr hoch» einstufen. Dabei fällt auf: Am höchsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die 41- bis 50-Jährigen – vermutlich auch, weil sie keine «Digital Natives» sind. Zudem haben sie aufgrund ihrer längeren Berufstätigkeit und Führungserfahrung schon mehr Führungs-

Abb. 3: Wo steigende Anforderungen erwartet werden

In welchen Bereichen werden die Anforderungen an die Führungskräfte besonders stark steigen? (Mehrfachantworten möglich)

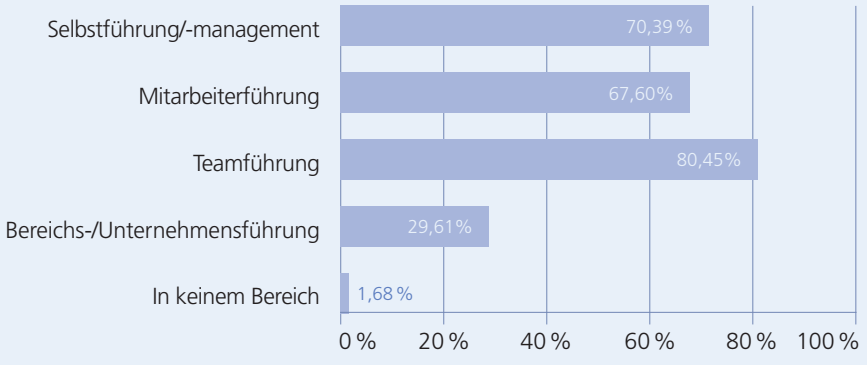
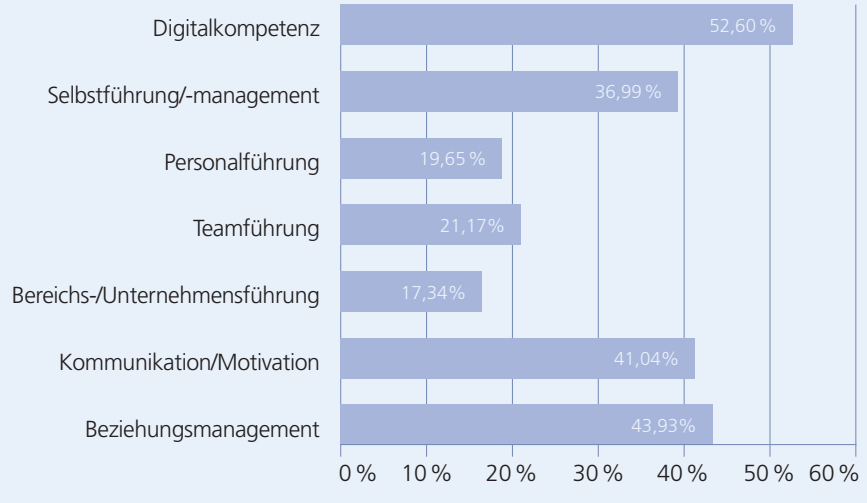


Abb. 4: Bereiche mit dem grössten Entwicklungsbedarf

In welchen Bereichen sehen Sie bezogen auf Ihre Person den grössten Entwicklungsbedarf? (Mehrfachantworten möglich)



routinen als ihre jüngeren Kollegen entwickelt, die sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen teilweise durch neue ersetzen müssen.

Am geringsten erachten ihren Entwicklungsbedarf die Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, von denen viele Top-Executives wie Vorstände und Geschäftsführer sind. Dies liegt vermutlich daran, dass sie sich nicht selten primär als die Top-Entscheider und -Manager in ihrer Organisation verstehen. Das heisst, sie haben ein teils anderes Rollen- und Selbstverständnis als die Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene und der Shopfloor-Ebene. Deshalb verspüren sie auch einen anderen Entwicklungsbedarf.

Grosser Entwicklungsbedarf

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte verspürt einen grossen Entwicklungsbedarf im Bereich «Digitalkompetenz» (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich «Selbstführung/-management». Auffallend ist, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen grosse Entwicklungsbedarfe bei sich sehen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (44 Prozent)
- Kommunikation/Motivation (41 Prozent) und
- Teamführung (27 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Frage geht:

- «Wie verstehe ich mich als Führungskraft und
- wie definiere ich meine Rolle im Team und
- wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern bzw. mit meinem Team?»,

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Die «Alpha-Intelligenz»

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie «Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen», die das IFIDZ bereits 2014 durchführte.

Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt. Sie müssen sich zunehmend zu Beziehungsmanagern beziehungsweise «Alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe «Persönlichkeitsintelligenz»,

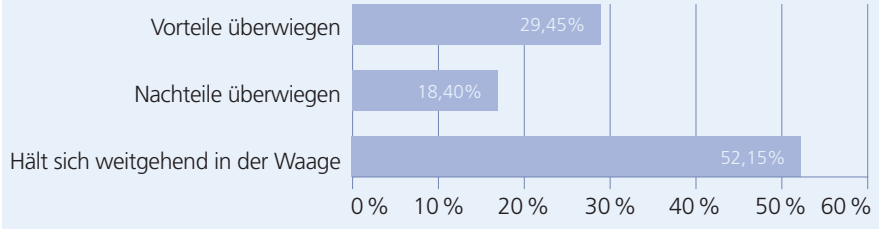
«Beziehungsintelligenz» und «Digitalintelligenz» auszeichnen.

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen sowie das verstärkte Arbeiten im Homeoffice. Es fällt auf, dass die meisten Führungskräfte keine enthusiastischen Befürworter des Führens auf Distanz sind. Sie erachten dieses vielmehr als ein aufgrund der Rahmenbedingungen «notwendiges Übel». Nur 30 Prozent von ihnen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder meist in der Waage (52 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18 Prozent).

Dabei fällt wiederum auf: Die jüngeren Führungskräfte bewerten das Führen auf Distanz häufiger positiv als die älteren.

Abb. 5: Einschätzungen zum Führen auf Distanz

Überwiegen für Sie eher die Vor- oder die Nachteile beim virtuellen Führen / Führen auf Distanz? (Mehrfachantworten möglich)



Dies liegt vermutlich ausser an der unterschiedlichen Digitalkompetenz daran, dass die älteren Führungskräfte bei einem Wandel weg vom «klassischen» hin zu einem virtuellen Führen mehr Führungsroutinen als ihre jüngeren Kollegen aufgeben müssen.

Überwiegend Vorbehalte

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen beziehungsweise das Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht

Abb. 6: Gefahren bei virtueller Führung

Was erachten Sie als die grössten Gefahren beim virtuellen Führen / Führen auf Distanz? (Mehrfachantworten möglich)

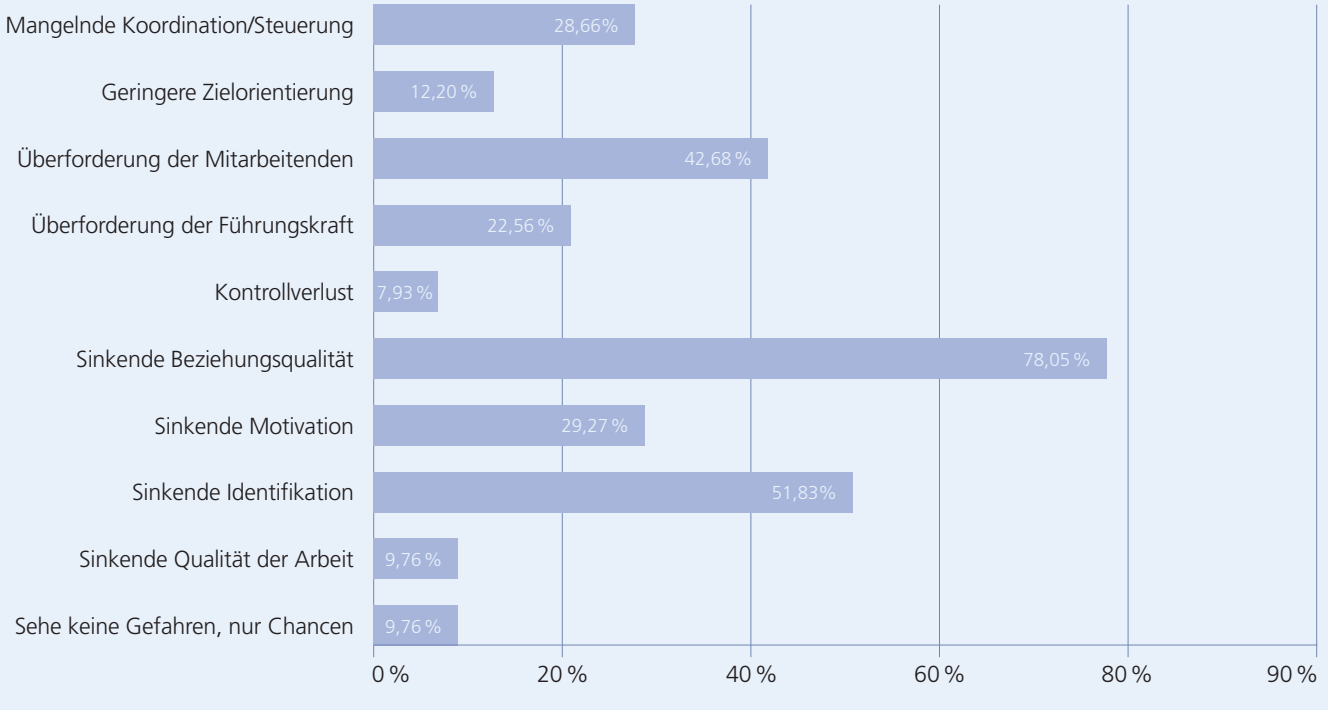


Abb. 7: Entwicklungsbedarf beim Führen auf Distanz

In welchen Bereichen besteht bei Ihren Fähigkeiten bezogen auf das Thema «Führen auf Distanz» noch Entwicklungsbedarf? (Mehrfachantworten möglich)

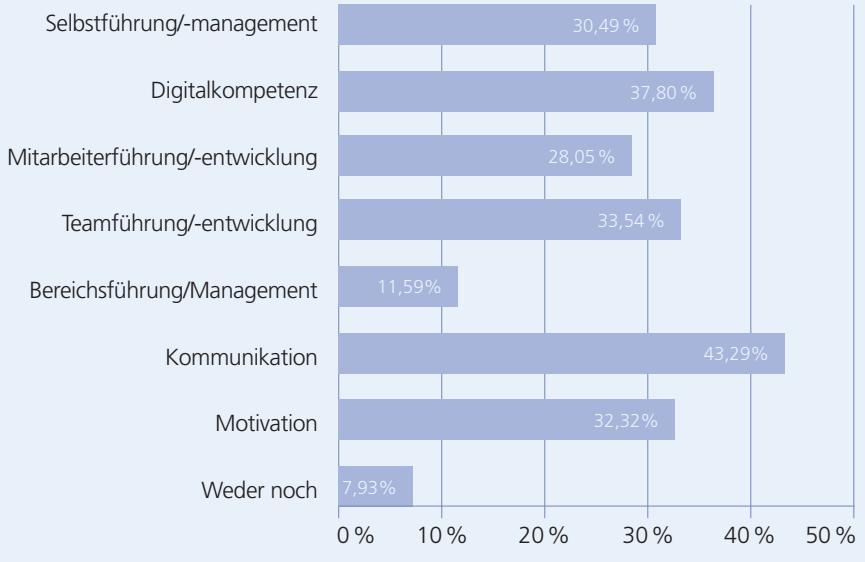


Abb. 8: Dimensionen «Alpha-intelligenter Persönlichkeiten»

Die Alpha-Intelligence-Kompetenzfelder

Alpha Personality Persönlichkeitsintelligenz	**Alpha Relation** Beziehungsintelligenz	**Alpha Digitaly** Digitalintelligenz
› Selbstverständnis › Stabilität › Veränderung › Mut › Umsetzung › Neugier › Ganzheitlichkeit	› Vernetzung › Empathie › Marke Ich › Offenheit › Respekt › Team	› Zukunftsblick › Technologie › Digitalkompetenz › Interdisziplinarität

den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten. Als Beispiele werden immer wieder folgende Mitarbeitergruppen genannt:

a. Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase und
b. Mitarbeiter, die nur bedingt sich selbst und ihre Arbeit effektiv organisieren und sich selbst motivieren können.

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren auch daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) bei ihm die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen sehen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

Dabei fällt auf: 42 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 23 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, eine mögliche Verschlechterung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen sind auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen. Schliesslich beklagen nicht wenige, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehlt.

Selbstbild und Fremdbild

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und das Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur acht Prozent der Führungskräfte beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust.

Eine solche Angst ist nachvollziehbar,

› da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und
› ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird.

Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich aber viele Führungskräfte nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild «Ich kann vertrauen und loslassen» vereinbar.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen:

- Kommunikation (43 Prozent),
- Digitalkompetenz (38 Prozent) und
- Selbstführung/-management (32 Prozent).
- Zudem in folgenden drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen:
- Teamführung/-entwicklung (33 Prozent),
- Motivation (32 Prozent) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28 Prozent).

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der bereits erwähnten Alpha-Intelligence-Studie des IFIDZ. Die in ihr unter dem Begriff Alpha Intelligence subsummierten Kompetenzen scheinen Führungskräfte heute nicht nur aufgrund der durch Corona ausgelösten beziehungsweise forcierten Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit verstärkt zu brauchen. Deshalb besteht mehr denn je die Notwendigkeit, dass sie sich zu «Alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln.

Das Zukunftsmodell

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten.

Die Führungskräfte haben also, insbesondere wenn sie vom Führen hybrider und virtueller Teams sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.

Das heisst, die Führungskräfte haben das klassische Bereichs- beziehungsweise Säulendenken schon überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen

Thesen zum Thema Führung und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter

Basierend auf den Ergebnissen der Studie «Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft» hat das IFIDZ 18 Thesen formuliert, vor welchen Herausforderungen die Unternehmen und ihre Führungskräfte künftig stehen und welche Anforderungen hieraus resultieren.

These 1: Die Corona-Pandemie war im Bereich Unternehmensführung und -steuerung kein Game-Changer. Sie

- offenbarte Defizite unter anderem im Bereich Risikomanagement und Digitalisierung der Unternehmen und
- forcierte wie ein Brandbeschleuniger viele Entwicklungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit, die zuvor bereits existierten.

These 2: Die Corona-Pandemie veränderte die persönlichen Arbeitsbedingungen vieler Führungskräfte und Mitarbeiter kurzfristig sehr massiv. Deshalb nehmen sie diese oft als einen Game-Changer wahr.

These 3: Die Bedeutung von Führung in den Unternehmen wird weiter steigen – unter anderem weil es in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Vuka-Welt stets aufs Neue gilt, den Mitarbeitern Halt und Orientierung sowie neue Perspektiven zu vermitteln.

These 4: Auch die Anforderungen an Führung werden weiter steigen – speziell bei der Mitarbeiter- und Teamführung. Dementsprechend sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Beziehungsmanagement,
- Kommunikation/Motivation und
- Teamführung;

ausserdem im Bereich Selbstführung/-management; unter anderem, um nicht auszubrennen und handlungsfähig zu bleiben.

These 5: Im Führungsalltag gewinnen vor allem die Führungsrollen an Bedeutung, deren effektive Wahrnehmung stark von der Beziehung zu den Mitarbeitern beziehungsweise Netzwerkpartnern und der Kommunikation mit ihnen abhängt – zum Beispiel die Rollen

- Leader/Sinnstifter,
- Influencer/Beziehungsmanager und
- Personalentwickler/Coach.

Die Führungskräfte müssen sich zu Beziehungsmanagern beziehungsweise «Alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln – also Führungspersönlichkeiten, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

These 6: Das Thema laterale Führung beziehungsweise Führung ohne Weisungsbefugnis gewinnt aufgrund der netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und verstärkten bereichs- und unternehmensübergreifenden Team-/Projektarbeit an Bedeutung. Die Führungskräfte stehen vermehrt vor der Herausforderung, Personen zu inspirieren und zu führen, die ihnen disziplinarisch nicht unterstellt sind, da sie von ihnen bei der Zielerreichung abhängig sind.

These 7: Die Online-Kommunikation spielt im Führungsalltag eine immer grössere Rolle – und zwar im Kontakt mit allen Personen, die am Leistungserbringungsprozess beteiligt sind; unabhängig davon, ob es sich hierbei um eigene Mitarbeiter, Mitarbeiter anderer Bereiche, Kunden, Dienstleister oder Lieferanten handelt.

These 8: Die Veränderung der Mitarbeiter ist ein wichtiger Veränderungstreiber. Aufgrund des allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandels ändern sich auch die Erwartungen an die Arbeit und die Führung. Die Angehörigen der Generationen Y (nach 1980 geboren) und Z (nach 2000 geboren) – also die Digital Natives und Millennials – sind in den Betrieben angekommen.

These 9: Das Führen hybrider Teams mit einem sehr heterogenen Charakter wird zum Tagesgeschäft. Die Führungskräfte brauchen eine grosse Verhaltensflexibilität, um effektiv mit Menschen zu kommunizieren und zu kooperieren, die einen sehr unterschiedlichen biografischen, beruflichen und kulturellen Background haben und deren Wertevorstellungen und Erwartungen an Führung stark divergieren.

These 10: Viele Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene und der operativen Ebene betrachten das Führen auf Distanz als ein «notwendiges Übel». Anders sieht dies bei den Top-Managern aus – unter anderem weil speziell in den multinational agierenden Unternehmen der Führungs- und Kommunikationsprozess zumindest auf der Top-Ebene auch schon vor Corona weitgehend digital erfolgte. Deshalb unterschätzen sie nicht selten die Schwierigkeiten, die diese Art zu führen den Führungskräften auf den ihnen nachgeordneten Ebenen bereitet.

These 11: Aus Sicht der Führungskräfte verfügt ein beachtlicher Teil ihrer Mitarbeiter nicht über den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich zum Beispiel im Homeoffice zu arbeiten. Dies gilt unter anderem für die Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase und die Mitarbeiter, die nur bedingt sich und ihre Arbeit effektiv organisieren und sich selbst motivieren können.

These 12: Die meisten Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen sowie einer sinkenden Identifikation mit dem Unternehmen.

These 13: Nicht wenige Führungskräfte unterschätzen, dass beim Führen auf Distanz auch die Gefahr einer Überforderung von ihnen selbst besteht. Zudem gestehen

sie sich ihre Angst vor einem Kontrollverlust nicht ein.

These 14: Führungskräfte stehen in ihrer Alltagsarbeit immer häufiger vor der Herausforderung, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

These 15: Wenn Führungskräfte von hybriden Teams sprechen, haben sie oft die bereichs- und nicht selten sogar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie zur Zielerreichung koordinieren müssen. Das heisst, sie haben das klassische Bereichs- beziehungsweise Säulendenken überwunden; sie denken bereits in netzwerkartigen Zusammenhängen.

These 16: Viele Führungskräfte haben schon das Bewusstsein verinnerlicht, dass eine Führung, die auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielt, ein verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und ein verändertes Führungsverhalten erfordert.

These 17: Führung per disziplinarischer Macht ist out; Führung über das Auftreten und Verhalten sowie die Argumentation gewinnt. Vertrauen wird zum zentralen Erfolgsfaktor beim Führen – speziell beim Führen auf Distanz.

These 18: In vielen Unternehmen existieren bereits Ansätze einer solchen, auf wechselseitigem Vertrauen basierenden Kultur der Zusammenarbeit und Führung. Diese gilt es auszubauen, indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu Alpha-intelligenten Persönlichkeiten forcieren.

Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem offensichtlich schon das Bewusstsein verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende ein verändertes Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen «Leader/Sinnstifter» und «Influencer/Beziehungsmanager» weiter an Bedeutung gewinnen.

Vertrauenskultur notwendig

Dies ist insofern relevant, als bei einer Alpha Collaboration beziehungsweise bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarischer Gewalt vorgeben können, dies oder das zu tun. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich meist keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heisst wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der Vuka-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu Alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern. «

Porträt

Barbara Liebermeister
Institutsleiterin, Beraterin, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Website des Instituts kann die Studie «Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft» oder auch ein Management Summary bestellt werden.

Kontakt

info@ifidz.de
www.ifidz.de

Führung im Umbruch

Eine Studie des IFIDZ zeigt: Unter anderem aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich die Anforderungen an Führung.

Gastautor[1]
Barbara Liebermeister
ist Gründer und Leiter des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)
www.ifidz.de

AUFGRUND DER ZUNEHMEND netzwerkartigen Struktur der Unternehmen gewinnen in ihnen die Themen virtuelle und laterale Führung massiv an Bedeutung. Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte bei allen Kompetenzen, die für eine zukunftsweisende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation nötig sind. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie »Alpha-Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft«, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat.

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung - unter anderem, weil nach Auffassung der meisten Führungskräfte (90 %) ihre Teams auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben werden. Zudem erwarten 80% der Befragten, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen und deshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt. Als Ursache nennen die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel von den Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern. Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu »führen«, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeiter der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte zusätzlich zur Digitalisierung einen zentralen Treiber der Veränderung.

Anforderungen an Führung steigen

Deshalb erwarten fast alle Führungskräfte, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen - und zwar insbesondere in den Bereichen »Mitarbeiterführung« (68%) und »Teamführung« (80%). Darum verspüren die Führungskräfte bei sich selbst auch einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich »Digitalkompetenz« (53%) sowie »Selbstführung/-management« (37%); zudem in gleich drei Bereichen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind - nämlich

- Beziehungsmanagement (44%)
- Kommunikation/Motivation (41%) und
- Teamführung (27%).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht »Wie verstehe ich mich als Führungskraft?«, »Wie definiere ich meine Rolle im Team?« »Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern bzw. mit meinem Team?«, scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Führungskräfte sind keine »Fans« des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das vermehrte Arbeiten im Home-Office. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen »notwendiges Übel«. Nur 30 % von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile.

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwick-

1 Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

lungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Home-Office zu arbeiten. Zudem sehen 75% der Führungskräfte beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52%), eine Überforderung der Mitarbeiter (42%) und ein Absinken ihrer Motivation (29%).

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Kommunikation (43%),
- Digitalkompetenz (38%) und
- Selbstführung/-management (32 %).

Zudem in den drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen

- Teamführung/-entwicklung (33%),
- Motivation (32 %) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28%).

Der Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie »Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen«, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt; des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. »alpha-intelligenten Persönlichkeiten« entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe »Persönlichkeits-«, »Beziehungs-« und »Digitalintelligenz« auszeichnen.

Der »Alpha Collaboration« gehört die Zukunft

In den persönlichen Interviews fiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen. Das heißt, sie haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ - in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence - »Alpha Collaboration« nennt, gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem, der Studie zufolge, schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht per disziplinarischer Gewalt vorgeben können, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz, da hierbei eine Kontrolle, was die Mitarbeiter real tun, nur bedingt möglich ist. Deshalb ist wechselseitiges Vertrauen beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen. •

Nähere Infos über die Studie »Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft« finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ. www.ifidz.de

Remote, hybrid, lateral:

Die Strukturen der Unternehmen werden netzwerkartiger. Deshalb spielen virtuelle und laterale Führung eine immer wichtigere Rolle. Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf der Führungskräfte hinsichtlich einer zukunftsfähigen Gestaltung der Kommunikation und Kooperation. Das belegt die Studie „Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft", die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erstellt hat. [1]

Wie führen wir morgen?

Laterale Führung gewinnt an Bedeutung

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung, So gehen 95,1 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem sind 79,9 Prozent überzeugt, das Thema laterale Führung gewinnt an Bedeutung,

Als Ursache hierfür erachten die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der ZieLerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern - zum Beispiel von anderen Abteilungen, aber auch von externen Zulieferern und Dienstleistern.

Führungskräfte sind zunehmend als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben Führungskräfte jedoch keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen", deren Vorgesetzte sie gar nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen

- „Influencer / Beziehungsmanager" (64,8 Prozent) und
- „Leader / Sinnstifter" (79,9 Prozent) an Bedeutung.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt auch bei, dass sich die Mitarbeiter verändert haben. Hierin sehen die Führungskräfte - außer in der Digitalisierung und dem gesellschaftlichen Wertewandel - den größten Treiber der Veränderung.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb werden künftig nach Auffassung der Führungskräfte die Anforderungen an Führung weiter steigen - und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstführung / -management" (70,4 Prozent), „Mitarbeiterführung" (67,8 Prozent) sowie „Teamführung" (80,4 Prozent).

Eine weitere Ursache hierfür ist: Die Teams der Führungskräfte werden nicht nur immer virtueller bzw. hybrider, sondern auch heterogener, Deshalb stehen die Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, mit Personen zu kommunizieren und kooperieren, die einen völlig unterschiedlichen Background haben und deren WertvorsteLLungen und Erwartungen an Führung stark divergieren. Deshalb überrascht es nicht, dass drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch" oder sogar „sehr hoch" einstufen.

So verspürt zum Beispiel mehr als die Hälfte der Führungskräfte einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz" (52,6 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung / -management". Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich sehen, die eng mit ihren kommunikativen Kompetenzen und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind - nämlich:

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent)
- Kommunikation / Motivation (41,0 Prozent) und
- Teamführung (27,2 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht:

- Wie verstehe ich mich als Führungskraft?
- Wie definiere ich meine Rolle im Team?
- Und: Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern?

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Führungskräfte sind keine „Fans" des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen benötigen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das verstärkte Arbeiten im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel", Nur 29,5 Prozent von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend in der Waage (52,1 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18,4 Prozent),

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Homeoffice zu arbeiten. Zudem sehen beim virtuellen Führen drei Viertel der Führungskräfte (78,0 Prozent) die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern. Als weitere Gefahren erachten viele eine abnehmende Identifikation mit dem Unternehmen (51,8 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42,7 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29,3 Prozent).

Dabei fällt auf:

42,7 % der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur

22,6 % konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst.

Dabei liegt der Verdacht nahe, dass eine mögliche Verschlechterung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen ist. Schließlich beklagen viele, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

Selbstbild der Führungskräfte entspricht nicht dem Fremdbild

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur 7,9 Prozent der Führungskräfte beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem solchen Kontrollverlust, Und diese Angst ist durchaus nachvollziehbar,

da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und

ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird.

Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich viele Führungskräfte aber nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild: „Ich kann vertrauen und loslassen", vereinbar.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen:

- Kommunikation (43,3 Prozent),
- Digitalkompetenz (37,8 Prozent) und
- Selbstführung / -management (30,4 Prozent).

Zudem in den drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen:

- Teamführung / -entwicklung (33,4 Prozent),
- Motivation (32,3 Prozent) und
- Mitarbeiterführung / -entwicklung (28 Prozent).

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen", die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis,

- dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt;

des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten" entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Offensichtlich benötigen die Führungskräfte heute die unter dem Begriff Alpha Intelligence subsummierten Kompetenzen mehr denn je.

Der „Alpha Collaboration" gehört die Zukunft

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf Netzwerk- und externe Partner. Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Das heißt, die Führungskräfte haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen, Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in ihrem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist.

Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ - in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence - Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem schon verinnerlicht, dass eine auf Verbesserung der Alpha-Collaboration abzielende Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Leader / Sinnstifter" und „Influencer / Beziehungsmanager" weiter an Bedeutung gewinnen.

„Alpha Collaboration" setzt Vertrauenskultur voraus

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarischer Gewalt vorgeben können, tue dies und das, Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie angesichts der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben - inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real befolgen, können sie aufgrund der räumlichen Distanz nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich meist keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen, Das heißt wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor, Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern.

Hinweis & Link:

[1] Über die Studie: Für die Studie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. Davon kamen 98 aus der Schweiz und 69 aus Österreich. Link: https://akademie.ifidz.de/index.php/studie

Die Autorin:

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Webseite des Instituts finden Interessierte nähere Infos über die Studie „Alpha Collaboration - Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" Dort können sie diese bzw. ein Management Summary auch bestellen.

✉ liebermeister@wissensmanagement.net

Alpha Collaboration Studie

Führung und Zusammenarbeit im Umbruch

Die Alpha Collaboration Studie des IFIDZ zeigt: Aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an Führung nachhaltig.

Von Barbara Liebermeister

In den Unternehmen gewinnt ausser dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie «Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft», die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region (davon 98 aus der Schweiz) online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Bei der Befragung äussern die meisten Führungskräfte (95,1%) die Vermutung, dass ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem erwarten 79,9%, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen, weshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt ausser der Bedeutung der Onlinekommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitenden; so zum Beispiel von den Mitarbeitenden anderer Bereiche sowie externen Dienstleistern.

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu «führen», deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen «Influencer/Beziehungsmanager» (64,6%) und «Leader/Sinnstifter» (79,8%) an Bedeutung (siehe Abbildung 1). Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeitenden der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen 70,2% der Führungskräfte neben der Digitalisierung (80,3%) einen zentralen Treiber der Veränderung.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Die Führungskräfte erwarten fast alle, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – und zwar insbesondere in den Bereichen «Mitarbeiterführung» (67,6%) und «Teamführung» (80,5%). Darum verspüren die Führungskräfte bei sich selbst einen grossen Entwicklungsbedarf im Bereich «Digitalkompetenz» (52,6%) sowie «Selbstführung/-management» (37,0%); zudem in gleich drei Bereichen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitenden tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich:

- Beziehungsmanagement (43,9%)
- Kommunikation/Motivation (41,0%)
- und Teamführung (27,0%)

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht:

- «Wie verstehe ich mich als Führungskraft?»,
- «Wie definiere ich meine Rolle im Team?» und
- «Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitenden bzw. mit meinem Team?»,

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren (siehe Abbildung 2).

Führungskräfte sind keine «Fans» des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das

Welche Rollen der Führungskräfte werden künftig an Bedeutung gewinnen? (Mehrfachantworten möglich)

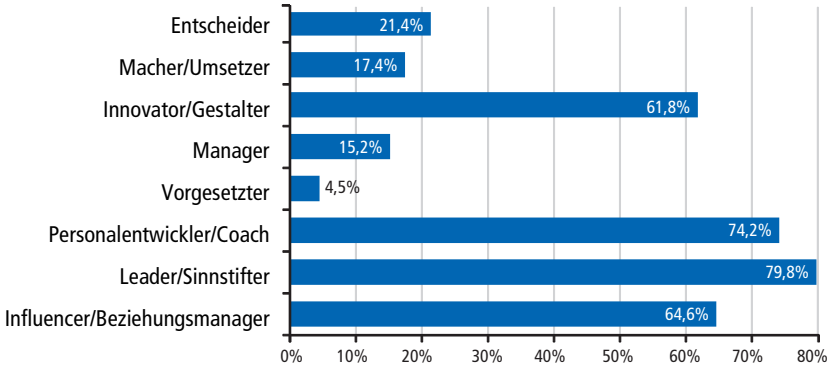


Abbildung 1

In welchen Bereichen sehen Sie bezogen auf Ihre Person den grössten Entwicklungsbedarf? (Mehrfachantworten möglich)

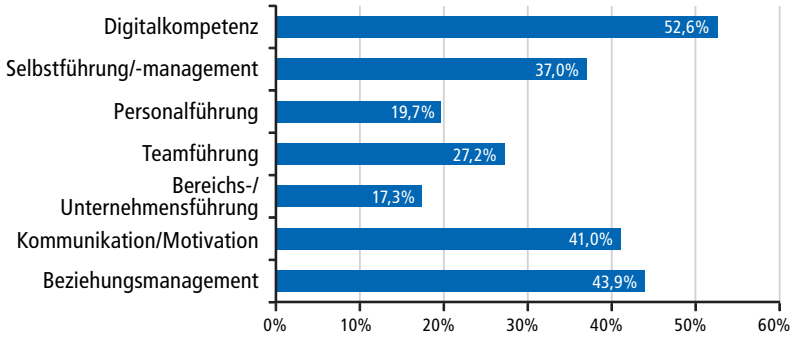


Abbildung 2

vermehrte Arbeiten im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein «notwendiges Übel». Nur 29,5% von ihnen sind der Auffassung, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile.

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeitenden nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Homeoffice zu arbeiten. Zudem sehen sie beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen (78,0%) sowie einer sinkenden Identifikation mit dem Unternehmen (51,8%).

Bei sich selbst sehen die Führungskräfte bezogen auf das Thema Führen auf Distanz unter anderem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen:

- Kommunikation (43,3%)
- Digitalkompetenz (37,8%)
- Teamführung/-entwicklung (33,5%)
- und Selbstführung/-management (30,5%) (siehe Abbildung 3)

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie «Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen», die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis: In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandeln sich die Anforderung an Führungskräfte; sie müssen sich zu Beziehungsmanagern bzw. «alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe «Persönlichkeits-», «Beziehungs-» und «Digitalintelligenz» auszeichnen.

Der «Alpha Collaboration» gehört die Zukunft

Das sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeitenden. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

«Alpha Collaboration» erfordert Vertrauenskultur

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Dies ist relevant, weil bei dieser Art der Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen der am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen aufgrund nicht existierenden Vorgesetztenverhältnisses keine disziplinarischen Weisungen erteilen können. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist hierbei ebenso wie beim Führen auf Distanz Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

In welchen Bereichen besteht bei Ihren Fähigkeiten bezogen auf das Thema «Führen auf Distanz» noch Entwicklungsbedarf? (Mehrfachantworten möglich)

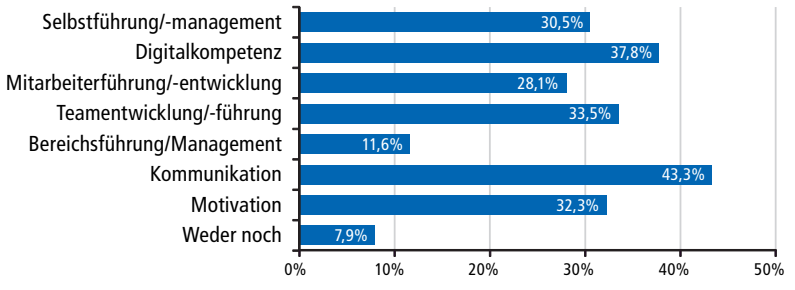


Abbildung 3

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Webseite des Instituts (www.ifidz.de) finden Interessierte nähere Infos über Studie «Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft». Dort können sie kostenlos auch ein Management Summary bestellen.

Die Führungskraft als Influencer

Die Arbeitswelt erneuert sich im Zuge der Digitalisierung selbst. Auch die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird durch den Wandel auf eine Probe gestellt. In ihrem Buch „Die Führungskraft als Influencer" geht Barbara Liebermeister deshalb der elementaren Frage nach, welche Herausforderungen Führungskräfte in der digitalen Ära zu bewältigen haben.

Hierzu greift die Autorin auf das Bild des Influencers zurück, der den digitalen Raum wie kaum ein Zweiter für sich beansprucht. Er ist der Fixpunkt seiner Followerschaft, kommunikativer Angelpunkt seines Netzwerks und repräsentiert die Gemeinschaft als Marke. Liebermeister verbindet wesentliche Aspekte dieses noch jungen Berufsstandes mit den Anforderungen an moderne Führungskräfte.

Die Mentalität der Protagonisten spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, denn das passende Mindset ist für die Transformation des traditionellen Arbeitsplatzes hin zum offenen Working Space unentbehrlich. Im Buch wird unter anderem veranschaulicht, was es bedeutet, ein Umdenken in der Fehlerkultur einzuleiten oder wie Teams davon profitieren können, wenn Führungskräfte einen Teil ihrer Verantwortung abtreten und welche neuen Skills von ihnen stattdessen erwartet werden.

Trotz der vielen Details verliert die Autorin jedoch nie den Blick fürs Wesentliche: „Jede Veränderung braucht Mut, weil man vertraute Denkmuster und Strukturen verlassen muss." In diesem Sinne führt Liebermeister aus, welche positiven Synergien aus praktischen Entscheidungen erwachsen können. Notizen zu Mitarbeitergesprächen dienen demnach nicht nur als Gedankenstütze, sondern stärken auch das gegenseitige Vertrauen, sofern die festgehaltenen Individualinteressen auch tatsächlich berücksichtigt werden. Unterstützend nutzt die Autorin anekdotisch erzählte Beispiele von erfolgreichen Unternehmen, die sich im Kontext moderner Arbeitsorganisation einen Namen gemacht haben.

Die Führung als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt

Autorin: Barbara Liebermeister

Preis: 29,90 €

Umfang: 219 Seiten

Verlag: GABAL-Verlag GmbH

Anhand des letzten Beispiels „Notizen zu Mitarbeitergesprächen" lässt sich erkennen, dass es nicht Liebermeisters Ansatz ist, ein System ganzheitlich durch ein anderes zu ersetzen. Anders als etwa Prediger disruptiver Innovation setzt sie bewusst auf Anknüpfungspunkte. Wichtige analoge Säulen im Bereich Leadership wie Verlässlichkeit und Authentizität bleiben auch für eine funktionierende Mitarbeiterbeziehung im digitalen Zeitalter zentral. Es sind vielmehr die Codes der Kommunikation, die neu organisiert und der heterarchischen Ordnung angepasst werden müssen. Alte Statussymbole, abgetrennte Büros und Titel gehören auf den Prüfstand.

Eine weitere Stärke des Buchs liegt in seiner durchdachten Struktur. In acht Kapiteln werden jeweils relevante Teilperspektiven aufgearbeitet. Mithilfe eines Zwischenfazits und Reflexionsfragen gibt die Autorin zudem einen Lernfaden an die Hand. Insbesondere die Reflexionsfragen am Ende eines jeden Kapitels zwingen den Leser zur direkten Mitwirkung. Sie bewegen ihn dazu, eigene Positionen zu hinterfragen, Probleme zu erkennen und Lösungen zu finden.

Mit Ideenreichtum, lebendiger Erzählweise und einer gesunden Portion Neugier schafft Liebmeister den Spagat zwischen alter und neuer Arbeitswelt. Die Mischung aus Information und Erzählung ermöglicht dem Leser einen einfachen Zugang in ein komplexes Thema und ermutigt ihn, eine aktive Rolle als Führungskraft zu übernehmen. Ihr Kernanliegen fasst Liebermeister gleich zu Beginn treffend zusammen: „Führungskräfte und Influencer haben vieles gemeinsam: Sie werden nicht geboren, sondern gemacht, und zwar von ihren Followern."

Milan Herrmann

Lateral führen

FÄHIGKEITEN – Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Führungskräfte **Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind.**

Frankfurt – In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld und die Mitarbeitenden hatten klar umrissene Aufgaben. Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-)Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert, auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen oft an seine Grenzen. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit wie möglich zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel auf eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder auf ein ausgewiesenes Expertentum oder auf ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

> Laterale Führung erfordert eine wertschätzende Haltung gegenüber Menschen.

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung“ ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem ist das laterale Führen eine typische Erfordernis der modernen Arbeitswelt.

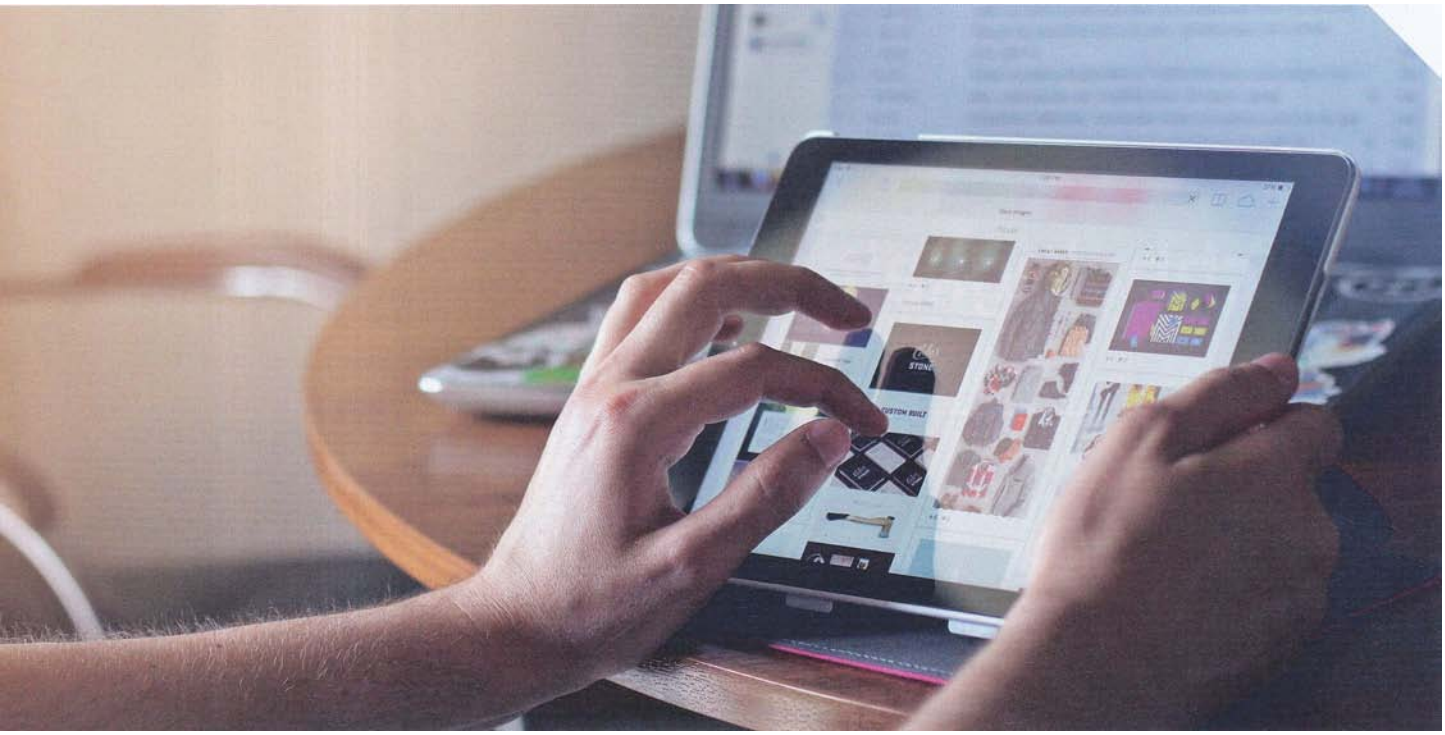
Laterale Führung wird nicht selten mit koordinieren gleichgesetzt. Doch lateral führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln.

Laterale Führung kann man lernen

Dass die laterale Führung massiv an Bedeutung gewinnt, zeigt die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden. Dabei gilt es zu beachten, dass laterale Führung gewisse Persönlichkeitsmerkmale erfordert, zum Beispiel eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Barbara Liebermeister

DIE AUTORIN ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.



Modernen Kommunikationsmedien nutzen

So gelingt Kommunizieren im digitalen Zeitalter

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant", also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und. Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser ‚modernen" Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen. Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)
Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)
Eher „robuste" Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig. Viel wichtiger ist es, dem anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathi-

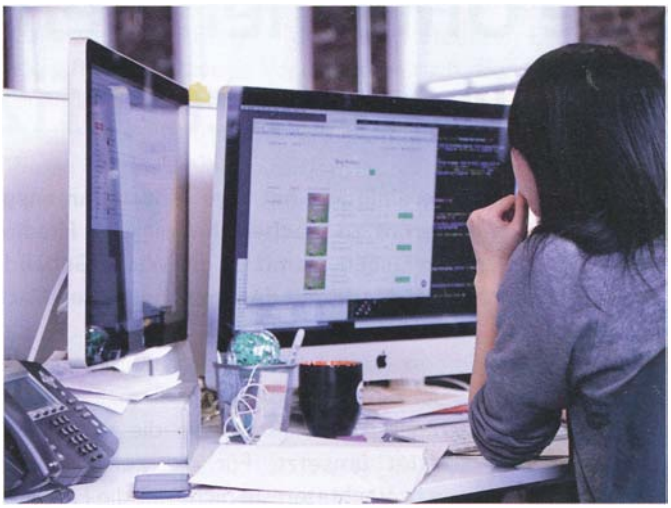
Es ergibt einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert.

sche Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment).
Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So ergibt es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen. Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren - in der Hoffnung, Zeit zu sparen, sowie aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)
Halten Sie im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich" und „vertrauenswürdig" um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug - wo jeder mithören kann - nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen. Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)
Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern - Zeiten also, in denen Ihr Ihre Kollegen oder Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien



Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen.

ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte - von begründeten Ausnahmen abgesehen - eigentlich selbstverständlich sein.

Die Gastautorin in dieser Ausgabe im Sonderteil Nachhaltigkeit Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main (www.ifidz.de). Barbara Liebermeister ist die Autorin des Buchs „Digital des egal: Mensch bleibt Mensch; Führung entscheidet".

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

ES GEHT AUCH ANDERS

VIRTUELLE UND LATERALE FÜHRUNGSSTILE BOOMEN

Über das Thema virtuelle Führung wurde in den vergangenen zwei Jahren coronabedingt viel gesprochen. Doch auch das laterale Führen gewinnt an Bedeutung. Ein Interview mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

INTERVIEW MIT BARBARA LIEBERMEISTER VON BERNHARD KUNTZ

GESCHÄFTSFÜHRER*IN BASEL: Frau Liebermeister, das Thema «Führung ohne Weisungsbefugnis» beziehungsweise «laterale Führung» gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung. Das zeigt eine aktuelle Studie Ihres Instituts. Weshalb?

Barbara Liebermeister: Weil zumindest die Kernleistungen der Unternehmen aufgrund der steigenden digitalen Vernetzung immer häufiger in einer abteilungs-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb stehen die Führungskräfte top-down heute meist auch vor der Herausforderung, Personen zu führen beziehungsweise zu inspirieren, die ihnen disziplinarisch nicht unterstellt sind, wenn sie sicherstellen möchten, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Dies gilt zum Beispiel für Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Bereiche, externe Dienstleister sowie ähnliche Businesspartner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken.

Was sind die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung?
Die vielen neuen Möglichkeiten, die die Digitaltechnik im Bereich Kommunikation und Kooperation bietet, und das Bestreben der Unternehmen, ihre Agilität, also die Reaktionsgeschwindigkeit zum Beispiel auf Marktveränderungen, zu erhöhen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen immer komplexer werden und die Interdependenzen, also wechselseitigen Abhängigkeiten, steigen.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?
In meinen Seminaren und Vorträgen verweise ich oft auf die Baubranche. Wenn zum Beispiel ein Wohnhaus oder Bürogebäude gebaut werden soll, dann steht der Bauherr oder der von ihm beauftragte Architekt vor der Herausforderung, die verschiedensten Gewerke wie Maurer, Maler oder Elektriker zu koordinieren. Nur wenn ihm dies gelingt, werden überflüssige Mehrarbeiten vermieden, ist das Gebäude zum geplanten Termin bezugsfertig und erfüllt die Erwartungen. Dies ist eine schwierige Führungs- und Koordinierungsaufgabe – nicht nur, weil hierfür jeder Prozessbeteiligte wissen muss, was seine Aufgabe ist und welche Anforderungen das Endprodukt erfüllen soll, sondern auch, weil die involvierten Personen und Organisationen Eigeninteressen haben. Diese gilt es soweit wie möglich unter einen Hut zu bringen.

Und solche Strukturen prägen zunehmend auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen?
Ja, auch weil diese im Zuge ihres Bestrebens, agiler zu werden, immer mehr Teilaufgaben an externe Dienstleister sowie Spezialisten an verschiedenen Standorten übertragen. Trotzdem spielt das Thema laterale Führung in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen der Unternehmen bisher noch eine marginale Rolle.

Dabei brauchen Führungskräfte hierfür vermutlich teils andere Fähigkeiten als beim «klassischen» Führen. Welche sind das?
In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen sich die Führungskräfte zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen. Sie müssen andere Personen für sich und ihre Ideen begeistern und tragfähige Beziehungen zu ihnen aufbauen können – auch zu solchen, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Ist das den Führungskräften bereits bewusst?
Vielen ja. Wenn man heute mit Führungskräften über das Thema Teamführung spricht, dann beziehen sich ihre Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, in der Regel nicht mehr rein auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte werden Beziehungsmanager.

«In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen sich die Führungskräfte zu Beziehungsmanagern entwickeln.»

Die Führungskräfte sind sich also ihrer Abhängigkeit von ihnen bei der Leistungserbringung bewusst.
Ja, denn sie spüren täglich, dass sie und ihre Bereiche in komplexe Beziehungsnetzwerke eingebunden sind. Deshalb brennt ihnen das Thema «laterale Führung» ja so unter den Nägeln.

Was ist der zentrale Erfolgsfaktor hierbei?
Wechselseitiges Vertrauen, ebenso wie beim Führen auf Distanz, denn ohne Vertrauen gelingt der Aufbau tragfähiger Beziehungen nicht. ■

WWW.IFIDZ.DE

Kronen Zeitung, 18.09.2022

Wenn Manager zu Coaches werden

Homeoffice, hybride Teams, Digitalisierung: Die Pandemie hat nicht nur unser Arbeiten verändert, sondern auch die Rolle der Führungskräfte.

Die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen, ist das Um und Auf für eine erfolgreiche Unternehmensführung: Zu diesem Schluss kamen die Personalberater von Kienbaum bereits 2017 in ihrer Future Management Development"-Studie. Zu dieser Zeit fielen Worte wie Pandemie, Homeoffice und Inflation in Österreich eher selten. Und dennoch betonten die Experten schon damals, dass Firmen mehr denn je in die (Weiter-)Entwicklung ihrer Manager investieren müssen, um erfolgreich zu bleiben. Schlie lich wachsen die Anforderungen ans Führungspersonal durch veränderte Bedingungen stetig. Wer hier nicht rechtzeitig bei den oberen fünf Prozent eines Konzerns ansetzt, der riskiert, auf der Strecke zu bleiben. Denn Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auf veränderte Bedingungen vorbereiten und sie – wie es der Name schon sagt – führen, um ein erfolgreiches Unternehmen zu garantieren. Auch Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, sieht das Führungsverständnis in einem weitreichenden Umbruch: Durch die verstärkte und unaufhaltsame Verbreitung von Remote Work sind neue Konzepte gefragt. Eine Führung durch spontane Anweisungen ist praktisch kaum durchführbar. Daher müssen Mitarbeitende zu einem hohen Ma an Eigenständigkeit befähigt werden. Die Steuerung erfolgt einerseits über die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur, andererseits anhand von definierten Meilensteinen."

Das neue Führungsleitbild

Damit bestätigt Kreitmayer die Ergebnisse des aktuellen Hernstein Management Re-

» Seite 38

INFO

37 % der österreichischen Befragten der Hernstein-Studie stimmten der Aussage voll und ganz zu, dass die Rolle von Führungskräften vor allem darin bestehen wird, Potenziale von Mitarbeitenden zu heben, weitere 50 % eher.

Führungskräfte sehen sich seit der Pandemie immer mehr in der Coach-Rolle. Sie müssen ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben – ob im Homeoffice oder im Büro.

Foto: pathdoc - stock.adobe.com

port, in dem neun von zehn Führungskräften der Aussage zustimmen, dass die Hauptaufgabe von Führungskräften künftig vor allem darin besteht, Mitarbeitende beim Erschlie en eigener Potenziale zu unterstützen. Dabei meinen mehr als 80 Prozent, dass sie in ihrem eigenen Führungsbereich dieses Rollenverständnis als Coach“ zumindest teilweise verwirklichen. Bei ihrer eigenen bzw. ihrem eigenen Vorgesetzten sehen dies lediglich zwei Drittel als zutreffend an. Den Hintergrund für diesen Rollenwandel bilden die vergangenen zwei, durch Krisen geprägten Jahre. 51 Prozent der Befragten meinen, dass die Führung des eigenen Teams schwieriger geworden sei. Auch das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) schlägt in dieselbe Kerbe – und betont, wie sehr die Rolle der Führungskräfte sich im Krisenverlauf gewandelt hat. War die gröt e Herausforderung für Manager zu Beginn der Pandemie noch Prioritätensetzung: Schnell und richtig entscheiden in der Krise“, so gaben im Dezember 2020 fast drei Viertel der 127 befragten Führungskräfte (73 Prozent) an, eine zentrale Herausforderung sei, den Mitarbeitern die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben“. Viele Unternehmen sehen sich heute mit dem Wunsch eines Teils ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, auch nach Lockdown-Ende im Homeoffice zu arbeiten und versuchen, diesem zu entsprechen. Deshalb müssen ihre Führungskräfte vermehrt so genannte hybride Teams führen – ein Teil der Mitarbeiter arbeitet weiterhin im Betrieb, während ein anderer Teil im Homeoffice oder an einem anderen von ihnen gewählten Ort arbeitet.

Neben der Transformation des Führungsverständnisses spielt auch die Aue ndarstellung eine immer wichtigere Rolle. Knapp 40 Prozent sehen die Präsenz in sozialen Medien als Kompetenzträger als sehr oder eher wichtig an. Es gibt also einiges in Sachen Schulungen und Weiterbildungen für Firmen zu tun, um am Puls der Zeit zu bleiben und Führungskräfte mit dem nötigen Rüstzeug auszustatten. ■

Foto: Philipp Tomsich

„Das Bild eines „Coach“ wird den Anforderungen an die Führungskräfte von heute gut gerecht und bringt es für alle Beteiligten auf den Punkt.

Michaela Kreitmayer,
Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership

WEGE INS BERUFSLEBEN
Jetzt den richtigen Job finden!

Anzeigensonderveröffentlichung

Wer gut drauf ist, kommt gut an

Positiv und entspannt in wichtige Gespräche gehen – Auf die Gedanken achten

(pm). Wer sich selbst und andere Menschen in gute Laune versetzen kann, hat beruflich und privat mehr Erfolg. Davon ist die Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister überzeugt.

Frau Liebermeister, Sie betonen in Ihren Führungskräftetrainings und Vorträgen oft, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgsfaktor. Warum?

Aufgrund unserer Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, fällt es uns leicht und wir machen es besser. Zudem stecken wir andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Wenn wir hingegen Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.

Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher ans Ziel.

…und privat.

Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf.

Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

Geht das?

Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken: »Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen«, dann machen wir uns auch unwillig ans Werk. Und wenn wir vorab denken »Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen«, dann gehen wir auch unsicher in sie, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und unseren Erfolg beeinflussen.

Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem Mitarbeitergespräch graut?

Wenig, wenn sie grundsätzlich lieber eine Fachkraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn es ihr vor dem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Wie?

Zum Beispiel, indem sie sich bewusst macht, dass jedes Ding mindestens zwei Seiten hat. Angenommen der Führungskraft graut es vor dem Gespräch, weil sie in ihm einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben muss. Dann kann sie denken: »Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeiter ändert sein Verhalten ja doch nicht.« Sie kann aber auch denken: »Toll, endlich kann ich unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament stellen.« Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen. Läuft es aber gut, habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitstreiter gewonnen. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Wer von einer Sache überzeugt ist und mit positiven Erwartungen an sie herangeht, kann auch andere mitreißen. FOTO: IMAGO

Warum?

Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren, und zum Beispiel, wenn uns eine Person beim Betreten ihres Büros mürrisch anblickt, trotzdem freundlich lächelnd sagen: »Guten Tag, Herr Müller, Ihr Schreibtisch macht den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun.« Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns und wir erreichen leichter unsere Ziele.

Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.

Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Oft genügt es vor einem Gespräch ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder Sie denken an eine Situation, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und durchleben in Gedanken nochmals die Gefühle, die Sie damals empfanden. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu rufen.

Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?

Nein. Denn dann lächelt zwar unser Mund, doch der restliche Körper und insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Das spürt unser Partner. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben – zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten: Das kommt nicht von Herzen.

Und Sie deshalb dachten: »falsche Schlange«.

Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Also sollten wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen wirklich für uns begeistern.

ZUR PERSON

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des Buchs »Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt«. Sie betreibt zudem den Podcast »Business Secrets«.

Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt am Main. Die Wirtschaftswissenschaftlerin schrieb unter anderem das Buch „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt". Zu diesem Thema hält die Managementberaterin auch (Online-) Vorträge und Seminare (www.barbara-liebermeister.com). Zudem betreibt sie den Podcast „Business Secrets". FOTO: IFIDZ

Profilieren als Power-Frau

„Traut euch mehr. Stellt euer Licht nicht unter Scheffel!", appelliert Managementberaterin Barbara Liebermeister an berufstätige Frauen.

Mitarbeitende und Teams aus der Ferne führen und mit ihnen online kommunizieren - vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte erstmals nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Inzwischen ist dies oft ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden, weil nicht wenige Unternehmen unter dem Stichwort „New Work" die Tätigkeit in ihrer Organisation dauerhaft mit einem Großteil der Mitarbeitenden zumindest zeitweise im Home Office organisierten.

Bei vielen Führungskräften beobachtet man heute aber beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren trotzdem noch Unsicherheiten - zum Beispiel, wenn es um Fragen geht wie:

- Wie reißt die emotionale Beziehung zu meinen Mitarbeitenden nicht ab?
- Wie spreche ich beim virtuellen Kommunizieren heikle Themen an?
- Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedback-Gespräche führe?

Meist sind Frauen fitter in der Online-Welt

Inzwischen ist auffällig: Männliche Führungskräfte zeigen, speziell wenn es um die digitale Beziehungspflege mit ihren Mitarbeitenden geht, oft größere Verhaltensunsicherheiten als ihre Kolleginnen. Dies liegt vermutlich auch daran, dass Frauen auch privat - verallgemeinert formuliert - solche Online-Plattformen wie Facebook, Instagram und WhatsApp intensiver nutzen, um ihre sozialen Kontakte zu pflegen und sich mit Bekannten über ihre Interessen auszutauschen als Männer. Längst belegen das viele Studien. Diese Affinität zur Online-Kommunikation kommt Frauen beim Führen von Personal zugute. Eher zurückhaltend sind sie aber oft noch, wenn es darum geht, online ein so genanntes „personal branding" zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

Frauen sollten heutzutage ihre meistenteils hohe private Online-Kommunikation mit gesundem Selbstbewusstsein auch im beruflichen Alltag zugunsten ihrer eigenen Karriere nutzen. FOTO: HENKEL

Wer nicht präsentiert, macht keine Karriere

Bereits vor der Jahrtausendwende, also vor mehr als 20 Jahren, vermittelte der damalige Personalvorstand des Allianz-Konzerns Ihno Schneevoigt jungen Führungskräften mit Nachdruck: Ihr müsst euch zeigen; denn wenn Ihr euer Licht stets unter den Scheffel stellt, nimmt euch niemand wahr. Also macht Ihr auch keine Karriere.

Gerade diese Aussage gilt im digitalen bzw. Social-Media-Zeitalter verstärkt. Deshalb kann der Appell an weibliche Führungskräfte nur lauten: Nutzt solche Social Media wie LinkedIn und die firmeninternen Kommunikationsforen aktiv, um euch und eure Fähigkeiten online einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Streift also eure anerzogene Bescheidenheit ab und präsentiert euch als Führungskraft und „Spezialistin für..." ähnlich selbstbewusst wie viele eurer männlichen Kollegen. Dann eröffnen sich euch auch neue Karrierewege ... und Ihr erhaltet leichter die Bezahlung, die Ihr verdient.

BARBARA LIEBERMEISTER

Informationen:
www.barbara-liebermeister.com I
www.ifidz.de

Virtuelle und laterale Führung boomen

Über das Thema virtuelle Führung wurde in den vergangenen zwei Jahren corona-bedingt viel gesprochen. Doch den Führungskräften brennt ein weiteres Thema auf den Nägeln: das laterale Führen. Das zeigt eine Studie des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). MB-Revue sprach mit seiner Leiterin Barbara Liebermeister.

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Hamburger Allee 26-28,
D-60486 Frankfurt a.M., T +49 (0)69 719 130 965, www.ifidz.de, info@ifidz.de

Frau Liebermeister, die neue Studie «Alpha Collaboration - Führung im Umbruch: ...» Ihres Instituts ergab unter anderem, dass für die Führungskräfte der Unternehmen ausser dem Thema «virtuelle Führung» das Thema «laterale Führung» beziehungsweise «Führung ohne Weisungsbefugnis» stark an Bedeutung gewinnt. Überraschte Sie das?
Nein, denn im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung verlieren im Betriebs- und Führungsalltag die Bereichs- und Unternehmensgrenzen zunehmend an Bedeutung.

Weshalb?
Weil zumindest die Kernleistungen der Unternehmen aufgrund der steigenden digitalen Vernetzung immer häufiger in einer abteilungs-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb stehen die Führungskräfte top-down heute, wenn sie sicherstellen möchten, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, meist auch vor der Herausforderung, Personen zu führen beziehungsweise zu inspirieren, die ihnen disziplinarisch nicht unterstellt sind.

Barbara Liebermeister: «Führungskräfte werden Beziehungsmanager.»
Bild: ifidz

Also zum Beispiel die Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Bereiche?
Ja, aber auch externe Dienstleister und ähnliche Business-Partner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken. Deshalb gewinnt das Thema laterale Führung an Bedeutung.

Was sind die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung?
Die vielen neuen Möglichkeiten, die die Digitaltechnik im Bereich Kommunikation und Kooperation bietet, und das Bestreben der Unternehmen ihre Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit zum Beispiel auf Marktveränderungen, zu erhöhen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen immer komplexer werden und die Interdependenzen, also wechselseitigen Abhängigkeiten, steigen.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?
Wenn zum Beispiel ein Wohnhaus oder Bürogebäude gebaut werden soll, dann stand der Bauherr beziehungsweise der von ihm beauftragte Architekt schon immer vor der Herausforderung, die verschiedensten Gewerke zu koordinieren.

Also zum Beispiel die Maurer, Dachdecker, Elektriker, Heizungsinstallateure, Maler usw.
Ja. Denn nur, wenn ihm dies gelingt, werden überflüssige Mehrarbeiten vermieden, ist das Gebäude zum geplanten Termin bezugsfertig und erfüllt seine Erwartungen beziehungsweise die seines Auftragsgebers. Das ist eine herausfordernde Aufgabe.

Davon können zurzeit vermutlich viele Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels und der bestehenden Lieferprobleme ein Lied singen.
Herausfordernd ist diese Führungs- und Koordinationsaufgabe nicht nur, weil hierfür jeder Prozessbeteiligte wissen muss, was seine Aufgabe ist und welche Anforderungen das Endprodukt erfüllen soll. Entscheidender ist: Die involvierten Personen und Organisationen haben stets auch Eigen-

interessen, und dies lassen sich oft schwierig unter einen Hut bringen.

Und solche Strukturen prägen zunehmend auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen?
Ja, auch weil im Zuge des Bestrebens der Unternehmen ihrer Agilität zu erhöhen, immer mehr Teilaufgaben von externen Dienstleistern, Spezialisten an anderen Standorten usw. erfüllt werden, mit denen die Verantwortlichen im Alltag oft nur digital oder per Telefon kommunizieren können.

Heisst das, das vermehrte Arbeiten in virtuellen und hybriden Teams forciert ausser dem Trend zum Führen auf Distanz, auch den Trend zum lateralen Führen beziehungsweise Führen ohne Weisungsbefugnis?
Diese beiden Entwicklungen bedingen sich wechselseitig.

Ist das den Führungskräften bewusst?
Den Führungskräften, so mein Eindruck, oft stärker als den Unternehmen.

Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?
In unserer Studie betonten zum Beispiel die meisten Führungskräfte, dass sie beim Erreichen ihrer Ziele auch stark von den Mitarbeitern anderer Bereiche, externen Dienstleistern und Zulieferern usw. abhängig sind. Dies ist ein zentraler Grund, warum fast 80 Prozent der Führungskräfte überzeugt sind, das Thema laterale Führung gewinnt an Bedeutung.

Die Führungskräfte spüren in ihrem Arbeitsalltag die Veränderung also schon?
Ja, massiv. In den Führungskräfteentwicklungsprogrammen der meisten Unternehmen spielt das Thema laterale Führung aber, wenn überhaupt nur eine marginale Rolle.

Obwohl die Führungskräfte hierfür vermutlich teils andere Fähigkeiten als zum klassischen Führen brauchen. Welche sind das?
Bereits unsere «Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen» im Jahr 2014 kam zum Ergebnis: In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen die Führungskräfte sich zu Beziehungsmanagern beziehungsweise «alpha-intelligenten Persönlichkeiten» entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Schrieben Sie deshalb 2020 auch das Buch «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt» ?
Ja, denn es entwickelt sich zunehmend zu einer Kernkompetenz von Führungskräften, andere Personen für sich und ihre Ideen begeistern zu können und zu ihnen tragfähige Beziehungen aufzubauen - auch zu solchen, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Sehen das auch die Führungskräfte so?
Offensichtlich ja. Ansonsten hätten in unserer aktuellen Studie auf die Frage, welche Führungsrollen künftig stark an Bedeutung gewinnen, nicht 64,8 Prozent der Führungskräfte geantwortet «Influencer/Beziehungsmanager» und 79,8 Prozent «Leader/Sinnstifter». Insgesamt hat sich, so unser Eindruck, bei den Führungskräften in den zurückliegenden Jahren ein Bewusstseinswandel vollzogen.

Inwiefern?
Uns fiel in den Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Sie rekurrieren vielmehr in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über Teamführung sprechen, oft schon die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen?
Ja, was erfreulich ist, denn dieser funktions-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ - in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence - Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft. Ein Teil der Führungskräfte hat zudem bereits verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert.

Warum?
Nun, bei dieser Art der Zusammenarbeit können die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarscher Gewalt vorgeben, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist bei dieser Art der Zusammenarbeit - ebenso wie beim Führen auf Distanz - Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in vielen Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, damit die Unternehmen für die Zukunft gewappnet sind. •

Bitte folgen Sie mir!

Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeiter Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Dies setzt teils andere Fähigkeiten als das klassische Führen voraus. Von **Barbara Liebermeister**

Foto: unsplash.com

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld, unabhängig davon, wie er hieß. Und die Mitarbeiter? Auch sie hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren.

Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-) Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert; auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder ein ausgewiesenes Expertentum oder ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt. Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung“ ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung

untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem ist das laterale Führen eine typische Erfordernis der modernen Arbeitswelt, die durch bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen und Interdependenzen, flache Hierarchien sowie Team- und Projektarbeit geprägt ist.

Herausforderung: Um Zustimmung werben

Laterale Führung wird nicht selten mit Koordinieren gleichgesetzt – so zum Beispiel, wenn in Projekten dem Projektleiter die Aufgabe zugeschrieben wird, neben der Arbeit der Projektmitglieder auch die divergierenden Interessen und Einschätzungen der betroffenen Bereiche zu koordinieren. Doch lateral zu führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinanderabstimmen ab, zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln. So zum Beispiel, wenn ein Projektleiter darauf hinwirkt, dass bei der Arbeitsplanung auch das Zeitbudget beachtet wird. Oder wenn ein Experte erreichen möchte, dass ein Bereich oder Team bei der Entscheidung für einen Lösungsweg auch die hiermit verbundenen Risiken bedenkt.

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist also das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele (zum Beispiel des Unternehmens oder Projekts). Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein. Nicht selten ist jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

Entsprechend schwierig ist laterale Führung in der Praxis – auch, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion und Position in der Organisation meist (teils) divergierende Auffassungen und Interessen haben. Das ist, wenn in Unternehmen weitreichende sowie folgenschwere Entscheidungen anstehen, eigentlich stets der Fall.

Der eigentliche Unterschied des lateralen zum klassischen Führen ist, dass in solchen Situationen niemand existiert, der sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung.“ Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, da um die Zustimmung oder zumindest Akzeptanz aller Beteiligten geworben werden muss.

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist also das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele. Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein.

Foto: unsplash.com

Laterale Führung ist immer häufiger gefragt

Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem unsere Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft".

Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Einige Beispiele, wann im Betriebsalltag laterale Führung häufig gefragt ist:

» *Verständigung mehrerer Bereiche einer Organisation aus einem konkreten Anlass.* Beispiel: Ein Projektmanager erhält von seinem Vorgesetzten zwar das Mandat, ein Projekt zu starten, er hat aber nur schwache Mittel, um die betroffenen Bereiche „an die Leine" zu nehmen.

» *Verständigung in der Wertschöpfungskette.* Beispiel: Ein Bereich muss mit anderen entlang der Prozesskette kooperieren; der Bereichsleiter kann bei Meinungsverschiedenheiten aber nicht auf übergeordnete Instanzen als „Vermittler" zurückgreifen.

» *Verständigung unter Geschäftspartnern.* Beispiel: Eine Organisation muss sich mit autonomen Partnern darüber verständigen, wer im Rahmen eines Großprojekts gewisse Leistungen für einen gemeinsamen Kunden erbringt oder wie diese erbracht werden.

Werkzeuge informeller „Leader"

Da beim lateralen Führen das Erteilen von Anweisungen entfällt, bedarf es anderer, eher informeller Instrumente der Führung. Diese lassen sich vier Komplexen zuordnen.

a) Denkmodelle öffnen:

» Auffassungen (also „mentale Modelle") verändern, damit Verständigung entsteht

» individuelle mentale Modelle erweitern, um kollektive mentale Modelle zu kreieren

das Lernen 1. Ordnung (Verhalten) ergänzen um ein Lernen 2. Ordnung (mentale Modelle, Werte),

» sondieren der individuellen Interessen, um Ziele, Herausforderungen, Werte/Handlungsmaximen zu klären

» sondieren der individuellen Auffassungen, um Überzeugungen, Arbeitsschemata, Entscheidungsverfahren zu klären

b) Kommunikation verbessern:

» Kommunikation in der Kooperationsbeziehung verbessern

» Verständigungsbrücken schaffen („Partner" sollen nachvollziehen können, was der andere meint)

» Interaktion, Dialoge fördern

c) Vertrauen auf- und ausbauen:

» Vertrauen als Tauschgeschäft „begreifen" (Credo: Wer vertraut, dem wird vertraut.)

» Grundlagen von persönlichem Vertrauen herausarbeiten

» Zwänge offen legen

» Regeln der Kommunikation und Kooperation erarbeiten, einführen und kontrollieren

» Vertrauen wachsen lassen (in Feldern, wo das Risiko gering ist)

d) Beziehungen gestalten

» Aus Unsicherheit resultiert Angst und nicht selten ein irrationales Verhalten; diese gilt es zu reduzieren (zum Beispiel durch Information/Fachwissen, formale Bedingungen, gemeinsame Erfolge)

» In gelebten Beziehungen werden auch Handlungsmöglichkeiten getauscht (d.h. für den jeweils anderen werden Probleme gelöst). Hierfür gilt es einen „Markt" zu schaffen.

» Durch Coaching/Beratung eine Außenperspektive einzuführen, um Blockaden zu überwinden

» ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision kreieren

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden.

Laterale Führung kann man lernen

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden – sowohl bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen – auch Ranghöhere – von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale – zum Beispiel

» eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und

» die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen. Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch die Kommunikation mit ihnen zu verbessern. Und noch weniger gelingt es, eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

Foto: die-Profilberater

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), das im Frühjahr die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" veröffentlicht hat. Ein kostenloses Management Summary der Studie können Sie auf der IFIDZ-Webseite bestellen.

Klick! www.ifidz.de

Südtiroler Wirtschaftszeitung — Nr. 44 | 22 — Freitag, 18. November 2022

Tiramisù oder Tiramigiù?

ARBEITSLEBEN – Gut gelaunte Menschen sind erfolgreicher und beliebter als mürrische. Auch sind sie ansteckend. **Warum ist das so? Und lässt sich gute Laune lernen?**

Bozen – Wir alle kennen das: Es gibt Menschen, die mit ihrem sonnigen Gemüt gute Laune versprühen, und es gibt solche, die mit ihrer muffeligen Art schlechte Stimmung verbreiten. Mit wem wir im Beruf lieber zusammenarbeiten oder uns in der Freizeit besser vertragen, steht zweifelsfrei fest: Es sind nicht die Missmutigen, die Grantigen, die Launischen, die Miesmacher:innen, die Pessimist:innen, sondern es sind die Menschen, die uns mit einem Lächeln im Gesicht entgegentreten – oder dies an weniger guten Tagen, die es ebenfalls gibt, zumindest versuchen.

Wer gut drauf ist, kommt gut an. Es besteht sogar ein direkter Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, sich selbst und andere Menschen in gute Laune zu versetzen, und dem beruflichen sowie privaten Erfolg, weiß die Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister (siehe beistehendes Interview). Menschen fühlen sich nämlich zu diesen Individuen hingezogen, sie fühlen sich in deren Gegenwart wohl.

Amygdala-Streicheleinheiten und Energievampire

Warum das so ist, erklärt der Wiener Neurobiologe, Buchautor und Führungskräftetrainer Bernd Hufnagl mit der (komplexen) Funktionsweise unseres Gehirns: „Wenn jemand gute Laune verbreitet, dann beruhigt sich bei den Menschen in dessen Umfeld die Amygdala – der Mandelkern –, welche unser Angstzentrum ist. Das fühlt sich angenehmer an, als wenn das Angstzentrum durch negative Stimmung aktiviert wird.“

Gehirn ist laut Hufnagl nämlich evolutionsbedingt darauf getrimmt, ständig die Emotionen der anderen zu lesen. Ohne diese Fähigkeit hätte sich der Mensch nicht zum sozialen Wesen entwickeln können. Entsprechend wendet ein gesundes Gehirn für diese Tätigkeit mehr Energie auf als für jede andere seiner vielen Aufgaben, verrät der Neurobiologe und fügt hinzu: „Was einfach klingt, ist ungemein komplex. Das Gehirn des Empfängers muss in Echtzeit decodieren, was die Kombination aus Gesichtsausdruck – zum Beispiel Augenbrauenstellung und Pupillenweite –, Körperhaltung, Intonation des Lachens und vielen anderen Aspekten bedeutet.“

Und weil das Gehirn gar nicht anders kann, als andauernd Stimmungen zu dechiffrieren, „sind Menschen nicht nur viral und bakteriell ansteckend, sondern auch mit ihren Launen“, analysiert der Neurobiologe. Die „Energievampire“, wie sie Hufnagl nennt, ziehen ihr Umfeld dominoartig ins Stimmungstief. Gutgelaunte Menschen hingegen signalisieren der Amygdala, dass alles gut ist. Sie vermitteln damit ein Gefühl von Leichtigkeit, gerade am Arbeitsplatz, wo nicht immer alles leicht ist.

Die positiven Schwingungen der Führungskräfte

Das ist auch der Grund, warum Führungskräfte in Managementseminaren lernen, darauf zu achten, wie sie wirken. Wer in schwierigen oder stressigen Zeiten Souveränität und Arbeitsfreude ausstrahlt, dient seinem Team mehr als mit hektischem Herumgehüpfe. Und wer die Führungsrolle als erstrebenswerte – wenngleich herausfordernde – Aufgabe lebt, tut sich bei der Nachfolgeregelung in der Regel leichter als jemand, der das Team die erdrückende Verantwortung spüren lässt. „Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Daher sollten sie sich dafür entscheiden, eine positive Stimmung zu verbreiten“, rät Christine Vigl Steger, Partnerin des Beratungsunternehmens Ewico und geprüfter Business- und Managementcoach. Zustimmung kommt von Sonja Kuppelwieser, die ebenfalls als Business- und Managementcoach tätig ist: „Positive Leadership ist ansteckend, sie wirkt sich auf die Motivation, die Produktivität, sogar die Krankheitstage der Mitarbeitenden aus.“

> **Das menschliche Gehirn ist evolutionsbedingt darauf getrimmt, ständig die Emotionen der anderen zu lesen. Dafür wendet es mehr Energie auf als für jede andere Aufgabe.**

Von zentraler Bedeutung für die soziale Integration sei dabei das Lachen. „Wir essen und lachen nicht mit Feinden. Deswegen ist es tief in uns verankert, dass kein Feind ist, wer lacht“. Wenn jemand lache, werde beim Gegenüber Oxytocin ausgeschüttet und dieses beruhige – vereinfacht ausgedrückt – das Angstzentrum.

Die Stimmung des Umfeldes ausblenden können wir nicht. Das menschliche

So wie Eltern ihren Kindern vorleben sollen, dass das Leben Freude bereitet, auch wenn es manchmal ganz schön hart sein kann, so sollen Führungskräfte ihrem Team genauso ein positives Gefühl vermitteln. Dazu gehört auch, Wertschätzung zu zeigen und sich auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu fokussieren anstatt auf deren Schwächen, betonen Führungskräftetrainier:innen.

„Viele Menschen sind sich gar nicht bewusst, wie viel sie jammern, und wie sie damit ihr Umfeld negativ beeinflussen“, sagten unlängst Loredana Meduri und Alessandro Spanu bei einem Impulsvortrag anlässlich der 40-Jahr-Feier des Wirtschaftsförderungsinstituts (Wifi) der Handelskammer. Die zwei deutschen Change-Experten mit italienischen Wurzeln drücken es griffig aus: „Sind Sie ein Tiramisù oder ein Tiramigiù?“ Eine positive Einstellung sei energiespendend für das Umfeld, ständiges Klagen und Jammern hingegen energieraubend. „Die Menschen“, so Alessandro Spanu, „erinnern sich nicht daran, was Sie gesagt oder getan haben, sondern welches Gefühl Sie Ihnen gegeben haben.“

Was ist gute Laune überhaupt?

Freilich muss das Gefühl ehrlich sein. „Lachen lässt sich nicht faken, denn bestimmte Muskeln rund um den Mund können wir nicht so einfach steuern“, erklärt Bernd Hufnagl. Christine Vigl Steger pflichtet bei: „Sieben Tage pro Woche und 24 Stunden pro Tag strahlend durchs Leben zu gehen, ist weder realistisch noch authentisch.“ Gute Laune verbreite vielmehr, wer jene Eigenschaften aufweise, die resilienten Menschen zugeschrieben werden, so Christine Vigl Steger. Sich selbst gut führen können, mit sich im Reinen sein und in einer guten Balance leben, einen gewissen Humor haben, das sind solche Eigenschaften. Dazu gehört auch der Glauben an die eigenen Fähigkeiten und die Gelassenheit, zu akzeptieren, dass im Leben nicht immer alles glatt läuft. Christine Vigl Steger spricht weiters die Sinn- und Wertekompetenz an:

Foto: Shutterstock

ren, das Positive zu sehen, etwa durch das Führen einer allabendlichen Dankbarkeitsliste: Wofür bin ich dankbar, für welche Dinge, Ereignisse und auch Menschen? Denn nicht die reichen Menschen seien glücklich, sondern die dankbaren.

Gedanken lassen sich also steuern. „Die Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren und sich bewusst zu machen, was meine Stimmung eintrübt“, sagt Sonja Kuppelwieser. Dieser Abstand zum eigenen Ich lässt sich laut Neurobiologe Bernd Hufnagl mit Tagträumen gewinnen. „Mehrmals am Tag für einige Minuten irgendwo hinsetzen, ohne Handy, und einfach nur blöd in die Gegend schauen“, witzelt er, meint es aber durchaus ernst. Wenn die Gedanken solcherart losgelassen werden, zeige sich, ob das Denken vorwiegend positiv ist oder ob das große Grübeln über Negatives beginnt. Dominiert das Negative, „dann können Sie davon ausgehen, dass Sie auch auf Ihr Umfeld entsprechend wirken“, so Hufnagl.

„Jeder und jede kann selbst entscheiden, das Glas halb voll oder halb leer zu sehen“, betont Sonja Kuppelwieser und plädiert für eine Lösungs- statt Problemorientierung, gerade bei Führungskräften. Christine Vigl Steger kennt dabei die große Gefahr: „Das Negative drängt sich von selbst auf, das Positive müssen wir suchen.“

Bernd Hufnagl nennt einen weiteren Aspekt, der dabei hilft, gute Laune zu lernen: Offenheit, nämlich die

Offenheit, sich von anderen Menschen ehrlich sagen zu lassen, wie man wirkt. Für Hufnagl ist es „enttäuschend, wie wenige Führungskräfte das tun – entweder weil sie es nicht für notwendig erachten oder weil sie spüren, dass ihnen die ehrliche Antwort nicht gefallen würde“. Letztendlich tun sie sich damit selbst nichts Gutes. Sie verhindern Erfolg – jenen des Unternehmens und den eigenen.

Selbst in herausfordernden Situationen einen Sinn zu erkennen, das sollte jede Führungskraft verinnerlichen und vorleben.

Gute Laune lässt sich lernen

Die schlechte Nachricht ist: Gute Laune lässt sich nicht auf Knopfdruck herbeiführen, zumindest nicht glaubwürdig. Die gute Nachricht hingegen ist: Gute Laune lässt sich lernen. Lorena Meduri erklärt: „Die Art, wie du denkst, bestimmt, wie du dich fühlst. Wie du dich fühlst, bestimmt, wie du agierst. Wie du agierst, bestimmt schließlich, wie das Ergebnis ausfällt.“ Daher sei es ein wirksames Mittel, das eigene Gehirn darin zu trainie-

Christian Pfeifer
christian@swz.it

INTERVIEW MIT BARBARA LIEBERMEISTER*

„Zwei Minuten Grimassen schneiden“

SWZ: Frau Liebermeister, Sie bezeichnen Emotionen als wichtigen Erfolgsfaktor. Was veranlasst Sie dazu?
Barbara Liebermeister: Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, fällt es uns leicht, und wir machen es besser. Zudem stecken wir andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Wenn wir hingegen Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer, und wir strahlen dies auch aus.

Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher ans Ziel.
Und privat genauso.

Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf?
Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

Geht das?
Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen“, dann machen wir uns auch unwillig ans Werk. Und wenn wir vorab denken „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen“, dann gehen wir auch unsicher hinein, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und unseren Erfolg beeinflussen.

Was nutzt dieses Wissen der Führungskraft, der es vor einem Mitarbeitergespräch graut?
Wenig, wenn sie grundsätzlich lieber eine Fachkraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn sie mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor dem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Wie?
Zum Beispiel, indem sie sich bewusst macht, dass jedes Ding mindestens zwei Seiten hat. Angenommen, der Führungskraft graut es vor dem Gespräch, weil sie einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben muss. Dann kann sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeiter ändert sein Verhalten ja doch nicht.“ Sie kann aber auch denken: „Toll, endlich kann ich unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament stellen.“ Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen. Läuft es aber gut, dann habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitstreiter gewonnen. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Barbara Liebermeister

Warum?
Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren, und zum Beispiel, wenn uns eine Person beim Betreten ihres Büros mürrisch anblickt, trotzdem freundlich lächelnd sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Ihr Schreibtisch macht den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun.“ Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns, und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.
Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?
Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder Sie denken an eine Situation, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und durchleben in Gedanken nochmals die Gefühle, die Sie damals empfanden. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu rufen.

Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?
Nein. Denn dann lächelt zwar unser Mund, doch der restliche Körper und insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Das spürt unser Partner – bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben – zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten „Das kommt nicht von Herzen“.

Und deshalb dachten: „Falsche Schlange“.
Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Also sollten wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.

Interview: Ronja Siemens

*Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin ist auch Buchautorin („Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“) und betreibt den Podcast „Business Secrets“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen, sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Dies ist zunächst zwar eine lästige Pflicht; doch darin ruht auch eine Chance.

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft - offiziell zunächst nur für Unternehmen ab 3000 Beschäftigten. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften". Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten" bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" - gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind".

Wichtige neue Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 201 Oer-Jahre „Hauptsache billig und verfügbar, und zwar schnell" gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" bzw. „… umweit- und klimaschonend". Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel sowie Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch' genannt wird." Diese „Generation" besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der „alten Schule" oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?

- Ist Palmöl im Produkt - und wenn ja, wo kommt es her?

- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness- und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln", erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren."

Aus der Pflicht eine Kür machen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.

Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch, kann man sich mit deren Siegel schmücken.

Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.

Die Vorteile: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen, ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.

Der Nachteil: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

Weg 3: Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte", erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung."

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit" ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen", betont Vertriebsberater Herlan - „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen." Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility', also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben."

Autor: Lukas Leist, Darmstadt, ist Wirtschaftsinformatiker. Er ist als freier Journalist auf Managementthemen spezialisiert.

Chef, ich brauche mehr Geld

Einen tragfähigen Kompromiss in der Gehaltverhandlung finden

„Zurzeit stecken viele Unternehmer in folgendem Dilemma“, sagt Prof. Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal: „Sie wissen, dass sie eigentlich all ihren Mitarbeitern eine satte Lohnerhöhung gewähren müssten, um deren inflationsbedingten Kaufkraftverlust auszugleichen, doch betriebswirtschaftlich können sie sich dies nicht leisten.“ Zum Beispiel, weil die Erträge ihres Unternehmens bereits im Keller sind oder sie befürchten: Das wird aufgrund der sich abzeichnenden Rezession bald geschehen, weshalb sie die Fixkosten ihres Betriebs nicht erhöhen möchten.

Mitarbeiter spüren ihren Kaufkraftverlust täglich

Ihre Mitarbeiter spüren jedoch seit Monaten die Preissteigerungen beim Einkauf und ihre Gas- und Stromrechnungen dokumentieren sie. Deshalb werden sie häufiger bei ihren Arbeitsgebern vorstellig mit der Bitte bzw. Forderung „Chef, ich will und brauche mehr Geld“. Und nicht selten untermauern sie diese mit dem Angebot eines anderen Arbeitgebers. Denn weil sie Tag für Tag spüren, wie ihre Kaufkraft schrumpft, schauen sie sich auch häufiger nach Job-Alternativen um – „teils weil sie real einen Arbeitgeberwechsel erwägen, meist jedoch um zunächst auszuloten, wieviel ihre Arbeitskraft anderen Arbeitgebern wert ist, um gegenüber ihrem aktuellen eine bessere Verhandlungsposition zu haben“, erklärt Hans-Peter Machwürth, Inhaber der Unternehmensberatung Machwürth Team International, Visselhövede. Oft erhalten sie dann, weil gute Fachkräfte in fast allen Berufen und Branchen eine Mangelware sind, sehr schnell ein zumindest finanziell attraktives Stellenangebot und mit ihm konfrontieren sie dann ihren Arbeitgeber, sofern sie ihm nicht gleich eine Kündigung schicken.

Mit diesem Problem kämpften aktuell außer Profit- auch Non-Profit-Organisationen wie öffentliche Verwaltungen, weiß Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. So klagt z.B. der Leiter einer Justizvollzugsanstalt (JVA), den sie berät, dass seine Anstalt immer größere Schwierigkeiten habe, Wachpersonal zu finden. Denn nicht wenige der sogenannten Schließer sind qua Erstberuf Handwerker, die irgendwann entschieden: Ich wechsle in den öffentlichen Dienst – wegen der Arbeitsplatzsicherheit dort und weil ich den Schließer-Job auch mit 50, 60 Jahren noch ausüben kann.

Profit- und Non-Profitorganisationen sind betroffen

Solche Bewerbungen berichtet Liebermeister bekäme die JVA heute viel seltener. Ein recht junges Phänomen sei zudem: Wenn die Anstalt bzw. die ihr übergeordnete Behörde Bewerbern eine Stellenzusage erteilt, dann sagen diese oft ab. Denn wenn sie bei ihrem Arbeitgeber mit ihrer Kündigung vorstellig werden, sagt dieser: „Bleib‘ da, du kriegst ab nächstem Monat 500 Euro mehr Gehalt.“ Denn dieser weiß:

- Es wird für mich schwer und vermutlich sogar noch teurer, einen adäquaten Ersatz zu finden, als dem Mitarbeiter ein höheres Gehalt zu gewähren. Und:
- Ich kann gestiegene Personalkosten aktuell recht problemlos an meine Kunden weitergeben, da alle Welt nach Handwerkern schreit.

Wenn es um die Frage geht, wie reagiere ich als Personalverantwortlicher auf eine höhere Gehaltsforderung von Mitarbeitern, gilt es laut Georg Kraus denn auch zwischen folgenden Unternehmen zu unterscheiden:

- Unternehmen, die höhere Personalkosten relativ problemlos an ihre Kunden weitergeben können, und
- solche, die dies nicht oder nur sehr schwertun können – so wie z.B. viele Zulieferer von Großunternehmen oder solche Organisationen wie die JVA, die an das Tarifsystem für den öffentlichen Dienst gebunden sind.

Verständnis für das Anliegen der Mitarbeiter zeigen

Keinesfalls sollten Unternehmer laut Kraus auf einen entsprechenden Vorstoß eines Mitarbeiters jedoch mit einer Aussage reagieren wie „Wie, Sie wollen mich erpressen?“ – gerade in der aktuellen Situation nicht, in der viele Arbeitnehmer extrem verunsichert sind und oft mitbekommen: Mein Arbeitgeber erhöht auch seine Preise, weil seine Kosten gestiegen sind.

Dass Arbeitnehmer in dieser Situation das Gefühl haben „Auch ich muss eine Preisanpassung vornehmen“, dafür sollten Unternehmer zumindest Verständnis zeigen, betont Kraus, ansonsten sei „ein Konflikt, der zu einem Bruch

Aufgrund der hohen Inflation werden zurzeit viele Arbeitnehmer bei ihren Chefs mit der Forderung nach einer Gehaltserhöhung vorstellig – teils sogar mit Konkurrenzangeboten. Wie sollten Arbeitgeber darauf reagieren?

der Beziehung führt", vorprogrammiert. Inwieweit sie dann auch die gewünschte Gehalts- bzw. Preisanpassung vollziehen, sei eine andere Sache.

Unternehmen sollten Mitarbeitern, die sie nicht verlieren möchten, zudem das Gefühl vermitteln, dass sie sich ernsthaft bemühen, ihren Wunsch nach einer Gehaltserhöhung „soweit möglich" zu erfüllen, betont Hans-Peter Machwürth. Denn hinter der Forderung nach mehr Gehalt stecke zwar oft auch der Wunsch nach mehr Anerkennung, doch aktuell hätten viele Arbeitnehmer, die nicht zu den Top-Verdienern zählen, entweder bereits finanzielle Probleme oder sie sähen diese auf sich zukommen, wenn die Lebenshaltungskosten weiter steigen.

Einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss finden

Doch wie sollte ein Arbeitgeber nun konkret reagieren, wenn ein wichtiger Mitarbeiter bei ihm bspw. mit der Bitte nach 500 EUR mehr Gehalt im Monat vorstellig wird, die er nicht bezahlen kann oder möchte? Dann sollte er laut Kraus zunächst nicht in Panik verfallen, selbst wenn bereits ein Konkurrenzangebot vorliegt, denn: „Die Tatsache, dass der Arbeitnehmer das Gespräch mit ihm sucht, zeigt, dass er sich noch nicht entschieden hat" und zumindest zwei Seelen in seiner Brust miteinander kämpfen.

Deshalb sollte er zunächst einmal dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, ich verstehe ihr Anliegen und nehme es ernst. Zum Beispiel mit Worten wie: „Dass Sie ein höheres Gehalt wünschen, überrascht mich nicht. Schließlich merke auch ich – beruflich und privat – wie stark die Preise seit Monaten steigen." Danach sollte er bspw. sagen: „Ich würde Sie extrem ungern als Mitarbeiter verlieren, da wir seit fünf Jahren sehr gut zusammenarbeiten und ich Sie auch als Mensch schätze". Danach sollte er abwarten, was der Mitarbeiter sagt. Angenommen dieser erwidert: „Auch ich arbeite gerne für Ihr Unternehmen, doch ich muss auch schauen, wie ich meine Familie ernähre und das fällt mir zunehmend schwer." Eine solche Aussage signalisiert laut Liebermeister Gesprächsbereitschaft – „und sei es nur, weil auch der Mitarbeiter weiß, dass mit jedem Arbeitgeberwechsel Risiken verbunden sind". Hinzu kommen nicht selten handfeste Nachteile wie längere Fahrzeiten oder ein nötiger Umzug, der ebenfalls Geld kostet. „Deshalb lässt sich meist ein für beide Seiten noch tragfähiger Kompromiss finden."

Dieser kann wie folgt aussehen: Das Unternehmen gewährt dem Mitarbeiter, sofern der erforderliche finanzielle Spielraum besteht, statt der 500 EUR Gehaltserhöhung 250 EUR/Monat – unter der Prämisse, dass er gewisse Zusatzaufgaben übernimmt. Dies als Bedingung zu formulieren, ist oft nötig, um das Gehaltsgefüge nicht zu sprengen oder bei der Entlohnung nicht – offensichtlich – willkürlich zu agieren.

Notfalls, um einen terminlichen Aufschub bitten

Angenommen nun das Unternehmen kann real kein höheres Gehalt bezahlen oder sein Inhaber befürchtet: Dann bekommen wir wegen der höheren Fixkosten massive Probleme. Dann kann er zum Mitarbeiter auch sagen: „Ich würde Ihnen gern mehr Geld bezahlen, das geht aber zurzeit nicht – auch weil noch unsicher ist, welche Unterstützung der Staat Betrieben wie uns gewährt. Können wir uns eventuell in ein, zwei Monaten nochmals zusammensetzen und darüber sprechen, wie es weitergeht?" Dann besteht zumindest die Chance, dass der Arbeitnehmer, sofern er sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlt, ihm diese Frist gewährt. Tut er dies nicht, dann hat sein Arbeitgeber die (mögliche) Trennung als normale Folge der Ist-Situation zu akzeptieren. Schließlich trennt auch er sich zuweilen von Mitarbeitern und Lieferanten, wenn aus seiner Warte das Preis-Leistungsverhältnis nicht mehr stimmt.

Der Autor

Bernhard Kuntz, Inhaber, Die ProfilBerater

Diesen Beitrag können Sie auch in der Wiley Online Library als pdf lesen und abspeichern:

https://dx.doi.org/10.1002/citp.2022007xx

Kontakt

Dr. Kraus & Partner Die Change Manager, Bruchsal
Tel.: +49 7251 989 - 034
info@krauspartner.de · www.krauspartner.de

© gguy - stock.adobe.com

Ab 2023 gilt das Lieferkettengesetz zunächst für Unternehmen mit mehr als 3,000 Mitarbeitern, ab 2024 sinkt die Schwelle auf 1,000 Mitarbeiter.

DAS LIEFERKETTENGESETZ TRITT IN KRAFT

DIE PFLICHT **ALS KÜR VERSTEHEN**

Das Lieferkettengesetz zwingt aktuell viele Unternehmen, sich systematisch mit ihrem Lieferantenmanagement zu befassen, Hierin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen,

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft - zunächst nur für Unternehmen ab 3.000 Beschäftigten. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Dienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten. Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender von Innolytics (Leipzig), im Laufe des nächsten Jahres von ihren Kunden dazu aufgefordert werden, Fragen zu beantworten wie:

_ Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
_ Wie sehr beachten Sie Umweltschutzbelange?
_ Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Die meisten Empfänger werden dies primär als bürokratisches Ärgernis empfinden. Doch dahinter steckt laut Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften."

Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, biete eine systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten beziehungsweise dem Lieferkettengesetz die Chance, „sich bei den Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" - gerade in Zeiten wie diesen, in denen viele Unternehmen erkannt hätten, wie wichtig stabile Lieferketten für den Unternehmenserfolg seien.

Hinzu kommt: Die Konsumenten beziehungsweise Kunden achten heute verstärkt darauf, wie Produkte

hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er-Jahre, „Hauptsache billig und verfügbar, und zwar schnell", gelte zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kämen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" beziehungsweise „... umweit- und klimaschonend".

DIE FRAGEN DER „GENERATION HAFERMILCH"

„Was vor zehn Jahren eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L'Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch 'Generation Hafermilch' genannt wird." Diese Generation bestehe vor allem, jedoch nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben, und stelle an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

_ Kann man die Betonwand durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
_ Ist Palmöl im Produkt - und wenn ja, wo kommt es her?
_ Bezahlt das Unternehmen faire Löhne an seine Mitarbeiter und faire Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Auf den Punkt gebracht: Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness- und Nachhaltigkeitsverhältnis. Und genau diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden einen Sichtwechsel", erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Lieferkettengesetzes entwickelt: „Nämlich das Gesetz als Chance zu begreifen, um sich im Markt als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen zu profilieren."

Wie kann ein Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gebe es drei Wege:

WEG 1

Unternehmen können sich nach Normen wie der ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder der ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.

DEFINITIONEN ZUM **LIEFERKETTENGESETZ**

Das Lieferkettensorgfaltsgesetz (LkSG) ist zunächst ab dem 1. Januar 2023 für Unternehmen mit mindestens 3,000 Arbeitnehmenden verpflichtend. Ab 2024 sinkt diese Schwelle auf mindestens 1.000 Arbeitnehmende, Zur Ermittlung, ob ein Unternehmen diese Schwellen erreicht, ist laut dem Referat „CSR" (Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die allgemeine Arbeitnehmerdefinition des § 611a BGB anzuwenden, Zudem ist zu berücksichtigen, ob der Arbeitnehmende kennzeichnend für die maßgebliche Größe des Unternehmens ist, Das ist gegeben, wenn die Beschäftigungsdauer mindestens sechs Monate beträgt.

Die Lieferkette im Sinne des Gesetzes bezieht sich auf alle Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, Sie umfasst alle Schritte im In- und Ausland, die zur Herstellung der Produkte und zur Erbringung der Dienstleistungen erforderlich sind, angefangen bei der Gewinnung der Rohstoffe bis hin zu der Lieferung an den Endkunden, und erfasst

_ das Handeln eines Unternehmens im eigenen Geschäftsbereich,
_ das Handeln eines unmittelbaren Zulieferers und
_ das Handeln eines mittelbaren Zulieferers.

Der Begriff „Lieferkette" ist im Gesetz weit definiert. Risiken bei den für Hilfsschritte (zum Beispiel Gebäudereinigung oder Kantinenbetrieb) zuständigen Zulieferern können laut dem BMAS aber häufig ganz vernachlässigt oder mit geringen Bemühungen bearbeitet werden - entweder weil ein Verursachungsbeitrag (vgl, § 4 Abs, 2 LkSG) fehlt, oder weil der Verursachungsbeitrag gering ist (vgl, § 5 Abs, 2 LkSG),

Grundsätzlich sollen auch Unternehmen, die nicht unmittelbar in den Anwendungsbereich des LkSG fallen, Sorgfaltspflichten umsetzen, Die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte richten sich jedenfalls an alle Unternehmen. Und bereits seit 2016 gilt der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP), der entsprechende Erwartungen an alle in Deutschland ansässigen Unternehmen formuliert,

Wenn Unternehmen außerhalb des Anwendungsbereiches des LkSG direkte Zulieferer von Unternehmen sind, die unter das Gesetz fallen, können sie darüber hinaus durch ihre Vertragsbeziehung (in der zum Beispiel menschenrechtsbezogene Erwartungen festgeschrieben sein könnten) zur Umsetzung von Sorgfaltspflichten angehalten werden.

Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch, kann man sich mit deren Siegel schmücken.
Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

WEG 2

Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) veröffentlichen.
Der Vorteil: Die Dienste des DNK sind kostenlos, denn der Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
Der Nachteil: Das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts gemäß den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Zudem kennt das Siegel zumindest außerhalb von Deutschland fast niemand.

WEG 3

Sich von Anbietern wie Ecovadis oder Innolytics auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt. „Solche publizierten Selbstauskünfte", erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung."

Die sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit" ist ein zentrales Prinzip von Normen wie der ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Innolytics etwa bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus, danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel in seine Website einbinden.

Ecovadis hingegen hat eigene Standards und das dahinterstehende Verfahren ist zeitaufwendiger - unter anderem deshalb, weil hier Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

„Die Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen", betont Vertriebsberater Herlan - „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen". Zunehmend wichtig sei es aber, dass sie belegen können, sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und „Social responsibility" - also der sozialen Verantwortung - auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft zu befassen. Denn hieraus würden immer größere Wettbewerbsvorteile erwachsen.

Lukas Leist, Wirtschaftsinformatiker
guenter.herkommer@holzmann-medien.de

FOTOS: ADOBESTOCK

Das Lieferkettengesetz nimmt Unternehmen für die Einhaltung von Standards beim Umweltschutz und bei den Arbeitsbedingungen in die Pflicht.

Lieferantenmanagement

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen

Das Lieferkettengesetz zwingt aktuell viele Unternehmen sich systematisch mit ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Dies bietet auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.

VON LUKAS LEIST

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – zunächst nur für Unternehmen ab 3000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Dienstleister der großen Unternehmen.

Sie werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

> Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
> Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
> Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

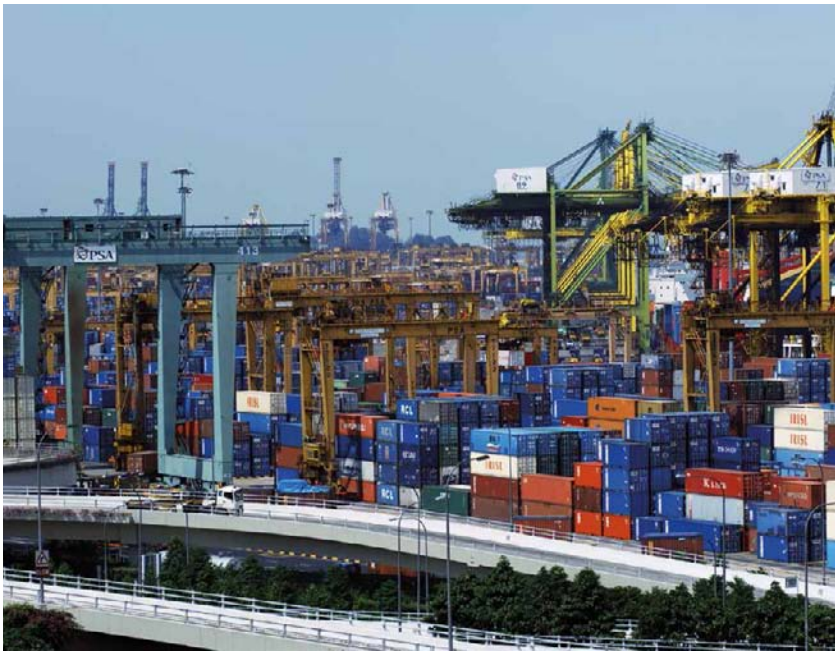
Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaf-

ten“. Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten“ bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren“ – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell“ gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair“ und „Hauptsache nachhaltig“ bzw. „... umwelt- und klimaschonend“. Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel sowie Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis“, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch‘ genannt wird.“ Diese „Generation“ besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der „alten Schule“ oft merkwürdig klingen:



Die Corona-Pandemie mit ihren Lockdowns in wichtigen Zulieferländern lässt die Sicherheit von Lieferketten in einem ganz neuen Licht erscheinen.

> Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
> Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
> Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren.“

Der ökologische Fußabdruck eines Produkts wird für die Kaufentscheidung von Verbrauchern immer wichtiger.

Die Umsetzung: Die Pflicht als Kür verstehen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege:

Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.

- Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
- Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.

- Die Vorteile: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
- Der Nachteil: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwen-

Anbieter wie EcoVadis und Innolytics erstellen für Unternehmen ein Compliance-Profil. (Screenshots: BDG)

dig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

Weg 3: Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte", erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung."

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit" ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwendiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen", betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen". Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und „Social responsibility", also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben."

Lukas Leist, Darmstadt, ist Wirtschaftsinformatiker und als freier Journalist auf Managementthemen spezialisiert

Südtiroler Wirtschaftszeitung — Nr. 48 | 22 — Freitag, 16. Dezember 2022

Mehr Wertschätzung und Respekt bitte!

Foto: Foto: Shutterstock / fizkes

FÜHREN IN KRISENZEITEN – Wenn Unternehmen unter einem großen Handlungsdruck stehen, wird oft der Umgangston rauer. Das wirkt sich negativ auf Motivation und Leistung des Teams aus. **Auf Kleinigkeiten zu achten, kann in solchen Situationen wahre Wunder bewirken.**

Frankfurt – Führungskräfte sollten einen wertschätzenden und von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen. Das wird in fast allen Führungsseminaren betont. Doch im Arbeitsalltag spüren die Mitarbeiter oft wenig davon. In ihm herrscht nicht selten ein eher rauer Umgangston. Dies gilt insbesondere dann, wenn es im Gebälk des Unternehmens brennt – also zum Beispiel die Umsätze und Gewinne einbrechen – und die Führungskräfte selbst unter einem hohen Druck stehen. Das war insbesondere in den zurückliegenden Jahren coronabedingt und aufgrund der Folgen des Ukraine-Krieges gehäuft der Fall. In solchen Situationen werden nicht selten sogar die einfachsten Benimm-Regeln, die im menschlichen Miteinander gelten, vergessen.

Mangelnder Respekt hat viele Gesichter

Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter in den Ruhestand, ohne dass zuvor ein Vorgesetzter mal vorbeischaut, ihm die Hand reicht und ein Wort des Dankes sagt. Oder: Da wird eine hochqualifizierte und engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äußert, von diesem vor versammelter Mannschaft angeraunzt: „Wollen oder können Sie nicht? In beiden Fällen sind Sie hier fehl am Platz." Oder: Da erhält eine Controllerin von ihrem Chef, der ein Zimmer weiter seinen Schreibtisch hat, zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, sie müsse bis zum nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl dieser weiß: Sie muss ihr Kind pünktlich vom Hort abholen.

Die Reihe der Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen. Die Anekdoten aus dem Betriebsalltag, die Trainer in Seminaren hören, ergeben hierfür einen großen Fundus. Und regelmäßig hört man, spätestens seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie von den Teilnehmern: „Das Klima in unserem Betrieb hat sich verschlechtert. Der Umgangston wird immer rauer." Und zwar nahezu unabhängig davon, auf welcher hierarchischen Stufe die Mitarbeiter im Unternehmen angesiedelt sind.

Führungskräfte in der Sandwich-Position

Das fängt bei den sogenannten mittleren Führungskräften an. Sie sind um ihre „Sandwich-Position" als Mittler zwischen den „Chefs ganz oben" und den „Werkern" auf der operativen Ebene nicht zu beneiden. Denn sie bekommen die Nervosität und Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen herrscht, meist unmittelbar zu spüren. Und weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen nicht selten an ihre Untergebenen weiter. Dabei gilt die Faustregel: Der Umgangston wird umso rauer, je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt und je einfacher die Mitarbeiter aufgrund ihrer (geringen) Qualifikation) von den Unternehmen durch andere Personen zu ersetzen wären.

Denn noch gilt in vielen Unternehmen: Den Letzten beißen stets die Hunde. Oder wie es ein Personalvorstand einmal smarter formulierte: „Unsere Top-Führungskräfte und -Spezialisten hofieren wir, den Rest unserer Kernmannschaft pflegen wir. Und das Fußvolk? Das sourcen wir entweder aus oder minimieren die Kosten."

Schon lange existiert denn auch in den meisten (größeren, als Holding strukturierten) Unternehmen nicht mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wie es sich früher einmal in solchen Begriffen wie die Siemens- oder Bosch-Familie artikulierte. Und in welchen Betrieben nennen sich die Mitarbeiter heute noch stolz wie früher zum Beispiel „Opelaner"? Nur in ganz wenigen Unternehmen ist dies noch der Fall! In deutlich mehr Unternehmen regiert heute – obwohl sie eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit propagieren – das Einzelkämpfertum; zumindest, wenn es hart auf hart kommt. Und in Stresssituationen wie den aktuellen hat man nicht selten das Gefühl: Jeder ist primär mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

> In Stresssituationen wie den aktuellen hat man nicht selten das Gefühl: Jeder ist primär mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

Mitarbeiter fühlen sich als „Human-Kapital"

Das ist schade, doch teilweise verständlich, denn: Durch die Corona-Pandemie, den Ukraine-Krieg und deren Folgen (wie Energiekrise, Inflation usw.) ist der Veränderungs- und Handlungsdruck in vielen Unternehmen enorm gestiegen und arbeiten weite Teile ihrer Belegschaft – zumindest psychisch – seit fast drei Jahren an ihrer Belastungsgrenze.

Oder anders formuliert: In vielen Unternehmen ist der Druck im „Kessel" aktuell so hoch, dass das Betriebsklima immer rauer wird. Zugleich wird aber vom Management weiterhin betont: „Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich eigeninitiativ und -verantwortlich für das Erreichen von dessen Zielen engagieren."

Doch woher sollen diese kommen, wenn sich insbesondere in Kapitalgesellschaften bei den Mitarbeitern zunehmend das Gefühl verdichtet: „Wir werden nur noch als Human-Kapital gesehen, das je nach Bedarf mal gehätschelt und mal getreten oder mal auf- und abgebaut wird." Wenn Mitarbeiter einen solchen Widerspruch zwischen den öffentlichen Verlautbarungen und dem Betriebsalltag spüren, dann gehen sie emotional auf Distanz zum Unternehmen, und ihre Handlungsmaxime lautet wie bei den Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größten Profit? Und wenn aus ihrer Warte das wechselseitige Geben-und-Nehmen nicht mehr stimmt? Dann verabschieden sie sich zumindest mental vom Unternehmen. Das heißt, ihre Leistung sinkt. Das ist gerade in Marktumbruchzeiten fatal, denn dann ist nicht selten von allen Beteiligten eine Mehrleistung nötig, um das Schiff Unternehmen auf Kurs zu halten.

Die Mitarbeiter müssen die Wertschätzung spüren

Nicht oft genug kann deshalb betont werden: Wenn in den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen immer wieder von einem partnerschaftlichen, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen wird, dann müssen die Mitarbeiter dies auch im Betriebsalltag spüren.

Dann ist es schlicht ein No-Go, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand entlassen wird. Denn dann denken alle verbleibenden Mitarbeiter: „Dieses Schicksal droht mir auch einmal." Ebenso ist es ein No-Go, dass eine Führungskraft, wenn eine Fachkraft in einem Meeting sachlich begründete Einwände artikuliert, diese nicht ernst nimmt und den Mitarbeiter vor der versammelten Mannschaft maßregelt. Denn dann denken alle Anwesenden: „Ich halte künftig besser meinen Mund." Ebenso ist es ein No-Go, dass eine Führungskraft, wenn sie von einem Mitarbeiter kurzfristig Mehrarbeit erwartet, ihm dies per Mail mitteilt. Dann sollte sie sich von ihrem Stuhl erheben und dies dem oder der Betroffenen persönlich sagen – oder zum Telefonhörer greifen, wenn sich der Mitarbeiter im Homeoffice befindet. Denn sonst denken alle Kollegen, die hiervon erfahren: „Meine bzw. unsere persönlichen Interessen, Ziele und Verpflichtungen interessieren hier offensichtlich niemand. Warum soll ich mich dann für das Unternehmen – mehr als es mir nützt – engagieren?"

Entsprechend reagieren die Mitarbeiter, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das Wir appelliert. „Wir sollten …", „Wir wollen…", „Wir müssen …" Dann sagen zwar alle mit den Lippen ja und täuschen das gewünschte Engagement vor, doch faktisch denken sie: „Und was habe ich davon? Die können mich mal."

Respekt zeigt sich in vielen scheinbaren Kleinigkeiten

Denken Sie deshalb als Führungskraft bei Ihrer Führungsarbeit daran: Wie viel Respekt und Wertschätzung Sie Ihren Mitarbeitern entgegenbringen, zeigt sich für diese in vielen (scheinbaren) Kleinigkeiten. Es zeigt sich unter anderem darin,

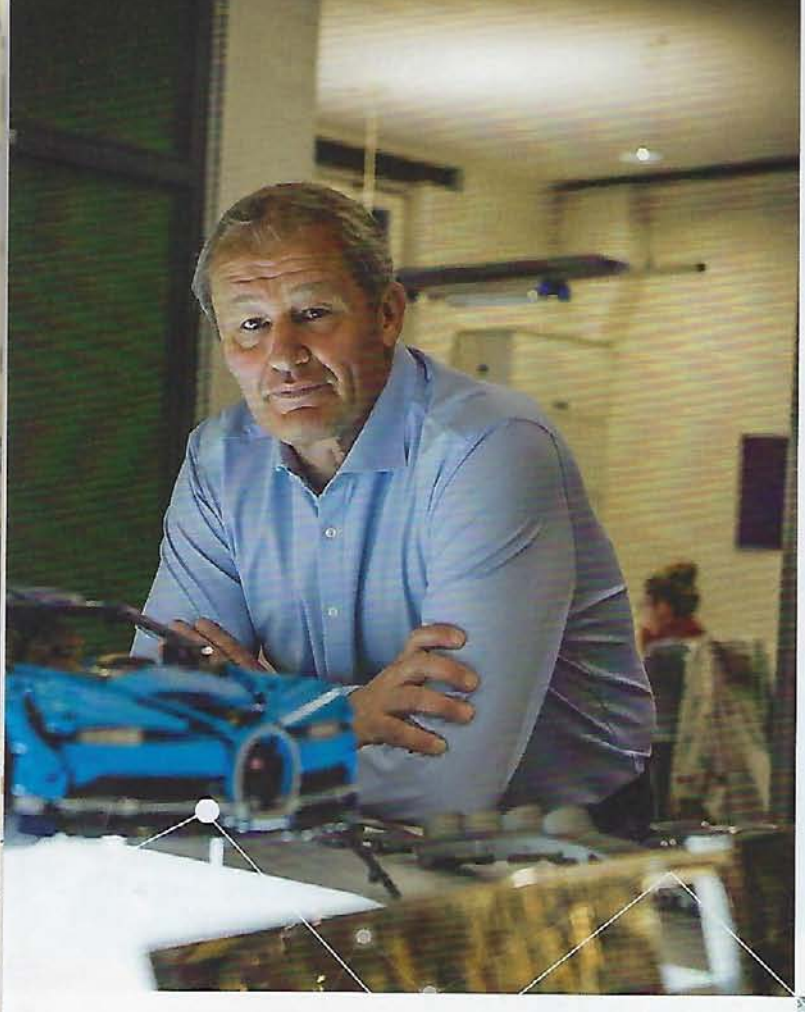
- wieviel Zeit Sie sich für Ihre Mitarbeiter nehmen und wie aufmerksam Sie ihnen zuhören,
- ob Sie sich auch für sie als Mensch bzw. Privatperson interessieren,
- wie kompromissbereit Sie bei Interessengegensätzen und Zielkonflikten zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern sind,
- wie Sie auf Fehler und Versäumnisse von ihnen reagieren,
- und, und, und….

Das sollten Sie sich gerade in solch stressigen Zeiten wie den aktuellen immer wieder vor Augen führen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass Sie irgendwann nur noch von Ja-Sagern und Egoisten umgeben sind, die Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele zwar heucheln, aber nicht zeigen. Und dies wirkt sich auch auf Ihren beruflichen Erfolg aus, denn: Ihre Leistung wird von Ihren Vorgesetzten an der Leistung Ihres Teams gemessen.

Barbara Liebermeister

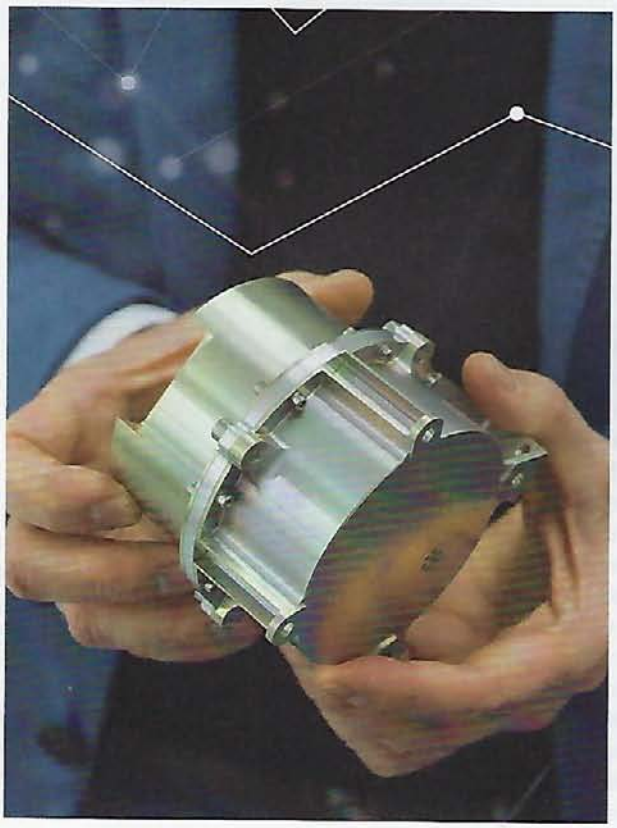
DIE AUTORIN ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

®© Alle Rechte vorbehalten/Riproduzione riservata



GLÄNZEN *Bernd Kußmaul tüftelt gern. Seine Kussmaul GmbH arbeitet mit einem Netzwerk von Fertigungsunternehmen, um komplizierte Projekte zu bestreiten. So hat er 2019 leuchtende Medaillen (Bild o.) für die Turm-WM in Stuttgart produziert*

ROTIEREN *Michael Scheiding (r.) hat Astrofein gegründet, sein Sohn Sebastian richtete die Firma auf Satellitenteile aus. Wichtigstes Produkt: Reaktionsräder (u. l.), die den Flugkörper drehen. Ohne ein gutes Netzwerk wäre ihm das nicht gelungen*



VORSICHT MIT DER TECHNIK

10 Tipps für souveräne Online-Reden

Am 21. Januar 2022 von Barbara Liebermeister

Noch kein Kommentar

Viele von uns sitzen im Home-Office und stehen online mit ihren Kollegen in Verbindung. Deshalb sollten Sie darauf vorbereitet sein, wenn Sie vor allen Dingen als Führungskraft eine Online-Rede halten müssen – anbei 10 hilfreiche Tipps.

Auch im Home-Office kann es sein, dass Sie als Führungskraft eine Rede vor Ihren Mitarbeitern halten müssen. Folgende Tipps sollten Sie u.a. beherzigen, wenn Sie online eine Rede halten.

Tipp 1: Nicht sitzen

Wenn Sie sitzen, gestikulieren Sie kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung Ihrer Worte weniger. Wenn Sie als Redner stehen und sich bewegen, senden Sie an Ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale. Das erhöht Ihre Wirkung und die Ihrer Aussagen.

Tipp 2: So aktiv wie bei Präsenz-Vorträgen agieren

Wenn wir mit einem nicht sichtbaren Publikum, meist mit Ihrem Team, kommunizieren, zeigen wir meist auch weniger Mimik. Deshalb wirken unsere Worte schnell fad. Puschen Sie sich vor Ihrem Auftritt daher energetisch – ähnlich wie ein Schauspieler.

Tipp 3: Auf eine gute Beleuchtung achten

Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Insbesondere auf Ihr Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man auch Ihre Mimik und Augensprache gut sieht.

Tipp 4: Die Kernbotschaften grafisch unterstreichen

Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln als in Präsenz-Veranstaltungen. Heben Sie deshalb Ihre Kernbotschaften heraus – zum Beispiel mit Grafiken oder kurzen Videos.

Tipp 5: Vorsicht mit der Technik

Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt Ihr Vortrag. Je stärker Sie während Ihrer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher kommen Sie rüber. Sorgen Sie vor und bei wichtigen Reden – mit einem grösseren Auditorium – für eine personelle, technische Unterstützung.

Tipp 6: Für Abwechslung sorgen

Probieren Sie auch mal neue Dinge aus, wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

Tipp 7: Mit Storytelling arbeiten

Nehmen Sie Ihre Zuhörer mit auf eine Gedankenreise. Zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil?

Tipp 8: Auf die Umgebung achten

Es ist zwar menschlich, wenn zum Beispiel die Unordnung in Ihrem Arbeitszimmer auch einen persönlichen Eindruck von Ihnen vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die Sie vermitteln möchten? Checken Sie dies vor Ihrem Online-Auftritt.

Tipp 9: Auf ein gepflegtes Äußeres achten

Dasselbe gilt für Ihr Aussehen – so sollten Sie auf ein Business-Outfit auch im Home-Office achten. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit Dreitage-Bart oder die Chefin im Schlapper-T-Shirt sieht. Doch geht davon die gewünschte Wirkung aus?

Tipp 10: Die Menschen nicht vergessen

Bei Online-Reden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht. Zumindest kann er mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmässig einzelne Personen persönlich oder Personengruppen wie die Techniker, die Auszubildenden oder die Mitarbeiter im Home-Office direkt an.

Und noch ein Tipp: Bleiben Sie bei Pannen gelassen, denn Ihr Haupt-Job als Führungskraft ist es nicht, Reden zu halten. Deshalb lassen Sie kleine Pannen eher authentisch wirken. Und auch über größere Pannen sehen Ihre Zuhörer großzügig hinweg, sofern ihre Beziehung zu Ihnen stimmt.

Foto/Thumbnail: @Pixabay.com

Über den Autor

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Im Herbst 2020 erschien im Gabal-Verlag das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“. www.ifidz.de

12 Tipps | Mitreißende Reden halten

03.01.2022

Dabei blicken die Zuhörer der Rede meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie die langatmigen „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Rednerinnen und Redner ihr Publikum beim Halten Ihrer Rede begeistern.

Reden halten: 12 Tipps

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein.

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Rednerin den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt man deren Sympathie? Vor allem indem der Vortrag authentisch wirkt. Die Rede sollte den Vortragenden also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder eine Einzelkämpferin sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörenden auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen.

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörerinnen mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte man sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte man das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung oder die aktuellen Corona-Folgen. Reden Halten ist Planungs-Arbeit.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren.

Eine gute Rednerin kommuniziert mit denZuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörenden vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, …?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass …?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen.

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern im Zentrum. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörenden auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren.

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz Corona einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeitenden.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen.

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „New Work“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden.

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze.

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache.

Wichtig beim Reden halten ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen …“ statt „Unsere Planung sieht vor …“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger“ formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben.

Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12 für das perfekte Halten von Reden: Bei Pannen Ruhe bewahren.

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

zwp-online.info

Frauen im Beruf: Bitte mehr Selbstbewusstsein zeigen – ZWP online – das Nachrichtenportal für die Dentalbranche

Barbara Liebermeister | 28. Februar 2022

Foto: Alex from the Rock – stock.adobe.com

„Traut Euch mehr. Stellt Euer Licht nicht unter Scheffel!“ Diesen Appell richtet die Managementberaterin Barbara Liebermeister anlässlich des Equal Pay Day am 7. März an berufstätige Frauen.

MitarbeiterInnen und Teams aus der Ferne führen und mit ihnen online kommunizieren – vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte erstmals nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Inzwischen ist dies oft ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden, da nicht wenige Unternehmen unter dem Stichwort „New Work“ die Arbeit in ihrer Organisation dauerhaft so strukturierten, dass ein großer Teil ihrer MitarbeiterInnen zumindest zeitweise im Homeoffice arbeitet.

Trotzdem beobachtet man bei vielen Führungskräften noch Unsicherheiten beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren – zum Beispiel, wenn es um Fragen geht wie:

• Wie sorge ich beim virtuellen Führen dafür, dass die emotionale Beziehung zu meinen MitarbeiterInnen nicht abreißt?
• Wie spreche ich beim Online-Kommunizieren heikle Themen an?
• Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedbackgespräche führe?

Frauen sind oft fitter bei der Online-Beziehungspflege

Dabei fällt auf: Männliche Führungskräfte zeigen, speziell wenn es um die digitale Beziehungspflege mit ihren MitarbeiterInnen geht, oft größere Verhaltensunsicherheiten als ihre weiblichen Kolleginnen. Dies liegt vermutlich auch daran, dass Frauen auch privat – verallgemeinert formuliert – solche Online-Plattformen wie Facebook, Instagram und WhatsApp intensiver nutzen, um ihre sozialen Kontakte zu pflegen und sich mit Bekannten über ihre Interessen auszutauschen als Männer. Das belegen viele Studien.

Diese Affinität zur Online-Kommunikation kommt Frauen beim Führen von MitarbeiterInnen zugute. Eher zurückhaltend sind sie aber oft noch, wenn es darum geht, online ein sogenanntes „personal branding“ zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

Wer sich nicht präsentiert, macht auch keine Karriere

Schon vor der Jahrtausend-Wende, also vor mehr als 20 Jahren, vermittelte der damalige Personalvorstand des Allianz-Konzerns Ihno Schneevoigt jungen Führungskräften mit Nachdruck: Ihr müsst Euch zeigen;

denn wenn Ihr Euer Licht stets unter den Scheffel stellt, nimmt Euch niemand wahr. Also macht Ihr auch keine Karriere.

Diese Aussage gilt im digitalen Zeitalter bzw. Social-Media-Zeitalter verstärkt. Deshalb kann der Appell an weibliche Führungskräfte nur lauten: Nutzt solche Social Media wie LinkedIn und die firmeninternen Kommunikationsforen aktiv, um Euch und Eure Fähigkeiten online einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Streift also Eure anerzogene Bescheidenheit ab und präsentiert Euch als Führungskraft und „Spezialistin für ...“ ähnlich selbstbewusst wie viele Eurer männlichen Kollegen. Dann eröffnen sich Euch auch neue Karrierewege ... und Ihr erhaltet leichter die Bezahlung, die Ihr verdient.

21.02.2022

Sich online als Frau und Führungskraft profilieren

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Teams aus der Ferne führen und mit ihnen online kommunizieren - vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte erstmals nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Inzwischen ist dies oft ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden, da nicht wenige Unternehmen unter dem Stichwort "New Work" die Arbeit in ihrer Organisation dauerhaft so strukturierten, dass ein großer Teil ihrer Mitarbeiter zumindest zeitweise im Homeoffice arbeitet.

Trotzdem beobachtet man bei vielen Führungskräften noch Unsicherheiten beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren - zum Beispiel, wenn es um Fragen geht wie:

- Wie sorge ich beim virtuellen Führen dafür, dass die emotionale Beziehung zu meinen MitarbeiterInnen nicht abreißt?
- Wie spreche ich beim Online-Kommunizieren heikle Themen an?
- Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedbackgespräche führe?

Frauen sind oft fitter bei der Online-Beziehungspflege

Dabei fällt auf: Männliche Führungskräfte zeigen, speziell wenn es um die digitale Beziehungspflege mit ihren MitarbeiterInnen geht, oft größere Verhaltensunsicherheiten als ihre weiblichen Kolleginnen. Dies liegt vermutlich auch daran, dass Frauen auch privat - verallgemeinert formuliert - solche Online-Plattformen wie Facebook, Instagram und WhatsApp intensiver nutzen, um ihre sozialen Kontakte zu pflegen und sich mit Bekannten über ihre Interessen auszutauschen als Männer. Das belegen viele Studien.

Diese Affinität zur Online-Kommunikation kommt Frauen beim Führen von Mitarbeitern zugute. Eher zurückhaltend sind sie aber oft noch, wenn es darum geht, online ein so genanntes personal branding zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

Wer sich nicht präsentiert, macht auch keine Karriere

Schon vor der Jahrtausend-Wende, also vor mehr als 20 Jahren, vermittelte der damalige Personalvorstand des Allianz-Konzerns Ihno Schneevoigt jungen Führungskräften mit Nachdruck: Ihr müsst Euch zeigen; denn wenn Ihr Euer Licht stets unter den Scheffel stellt, nimmt Euch niemand wahr. Also macht Ihr auch keine Karriere.

Diese Aussage gilt im digitalen Zeitalter bezeihungsweise Social-Media-Zeitalter verstärkt. Deshalb kann der Appell an weibliche Führungskräfte nur lauten: Nutzt solche Social Media wie LinkedIn und die firmeninternen Kommunikationsforen aktiv, um Euch und Eure Fähigkeiten online einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Streift also Eure anerzogene Bescheidenheit ab und präsentiert Euch als Führungskraft und "Spezialistin für …" ähnlich selbstbewusst wie viele Eurer männlichen Kollegen. Dann eröffnen sich Euch auch neue Karrierewege … und Ihr erhaltet leichter die Bezahlung, die Ihr verdient.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main (www.ifidz.de).

Autor(en): Barbara Liebermeister

trend.at

"Frauen, traut Euch mehr!"

Gastbeitrag von Barbara Liebermeister, IFIDZ veröffentlicht am 15.2.2022

„Traut Euch mehr. Stellt Euer Licht nicht unter Scheffel!“ Managementberaterin Barbara Liebermeister appelliert anlässlich des Equal Pay Day an Frauen, die anerzogene Bescheidenheit abzulegen, verstärkt „personal branding“ zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

© Layla Bird/Getty Images

MitarbeiterInnen und Teams aus der Ferne führen und mit ihnen online kommunizieren – vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte erstmals nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Inzwischen ist dies oft ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden, da nicht wenige Unternehmen unter dem Stichwort „New Work“ die Arbeit in ihrer Organisation dauerhaft so strukturierten, dass ein großer Teil ihrer MitarbeiterInnen zumindest zeitweise im Homeoffice arbeitet.

Trotzdem beobachtet man bei vielen Führungskräften noch Unsicherheiten beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren – zum Beispiel, wenn es um Fragen geht wie:

- Wie sorge ich beim virtuellen Führen dafür, dass die emotionale Beziehung zu meinen MitarbeiterInnen nicht abreißt?
- Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedbackgespräche führe?

- Wie spreche ich beim Online-Kommunizieren heikle Themen an?

Frauen sind oft fitter bei der Online-Beziehungspflege

Dabei fällt auf: Männliche Führungskräfte zeigen, speziell wenn es um die digitale Beziehungspflege mit ihren MitarbeiterInnen geht, oft größere Verhaltensunsicherheiten als ihre weiblichen Kolleginnen. Dies liegt vermutlich auch daran, dass Frauen auch privat – verallgemeinert formuliert – solche Online-Plattformen wie Facebook, Instagram und WhatsApp intensiver nutzen, um ihre sozialen Kontakte zu pflegen und sich mit Bekannten über ihre Interessen auszutauschen als Männer. Das belegen viele Studien.

Diese Affinität zur Online-Kommunikation kommt Frauen beim Führen von MitarbeiterInnen zugute. Eher zurückhaltend sind sie aber oft noch, wenn es darum geht, online ein sogenanntes „personal branding“ zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

Wer sich nicht präsentiert, macht auch keine Karriere

Schon vor der Jahrtausend-Wende, also vor mehr als 20 Jahren, vermittelte der damalige Personalvorstand des Allianz-Konzerns Ihno Schneevoigt jungen Führungskräften mit Nachdruck: Ihr müsst Euch zeigen; denn wenn Ihr Euer Licht stets unter den Scheffel stellt, nimmt Euch niemand wahr. Also macht Ihr auch keine Karriere.

Diese Aussage gilt im digitalen Zeitalter bzw. Social-Media-Zeitalter verstärkt. Deshalb kann der Appell an weibliche Führungskräfte nur lauten: Nutzt solche Social Media wie LinkedIn und die firmeninternen Kommunikationsforen aktiv, um Euch und Eure Fähigkeiten online einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Streift also Eure anerzogene Bescheidenheit ab und präsentiert Euch als Führungskraft und „Spezialistin für ...“ ähnlich selbstbewusst wie viele Eurer männlichen Kollegen. Dann eröffnen sich Euch auch neue Karrierewege ... und Ihr erhaltet leichter die Bezahlung, die Ihr verdient.

---

10 Tipps für souveräne Online-Reden

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit der Reden. Das wird auch in diesem Jahr so sein – obwohl corona-bedingt so manch Firmenevent oder das Jahres-Kick-off erneut online stattfinden wird.

Folgende Tipps sollten Sie als Führungskraft u.a. beherzigen, wenn Sie online eine Rede halten.

Tipp 1: Nicht sitzen!

Wenn wir sitzen, gestikulieren wir kaum und unterstreichen somit auch die Bedeutung unserer Worte weniger. Wenn Sie als Redner stehen und sich bewegen, senden Sie an Ihre Zuhörer mehr körpersprachliche Signale. Das erhöht Ihre Wirkung und die Ihrer Aussagen.

Tipp 2: So aktiv wie bei Präsenz-Vorträgen agieren!

Wenn wir mit einem nicht sichtbaren Publikum kommunizieren, zeigen wir meist auch weniger Mimik. Deshalb wirken unsere Worte schnell fad. Puschen Sie sich vor Ihrem Auftritt also energetisch – ähnlich wie ein Schauspieler.

Tipp 3: Auf eine gute Beleuchtung achten!

Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung des Raums. Insbesondere auf Ihr Gesicht sollten keine Schatten fallen, damit man auch Ihre Mimik und Augensprache gut sieht.

Tipp 4: Die Kernbotschaften grafisch unterstreichen!

Online ist es schwieriger, Botschaften glaubhaft und eindrücklich zu vermitteln als in Präsenz-Veranstaltungen. Heben Sie deshalb Ihre Kernbotschaften heraus – zum Beispiel mit Grafiken oder kurzen Videos.

Tipp 5: Vorsicht mit der Technik!

Je instabiler die Verbindung ist, umso unprofessioneller wirkt Ihr Vortrag. Je stärker Sie während Ihrer Rede mit der Technik beschäftigt sind, umso unpersönlicher kommen Sie rüber. Sorgen Sie vor und bei wichtigen Reden – mit einem grösseren Auditorium – für eine personelle, technische Unterstützung.

Tipp 6: Für Abwechslung sorgen!

Probieren Sie auch mal neue Dinge aus, wie Musik im Hintergrund oder Comics. Alles was für eine spannende Dramaturgie sorgt, ist erlaubt.

Tipp 7: Mit Storytelling arbeiten!

Nehmen Sie Ihre Zuhörer mit auf eine Gedankenreise. Zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Überlegen Sie vorab: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie

Datenschutz

nimmt an der Reise teil?

Tipp 8: Auf die Umgebung achten!

Es ist zwar menschlich, wenn zum Beispiel die Unordnung in Ihrem Arbeitszimmer auch einen persönlichen Eindruck von Ihnen vermittelt. Doch entspricht dies der Botschaft, die Sie vermitteln möchten? Checken Sie dies vor Ihrem Online-Auftritt.

Tipp 9: Auf ein gepflegtes Äußeres achten!

Dasselbe gilt für Ihr Aussehen. Es wirkt zwar lässig, wenn man den Chef mit Dreitage-Bart oder die Chefin im Schlapper-T-Shirt sieht. Doch geht davon die gewünschte Wirkung aus?

Tipp 10: Die Menschen nicht vergessen!

Bei Online-Reden sieht der Redner in der Regel die Gesichter der Zuhörer nicht. Zumindest kann er mit ihnen nicht per Blickkontakt kommunizieren. Sprechen Sie deshalb regelmässig einzelne Personen persönlich oder Personengruppen wie die Techniker, die Auszubildenden oder die Mitarbeiter im Homeoffice direkt an.

Und noch ein Tipp: Bleiben Sie bei Pannen gelassen, denn Ihr Haupt-Job als Führungskraft ist es nicht, Reden zu halten. Deshalb lassen Sie kleine Pannen eher authentisch wirken. Und auch über größere Pannen sehen Ihre Zuhörer großzügig hinweg, sofern ihre Beziehung zu Ihnen stimmt.

Über die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung und Networking.

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes"
PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

03.03.2022
Arbeit

Frauen im Beruf: Bitte mehr Selbstbewusstsein zeigen

„Traut Euch mehr. Stellt Euer Licht nicht unter Scheffel!" Diesen Appell richtet die Managementberaterin Barbara Liebermeister anlässlich des Equal Pay Day am 7. März an berufstätige Frauen.

Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

MitarbeiterInnen und Teams aus der Ferne führen und mit ihnen online kommunizieren – vor dieser Herausforderung standen viele Führungskräfte erstmals nach Ausbruch der Corona-Pandemie. Inzwischen ist dies oft ein integraler Bestandteil ihrer Alltagsarbeit geworden, da nicht wenige Unternehmen unter dem Stichwort „New Work" die Arbeit in ihrer Organisation dauerhaft so strukturierten, dass ein großer Teil ihrer MitarbeiterInnen zumindest zeitweise im Homeoffice arbeitet.

Trotzdem beobachtet man bei vielen Führungskräften noch Unsicherheiten beim virtuellen Führen und Online-Kommunizieren – zum Beispiel, wenn es um Fragen geht wie:

- Wie sorge ich beim virtuellen Führen dafür, dass die emotionale Beziehung zu meinen MitarbeiterInnen nicht abreißt?
- Wie spreche ich beim Online-Kommunizieren heikle Themen an?
- Worauf sollte ich achten, wenn ich online Feedbackgespräche führe?

Frauen sind oft fitter bei der Online-Beziehungspflege

Dabei fällt auf: Männliche Führungskräfte zeigen, speziell wenn es um die digitale Beziehungspflege mit ihren MitarbeiterInnen geht, oft größere Verhaltensunsicherheiten als ihre weiblichen Kolleginnen. Dies liegt vermutlich auch daran, dass Frauen auch privat – verallgemeinert formuliert – solche Online-Plattformen wie Facebook, Instagram und WhatsApp intensiver nutzen, um ihre sozialen Kontakte zu pflegen und sich mit Bekannten über ihre Interessen auszutauschen als Männer. Das belegen viele Studien.
Diese Affinität zur Online-Kommunikation kommt Frauen beim Führen von MitarbeiterInnen zugute. Eher zurückhaltend sind sie aber oft noch, wenn es darum geht, online ein sogenanntes „personal branding“ zu betreiben und sich beruflich zu profilieren.

Wer sich nicht präsentiert, macht auch keine Karriere

Schon vor der Jahrtausend-Wende, also vor mehr als 20 Jahren, vermittelte der damalige Personalvorstand des Allianz-Konzerns Ihno Schneevoigt jungen Führungskräften mit Nachdruck: Ihr müsst Euch zeigen; denn wenn Ihr Euer Licht stets unter den Scheffel stellt, nimmt Euch niemand wahr. Also macht Ihr auch keine Karriere.
Diese Aussage gilt im digitalen Zeitalter bzw. Social-Media-Zeitalter verstärkt. Deshalb kann der Appell an weibliche Führungskräfte nur lauten: Nutzt solche Social Media wie LinkedIn und die firmeninternen Kommunikationsforen aktiv, um Euch und Eure Fähigkeiten online einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Streift also Eure anerzogene Bescheidenheit ab und präsentiert Euch als Führungskraft und „Spezialistin für …“ ähnlich selbstbewusst wie viele Eurer männlichen Kollegen. Dann eröffnen sich Euch auch neue Karrierewege … und Ihr erhaltet leichter die Bezahlung, die Ihr verdient.

Alpha Collaboration: Führung und Zusammenarbeit im Umbruch

Eine neue Studie des IFIDZ zeigt: Unter anderem aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an Führung nachhaltig. Der Alpha Collaboration wird die Zukunft gehören.

Redaktion - 28. März 2022

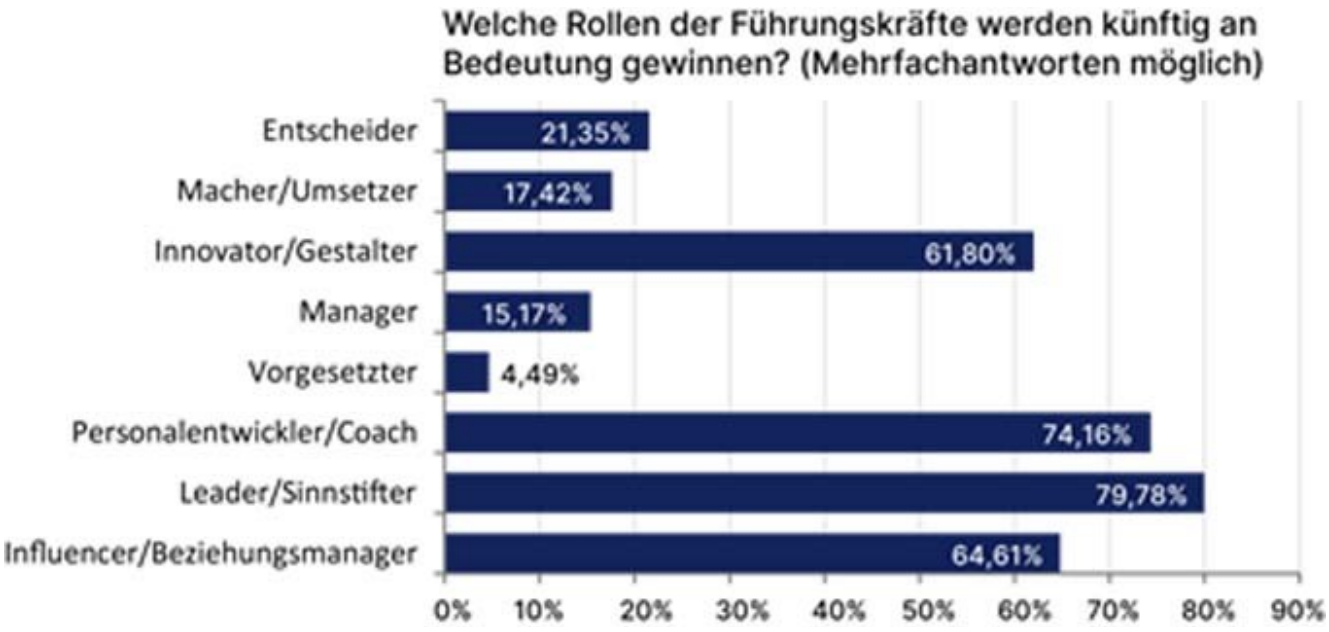
Cover der neuen IFIDZ-Studie über die Veränderungen von Führungskulturen. (Bild: IFIDZ)

Außer dem Thema virtuelle Führung bzw. Führung auf Distanz gewinnt in den Unternehmen das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. Davon sind 80 Prozent der Führungskräfte überzeugt. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft", die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern.

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen", deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager" (76 Prozent) und „Leader/Sinnstifter" (80 Prozent) an Bedeutung.

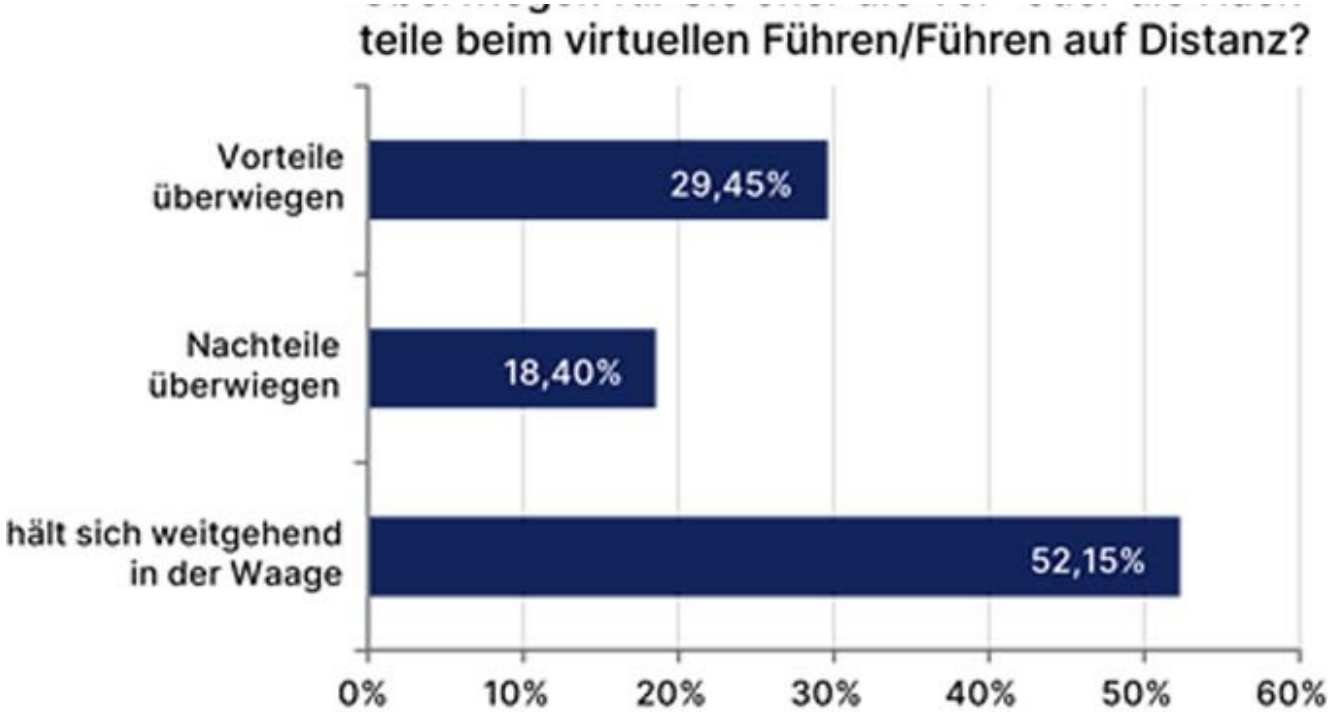


(Grafik: IFIDZ)

Fast alle Führungskräfte erwarten zudem, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – insbesondere in den Bereichen „Teamführung" (80 Prozent) und „Mitarbeiterführung" (68 Prozent). Entsprechend viele sehen bei sich außer im Bereich „Digitalkompetenz" (53 Prozent) einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Selbstführung/-management" (37 Prozent). Zudem sehen sie bei sich in allen Bereichen einen großen Entwicklungsbedarf, die eng mit ihrer Fähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – so zum Beispiel Beziehungsmanagement (44 Prozent) und Kommunikation/Motivation (41 Prozent).

Das Führen auf Distanz wird oft kritisch gesehen

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und die vermehrte Arbeit im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel". Nur 30 Prozent sind Auffassung, diese Form der Führung hat mehr Vor- als Nachteile.



(Grafik: IFIDZ)

Drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) sehen hingegen beim Führen auf Distanz die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent). Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die viele Führungskräfte bei sich einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent), Teamführung/-entwicklung (33 Prozent) und Motivation (32 Prozent).

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert weitgehend mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen", die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich die Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten" entwickeln müssen, die sich durch eine hohe „Persönlichkeits-", „Beziehungs-" und „Digitalintelligenz" auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration" gehört die Zukunft

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden. Sie haben also das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden und denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen.

Zudem haben viele Führungskräfte offensichtlich schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration – also der bereichs-, funktions- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit – abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Leader/Sinnstifter" und „Influencer/Beziehungsmanager" weiter an Be-

versicherungsjournal.at

Führung und Zusammenarbeit im Umbruch

26.4.2022 – Bereichs- oder sogar unternehmensübergreifende Führung wird immer wichtiger, die Anforderungen an Führung werden immer größer und Führen auf Distanz hat noch viel Entwicklungspotenzial und birgt Gefahren in sich. Das sind einige der Ergebnisse einer Umfrage unter Führungskräften.

Cover Alpha Collaboration Studie (Bild: IFIDZ).
Zum Vergrößern anklicken.

Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen gewinnen in ihnen die Themen virtuelle und laterale Führung massiv an Bedeutung.

Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte bei allen Kompetenzen, die für eine zukunftsweisende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation nötig sind.

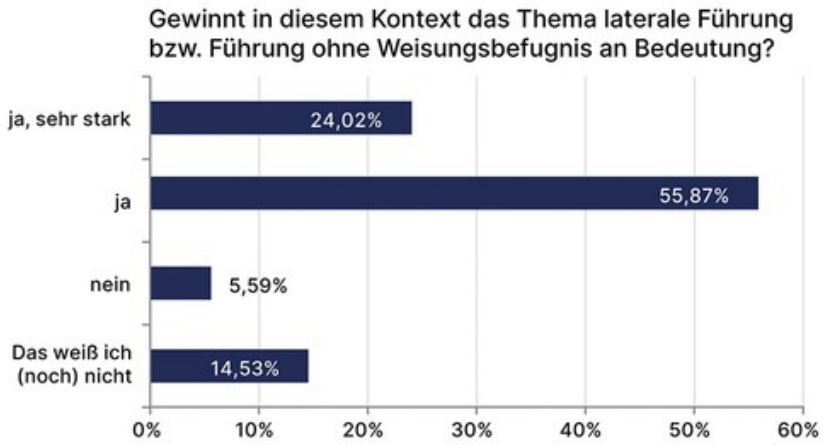
Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat.

Für die Studie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region (davon 98 aus der Schweiz und 69 aus Österreich) online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Laterale Führung wird wichtiger

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung – unter anderem, weil nach Auffassung der meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird.

Zudem erwarten 79,9 Prozent der Befragten, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen und deshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.

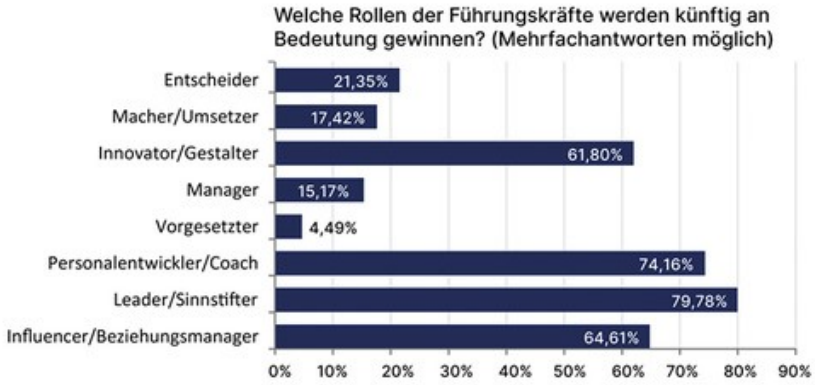


Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden.

Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel von den Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern.

Führungskräfte sind zunehmend als Beziehungsmanager gefragt

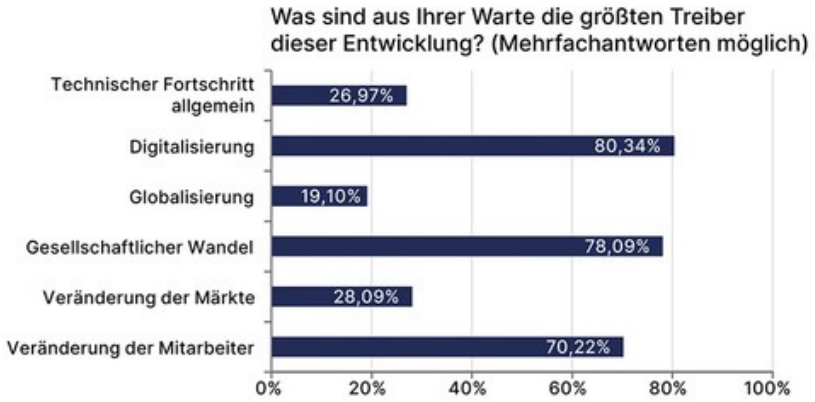


Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anlicken.

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (64,6 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (79,8 Prozent) an Bedeutung.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeiter der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte außer in der Digitalisierung einen zentralen Treiber der Veränderung.



Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb erwarten fast alle Führungskräfte, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – und zwar insbesondere in den Bereichen „Mitarbeiterführung“ (67,8 Prozent) und „Teamführung“ (80,4 Prozent).

Darum verspüren die Führungskräfte bei sich selbst auch einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz“ (52,6 Prozent) sowie „Selbstführung/-management“ (37,0 Prozent); zudem in gleich drei Bereichen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent)
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent) und
- Teamführung (27,2 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

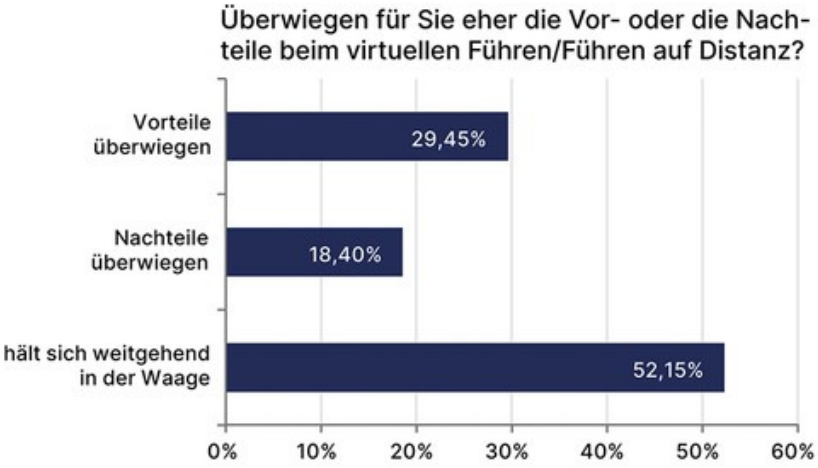
- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“,
- „Wie definiere ich meine Rolle im Team?“ und
- „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern bzw. mit meinem Team?“

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Führungskräfte sind keine „Fans“ des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das vermehrte Arbeiten im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel“.



Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Nur 29,5 Prozent von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile entweder weitgehend in der Waage (52,1 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18,4 Prozent).

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich beispielsweise im Homeoffice zu arbeiten.

Gefahren bei der virtuellen Führung

Zudem sehen drei Viertel der Führungskräfte (78,0 Prozent) beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (51,8 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42,7 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29,3 Prozent).

Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Kommunikation (43,3 Prozent),

- Digitalkompetenz (37,8 Prozent) und
- Selbstführung/-management (30,5 Prozent).

Zudem in den drei eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen:

- Teamführung/-entwicklung (33,5 Prozent),
- Motivation (32,3 Prozent) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28,0 Prozent).

Noch Entwicklungsbedarf

Grafik: IFIDZ. Zum Vergrößern anklicken.

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen", die das IFIDZ bereits 2014 durchführte.

Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt; des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten" entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeits-", „Beziehungs-" und „Digitalintelligenz" auszeichnen.

Bereichs- bzw. Säulendenken ist bereits überwunden

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel den Studienverfassern in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter.

Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen.

Das heißt, sie haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist.

Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

„Alpha Collaboration" setzt Vertrauenskultur voraus

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem, der Studie zufolge, schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert.

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht mittels disziplinarscher Gewalt vorgeben können, etwas Bestimmtes zu tun.

Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz, da hierbei eine Kontrolle, was die Mitarbeiter real tun, nur bedingt möglich ist. Deshalb ist wechselseitiges Vertrauen beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die heute zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es den Studienautoren zufolge auszubauen.

Lukas Leist

Der Autor ist Wirtschaftsinformatiker und arbeitet als freier Journalist. Er ist unter anderem auf Unternehmens- und Personalführungsthemen spezialisiert.

Hinweis: Nähere Infos über die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ. Dort kann die 58-seitige Studie oder ein Management-Summary auch bestellt werden.

Führung und Zusammenarbeit im Umbruch

20. April 2022

© AdobeStock/Jacob Lund

Eine Studie des IFIDZ zeigt: Unter anderem aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich die Anforderungen an Führung nachhaltig.

Aufgrund der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen gewinnen in ihnen die Themen virtuelle und laterale Führung massiv an Bedeutung. Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte bei allen Kompetenzen, die für eine zukunftsweisende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation nötig sind.

Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (https://ifidz.de), Frankfurt, erstellt hat. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region (davon 98 aus der Schweiz und 69 aus Österreich) online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung – unter anderem, weil nach Auffassung der meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem erwarten 79,9 Prozent der Befragten, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen und deshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeiter:innen. So zum Beispiel von den Mitarbeiter:innen anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern.

Führungskräfte sind zunehmend als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (64,6 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (79,8 Prozent) an Bedeutung.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeiter:innen der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte außer in der Digitalisierung einen zentralen Treiber der Veränderung.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb erwarten fast alle Führungskräfte, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – und zwar insbesondere in den Bereichen „Mitarbeiterführung“ (67,8 Prozent) und „Teamführung“ (80,4 Prozent). Darum verspüren die Führungskräfte bei sich selbst auch einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz“ (52,6 Prozent) sowie „Selbstführung/-management“ (37,0 Prozent); zudem in gleich drei Bereichen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeiter:innen tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent)
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent) und
- Teamführung (27,2 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“,
- „Wie definiere ich meine Rolle im Team?“ und
- „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeiter:innen bzw. mit meinem Team?“

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Führungskräfte sind keine „Fans“ des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das vermehrte Arbeiten im Home-Office (https://newsroom.sparkasse.at/2022/03/11/arbeiten-im-home-office-und-virtuelle-zusammenarbeit-wirklich-alles-paletti/93342). Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel“. Nur 29,5 Prozent von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile entweder weitgehend in der Waage (52,1 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18,4 Prozent).

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter:innen nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Home-Office zu arbeiten. Zudem sehen drei Viertel der Führungskräfte (78,0 Prozent) beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeiter:innen und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (51,8 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter:innen (42,7 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29,3 Prozent).

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Kommunikation (43,3 Prozent),
- Digitalkompetenz (37,8 Prozent) und
- Selbstführung/-management (30,5 Prozent).

Zudem in den drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen:

- Teamführung/-entwicklung (33,5 Prozent),

- Motivation (32,3 Prozent) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28,0 Prozent).

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt; des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeits-“, „Beziehungs-“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel den Studienverfassern in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter:innen. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter:innen und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Arbeitsalltag koordinieren müssen. Das heißt, sie haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

„Alpha Collaboration“ setzt Vertrauenskultur voraus

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem, der Studie zufolge, schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha-Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarscher Gewalt vorgeben können, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter:innen auf Distanz, da hierbei eine Kontrolle, was die Mitarbeiter:innen real tun, nur bedingt möglich ist. Deshalb ist wechselseitiges Vertrauen beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es den Studienautoren zufolge auszubauen.

Der Autor Lukas Leist ist freier Journalist.

Impressum (https://newsroom.sparkasse.at/impressum)
Datenschutz/Sicherheit (https://newsroom.sparkasse.at/datenschutzsicherheit)

deutung gewinnen.

„Alpha Collaboration" setzt Vertrauenskultur voraus

Dies ist insofern relevant, als sowohl beim Führen auf Distanz, als auch lateralen Führen das wechselseitige Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren – so ein Fazit der Studie – bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

Nähere Infos über die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" finden Interessierte auf der Webseite des IFIDZ (www.ifidz.de). Dort können sie auch für 39 Euro die 58-seitige Studie sowie kostenlos ein Management-Summary bestellen.

onpulson

FÜHRUNG IM UMBRUCH

Laterale Führung und Führen auf Distanz werden immer wichtiger

Von Onpulson Redaktion
Am 5. April 2022

Aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an Führung nachhaltig. Laterale Führung, das heißt Führung ohne Weisungsbefugnis, spielt eine immer wichtigere Rolle.

Außer dem Thema virtuelle Führung bzw. Führung auf Distanz gewinnt in den Unternehmen das Thema laterale Führung, das heißt Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. Davon sind 80 Prozent der

Führungskräfte überzeugt.

Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, erstellt hat. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Als Ursache hierfür nennen die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern.

Definition: Laterale Führung

Laterale Führung ist eine Form der Führung, bei der eine Führungskraft Einfluss ausübt, ohne direkte Weisungsbefugnisse zu haben. Diese Art der Führung ist häufig in Organisationen anzutreffen, in denen es keine formale Hierarchie gibt. Laterale Führung ist in hohem Maße auf Vertrauen und Kommunikation angewiesen, um einen gemeinsamen Bezugsrahmen zu schaffen, der die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten miteinander verbindet.

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (76 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (80 Prozent) an Bedeutung.

Fast alle Führungskräfte erwarten zudem, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – insbesondere in den Bereichen „Teamführung“ (80 Prozent) und „Mitarbeiterführung“ (68 Prozent). Entsprechend viele sehen bei sich außer im Bereich „Digitalkompetenz“ (53 Prozent) einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Selbstführung/-management“ (37 Prozent). Zudem sehen sie bei sich in allen Bereichen einen großen Entwicklungsbedarf, die eng mit ihrer Fähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – so zum Beispiel Beziehungsmanagement (44 Prozent) und Kommunikation/Motivation (41 Prozent).

Das Führen auf Distanz wird oft kritisch gesehen

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und die vermehrte Arbeit im Home-Office.

Die meisten Führungskräfte stufen das Führen auf Distanz eher als kritisch ein und verweisen auf folgende Probleme:

- Sinkende Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften (78 Prozent)
- Sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent)
- Überforderung der Mitarbeiter (42 Prozent)

- Absinken ihrer Motivation (29 Prozent)

Nur 30 Prozent sind Auffassung, diese Form der Führung hat mehr Vor- als Nachteile.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die viele Führungskräfte bei sich einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent), Teamführung/-entwicklung (33 Prozent) und Motivation (32 Prozent).

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert weitgehend mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich die Führungskräfte in der modernen Arbeitswelt zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln müssen, die sich durch eine hohe „Persönlichkeits-“, „Beziehungs-“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden. Sie haben somit das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden und denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen.

Zudem haben viele Führungskräfte offensichtlich schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration – das heißt der bereichs-, funktions- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit – abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Leader/Sinnstifter“ und „Influencer/Beziehungsmanager“ weiter an Bedeutung gewinnen.

„Alpha Collaboration“ setzt Vertrauenskultur voraus

Dies ist insofern relevant, als sowohl beim Führen auf Distanz, als auch lateralen Führen das wechselseitige Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUKA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren – so ein Fazit der Studie – bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

Bildquelle: ©istockphoto.com/Augustas Cetkauskas

(cf)

Das fehlt Führungskräften für die Post-Corona-Zeit

NEWS 04.04.2022 Führung im Umbruch

Barbara Liebermeister
Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Bild: Pexels

Das Führen auf Distanz ist für viele Führungskräfte eher ein notwendiges Übel - für das ihnen noch Kompetenzen fehlen.

Die Coronapandemie war ein echter "Gamechanger" in Sachen Führung und Zusammenarbeit. Eine Umfrage unter 482 Führungskräften zeigt, auf welche Veränderungen sich Führungskräfte nun einstellen müssen. Dabei wird die Bedeutung der Führungsfunktion laut den Befragten weiter steigen – doch es mangelt noch an einigen Führungskompetenzen.

Zwei Drittel der befragten Führungskräfte (66 Prozent) erwarten einen Anstieg der Bedeutung der Führungsfunktion in ihrem Unternehmen. Und auch bei den Anforderungen an die Führungskräfte erwarten die Befragten eine Zunahme - und zwar insbesondere in den Bereichen Selbstmanagement (70 Prozent), Mitarbeiterführung (68 Prozent) und Teamführung (80 Prozent).

Als Ursache für diesen Befund aus der Umfrage, die das Frankfurter IFIDZ-Institut Ende 2021 durchführte, wird immer wieder das Arbeiten im Homeoffice genannt: Das Führen von Mitarbeitenden auf Distanz erfordert von den Führungskräften, neue Führungsroutinen zu entwickeln. Zudem ist mit dem Führen hybrider Teams ein höherer Betreuungs- und Koordinierungsaufwand verbunden.

Beziehungsprofis und Sinnstifter gesucht

Bei den Führungsrollen, die sich primär aus der hierarchischen Position der Führungskräfte ableiten wie Vorgesetzter, Manager, Macher und Entscheider, erwarten denn auch eher wenige Befragte einen Anstieg von deren Bedeutung (maximal 21 Prozent). Anders verhält es sich bei den Rollen, die sich aus ihrer Führungsfunktion ableiten, wie Sinnstifter, Beziehungsmanager und Coach. Bei ihnen erwarten 62 bis 80 Prozent der Führungskräfte, dass ihre Bedeutung steigt.

Dieser Bedeutungsanstieg hat seine Wurzel darin, dass 84 Prozent der Führungskräfte Folgendes erwarten: Die Unternehmen werden, um ihre Agilität zu erhöhen, weitere Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene verlagern. Dadurch gewinnt auch das Thema "Laterale Führung" beziehungsweise "Führung ohne

Weisungsbefugnis" an Bedeutung. Circa 80 Prozent der Befragten erwarten, dass seine Bedeutung steigt oder sogar "stark steigt".

Welche Führungskompetenzen fehlen

Angesichts dieser Veränderungen stufen drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als hoch oder sogar "sehr hoch" ein. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte sieht bei sich einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich Digitalkompetenz (53 Prozent). Zudem signalisieren 37 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich Selbstführung / Selbstmanagement.

Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich konstatieren, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitenden tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich Beziehungsmanagement (44 Prozent), Kommunikation und Motivation (41 Prozent) und Teamführung (27 Prozent).

Corona war ein echter "Gamechanger"

Fast 90 Prozent der Führungskräfte sagen, das Thema virtuelle Führung spiele bereits heute in ihrem Führungs- und Arbeitsalltag eine große oder gar sehr große Rolle. Zudem gehen 93 Prozent davon aus, dass das Führen auf Distanz auch in der "Nach-Corona-Zeit" ein integraler Bestandteil ihrer Führungsarbeit sein wird. Dasselbe gilt für die Onlinekommunikation (91 Prozent).

Aus Sicht der meisten Führungskräfte war Corona somit ein echter "Gamechanger"; das heißt, die von dem Virus ausgelösten Veränderungen im Bereich Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit werden nachhaltig sein. Dabei weisen die Führungskräfte immer wieder darauf hin, dass dies nicht nur hinsichtlich ihrer Mitarbeitenden gilt. Auch ihre (Kommunikations-)Beziehungen zu Stakeholdern wie externen Dienstleistern, Kunden und Lieferanten haben sich nachhaltig verändert.

Führen auf Distanz oft ein "notwendiges Übel"

Bemerkenswert ist: Die meisten Führungskräfte sind keine enthusiastischen Befürworter des Führens auf Distanz. Sie erachten dieses vielmehr als ein aufgrund der Rahmenbedingungen "notwendiges Übel". Nur 30 Prozent von ihnen betonen, das Führen auf Distanz habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend die Waage (52 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18 Prozent).

Die Vorbehalte gegenüber dem virtuellen Führen resultieren auch daraus, dass über drei Viertel der Führungskräfte (78 Prozent) bei ihm die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen sehen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (52 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeitenden (42 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29 Prozent).

> *"Viele Führungskräfte sehen beim #Führen auf Distanz die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeitenden, doch nur wenige konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst." @BLiebermeister*
>
> **Click to tweet**

42 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeitenden, doch nur 23 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, dass eine mögliche Verschlechterung der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen ist. Schließlich beklagen nicht wenige Führungskräfte, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitenden, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur acht Prozent der Führungskräfte, beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitenden, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft die Angst vor einem Kontrollverlust. Eine solche Angst ist nachvollziehbar, da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeitenden gemessen wird. Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich aber viele Führungskräfte nicht ein, denn dies wäre

vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild "Ich kann vertrauen und loslassen" vereinbar.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Kommunikation (43 Prozent), Digitalkompetenz (38 Prozent) und Selbstmanagement (32 Prozent).

Hybride Arbeit in unternehmensübergreifenden Teams

95 Prozent der Führungskräfte sind überzeugt, dass ihr Team mittelfristig einen hybriden Charakter (85 Prozent) oder gar rein virtuellen Charakter (10 Prozent) hat. Sie erwarten also, dass sie auch "nach Corona" vor der Herausforderung stehen, Mitarbeitende und Teams auf Distanz zu führen und die hierfür nötigen Kompetenzen brauchen.

Dabei fiel in den persönlichen Interviews auf: Wenn die Führungskräfte von hybriden Teams sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeitenden. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten. Die Führungskräfte haben also, wenn sie von hybriden Teams sprechen, häufig die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie in ihrem Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.

> *"Viele #Führungskräfte haben das klassische Bereichsdenken bereits überwunden. Sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen." @BLiebermeister*
>
> Click to tweet

Das heißt, viele Führungskräfte haben das klassische Bereichsdenken bereits überwunden. Sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem für sie relevanten Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess direkt beteiligt ist. Dabei müssen sie aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente die Mitarbeitenden als Mitstreiter gewinnen – ohne disziplinarische Gewalt.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der Vuca-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte massiv fördern.

Studie "Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch"

Die Umfrage unter 482 Führungskräften war die Grundlage für die Studie "Alpha-Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft". Die Studie kann unter www.ifidz.de für 39 Euro bestellt werden. Aus ihr können Handlungsempfehlungen für die Personal- und Führungskräfteentwicklung des Jahres 2022 abgeleitet werden.

Der Artikel ist in ungekürzter Fassung in der Zeitschrift **"wirtschaft+weiterbildung" Ausgabe 04/2022** erschienen. Darin können Sie unter anderem lesen, welche Elemente eine praxisnahe Führungskräfteentwicklung jetzt enthalten sollte.

Vertrauenskultur

"Die Angst vor Kontrollverlust gestehen sich viele nicht ein"

Von Elisabeth Kapell Freitag, 13. Mai 2022

Barbara Liebermeister: Die Managementberaterin begann ihre berufliche Karriere bei Christian Dior, L'Oréal und Hoechst.

(/news/media/23/Barb-Liebermei-Die-Managementberat-bega-ihre-beruf-227775.jpeg)

Barbara Liebermeister weiß aus ihrer Beratungspraxis, dass die Angst vor Kontrollverlust viele Führungskräfte blockiert.

Führung auf Distanz setzt Vertrauen voraus: Besteht das überhaupt in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?

Nein, das ist ja das Problem. In vielen Unternehmen entspricht die Führungskultur immer noch dem Industriezeitalter. Die Führungskraft macht kraft ihrer Position Ansagen und die Menschen sind gehalten, das umzusetzen. Leute, die über Jahrzehnte diese Kultur gelebt haben, sind jetzt mit neuen Herausforderungen konfrontiert und wollen mit dem alten Stil die neuen Bedingungen bewältigen. Das kann nicht funktionieren.

Was muss sich ändern?

Es wird ein offeneres Umgehen gefragt, das die Führungskräfte so nicht gewohnt sind. Viele haben das verstanden und versuchen das umzusetzen, aber viele andere sind auch in der alten Rolle gefangen und sind überfordert. Sie haben Angst vor Kontrollverlust in der hybriden Arbeitswelt.

Wird der Kontrollverlust wahrgenommen?

Leider nein. An diesem Punkt klaffen Selbst- und Fremdbild auseinander. So sehen nur 8 Prozent der Führungskräfte in unserer Umfrage beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlustes bei sich selbst. Spricht man dagegen mit den Mitarbeitenden, stellt man fest, dass diese bei ihren Vorgesetzten oft die Angst vor Kontrollverlust wahrnehmen. Die latent vorhandene Angst gestehen sich viele nicht ein, denn das wäre mit ihrem Selbstbild nicht vereinbar.

Was kann dagegen getan werden?

Da hilft nur Bewußtsein zu schaffen dafür, dass eine neue Ära angefangen hat, und dass das Team mich als Führungskraft sogar entlastet. Im ersten Schritt könnten zum Beispiel kleinere Aufgaben ins Team abgegeben werden. Dann beschäftigt sich die Führungskraft mit den Stärken und Schwächen der einzelnen, was eine wichtige Voraussetzung für eine neue Kultur ist. Und dann muss regelmäßig darüber gesprochen werden, wo steht das Team, was wurde gelernt, und was kann besser gemacht werden. "Wir schaffen das nur gemeinsam" ist die Botschaft, die idealerweise bei allen im Team ankommt.

Ist das Führen auf Augenhöhe überhaupt möglich?

Führen auf Augenhöhe heißt nichts anderes, als dass die Führungskraft den Mitarbeiter als Experten seiner Arbeit anerkennt, sprich die fachliche Kompetenz und Erfahrung respektiert und diesen Menschen in seiner Entwicklung fördert und fordert. Es geht gar nicht anders, denn die Führungskraft ist angesichts der Wissens- und Informationsflut und der Schnelllebigkeit von Produkten, Prozessen und Projekten angewiesen auf jeden Einzelnen. Der Job der Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass gemeinsame Ziele erreicht werden, aber ebenso wichtig ist die Verantwortung für die Menschen und deren Entwicklung zu übernehmen. Ich würde gerne mal einer Führungskraft begegnen, die Spaß daran hat, Menschen weiter zu entwickeln.

Ist der Betreuungsaufwand in der hybriden Arbeitswelt größer?

Ja, auf jeden Fall. Vor allem am Anfang bis die Prozesse stehen. Im Tagesgeschäft ist dann weiterhin viel mehr Kommunikation und Koordination erforderlich, um für Transparenz und eine Teamidentität zu sorgen.

Wie pflege ich denn ganz praktisch die Teamidentität?

Ich schaue, dass die Menschen sich wagen, auch unangenehme Dinge anzusprechen. Ich frage nach Meinungen und Ideen und zeige auch, dass ich als Führungskraft "schlechtere" Tage habe, überfordert oder verletzlich bin. Ich mische Teams, damit sich keine Subkulturen bilden. Das sind wichtige Grundsätze.

Das Alpha-Tier ist tot, statt dessen sprechen Sie von einer Alpha Collaboration.

Die Alpha Collaboration löst das dominante Alpha-Tier ab. Die Zukunft ist eine bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit, bei der sich alle Beteiligten einbringen. Das ist die neue Formel.

trend.at

Alpha Collaboration: Neue Führung und Zusammenarbeit

Red. veröffentlicht am 2.5.2022

Eine Untersuchung des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt: Virtuelle und laterale Führung gewinnen in Unternehmen stark an Bedeutung. Der „Alpha Collaboration" gehört die Zukunft.

Thema: Leadership

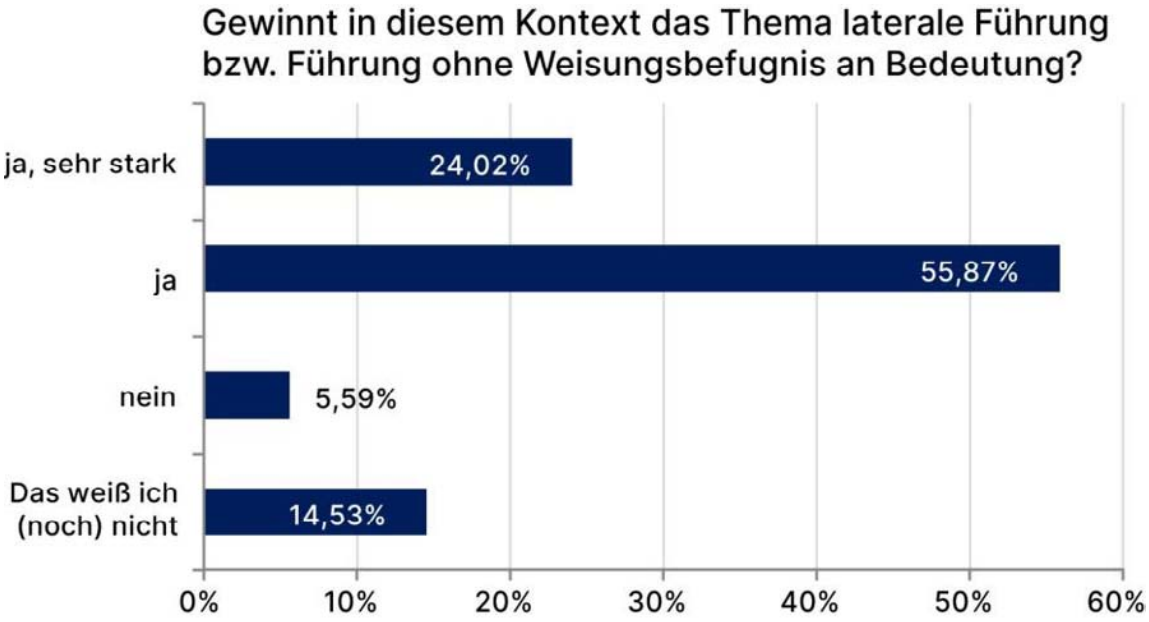
© Getty Images/iStockphoto

Über das Thema „**virtuelle Führung" bzw. „Führung auf Distanz"** wurde in den zurückliegenden zwei Jahren corona-bedingt viel geschrieben und gesprochen. Doch zunehmend brennt den Führungskräften offensichtlich ein weiteres Thema auf den Nägeln: das Thema **„laterale Führung" bzw. „Führung ohne Weisungsbefugnis".**

Zu der Erkenntnis kommt das Frankfurt Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in seiner Untersuchung „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft".

482 Führungskräfte wurden dafür online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. Dabei äußerten die meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) die Vermutung, dass ihr Team auch mittel- und

langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem zeigten sich 79,9 Prozent davon überzeugt, dass künftig die **Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle** spielen, weshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.

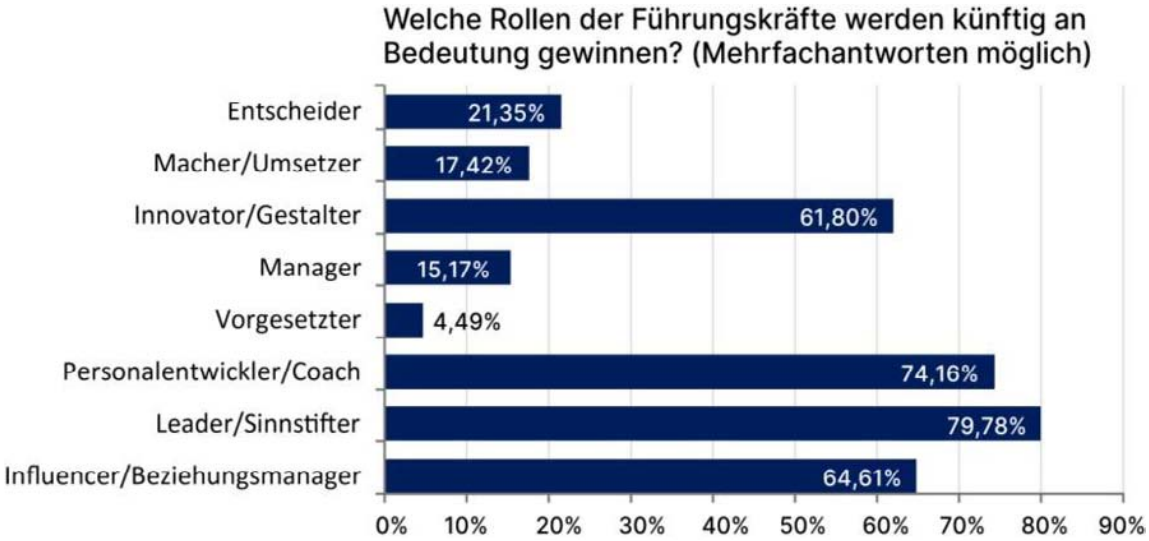


© IFIDZ

Als Ursache nannten die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in **bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht** werden. Dadurch steigt die Bedeutung der Online-Kommunikation; außerdem die Abhängigkeit der Führungskräfte bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel den Mitarbeitern anderer Bereiche und externen Dienstleistern.

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Warte die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (64,8 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (79,8 Prozent) an Bedeutung.



© IFIDZ

Als zentralen Treiber dieser Entwicklung erachten die Führungskräfte neben der Digitalisierung (80,3 Prozent) eine Veränderung der Mitarbeiter (70,2 Prozent).

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Fast alle Führungskräfte erwarten, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – speziell in den Bereichen „Mitarbeiterführung“ (67,6 Prozent) und „Teamführung“ (80,5 Prozent). Darum verspüren sie bei sich einen großen Entwicklungsbedarf in den Bereichen „Digitalkompetenz“ (52,6 Prozent) sowie „Selbstführung/-management“ (37,0 Prozent); zudem in zwei Bereichen, die eng mit ihrer Fähigkeit, mit anderen Personen tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent) und
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“,
- „Wie definiere ich meine Rolle?“ und
- „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit anderen Personen?“

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

© IFIDZ

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis: In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandeln sich die Anforderung an Führungskräfte; sie müssen sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Das sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte haben also bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Alltag koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – kurz Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

„Alpha Collaboration“ erfordert Vertrauenskultur

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem bereits verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Dies unter anderem, weil bei dieser Form der Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarscher Gewalt vorgeben können, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist hierbei ebenso wie beim Führen auf Distanz Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

Weitere Infomationen zur Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ sowie ein kostenloses Management Summary finden Sie auf der Website des IFIDZ..

MAGAZIN
FINANZPRAXIS
Das Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Geld verdienen & Social Media

Alpha Collaboration: Führung und Kooperation im Umbruch

by Fabienne Du Pont • 2. Mai 2022

In den Unternehmen werden die Themen virtuelle und laterale Führung immer bedeutsamer. Entsprechend groß ist der Entwicklungsbedarf ihrer Führungskräfte bei allen Kompetenzen, die für eine zukunftsweisende Gestaltung der Kommunikation und Kooperation nötig sind. Das zeigt eine Studie des IFIDZ.

„Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ – so lautet der Titel einer Studie, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) erstellt hat. Für sie wurden 482

Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. (Davon kamen 98 aus der Schweiz und 69 aus Österreich.)

Die Studie zeigt: In den Unternehmen gewinnt außer dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. So gehen 95,1 Prozent der befragten Führungskräfte davon aus, dass ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem sind 79,9 Prozent überzeugt, das Thema laterale Führung gewinnt an Bedeutung.

Als Ursache hierfür erachten die Führungskräfte unter anderem, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt außer der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel von den Mitarbeitern anderer Bereiche sowie externen Zulieferern und Dienstleistern.

Führungskräfte sind zunehmend als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen", deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Sicht die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager" (64,8 Prozent) und „Leader/Sinnstifter" (79,9 Prozent) an Bedeutung.

Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt auch bei, dass sich die Mitarbeiter der Unternehmen gewandelt haben. Hierin sehen die Führungskräfte außer in der Digitalisierung und dem gesellschaftlichen Wertewandel den größten Treiber der Veränderung.

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Deshalb werden künftig nach Auffassung der Führungskräfte die Anforderungen an Führung weiter steigen – und zwar insbesondere in den Bereichen „Selbstführung/-management" (70,4 Prozent), „Mitarbeiterführung" (67,8 Prozent) und „Teamführung" (80,4 Prozent).

Eine weitere Ursache hierfür ist: Die Teams der Führungskräfte werden nicht nur immer virtueller bzw. hybrider, sondern auch heterogener. Deshalb stehen die Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, mit Personen zu kommunizieren und kooperieren, die einen völlig unterschiedlichen Background haben sowie deren Wertvorstellungen und Erwartungen an Führung stark divergieren. Deshalb überrascht es nicht, dass drei Viertel der Führungskräfte ihren persönlichen Entwicklungsbedarf als „hoch" oder sogar „sehr hoch" einstufen.

So verspürt zum Beispiel mehr als die Hälfte der Führungskräfte einen großen Entwicklungsbedarf im Bereich „Digitalkompetenz" (52,6 Prozent). Zudem signalisieren 37,0 Prozent einen hohen Bedarf im Bereich „Selbstführung/-management". Auffallend ist zudem, dass die Führungskräfte gleich in drei Bereichen große Entwicklungsbedarfe bei sich sehen, die eng mit ihren kommunikativen Fähigkeiten und ihrer Fähigkeit, zu ihren Mitarbeitern tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent)
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent) und
- Teamführung (27,2 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft und
- wie definiere ich meine Rolle im Team und
- wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit meinen Mitarbeitern bzw. meinem Team?"

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen persönlichen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Führungskräfte sind keine „Fans“ des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das verstärkte Arbeiten im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein aufgrund der Rahmenbedingungen „notwendiges Übel“. Nur 29,5 Prozent von ihnen betonen, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile. Ansonsten halten sich für sie die Vor- und Nachteile dieser Führungsform entweder weitgehend in der Waage (52,1 Prozent) oder die Nachteile überwiegen (18,4 Prozent).

Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig und -verantwortlich z.B. im Homeoffice zu arbeiten. Zudem sehen beim virtuellen Führen drei Viertel der Führungskräfte (78,0 Prozent) die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und ihnen. Als weitere Gefahren erachten viele eine sinkende Identifikation mit dem Unternehmen (51,8 Prozent), eine Überforderung der Mitarbeiter (42,7 Prozent) und ein Absinken ihrer Motivation (29,3 Prozent).

Dabei fällt auf: 42,7 Prozent der Führungskräfte sehen beim Führen auf Distanz zwar die Gefahr einer Überforderung ihrer Mitarbeiter, doch nur 22,6 Prozent konstatieren eine entsprechende Gefahr bei sich selbst. Dabei liegt der Verdacht nahe, eine mögliche Verschlechterung der Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft sowie sinkende Identifikation mit dem Unternehmen ist auch auf eine Überforderung der Führungskräfte beim Führen auf Distanz zurückzuführen. Schließlich beklagen viele, dass ihnen oft die Zeit für persönliche Gespräche mit ihren Mitarbeitern, aber auch anderen Netzwerkpartnern fehle.

Selbstbild der Führungskräfte entspricht zuweilen nicht dem Fremdbild

An diesem Punkt klaffen zuweilen, so scheint es, das Selbst- und Fremdbild der Führungskräfte auseinander. So sehen zum Beispiel nur 7,9 Prozent der Führungskräfte beim Führen auf Distanz die Gefahr eines Kontrollverlusts. Spricht man hingegen mit ihren Mitarbeitern, stellt man fest: Diese verspüren bei ihren Führungskräften durchaus oft, die Angst vor einem Kontrollverlust.

Eine solche Angst ist nachvollziehbar,

- da die Führungskräfte für die Leistung ihres Bereichs verantwortlich sind und
- ihre Leistung letztlich an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen wird.

Diese zumindest latent vorhandene Angst gestehen sich viele Führungskräfte aber nicht ein, denn dies wäre vermutlich nicht mit ihrem Selbstbild „Ich kann vertrauen und loslassen“ vereinbar.

Bezogen auf das Thema Führen auf Distanz sehen die Führungskräfte bei sich vor allem einen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Kommunikation (43,3 Prozent),
- Digitalkompetenz (37,8 Prozent) und
- Selbstführung/-management (30,4 Prozent).

Zudem in den drei, eng miteinander verwobenen Kompetenzbereichen:

- Teamführung/-entwicklung (33,4 Prozent),
- Motivation (32,3 Prozent) und
- Mitarbeiterführung/-entwicklung (28 Prozent).

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis, dass sich in der modernen, digitalen Arbeitswelt das Anforderungsprofil an Führungskräfte wandelt; des Weiteren, dass sie sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln müssen, die sich unter anderem durch eine hohe „Persönlichkeitsintelligenz“, „Beziehungsintelligenz“ und „Digitalintelligenz“ auszeichnen. Offensichtlich benötigen die Führungskräfte heute nicht nur aufgrund der durch Corona ausgelösten bzw. forcierten Veränderungen im Bereich Führung und Zusammenarbeit die unter dem Begriff Alpha Intelligence subsummierten Kompetenzen mehr denn je.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Dies sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen in den zurückliegenden Jahren offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn die Führungskräfte von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über ihren Arbeitsalltag und die Herausforderungen, vor denen sie in ihm stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister, Kunden und Lieferanten.

Die Führungskräfte haben also, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie in im Arbeitsalltag koordinieren müssen, damit ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmen leistet.

Das heißt, die Führungskräfte haben das klassische Bereichs- bzw. Säulendenken überwunden; sie denken stattdessen in netzwerkartigen Zusammenhängen. Sie versuchen zudem, statt der Zusammenarbeit in ihrem Bereich die Zusammenarbeit in dem Beziehungsnetzwerk zu optimieren, das am Leistungserbringungsprozess beteiligt ist. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Form der Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt,

gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem schon verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha-Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Hierfür spricht, dass das Gros von ihnen erwartet, dass die Führungsrollen „Leader/Sinnstifter“ und „Influencer/Beziehungsmanager“ weiter an Bedeutung gewinnen.

„Alpha Collaboration“ setzt Vertrauenskultur voraus

Dies ist insofern relevant, als bei einer bereichs-, funktions- und zuweilen sogar unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarscher Gewalt vorgeben können, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen.

Ähnliches gilt für das Führen der eigenen Mitarbeiter auf Distanz. Ihnen können die Führungskräfte zwar vorgeben, was sie zu tun haben, inwieweit ihre Mitarbeiter dies aber real tun, können sie aufgrund der räumlichen Distanz aber nur bedingt kontrollieren. Also bleibt ihnen letztlich meist keine andere Wahl, als die Mitarbeiter durch ihr Verhalten und argumentativ zu überzeugen. Ansonsten müssen sie ihnen vertrauen. Das heißt wiederum: Wechselseitiges Vertrauen ist gerade beim Führen auf Distanz ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, scheint es in den Unternehmen bereits zu geben. Diese gilt es auszubauen, unter anderem indem die Unternehmen die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu alpha-intelligenten Persönlichkeiten fördern.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Webseite des Instituts (www.ifidz.de) finden Interessierte nähere Infos über Studie „„Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Dort können sie diese bzw. ein Management Summary auch bestellen.

Vb
VERSICHERUNGSBETRIEBE

Führung erlebt seit Corona eine Renaissance

Ein Artikel von **red** | 31.05.2022 - 06:52

Das Leadership-Trendbarometer des IFIDZ-zeigt, seit dem Ausbruch der Pandemie sind die Führungskräfte wieder verstärkt als Führungskräfte gefragt.

Während der Corona-Pandemie sind die Führungskräfte der Unternehmen wieder verstärkt als Führungskräfte gefragt. Dabei resultiert der erhöhte Bedarf an Führung vor allem aus zwei Faktoren: der zum Teil hochgradigen Verunsicherung der Mitarbeiter und aus der Tatsache, dass in vielen Betrieben ein großer Teil der Mitarbeiter zurzeit aus der Ferne geführt werden muss, weil er weitgehend im Homeoffice arbeitet. Diese Vermutung legt zumindest das aktuelle Leadership-Trendbarometer des *Instituts für Führungskräfte im digitalen Zeitalter (IFIDZ)*, Frankfurt, nahe.

Mitarbeiter sind verunsichert

IFIDZ Leadership-Trendbarometer
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Größte Herausforderungen im Bereich Mitarbeiterführung & -kommunikation in Corona-Zeiten

Antwortoptionen	Beantwortungen %	Beantwortungen Personen
Den Mitarbeitern den erforderlichen Halt und Orientierung zu geben.	73	93
Die Beziehung zu den Mitarbeitern im Home-Office aufrechtzuerhalten.	65	83
Ausreichend Zeit für die Mitarbeiter und deren Fragen zu nehmen.	55	70
Die Mitarbeiter aus der Ferne bzw. auf Distanz zu führen.	51	65
Den für die Leistungserbringung nötigen Teamspirit zu bewahren.	45	57
Im Führungs- / Betriebsalltag die nötige Flexibilität zeigen.	40	51
Als Führungskraft die nötige Zuversicht auszustrahlen.	38	48
Die Vorbildfunktion auch in „schweren Zeiten" zu erfüllen.	34	43
Routine im Gebrauch der verstärkt genutzten digitalen Collaborationstools zu entwickeln.	31	40
Als Führungskraft nicht unreflektiert in die gewohnten Reiz-Reaktions-Muster zu verfallen	28	36
Eigene Vorbehalte gegen die digitalen Medien abzubauen und aktiv als Führungsinstrumente zu nutzen.	27	34
Die Akzeptanz der „betrieblichen Notwendigkeiten" sicherzustellen.	24	31
Mögliche Konflikte frühzeitig erkennen und deren Eskalation zu vermeiden.	24	31
Die Zielvorgaben den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.	18	23

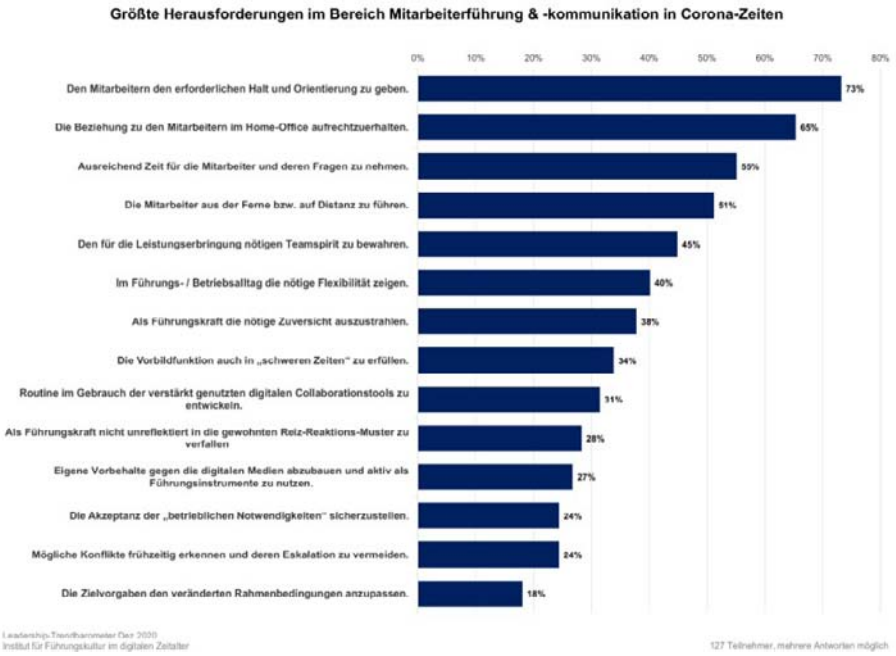
127 Teilnehmer, Mehrfachnennung möglich, Dez 2020

In der Online-Befragung, die dem Trendbarometer zugrunde liegt, wollte das IFIDZ von den teilnehmenden Führungskräften wissen, was für sie in Corona-Zeiten die größten Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung und -kommunikation sind. Maximal drei Antworten waren möglich. Unter den Top 4 landeten bei der Befragung zwei Items, die laut Aussagen der IFIDZ-Gründerin und -Leiterin Barbara Liebermeister „eng mit der tiefen Verunsicherung zusammenhängen, die zurzeit viele Mitarbeiter empfinden".

So gaben fast drei Viertel der 127 befragten Führungskräfte (73 Prozent) an, eine zentrale Herausforderung von ihnen sei, „den Mitarbeitern die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben"; zudem nannten 55 Prozent als eine ihrer größten Herausforderungen, „sich ausreichend Zeit für die Mitarbeiter und ihre Fragen zu nehmen".

Ebenfalls unter den Top 4 der größten Herausforderungen landeten zwei Items, die eng mit der aktuell erhöhten Notwendigkeit zusammenhängen, Mitarbeiter auf Distanz zu führen. So nannten fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte (65 Prozent) als eine ihrer größten Herausforderungen zurzeit, „die Beziehung zu den Mitarbeitern im Home-Office aufrecht zu erhalten“ und über die Hälfte (51 Prozent) generell die Aufgabe, „Mitarbeiter aus der Distanz bzw. aus der Ferne zu führen“.

Herausforderung: Den Teamspirit aufrecht zu erhalten



Dabei scheint den Führungskräften neben dem Aufrechterhalten der Beziehung zu den einzelnen Mitarbeitern auch das Aufrechterhalten des Teamspirits unter den aktuellen Rahmenbedingungen zunehmend Probleme zu bereiten. Zumindest gaben 45 Prozent von ihnen an, eine ihrer drei größten Herausforderungen sei, „den für die Leistungserbringung nötigen Teamspirit zu bewahren“.

Alle anderen in der Befragung genannten Herausforderungen scheinen gegenüber den vorgenannten eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. So fällt zum Beispiel auf, dass alle Herausforderungen, die eng mit der Entscheiderfunktion von Führungskräften verknüpft sind, eher selten als eine zentrale „Baustelle“ genannt werden. So betonten zum Beispiel nur 18 Prozent, eine ihrer größten Herausforderungen sei, „die Zielvorgaben den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen“.

Angesichts der Umfrageergebnisse kann man laut Barbara Liebermeister von einer „Renaissance von Führung“ in der aktuellen Krise sprechen. Zudem wirke es im Rückblick geradezu absurd, dass bis zum Ausbruch der Pandemie unter solchen Schlagworten wie Holocracy noch lebhaft darüber diskutiert wurde, inwieweit Führung und Führungskräfte im Unternehmen der Zukunft überhaupt noch nötig seien. Demgegenüber habe das IFIDZ stets betont: „Führung muss sich zwar wandeln, wird aber im digitalen Zeitalter immer wichtiger.“ Dass dies zutreffe, zeige sich nun, so Liebermeister, in der Corona-Pandemie, die auch mit einem Digitalisierungsschub einhergehe, überdeutlich.

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“

PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

22.06.2022
Bücher

Führung und Zusammenarbeit im Umbruch

Eine Studie des IFIDZ zeigt: Außer dem Thema virtuelle Führung gewinnt in den Unternehmen aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen das Thema laterale Führung stark an Bedeutung.

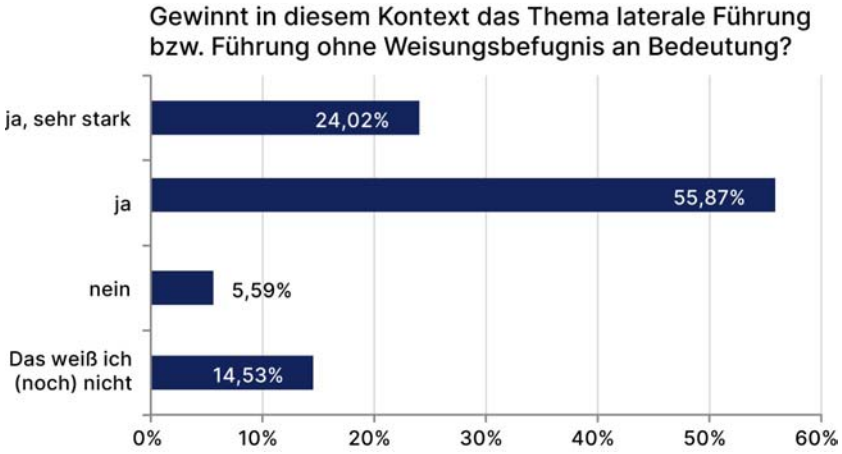
Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

© IFIDZ

Über das Thema „virtuelle Führung“ bzw. „Führung auf Distanz“ wurde in den zurückliegenden zwei Jahren corona-bedingt viel geschrieben und gesprochen. Doch zunehmend brennt den Führungskräften offensichtlich ein weiteres Thema auf den Nägeln: das Thema „laterale Führung“ bzw. „Führung ohne Weisungsbefugnis“. Das legt die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, nahe.

Für die Studie wurden 482 Führungskräfte online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Dabei äußerten die meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) die Vermutung: Mein Team wird auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben. Zudem zeigten sich 79,9 Prozent davon überzeugt: Die Bereichsgrenzen werden künftig in meiner Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen, weshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.

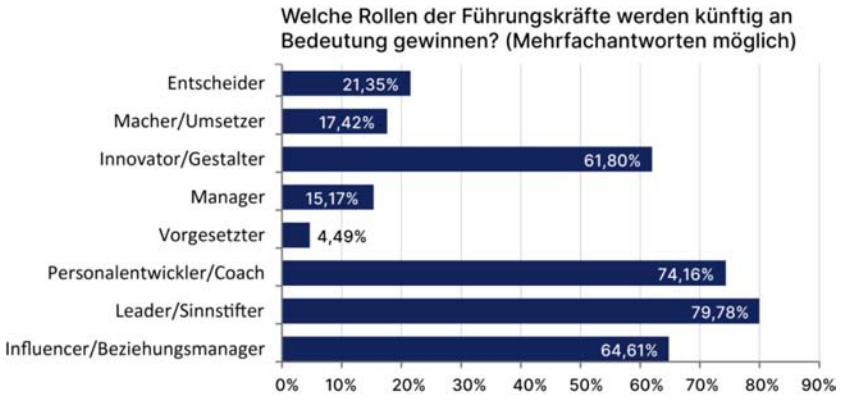


Quelle: IFIDZ

Als Ursache nannten die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt die Bedeutung der Online-Kommunikation; außerdem die Abhängigkeit der Führungskräfte bei der Zielerreichung von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitern. So zum Beispiel den Mitarbeitern anderer Bereiche und externen Dienstleistern.

Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Warte die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (64,8 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (79,8 Prozent) an Bedeutung.



Quelle: IFIDZ

Als zentralen Treiber dieser Entwicklung erachten die Führungskräfte neben der Digitalisierung (80,3 Prozent) eine Veränderung der Mitarbeiter (70,2 Prozent).

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Fast alle Führungskräfte erwarten, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – speziell in den Bereichen „Mitarbeiterführung“ (67,6 Prozent) und „Teamführung“ (80,5 Prozent). Darum verspüren sie

bei sich einen großen Entwicklungsbedarf in den Bereichen „Digitalkompetenz“ (52,6 Prozent) sowie „Selbstführung/-management“ (37,0 Prozent); zudem in zwei Bereichen, die eng mit ihrer Fähigkeit, mit anderen Personen tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent) und
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“,
- „Wie definiere ich meine Rolle?“ und
- „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit anderen Personen?“

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen Entwicklungsbedarf zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Quelle: IFIDZ

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis: In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandeln sich die Anforderung an Führungskräfte; sie müssen sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Das sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Vielmehr rekurrieren sie in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte haben also bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Alltag koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – kurz Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

„Alpha Collaboration“ erfordert Vertrauenskultur

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem bereits verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Denn bei dieser Form der Zusammenarbeit können die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht qua disziplinarscher Gewalt vorgeben, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist hierbei ebenso wie beim Führen auf Distanz Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

büroblog schweiz

FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT IM UMBRUCH

20. Juni 2022

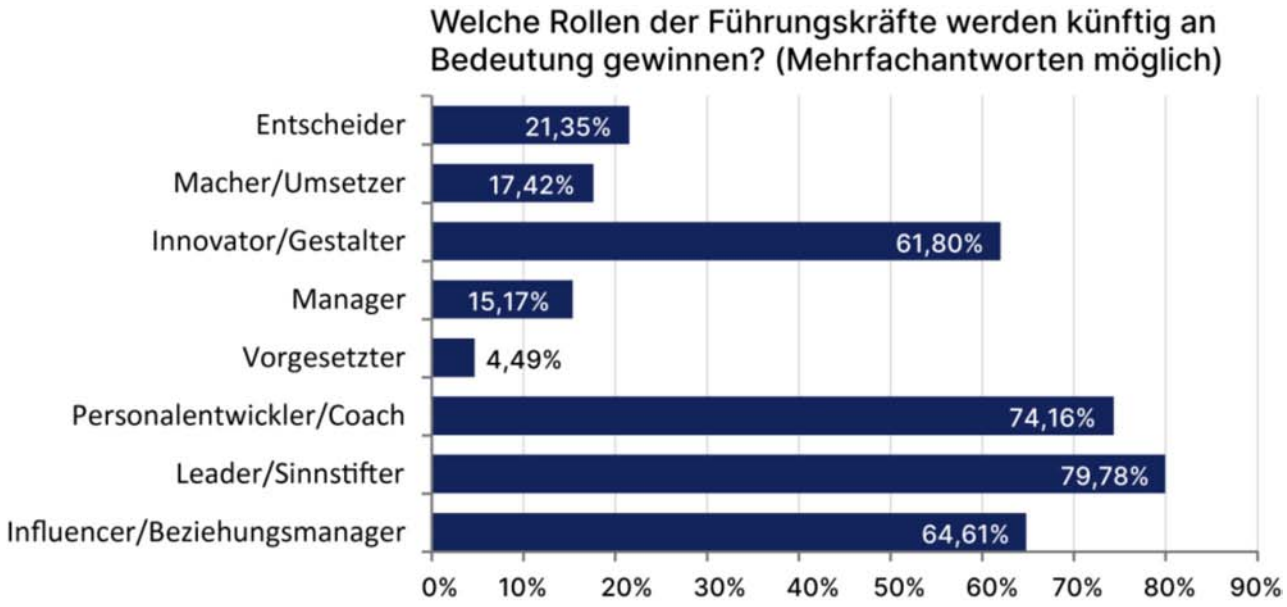
Aufgrund der veränderten Zusammenarbeit in den Unternehmen ändern sich auch die Anforderungen an Führung. Die Gründerin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Barbara Liebermeister stellt die Ergebnisse einer Studie ihres Institutes vor.

Die Führung der Mitarbeitenden wird sich in den kommenden Jahren weiter wandeln, prophezeit Barbara Liebermeister vom IFIDZ. Abbildung: Jason Goodman, Unsplash

In den Unternehmen gewinnt ausser dem Führen auf Distanz das Thema laterale Führung, also

Führung ohne Weisungsbefugnis, stark an Bedeutung. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Für sie wurden 482 Führungskräfte in der DACH-Region online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt.

Bei der Befragung äussern die meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) die Vermutung, dass ihr Team auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben wird. Zudem erwarten 79,9 Prozent, dass künftig die Bereichsgrenzen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen, weshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt. Als Ursache nennen die Führungskräfte, dass die Kernleistungen der Unternehmen zunehmend in bereichs- und unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Dadurch steigt ausser der Bedeutung der Online-Kommunikation auch ihre Abhängigkeit von anderen Personen als den eigenen Mitarbeitenden.



Wie sich Führung in den kommenden Jahren verändern kann. Abbildung: IFIDZ

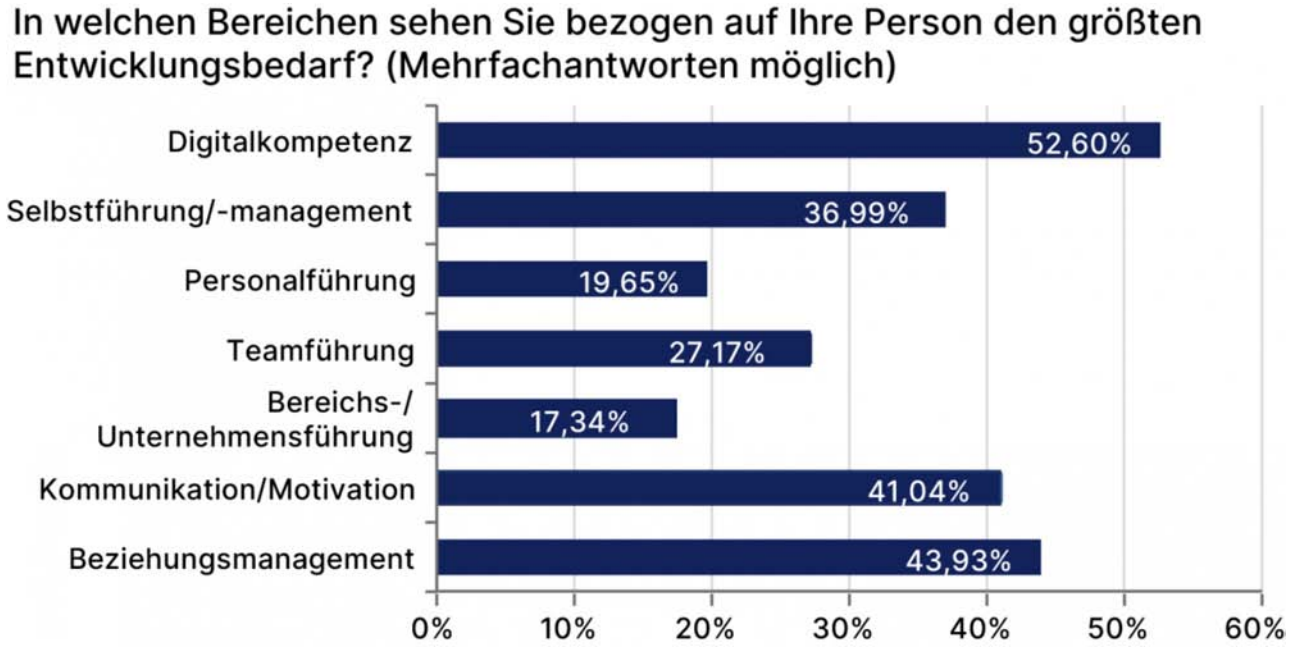
Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt

Gegenüber diesen Partnern haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen die Führungsrollen Influencer/Beziehungsmanager (64,8 Prozent) und Leader/Sinnstifter (79,8 Prozent) an Bedeutung. Zum Bedeutungszuwachs dieser Rollen trägt bei, dass sich auch die Mitarbeitenden gewandelt haben. Hierin sehen 70,2 Prozent der Führungskräfte ausser in der Digitalisierung (80,3 Prozent) einen zentralen Treiber der Veränderung.

Führungskräfte sind keine Fans des Führens auf Distanz

Als zentralen Punkt, warum sie künftig teils andere Kompetenzen brauchen, verweisen die Führungskräfte immer wieder auf das virtuelle Führen und das vermehrte Arbeiten im Homeoffice. Dabei fällt auf: Die meisten Führungskräfte erachten das Führen auf Distanz eher als ein notwendiges Übel. Nur 29,5 Prozent sind der Auffassung, diese Form der Führung habe mehr Vor- als Nachteile. Die Vorbehalte vieler Führungskräfte gegen das virtuelle Führen bzw. Führen auf Distanz resultieren auch daraus, dass laut ihrer Einschätzung etwa ein Drittel ihrer Mitarbeitenden nicht den erforderlichen Reifegrad und Entwicklungsstand haben, um weitgehend eigenständig

und -verantwortlich im Homeoffice zu arbeiten. Zudem sehen sie beim virtuellen Führen die Gefahr einer sinkenden Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitenden und ihnen (78 Prozent) sowie einer sinkenden Identifikation mit dem Unternehmen (51,8 Prozent).



Das Potenzial zur Weiterentwicklung ist gross. Abbildung: IFIDZ

Alpha Collaboration erfordert Vertrauenskultur

Die Führungskräfte haben, wenn sie über das Thema Teamführung sprechen, häufig bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

Ein Teil der Führungskräfte hat bereits verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Sie müssen die Mitarbeitenden aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens als Person sowie mithilfe der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist hierbei ebenso wie beim Führen auf Distanz Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

Barbara Liebermeister,

Gründerin und Leiterin,

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDIZ).

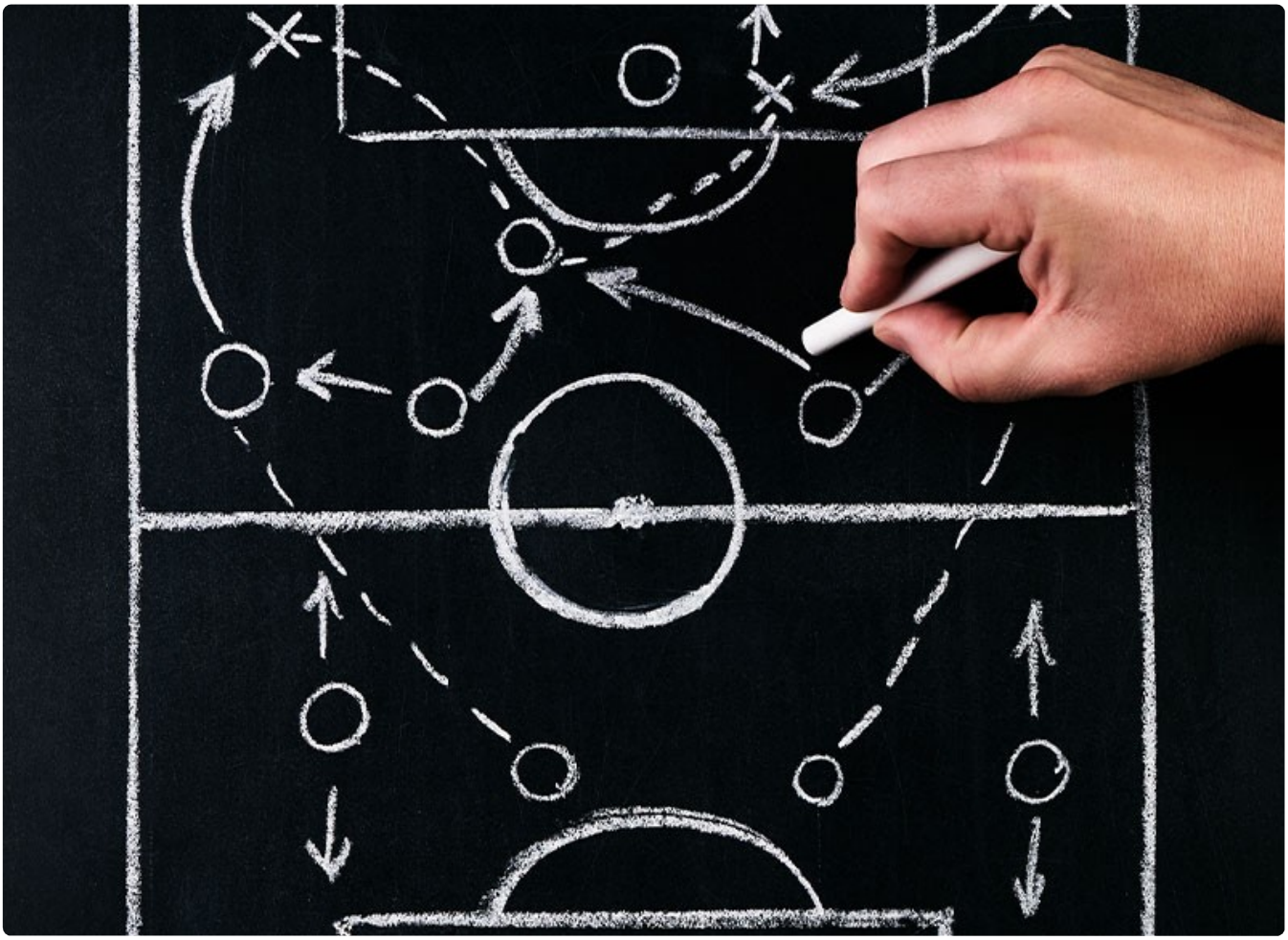
ifidz.de

HR Today
Know-how for tomorrow
Published on *hrtoday.ch* (https://www.hrtoday.ch)

Virtuelle und laterale Führung boomen

Article Category: Leadership und Management
Author: HR Today Redaktion [1]

Über das Thema virtuelle Führung wurde in den vergangenen zwei Jahren corona-bedingt viel gesprochen. Doch auch laterales Führen gewinnt an Bedeutung. Ein Interview mit Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).



Laterale Führung als neue Führungsstrategie? (Bild: iStock)

«Führung ohne Weisungsbefugnis», also laterales Führen, ist im Aufwind. Weshalb?

Barbara Liebermeister: Weil zumindest die Kernleistungen der Unternehmen aufgrund der steigenden digitalen Vernetzung immer häufiger in einer abteilungs-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb stehen die Führungskräfte top-down heute, wenn sie sicherstellen möchten, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, meist auch vor der Herausforderung, Personen zu führen bzw. zu inspirieren, die ihnen disziplinarisch

nicht unterstellt sind. Also zum Beispiel die Führungskräfte und Mitarbeitende anderer Bereiche und auch externe Dienstleister und ähnliche Business-Partner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken.

Was sind die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung?

Die vielen neuen Möglichkeiten, die die Digitaltechnik im Bereich Kommunikation und Kooperation bietet, und das Bestreben der Unternehmen ihre Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit zum Beispiel auf Marktveränderungen, zu erhöhen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen immer komplexer werden und die Interdependenzen, also wechselseitigen Abhängigkeiten, steigen.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Wenn zum Beispiel ein Wohnhaus oder Bürogebäude gebaut werden soll, dann steht der Bauherr oder der von ihm beauftragte Architekt vor der Herausforderung, die verschiedensten Gewerke wie Maurer, Malerinnen und Dachdecker zu koordinieren. Nur, wenn ihm dies gelingt, werden überflüssige Mehrarbeiten vermieden, ist das Gebäude zum geplanten Termin bezugsfertig und erfüllt die Erwartungen. Eine schwierige Führungs- und Koordinationsaufgabe, nicht nur, weil hierfür jeder Prozessbeteiligte wissen muss, was seine Aufgabe ist und welche Anforderungen das Endprodukt erfüllen soll, auch weil die involvierten Personen und Organisationen Eigeninteressen haben. Die gilt es so gut es geht unter einen Hut bringen.

Und solche Strukturen prägen zunehmend auch die Zusammenarbeit in Dienstleistungsunternehmen?

Ja, auch weil diese, im Zuge ihres Bestrebens agiler zu werden, immer mehr Teilaufgaben an externe Dienstleister sowie Spezialisten an verschiedenen Standorten übertragen. Trotzdem spielt das Thema laterale Führung in den Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen der Unternehmen bisher nur eine marginale Rolle.

Führungskräfte brauchen hierfür vermutlich teils andere Fähigkeiten als bei der «klassischen» Führung. Welche sind das?

In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen die Führungskräfte sich zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen. Sie müssen andere Personen für sich und ihre Ideen begeistern und tragfähige Beziehungen aufbauen können – auch zu Mitarbeitenden, denen sie nicht direkt vorgesetzt sind.

Inwiefern ist das den heutigen Führungskräften bereits bewusst?

Aus meiner Sicht: Ja. Wenn ich mit Führungskräften über Teamführung spreche, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeitenden. Sie rekurrieren vielmehr in ihren Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeitende und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden. Wichtig dabei: Vertrauen ist bei dieser Art der Zusammenarbeit, ebenso wie beim Führen auf Distanz, ein zentraler Erfolgsfaktor.

hrweb.at

Studien-Ergebnis | Virtuelle & laterale Führung & Zusammenarbeit im Umbruch

31. Mai 2022

- Fachartikel, Führungskräfte

Eine Studie des IFIDZ zeigt: die Themen **virtuelle Führung und laterale Führung** gewinnen in den Unternehmen aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen stark an Bedeutung.

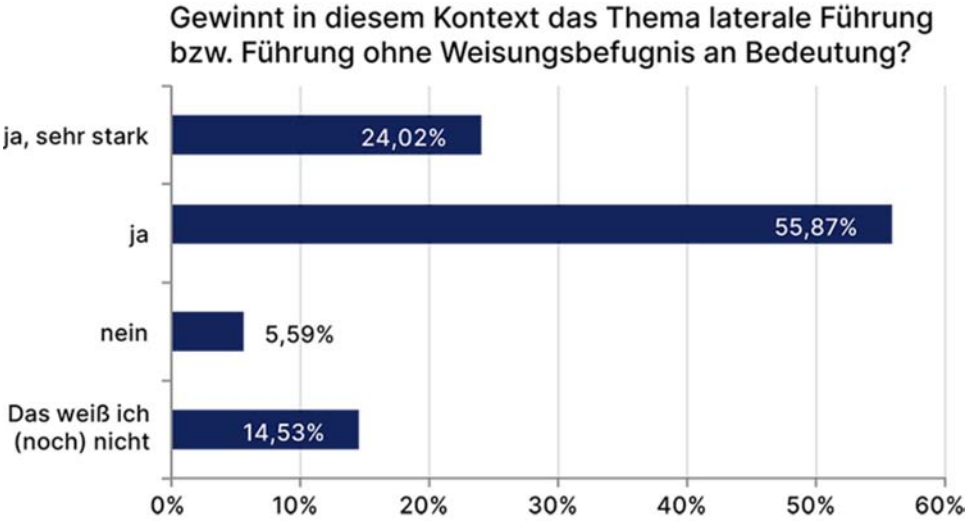
Autorin: Virtuelle & laterale Führung: Barbara Liebermeister

- Die Studie
- Führungskräfte als Beziehungsmanager: Virtuelle & Laterale Führung
- Anforderungen an Führung steigen
- Der „Alpha Collaboration" gehört die Zukunft
- „Alpha Collaboration" erfordert Vertrauenskultur
- Gast-Autorin: Barbara Liebermeister

Über das Thema „virtuelle Führung" bzw. „Führung auf Distanz" wurde in den zurückliegenden zwei Jahren corona-bedingt viel geschrieben und gesprochen. Doch zunehmend brennt den Führungskräften offensichtlich ein weiteres Thema auf den Nägeln: das Thema „laterale Führung" bzw. „Führung ohne Weisungsbefugnis". Das legt die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, nahe.

Die Studie

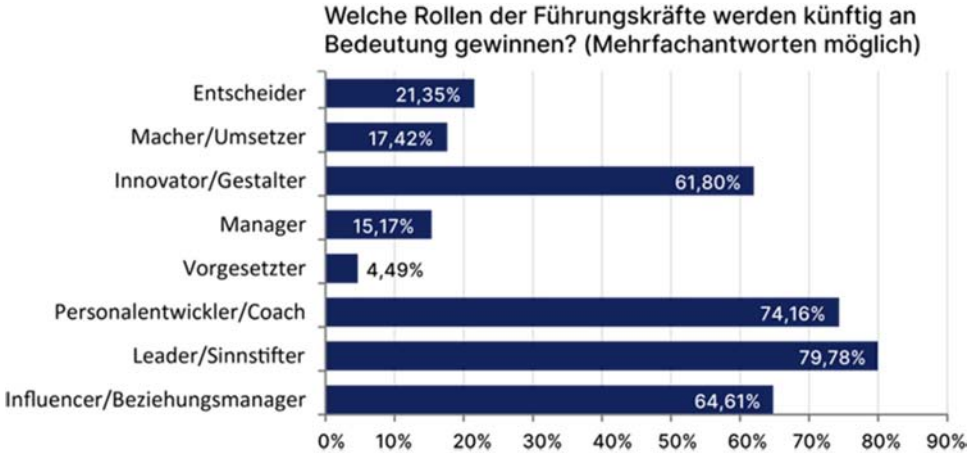
Für die Studie wurden 482 Führungskräfte online und 51 in vertiefenden Interviews persönlich befragt. Dabei äußerten die meisten Führungskräfte (95,1 Prozent) die Vermutung: Mein Team wird auch mittel- und langfristig einen hybriden oder gar rein virtuellen Charakter haben. Zudem zeigten sich 79,9 Prozent davon überzeugt: Die Bereichsgrenzen werden künftig in meiner Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle spielen, weshalb das Thema laterale Führung an Bedeutung gewinnt.



Führungskräfte sind als Beziehungsmanager gefragt: Virtuelle & Laterale

Führung

Gegenüber diesen Partnerinnen und Partner haben die Führungskräfte keine Weisungsbefugnis. Deshalb stehen sie vermehrt vor der Herausforderung, auch Personen zu inspirieren und zu „führen“, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Entsprechend stark gewinnen aus ihrer Warte die Führungsrollen „Influencer/Beziehungsmanager“ (64,8 Prozent) und „Leader/Sinnstifter“ (79,8 Prozent) an Bedeutung.



Als zentralen Treiber dieser Entwicklung erachten die Führungskräfte neben der Digitalisierung (80,3 Prozent) eine Veränderung der Mitarbeiter (70,2 Prozent).

Die Anforderungen an Führung steigen weiter

Fast alle Führungskräfte erwarten, dass die Anforderungen an Führung weiter steigen – speziell in den Bereichen

- Mitarbeiterführung (67,6 Prozent) und
- Teamführung (80,5 Prozent).

Darum verspüren sie bei sich einen großen Entwicklungsbedarf in den Bereichen

- Digitalkompetenz“ (52,6 Prozent) sowie
- Selbstführung/-management“ (37,0 Prozent);

zudem in zwei Bereichen, die eng mit ihrer Fähigkeit, mit anderen Personen tragfähige Beziehungen aufzubauen, verbunden sind – nämlich

- Beziehungsmanagement (43,9 Prozent) und
- Kommunikation/Motivation (41,0 Prozent).

In diesem Themenfeld, bei dem es auch um die Fragen geht

- „Wie verstehe ich mich als Führungskraft?“,
- „Wie definiere ich meine Rolle?“ und
- „Wie verhalte ich mich deshalb im Kontakt mit anderen Personen?“

scheinen aktuell die meisten Führungskräfte einen Entwicklungsbedarf hinsichtlich virtueller und lateraler Führung zu verspüren, sieht man von der Digitalkompetenz ab.

Alpha Intelligence

Der signalisierte Entwicklungsbedarf korrespondiert mitunter stark mit den Ergebnissen der Studie „Alpha Intelligence: Was Führungskräfte von morgen brauchen“, die das IFIDZ bereits 2014 durchführte. Sie kam zum Ergebnis: In der modernen, digitalen Arbeitswelt wandeln sich die Anforderung an Führungskräfte; sie müssen sich zu Beziehungsmanagern bzw. „alpha-intelligenten Persönlichkeiten“ entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen.

Der „Alpha Collaboration“ gehört die Zukunft

Das sehen auch viele Führungskräfte so, unter anderem, weil sich bei ihnen offensichtlich ein Bewusstseinswandel vollzogen hat. So fiel in den persönlichen Interviews zum Beispiel auf: Wenn Führungskräfte heute von Teamführung sprechen, beziehen sie sich meist nicht nur auf die ihnen disziplinarisch

denen sie stehen, auch immer wieder auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partnerinnen wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte haben also bereits die bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Arbeitsteams vor Augen, deren Zusammenarbeit sie im Alltag koordinieren müssen, um die angestrebte Leistung zu erbringen. Dieser bereichs-, funktions- und nicht selten auch unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die das IFIDZ – in Anlehnung an den Begriff Alpha Intelligence – kurz Alpha Collaboration nennt, gehört die Zukunft.

„Alpha Collaboration“ erfordert Vertrauenskultur

Ein Teil der Führungskräfte hat zudem bereits verinnerlicht, dass eine auf eine Verbesserung der Alpha Collaboration abzielende Führung, auch ein teils verändertes Selbstverständnis als Führungskraft und Führungsverhalten erfordert. Denn bei dieser Form der Zusammenarbeit – durch laterale Führung – können die Führungskräfte vielen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Personen nicht mit disziplinarscher Gewalt vorgeben, tue dies und das. Sie müssen diese vielmehr aufgrund ihres Auftretens und Verhaltens sowie der Kraft ihrer Argumente als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist hierbei ebenso wie beim Führen auf Distanz Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor.

Ansätze einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und Führung, die in der VUCA-Welt zunehmend erfolgsrelevant ist, existieren bereits in den Unternehmen. Diese gilt es auszubauen.

Gast-Autorin

Barbara Liebermeister ist sowohl Gründerin als auch Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Webseite des Instituts (www.ifidz.de) finden Interessierte nähere Infos über Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Dort können sie kostenlos auch ein Management Summary bestellen.

Führen ohne Weisungsbefugnis lernen

redaktion(https://xbn.news/author/redaktion/) 6. Juli 2022

Das Thema laterale Führung gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung. © Pixabay

Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeiter Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Dies setzt teils andere Fähigkeiten als das klassische Führen voraus.

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld, unabhängig davon, wie er hieß. Und die Mitarbeiter? Auch sie hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren.

Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-) Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert; auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel

- eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder
- ein ausgewiesenes Expertentum oder

- ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung“ ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem ist das laterale Führen eine typische Erfordernis der modernen Arbeitswelt, die durch bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen und Interdependenzen, flache Hierarchien sowie Team- und Projektarbeit geprägt ist.

Herausforderung: Um Zustimmung werben

Laterale Führung wird nicht selten mit koordinieren gleichgesetzt – so zum Beispiel, wenn in Projekten dem Projektleiter die Aufgabe zugeschrieben wird, neben der Arbeit der Projektmitglieder auch die divergierenden Interessen und Einschätzungen der betroffenen Bereiche zu koordinieren. Doch lateral führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln. So zum Beispiel, wenn ein Projektleiter darauf hinwirkt, dass bei der Arbeitsplanung auch das Zeitbudget beachtet wird. Oder wenn ein Experte erreichen möchte, dass ein Bereich oder Team bei der Entscheidung für einen Lösungsweg auch die hiermit verbundenen Risiken bedenkt.

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist also das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele (zum Beispiel des Unternehmens oder Projekts). Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein. Nicht selten ist dies jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

Entsprechend schwierig ist laterale Führung in der Praxis – auch, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion und Position in der Organisation meist (teils) divergierende Auffassungen und Interessen haben. Das ist, wenn in Unternehmen weitreichende sowie folgenschwere Entscheidungen anstehen, eigentlich stets der Fall. Der eigentliche Unterschied des lateralen zum klassischen Führen ist, dass in solchen Situationen niemand existiert, der sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung.“ Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, da um die Zustimmung oder zumindest Akzeptanz aller Beteiligten geworben werden muss.

Laterale Führung ist immer häufiger gefragt

Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem unsere Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Einige Beispiele, wann im Betriebsalltag laterale Führung häufig gefragt ist:

- *Verständigung mehrerer Bereiche einer Organisation aus einem konkreten Anlass.* Beispiel: Ein Projektmanager erhält von seinem Vorgesetzten zwar das Mandat, ein Projekt zu starten, er hat aber nur schwache Mittel, um die betroffenen Bereiche „an die Leine“ zu nehmen.
- *Verständigung in der Wertschöpfungskette.* Beispiel: Ein Bereich muss mit anderen entlang der Prozesskette kooperieren; der Bereichsleiter kann bei Meinungsverschiedenheiten aber nicht auf übergeordnete Instanzen als „Vermittler“ zurückgreifen.
- *Verständigung unter Geschäftspartnern.* Beispiel: Eine Organisation muss sich mit autonomen Partnern darüber verständigen, wer im Rahmen eines Großprojekts gewisse Leistungen für einen gemeinsamen Kunden erbringt oder wie diese erbracht werden.

Werkzeuge informeller „Leader“

Da beim lateralen Führen das Erteilen von Anweisungen entfällt, bedarf es anderer, eher informeller Instrumente der Führung. Diese lassen sich vier Komplexen zuordnen.

1. Denkmodelle öffnen:

- Auffassungen (also „mentale Modelle“) verändern, damit Verständigung entsteht
- individuelle mentale Modelle erweitern, um kollektive mentale Modelle zu kreieren
- das Lernen 1. Ordnung (Verhalten) ergänzen um ein Lernen 2. Ordnung (mentale Modelle, Werte),
- sondieren der individuellen Interessen, um Ziele, Herausforderungen, Werte/Handlungsmaximen zu klären
- sondieren der individuellen Auffassungen, um Überzeugungen, Arbeitsschemata, Entscheidungsverfahren zu klären

2. Kommunikation verbessern:

- Kommunikation in der Kooperationsbeziehung verbessern
- Verständigungsbrücken schaffen („Partner“ sollen nachvollziehen können, was der andere meint)

- Interaktion, Dialoge fördern

3. Vertrauen auf- und ausbauen:

- Vertrauen als Tauschgeschäft „begreifen“ (Credo: Wer vertraut, dem wird vertraut.)
- Grundlagen von persönlichem Vertrauen herausarbeiten
- Zwänge offen legen
- Regeln der Kommunikation und Kooperation erarbeiten, einführen und kontrollieren
- Vertrauen wachsen lassen (in Feldern, wo das Risiko gering ist)

4. Beziehungen gestalten:

- Aus Unsicherheit resultiert Angst und nicht selten ein irrationales Verhalten; diese gilt es zu reduzieren (zum Beispiel durch Information/Fachwissen, formale Bedingungen, gemeinsame Erfolge)
- In gelebten Beziehungen werden auch Handlungsmöglichkeiten getauscht (d.h. für den jeweils anderen werden Probleme gelöst). Hierfür gilt es einen „Markt“ zu schaffen.
- Durch Coaching/Beratung eine Außenperspektive einzuführen, um Blockaden zu überwinden
- ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision kreieren

Laterale Führung kann man lernen

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden – sowohl

- bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen – auch Ranghöhere – von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch
- bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale – zum Beispiel

- eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und
- die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch die Kommunikation mit ihnen zu verbessern. Und noch weniger gelingt es, eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

Die Autorin Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (https://ifidz.de), Frankfurt.

Human Resources

Dienstag, 26. Juli 2022

LATERALE FÜHRUNG

Wieso Führungskräfte zu Beziehungsmanagern werden

Über virtuelle Führung wurde in den vergangenen zwei Jahren corona-bedingt viel gesprochen. Doch auch das laterale Führen, also das Führen ohne Vorgesetztenfunktion bzw. Weisungsbefugnis, wird wichtiger, denn immer häufiger wird in abteilungs- oder auch unternehmensübergreifenden Teams und Projekten gearbeitet. Auch deren Mitglieder wollen gesteuert und motiviert werden.

***Barbara Liebermeister** ist Gründerin und Leiterin des **Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).** Im Interview im **HR-Channel** von **buchreport.de** berichtet sie, wieso Führungskräfte zunehmend Netzwerke statt Teams führen müssen und wieso sie sich in dieser neuen Rolle stärker als Beziehungsmanager und Influencer verstehen müssen.*

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin ist auch als Vortragsrednerin und Buchautorin aktiv. (Foto: Salim Chauhan Photography)

Frau Liebermeister, Führung ohne Weisungsbefugnis bzw. laterale Führung gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung. Das zeigt eine aktuelle Studie Ihres Instituts. Weshalb?

Weil zumindest die Kernleistungen der Unternehmen aufgrund der steigenden digitalen Vernetzung immer häufiger in einer abteilungs-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb stehen die Führungskräfte top-down heute, wenn sie sicherstellen möchten, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, meist auch vor der Herausforderung, Personen zu führen bzw. zu inspirieren, die ihnen disziplinarisch nicht unterstellt sind. Also zum Beispiel die Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Bereiche, externe Dienstleister sowie ähnliche Business-Partner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken.

Die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen werden komplexer. Was sind die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung?

Die vielen neuen Möglichkeiten, die die Digitaltechnik im Bereich Kommunikation und Kooperation bietet, und das Bestreben der Unternehmen ihre Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit zum Beispiel auf Marktveränderungen, zu erhöhen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen immer komplexer werden und die Interdependenzen, also wechselseitigen Abhängigkeiten, steigen.

Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

In meinen Seminaren und Vorträgen verweise ich oft auf die Baubranche. Wenn zum Beispiel ein Wohnhaus oder Bürogebäude gebaut werden soll, dann steht der Bauherr oder der von ihm beauftragte Architekt vor der Herausforderung, die verschiedensten Gewerke wie Maurer, Maler, Elektriker usw. zu koordinieren. Nur, wenn ihm dies gelingt, werden überflüssige Mehrarbeiten vermieden, ist das Gebäude zum geplanten Termin bezugsfertig und erfüllt die Erwartungen. Diese ist eine schwierige Führungs- und Koordinierungsaufgabe, nicht nur, weil hierfür jeder Prozessbeteiligte wissen muss, was seine Aufgabe ist und welche Anforderungen das Endprodukt erfüllen soll, sondern auch weil die involvierten Personen und Organisationen Eigeninteressen haben. Diese gilt es soweit möglich unter einen Hut bringen.

Und solche Strukturen prägen zunehmend auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen?

Ja, auch weil diese, im Zuge ihres Bestrebens agiler zu werden, immer mehr Teilaufgaben an externen Dienstleister sowie Spezialisten an verschiedenen Standorten übertragen. Trotzdem spielt das Thema laterale Führung in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen der Unternehmen bisher noch eine marginale Rolle.

Dabei brauchen Führungskräfte hierfür vermutlich teils andere Fähigkeiten als beim „klassischen" Führen…

In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen die Führungskräfte sich zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen. Sie müssen andere Personen für sich und ihre Ideen begeistern und tragfähige Beziehungen zu ihnen aufbauen können – auch solchen, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Ist das den Führungskräften bereits bewusst?

Vielen ja. Wenn man heute mit Führungskräften über das Thema Teamführung spricht, dann beziehen sich ihre Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, in der Regel nicht mehr rein auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie
externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

Die Führungskräfte sind sich also ihrer Abhängigkeit von ihnen bei der Leistungserbringung bewusst.

Ja, denn sie spüren täglich, dass sie und ihre Bereiche in komplexe Beziehungsnetzwerke eingebunden sind. Deshalb brennt ihnen das Thema „laterale Führung" ja so auf den Nägeln.

Was ist der zentrale Erfolgsfaktor hierbei?

Wechselseitiges Vertrauen, ebenso wie beim Führen auf Distanz, denn ohne Vertrauen gelingt der Aufbau tragfähiger Beziehungen nicht.

*Die Studie **„Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft"** ist hier auf der Website des Instituts verfügbar. Dort gibt es auch ein kostenloses Management Summary.*

Themen: Barbara Liebermeister Führung Institut Für Führungskultur Im Digitalen Zeitalter Laterale Führung Projektarbeit

MAGAZIN FINANZPRAXIS
Das Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Geld verdienen & Social Media

Virtuelle und laterale Führung boomen

by Fabienne Du Pont • 8. Juli 2022

Über das Thema virtuelle Führung wurde in den vergangenen zwei Jahren corona-bedingt viel gesprochen. Doch auch das laterale Führen gewinnt an Bedeutung. Ein Interview mit Barbara Liebermeister, der Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

? Frau Liebermeister, das Thema „Führung ohne Weisungsbefugnis" bzw. „laterale Führung" gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung. Das zeigt eine aktuelle Studie Ihres Instituts. Weshalb?

Barbara Liebermeister: Weil zumindest die Kernleistungen der Unternehmen aufgrund der steigenden digitalen Vernetzung immer häufiger in einer abteilungs-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit erbracht werden. Deshalb stehen die Führungskräfte top-down heute, wenn sie sicherstellen möchten, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, meist auch vor der Herausforderung, Personen zu führen bzw. zu inspirieren, die ihnen disziplinarisch nicht unterstellt sind. Also zum Beispiel die Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Bereiche, externe Dienstleister sowie ähnliche Business-Partner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken.

Die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen werden komplexer

? Was sind die wesentlichen Treiber dieser Entwicklung?

Liebermeister: Die vielen neuen Möglichkeiten, die die Digitaltechnik im Bereich Kommunikation und Kooperation bietet, und das Bestreben der Unternehmen ihre Agilität, also Reaktionsgeschwindigkeit zum Beispiel auf Marktveränderungen, zu erhöhen. Diese Faktoren führen dazu, dass die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen immer komplexer werden und die Interdependenzen, also wechselseitigen Abhängigkeiten, steigen.

? Können Sie das an einem Beispiel erläutern**?**

Liebermeister: In meinen Seminaren und Vorträgen verweise ich oft auf die Baubranche. Wenn zum Beispiel ein Wohnhaus oder Bürogebäude gebaut werden soll, dann steht der Bauherr oder der von ihm beauftragte Architekt vor der Herausforderung, die verschiedensten Gewerke wie Maurer, Maler, Elektriker usw. zu koordinieren. Nur, wenn ihm dies gelingt, werden überflüssige Mehrarbeiten vermieden, ist das Gebäude zum geplanten Termin bezugsfertig und erfüllt die Erwartungen. Diese ist eine schwierige Führungs- und Koordinierungsaufgabe, nicht nur, weil hierfür jeder Prozessbeteiligte wissen muss, was seine Aufgabe ist und welche Anforderungen das Endprodukt erfüllen soll, sondern auch weil die involvierten Personen und Organisationen Eigeninteressen haben. Diese gilt es soweit möglich unter einen Hut bringen.

Die Führungskräfte werden Beziehungsmanager

? Und solche Strukturen prägen zunehmend auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen?

Liebermeister: Ja, auch weil diese immer mehr Teilaufgaben an externen Dienstleister sowie Spezialisten an verschiedenen Standorten übertragen. Trotzdem spielt das Thema laterale Führung in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen der Unternehmen bisher eine marginale Rolle.

? Dabei brauchen Führungskräfte hierfür vermutlich teils andere Fähigkeiten als beim „klassischen“ Führen. Welche sind das?

Liebermeister: In der modernen, digitalen Arbeitswelt müssen die Führungskräfte sich zu Beziehungsmanagern entwickeln, die sich unter anderem durch eine hohe Persönlichkeits-, Beziehungs- und Digitalintelligenz auszeichnen. Sie müssen andere Personen für sich und ihre Ideen begeistern und tragfähige Beziehungen zu ihnen aufbauen können – auch solchen, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Vertrauen wird zum zentralen Erfolgsfaktor

? Ist das den Führungskräften bewusst?

Liebermeister: Vielen ja. Wenn man heute mit Führungskräften über das Thema Teamführung spricht, dann beziehen sich ihre Erzählungen über die Herausforderungen, vor denen sie stehen, in der Regel nicht mehr rein auf die ihnen disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter, sondern auch auf solche Netzwerkpartner wie Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Bereiche sowie externe Partner wie Dienstleister und Kunden.

? Die Führungskräfte sind sich also ihrer Abhängigkeit von ihnen bei der Leistungserbringung bewusst.

Liebermeister: Ja, denn sie spüren täglich, dass sie und ihre Bereiche in komplexe Beziehungsnetzwerke eingebunden sind. Deshalb brennt ihnen das Thema laterale Führung ja so auf den Nägeln.

? Was ist der zentrale Erfolgsfaktor hierbei?

Liebermeister: Wechselseitiges Vertrauen, ebenso wie beim Führen auf Distanz, denn ohne Vertrauen gelingt der Aufbau tragfähiger Beziehungen nicht.

Zur Interviewten: Barbara Liebermeister ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Auf der Webseite des Instituts (www.ifidz.de) finden Interessierte nähere Infos über Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Dort können sie kostenlos auch ein Management Summary bestellen.

versicherungsjournal.at

Führen ohne Weisungsbefugnis - VersicherungsJournal Österreich

29.8.2022 – Vor allem Unternehmen, die komplexe Dienstleistungen erbringen, sind heute häufig netzwerkartig strukturiert. Bereichsgrenzen und Hierarchien spielen eine immer geringere Rolle. Das erfordert einen anderen Führungsstil, der nicht mehr auf disziplinarischer Macht, sondern auf Verständigung und Vertrauen beruht. Wie eine solche „laterale" Führung funktionieren kann, beschreibt die Autorin im folgenden Beitrag.

Autorin Barabara Liebermeister
(Bild: Liebermeister)

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld, unabhängig davon, wie er hieß.

Und die Mitarbeiter? Auch sie hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren.

Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-)Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert; auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung.

Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen, das weitgehend auf der über die jeweilige Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen.

Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden.

Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel

- eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder
- ein ausgewiesenes Expertentum oder
- ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Kein Widerspruch

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung" ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden.

Trotzdem ist das laterale Führen ein typisches Erfordernis der modernen Arbeitswelt, die durch

bereichsübergreifende Kooperationen, Vernetzungen und Interdependenzen, flache Hierarchien sowie Team- und Projektarbeit geprägt ist.

Führung ist mehr als nur Koordination

Laterale Führung wird nicht selten mit koordinieren gleichgesetzt – so zum Beispiel, wenn in Projekten dem Projektleiter die Aufgabe zugeschrieben wird, neben der Arbeit der Projektmitglieder auch die divergierenden Interessen und Einschätzungen der betroffenen Bereiche zu koordinieren.

Doch lateral führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinanderabstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln.

So zum Beispiel, wenn ein Projektleiter darauf hinwirkt, dass bei der Arbeitsplanung auch das Zeitbudget beachtet wird. Oder wenn ein Experte erreichen möchte, dass ein Bereich oder Team bei der Entscheidung für einen Lösungsweg auch die hiermit verbundenen Risiken bedenkt.

Nicht immer sind Kompromisse möglich

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist also das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele (zum Beispiel des Unternehmens oder Projekts). Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg dorthin sein.

Nicht selten ist jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

Entsprechend schwierig ist laterale Führung in der Praxis – auch, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion und Position in der Organisation meist (teils) divergierende Auffassungen und Interessen haben.

Das ist, wenn in Unternehmen weitreichende sowie folgenschwere Entscheidungen anstehen, eigentlich stets der Fall. Der eigentliche Unterschied des lateralen zum klassischen Führen ist, dass in solchen Situationen niemand existiert, der sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung."

Herausforderung: Um Zustimmung werben

Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, da um die Zustimmung oder zumindest Akzeptanz aller Beteiligten geworben werden muss.

Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem unsere Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft".

Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Laterale Führung ist immer häufiger gefragt

Einige Beispiele, wann im Betriebsalltag laterale Führung notwendig wird:

- Verständigung mehrerer Bereiche einer Organisation aus einem konkreten Anlass. Beispiel: Ein Projektmanager erhält von seinem Vorgesetzten zwar das Mandat, ein Projekt zu starten, er hat aber nur schwache Mittel, um die betroffenen Bereiche „an die Leine" zu nehmen.
- Verständigung in der Wertschöpfungskette. Beispiel: Ein Bereich muss mit anderen entlang der Prozesskette kooperieren; der Bereichsleiter kann bei Meinungsverschiedenheiten aber nicht auf übergeordnete Instanzen als „Vermittler" zurückgreifen.
- Verständigung unter Geschäftspartnern. Beispiel: Eine Organisation muss sich mit autonomen Partnern darüber verständigen, wer im Rahmen eines Großprojekts gewisse Leistungen für einen gemeinsamen Kunden erbringt oder wie diese erbracht werden.

Werkzeuge informeller „Leader"

Da beim lateralen Führen das Erteilen von Anweisungen entfällt, bedarf es anderer, eher informeller Instrumente der Führung. Diese lassen sich vier Komplexen zuordnen.

a. Denkmodelle öffnen:

- Auffassungen (also „mentale Modelle") verändern, damit Verständigung entsteht,
- individuelle mentale Modelle erweitern, um kollektive mentale Modelle zu kreieren,
- das Lernen erster Ordnung (Verhalten) ergänzen um ein Lernen zweiter Ordnung (mentale Modelle, Werte),
- sondieren der individuellen Interessen, um Ziele, Herausforderungen, Werte/Handlungsmaximen zu klären,
- sondieren der individuellen Auffassungen, um Überzeugungen, Arbeitsschemata, Entscheidungsverfahren zu klären.

b. Kommunikation verbessern:

- Kommunikation in der Kooperationsbeziehung verbessern,
- Verständigungsbrücken schaffen („Partner“ sollen nachvollziehen können, was der andere meint),
- Interaktion, Dialoge fördern.

c. Vertrauen auf- und ausbauen:

- Vertrauen als Tauschgeschäft „begreifen“ (Credo: Wer vertraut, dem wird vertraut),
- Grundlagen von persönlichem Vertrauen herausarbeiten,
- Zwänge offenlegen,
- Regeln der Kommunikation und Kooperation erarbeiten, einführen und kontrollieren,
- Vertrauen wachsen lassen (in Feldern, wo das Risiko gering ist).

d. Beziehungen gestalten

- Aus Unsicherheit resultiert Angst und nicht selten ein irrationales Verhalten; diese gilt es zu reduzieren (zum Beispiel durch Information/Fachwissen, formale Bedingungen, gemeinsame Erfolge).
- In gelebten Beziehungen werden auch Handlungsmöglichkeiten getauscht (das heißt für den jeweils anderen werden Probleme gelöst). Hierfür gilt es einen „Markt“ zu schaffen.
- Durch Coaching/Beratung eine Außenperspektive einführen, um Blockaden zu überwinden.
- Ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision kreieren.

Laterale Führung kann man lernen

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden – sowohl

- bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen – auch Ranghöhere – von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch
- bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale – zum Beispiel

- eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und
- die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder, die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch die Kommunikation mit ihnen zu verbessern. Und noch weniger gelingt es, eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

Barbara Liebermeister

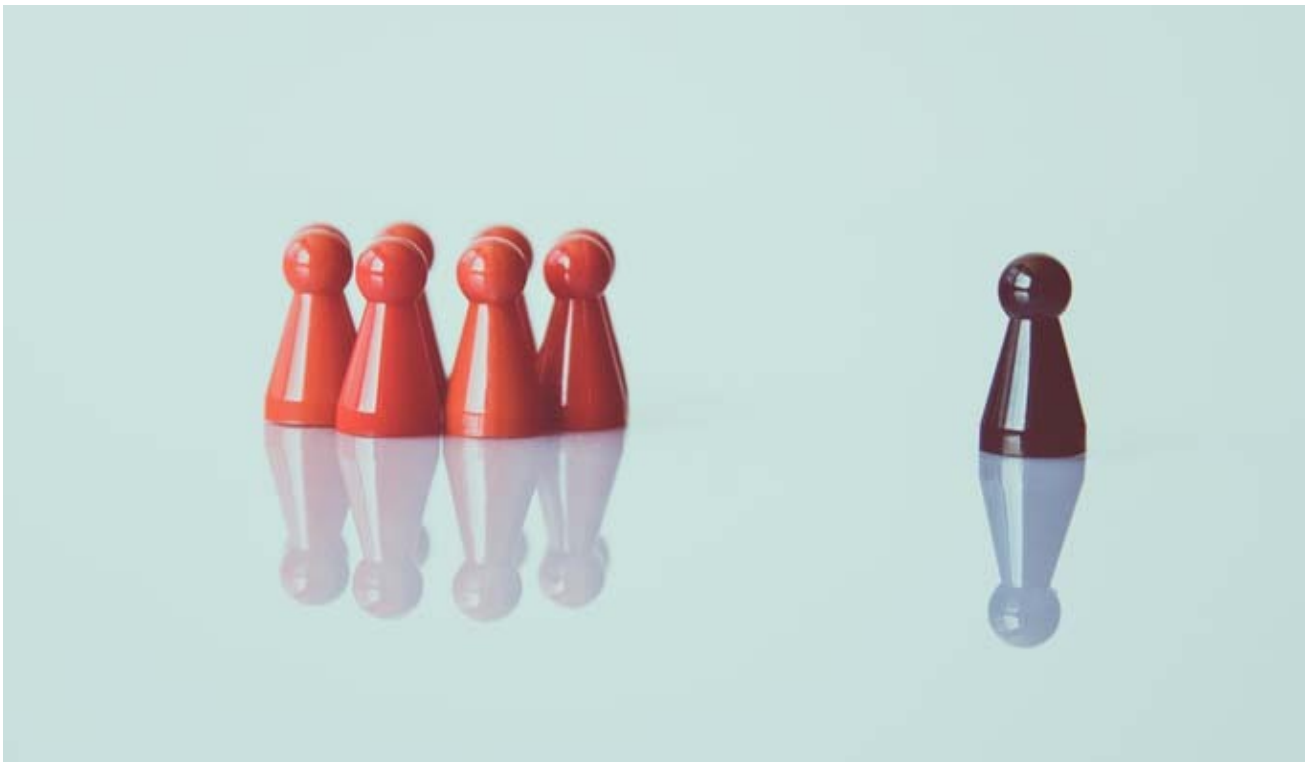
Die Autorin ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das u.a. im Frühjahr die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ veröffentlicht hat.

ORGANISATOR

Führen ohne Weisungsbefugnis lernen

Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeiter Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

Ramon Lacher - 5. August 2022



Führen ohne Weisungsbefugnis: Wie funktioniert das? (Bild: Unsplash.com)

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen deren Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld. Auch die Mitarbeiter hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren. Heute ist dies anders – „zumindest in den Unternehmen,

die für ihre Kunden komplexe Leistungen erbringen", betont Prof. Dr. Georg Kraus aus Bruchsal. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? „Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden".

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stösst das klassische Führen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen, erklärt der Managementberater Hans-Peter Machwürth, Visselhövede. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, „das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden". Diese Art der Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel

- eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder
- ein ausgewiesenes Expertentum oder
- ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung" ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft" des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Herausforderung: Um Zustimmung werben

Lateral führen bedeutet mehr als koordinieren, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. Denn Koordination zielt primär auf „ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab"; Führung hingegen beinhaltet auch „ein Einwirken auf Personen und Organisationen bzw. Organisationseinheiten, damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln".

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist das Erreichen der eigenen

oder übergeordneten Ziele (zum Beispiel des Unternehmens oder Projekts). Das Schliessen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein, erklärt Hans-Peter Machwürth. Nicht selten ist hierfür jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

In der Praxis erweist sich das Führen ohne Weisungsbefugnis, oft als schwierig – vor allem, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion und Position in der Organisation meist (teils) divergierende Auffassungen und Interessen haben. Zudem fehlt Georg Kraus zufolge, wenn weitreichende und folgenschwere Entscheidungen anstehen, eine Person, die irgendwann sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung." Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, „da um die Zustimmung oder zumindest Akzeptanz aller Beteiligten geworben werden muss".

Laterale Führung kann man lernen

Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt jedoch nicht vom Himmel, sie muss laut Hans-Peter Machwürth entwickelt werden – sowohl

- bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch
- bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: „Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale", betont Barbara Liebermeister. So zum Bei-

spiel

- eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und
- die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

Zum Autor: *Ramon Lacher, Darmstadt, ist freiberuflicher Journalist. Er ist auf Berufs- und Karrierethemen spezialisiert.*

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes"
PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

06.08.2022
Unternehmen

Führen ohne Weisungsbefugnis lernen

Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeiter Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind. Dies setzt teils andere Fähigkeiten als das klassische Führen voraus.

Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Bild von Malachi Witt auf Pixabay

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen die Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld, unabhängig davon, wie er hieß. Und die Mitarbeiter? Auch sie hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren.

Heute ist dies anders – zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe (Dienst-)Leistungen erbringen. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert; auch aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – auch weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil
In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen. Stattdessen gewinnt das laterale Führen an Bedeutung, das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden. Diese Art von Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel

- eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder
- ein ausgewiesenes Expertentum oder
- ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Laterale Führung wird nicht selten mit koordinieren gleichgesetzt. Doch lateral führen bedeutet mehr. Denn Koordination zielt primär auf ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab; Führung hingegen beinhaltet auch ein Einwirken auf Personen und Organisationen (bzw. Organisationseinheiten), damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln.

Herausforderung: Für die angestrebten Ziele werben
Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele. Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein. Nicht selten ist hierfür jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

Entsprechend schwierig ist laterale Führung in der Praxis – auch, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion in der Organisation oft divergierende Auffassungen und Interessen haben. Das ist, wenn in Unternehmen weitreichende sowie folgenschwere Entscheidungen anstehen, eigentlich stets der Fall. Der eigentliche Unterschied des lateralen zum klassischen Führen ist, dass in solchen Situationen niemand existiert, der sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung.“ Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse.

Laterale Führung ist immer häufiger gefragt
Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem unsere Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“. Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Einige Beispiele, wann im Betriebsalltag laterale Führung häufig gefragt ist:

- *Verständigung mehrerer Bereiche einer Organisation aus einem konkreten Anlass.* Beispiel: Ein Projektmanager erhält von seinem Vorgesetzten zwar das Mandat, ein Projekt zu starten, er hat aber nur schwache Mittel, um die betroffenen Bereiche „an die Leine“ zu nehmen.
- *Verständigung in der Wertschöpfungskette.* Beispiel: Ein Bereich muss mit anderen entlang der Prozesskette kooperieren; der Bereichsleiter kann bei Meinungsverschiedenheiten aber nicht auf übergeordnete Instanzen als „Vermittler“ zurückgreifen.

- *Verständigung unter Geschäftspartnern.* Beispiel: Eine Organisation muss sich mit autonomen Partnern darüber verständigen, wer im Rahmen eines Großprojekts gewisse Leistungen für einen gemeinsamen Kunden erbringt oder wie diese erbracht werden.

Werkzeuge informeller „Leader“

Da beim lateralen Führen das Erteilen von Anweisungen entfällt, bedarf es anderer, eher informeller Instrumente der Führung. Diese lassen sich vier Komplexen zuordnen.

a. *Denkmodelle öffnen:*

- Auffassungen (also „mentale Modelle“) verändern, damit Verständigung entsteht
- individuelle mentale Modelle erweitern, um kollektive mentale Modelle zu kreieren
- das Lernen 1. Ordnung (Verhalten) ergänzen um ein Lernen 2. Ordnung (mentale Modelle, Werte),
- eruieren der individuellen Interessen, um Ziele, Herausforderungen, Werte/Handlungsmaximen zu klären
- sondieren der individuellen Auffassungen, um Überzeugungen, Arbeitsschemata, Entscheidungsverfahren zu klären

b. *Kommunikation verbessern:*

- Kommunikation in der Kooperationsbeziehung verbessern; Interaktion fördern
- Verständigungsbrücken schaffen (damit die „Partner“ nachvollziehen können, was der andere meint)

c. *Vertrauen auf- und ausbauen:*

- Vertrauen als Tauschgeschäft „begreifen“ (Credo: Wer vertraut, dem wird vertraut.)
- Grundlagen von persönlichem Vertrauen herausarbeiten
- Zwänge offen legen
- Regeln der Kommunikation und Kooperation einführen
- Vertrauen wachsen lassen (in Feldern, wo das Risiko gering ist)

d. Beziehungen gestalten

- Aus Unsicherheit und Angst resultierendes irrationales Verhalten reduzieren (zum Beispiel durch Information, formale Bedingungen, gemeinsame Erfolge)
- In gelebten Beziehungen werden auch Handlungsmöglichkeiten getauscht (d.h. für den jeweils anderen werden Probleme gelöst); hierfür einen „Markt“ schaffen.
- Durch Coaching/Beratung eine Außenperspektive einzuführen, um Blockaden zu überwinden
- ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vision kreieren

Laterale Führung kann man lernen

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt nicht vom Himmel, sie muss entwickelt werden – sowohl

- bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch
- bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale – zum Beispiel

- eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und
- die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

versicherungsjournal.at

Erfolgsfaktor Emotionen: Wer gut drauf ist, kommt gut an

21.9.2022 – Wer sich selbst und andere Menschen in gute Laune versetzen kann, hat beruflich und privat mehr Erfolg, sagt die Managementberaterin Barbara Liebermeister. Unsere Gedanken beeinflussen unsere Gefühle und Wirkung, so Liebermeister. Um glaubwürdig gut gestimmt zu sein, gebe es Techniken, die man sich aneignen. Wer nur schnell vor dem Termin eine „Maske" aufsetze, wirke nicht authentisch.

Das folgende Interview mit Barbara Liebermeister ist ein Gastbeitrag, der von Profilberater GmbH zur Verfügung gestellt wurde. Das Gespräch führte Ronja Siemens.

Sie betonen in Ihren Führungskräftetrainings und Vorträgen immer wieder, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgs- und Karrierefaktor – nicht nur bei Verkäufern, sondern auch Führungskräften. Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?

Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, dann fällt es uns leicht und wir machen es auch besser. Und wir stecken andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Umgekehrt gilt: Wenn wir gegen etwas Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.

Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher zum Ziel.

… und privat.

Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf?

Richtig. Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

Geht das?

Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen", dann machen wir uns auch unwillig ans Werk.

Und wenn wir vorab denken „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen", dann gehen wir auch unsicher in sie, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst.

Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns.

Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und somit unseren Erfolg beeinflussen.

Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch graut?

Barbara Liebermeister (Bild: Liebermeister)

Wenig, wenn die Führungskraft grundsätzlich lieber Fach- als Führungskraft wäre. Dann hat sie die falsche Position.

Anders ist es, wenn sie – wie jeder Mensch – mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor einem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Wie?

Zum Beispiel, indem sie sich vor dem Gespräch bewusst macht, dass jedes Ding zwei Seiten hat.

Angenommen, einer Führungskraft graut es vor einem Gespräch, weil sie in ihm einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben und von ihm eine Verhaltensänderung einfordern muss. Dann kann sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeitende ändert sein Verhalten ja doch nicht."

Sie kann aber auch denken: „Toll, endlich besteht die Chance, unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament zu stellen". Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere, wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen und ihm sagen: „Sie haben es in der Hand, ob …"

Wenn es aber gut läuft, dann habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitarbeiter gewonnen, der mit mir an einem Strang zieht. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Welche Rolle spielen Selbstbewusstsein und Zuversicht?

Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr.

Also können wir auch gezielter agieren und zum Beispiel, wenn uns eine Person – sei es ein Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter – beim Öffnen der Tür mürrisch entgegenblickt, trotzdem lächelnd auf sie zugehen und sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Sie machen den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun."

Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.

Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch, ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen.

Oder einfach nur lächeln. Wenn wir etwa eine Minute lächeln, signalisieren wir unserem Gehirn: „Es geht mir gut."

Noch wirkungsvoller ist es, an eine Situation zu denken, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und in Gedanken nochmals die Gefühle zu durchleben, die Sie damals empfanden. Zum Beispiel im Urlaub oder beim ersten Rendezvous mit Ihrem Liebsten. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein.

Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu

rufen.

Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?

Nein. Denn dann lächelt zwar unser Mund, aber der restliche Körper sendet andere Signale aus. Und insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache.

Dies spürt unser Partner – bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz.

Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben – zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten: „Das kommt nicht von Herzen."

Und deshalb dachten: „Falsche Schlange."

Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv.

Entsprechend wichtig ist es, dass wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des im Gabal-Verlag erschienenen Buchs „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt" sowie Betreiberin des Podcasts „Business Secrets".

MAGAZIN
FINANZPRAXIS
Das Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Geld verdienen & Social Media

Führen ohne Weisungsbefugnis lernen

by Fabienne Du Pont • 15. September 2022

Je vernetzter die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeiter Personen führen und inspirieren, deren Vorgesetzte sie nicht sind.

In den tayloristisch organisierten Betrieben der Vergangenheit standen deren Bereiche weitgehend unverknüpft nebeneinander – gleich Säulen. Und jeder Bereich hatte sein klar definiertes Aufgabenfeld. Auch die Mitarbeiter hatten klar umrissene Aufgaben, die entweder in ihren Stellenbeschreibungen definiert oder ihnen von ihren Vorgesetzten übertragen worden waren.

Heute ist dies anders – „zumindest in den Unternehmen, die für ihre Kunden komplexe Leistungen erbringen“, betont Prof. Dr. Georg Kraus, Bruchsal. Sie sind in der Regel netzwerkartig strukturiert. Und die Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen? „Sie spielen in der Alltagsarbeit eine immer geringere Rolle – vor allem, weil die Leistungen zunehmend in bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht werden“.

Komplexe Strukturen erfordern anderen Führungsstil

In einem solchen Umfeld stößt das klassische Führen, das weitgehend auf der qua Position verliehenen disziplinarischen Macht beruht, oft an seine Grenzen, erklärt der Managementberater Hans-Peter Machwürth, Visselhövede. Stattdessen gewinnt das sogenannte laterale Führen an Bedeutung, „das auf Vertrauen und Verständigung beruht und danach strebt, durch das Schaffen eines gemeinsamen Denkrahmens die Interessen der Beteiligten soweit möglich zu verbinden“. Diese Art der Führung muss sich, weil die disziplinarische Weisungsbefugnis entfällt, auf andere Machtquellen stützen – zum Beispiel

- eine hohe persönliche Autorität und Integrität oder
- ein ausgewiesenes Expertentum oder
- ein gezieltes Networking, das die eigene informelle Machtbasis stärkt.

Dem klassischen Führungsverständnis zufolge ist der Begriff „Laterale Führung“ ein Widerspruch in sich. Denn ihm zufolge ist Führung untrennbar mit einer hierarchischen Weisungsbefugnis verbunden. Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Das zeigt unter anderem die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

Herausforderung: Um Zustimmung werben

Lateral führen bedeutet mehr als koordinieren, betont die IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. Denn Koordination zielt primär auf „ein Aufeinander-abstimmen zum Beispiel der Interessen, Aufgaben und Tätigkeiten ab“; Führung hingegen beinhaltet auch „ein Einwirken auf Personen und Organisationen bzw. Organisationseinheiten, damit sie in eine gewünschte Richtung denken und handeln“.

Das zentrale Ziel von lateraler Führung ist das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele (zum Beispiel des Unternehmens oder Projekts). Das Schließen eines Kompromisses kann ein Weg hierzu sein, erklärt Hans-Peter Machwürth. Nicht selten ist hierfür jedoch genau das Gegenteil nötig – so zum Beispiel, wenn das Erreichen der angestrebten Top-Ergebnisse eine klare Entscheidung zwischen mehreren möglichen Lösungswegen erfordert.

In der Praxis erweist sich das Führen ohne Weisungsbefugnis, oft als schwierig – vor allem, weil die an diesem Prozess beteiligten Personen zum Beispiel aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktion

und Position in der Organisation meist (teils) divergierende Auffassungen und Interessen haben. Zudem fehlt Georg Kraus zufolge, wenn weitreichende und folgenschwere Entscheidungen anstehen, eine Person, die irgendwann sagen kann: „So machen wir das jetzt – basta; ich übernehme hierfür die Verantwortung." Entsprechend langwierig sind beim lateralen Führen oft die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, „da um die Zustimmung oder zumindest Akzeptanz aller Beteiligten geworben werden muss".

Laterale Führung kann man lernen

Trotzdem gewinnt das Thema laterale Führung in den Unternehmen massiv an Bedeutung. Ursachen hierfür sind neben der zunehmend netzwerkartigen Struktur der Unternehmen und der fortschreitenden Digitalisierung, dass die in bereichs- und funktionsübergreifender Teamarbeit entworfenen Problemlösungen immer komplexer werden.

Die Kompetenz, lateral zu führen, fällt jedoch nicht vom Himmel, sie muss laut Hans-Peter Machwürth entwickelt werden – sowohl

- bei Experten und Spezialisten, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihres Spezialwissens immer wieder vor der Herausforderung stehen, andere Menschen von den Vorzügen oder Risiken einer möglichen Lösung zu überzeugen, als auch
- bei Führungskräften, die wichtige Entscheidungen im Team treffen möchten oder müssen, weil sie bei deren Realisierung auf die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiter, anderer Bereiche oder externer Kooperationspartner/Dienstleister angewiesen sind.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: „Laterale Führung erfordert gewisse Persönlichkeitsmerkmale", betont Barbara Liebermeister. So zum Beispiel

- eine wertschätzende Haltung gegenüber anderen Menschen und
- die Bereitschaft, das eigene Denken und Verhalten zu hinterfragen.

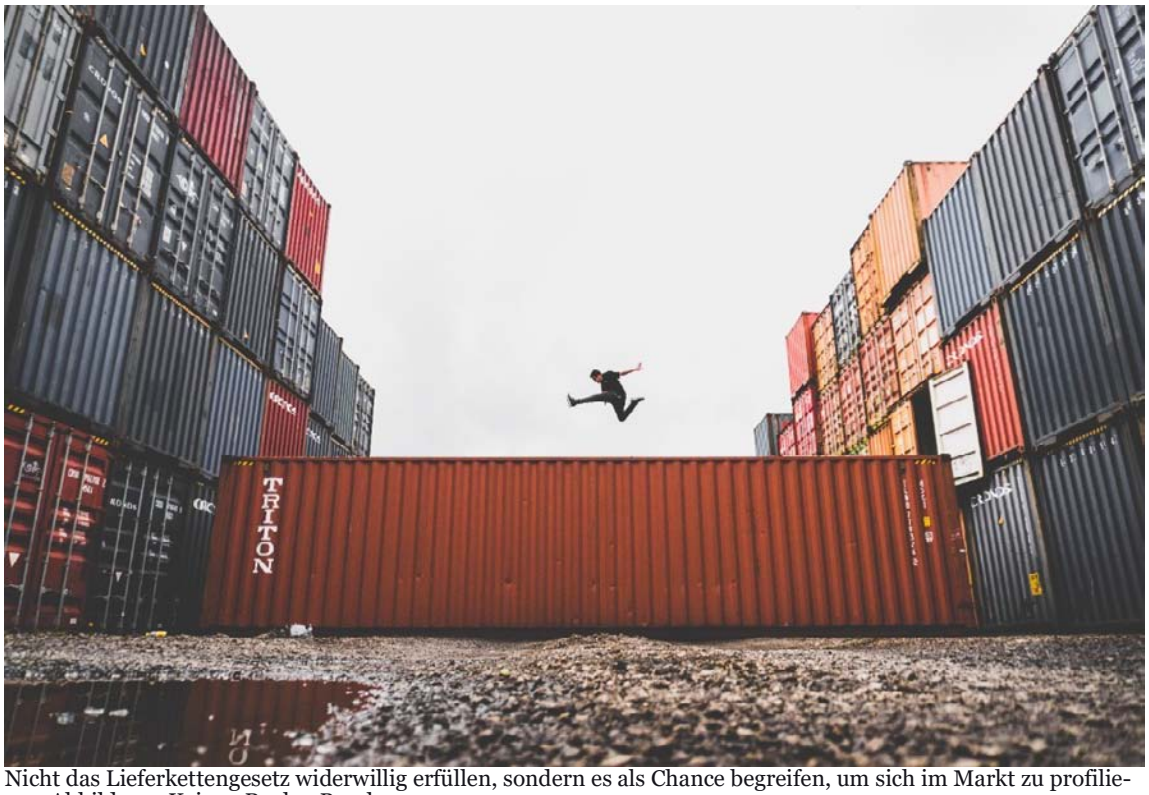
Denn ohne diese Grundhaltungen gelingt es weder die Denkmodelle anderer Menschen zu öffnen, noch eine von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihnen aufbauen, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen.

Ronja Siemens

Zur Autorin: Ronja Siemens, Freiburg ist freiberufliche Journalistin. Sie ist auf Berufs- und Karrierethemen spezialisiert.

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen - OFFICE DEALZZ

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen, sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Der Wirtschaftsinformatiker Lukas Leist erklärt, warum darin auch eine Chance ruht.



Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, sondern es als Chance begreifen, um sich im Markt zu profilieren. Abbildung: Kaique Rocha, Pexels

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichten-Gesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – offiziell zunächst nur für Unternehmen ab 3.000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Leipziger Innolytics AG, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen, so zum Beispiel:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Tiefgreifender Wandel

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft. Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften“. Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten“ bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren“ – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Coronapandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er-Jahre „Hauptsache billig und verfüg-

bar und zwar schnell“ gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair“ und „Hauptsache nachhaltig“ bzw. „umwelt- und klimaschonend“. Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel sowie Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis“, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch‘ genannt wird“. Diese „Generation“ besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für jene der „alten Schule“ oft merkwürdig klingen: Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen? Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her? Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeitenden und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness-und-Nachhaltigkeitsverhältnis. Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren.“

Aus der Pflicht eine Kür machen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.

- Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch, kann man sich mit deren Siegel schmücken.
- Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.

- Der Vorteil: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
- Der Nachteil: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

Weg 3: Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwendiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben.“

Lukas Leist,
Wirtschaftsinformatiker, Journalist für Management-Themen.

HR Today
Know-how for tomorrow
Published on *hrtoday.ch* (https://www.hrtoday.ch)

Interview über Emotionen

«Aufgesetztes Verhalten wirkt meist kontraproduktiv»

Article Category: Employer Branding
Leadership und Management

Author: Ronja Siemens [1]

Wer gut drauf ist, hat beruflich mehr Erfolg. Davon ist Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskräfte im digitalen Zeitalter, überzeugt. Und verrät, wie man gute Laune verbreitet.

Nur mit authentischen Emotionen können Führungskräfte Mitarbeitende begeistern. (Bild: Nguyen Dang Hoang/Unsplash)

Frau Liebermeister, Sie betonen in Ihren Vorträgen oft, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgsfaktor. Was veranlasst Sie hierzu?

Barbara Liebermeister: Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, fällt es uns leicht und wir machen es besser. Zudem stecken wir andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Wenn wir hingegen Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.

Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher ans Ziel.

... und privat.

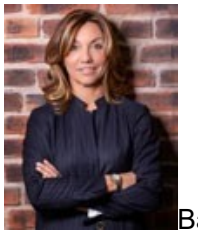
Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf, nicht wahr?

Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

Geht das?

Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken «Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen», dann machen wir uns auch unwillig ans Werk. Und wenn wir vorab denken «Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen», dann gehen wir auch unsicher in sie, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und unseren Erfolg beeinflussen.

Die Managementberaterin

 Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ [2]), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt». Sie betreibt zudem den Podcast «Business Secrets».

Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem Mitarbeitergespräch graut?

Wenig, wenn sie grundsätzlich lieber eine Fachkraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn sie mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor dem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Wie kann man Gedanken und Gefühle ins Positive wenden?

Zum Beispiel, indem sie sich bewusst macht, dass jedes Ding mindestens zwei Seiten hat. Angenommen der Führungskraft graut es vor dem Gespräch, weil sie in ihm einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben muss. Dann kann sie denken: «Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeiter ändert sein Verhalten ja doch nicht.» Sie kann aber auch denken: «Toll, endlich kann ich unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament stellen.» Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen. Läuft es aber gut, dann habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitstreiter gewonnen. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Warum wirkt sich das längerfristig positiv auf die Karriere aus?

Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir auch souverän. Ausserdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren, und zum Beispiel, wenn uns eine Person beim Betreten ihres Büros mürrisch anblickt, trotzdem freundlich lächelnd sagen: «Guten Tag, Herr Müller, Ihr Schreibtisch macht den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun.» Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.

Das ist so. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder Sie denken an eine Situation, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und durchleben in Gedanken nochmals die Gefühle, die Sie damals empfanden. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmässig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu rufen.

Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?

Dann lächelt zwar unser Mund, doch der restliche Körper und insbesondere unsere Augen, die bekanntlich der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Das spürt unser Gesprächspartner – bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das merken wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Also sollten wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.

Text: Ronja Siemens [1]

Ronja Siemens, Freiburg, arbeitet unter anderem als freiberufliche Journalistin. Sie ist auf Beruf- und Karrierethemen spezialisiert.

©2022 by ALMA Medien AG, Zürich

Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-) Führung

Leadership (https://newsroom.sparkasse.at/tag/leadership) Unternehmensführung (https://newsroom.sparkasse.at/tag/unternehmensfuehrung) Unternehmenskultur (https://newsroom.sparkasse.at/tag/unternehmenskultur)

10. Oktober 2022

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte lernen, ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster – im Denken und Handeln – bewusst zu durchbrechen. Mindful Leadership hilft dabei.

„Irgendwie wird mir alles zu viel. Ich muss in meinem Arbeitsalltag immer stärker darauf achten, dass ich nicht die Contenance und den roten Faden verliere." Solche Aussagen hört man im Gespräch mit Führungskräften (https://newsroom.sparkasse.at/2022/08/05/hochqualifizierte-selbstbewusste-mitarbeiterinnen-fuehren/95664) immer häufiger, denn seit zwei, drei Jahren spüren sie verstärkt: Wir leben in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt, in der ich mein Denken und Handeln regelmäßig überprüfen und nicht selten neu justieren muss.

Die oben genannte Aussage bzw. Klage verweist auf drei Bereiche, in denen sich viele Führungskräfte zurzeit gefordert und teilweise überfordert fühlen.

01 ***Bereichsführung:*** Wie erreiche ich die mir vorgegebenen Ziele, wenn sich die Rahmenbedingungen immer schneller ändern und ich deshalb meine Handlungsstrategien häufiger der veränderten Ist-Situation anpassen muss?

02 ***Mitarbeiter- und Teamführung:*** Wie bewältige ich mit meinem Team die vielen, oft neuen Herausforderungen in einer Situation, in der sich auch die Zusammenarbeit verändert und die Kommunikation und Kooperation zunehmend digital bzw. virtuell erfolgen?

03 ***Selbstführung:*** Wie sorge ich dafür, dass ich trotz meines stressigen Arbeitsalltags meinen inneren Kompass und meine (Arbeits-)Zufriedenheit bewahre, sodass ich weiterhin die Zuversicht und Energie habe und

ausstrahle, die nicht nur meine Teammitglieder von mir als Führungskraft erwarten?

Die Veränderungen sensibel wahrnehmen

Für das Lösen aller hieraus sich ergebenden Aufgaben benötigen Führungskräfte eine hohe Sensibilität – und zwar für die Veränderungen,

- die sich im Umfeld ihres Verantwortungsbereichs vollziehen – zum Beispiel aufgrund des Ukraine-Kriegs, des Klimawandels, der Covid-Pandemie,
- die sich bei ihren Mitarbeitern und in der Zusammenarbeit vollziehen – zum Beispiel aufgrund des verstärkten Arbeitens im Home-Office, des Generationswechsels in der Belegschaft, des immer stärker spürbaren Fachkräftemangels,
- die sich bei ihnen selbst (im Denken und Handeln) vollziehen – zum Beispiel aufgrund der Entwicklung der (Welt-)Wirtschaft, der steigenden Unsicherheit und sinkenden Planbarkeit, des erhöhten Changebedarfs, des gestiegenen Handlungsdrucks.

Die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen

Für dieses bewusste Wahrnehmen der vielfältigen Veränderungen, um darauf als Führungskraft angemessen zu reagieren, hat sich im angelsächsischen Raum der Begriff Mindful Leadership etabliert, der auf Deutsch „Achtsame Führung“ bedeutet. Der Kernbegriff bei diesem Leadership-Konzept lautet „Mindfulness“, also Achtsamkeit. Er bezeichnet eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment geschieht – und zwar ohne das Wahrgenommene zunächst zu bewerten, unter anderem um nicht automatisch in die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster zu verfallen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte vor knapp 50 Jahren mit seinem Team an der University of Massachusetts Medical School in Worcester das Trainingsprogramm MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Es hat zum Ziel, nachhaltig besser mit Stress und den Herausforderungen im Leben umzugehen. Das Programm und Modifikationen von ihm werden seitdem weltweit erfolgreich angewendet. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die positiven Wirkungen solcher Trainingsprogramme auf der psychologischen und neuronalen Ebene. Das heißt, im Programmverlauf verändern sich auch die Gehirnstrukturen der Teilnehmer positiv.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung erhöhen

Im Zentrum der Programme steht die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer durch eine bewusstere Wahrnehmung der Prozesse, die sich in ihrem Umfeld und ihnen selbst vollziehen. Durch eine erhöhte Präsenz im Moment soll ermöglicht werden, sensibler wahrzunehmen, was im eigenen Bewusstsein geschieht, um so unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu erkennen und diese bei Bedarf außer Kraft zu setzen.

Durch diese Form des Bewusstseins-Managements, so die begründete Annahme, entsteht der Raum für etwas Neues, also zum Beispiel ein der Situation angemesseneres Verhalten, da zwischen dem Reiz und der Reaktion eine kleine Zeitspanne vergeht. In ihr haben nicht nur Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst zu wählen. Das kann im Bereich Bereichs- und Betriebsführung zum Beispiel bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass man als Manager, wenn sich das Umfeld permanent ändert, weitgehend „auf Sicht fahren“ muss – selbst wenn man gerne einen langfristigen Plan zum Abarbeiten hätte. Im Bereich Mitarbeiter- und Teamführung kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, wenn sie bei ihren Mitarbeitern Widerstände gegen Veränderungen spürt, dass auch diese verunsichert sind – weshalb es wenig zielführend ist, Druck auf sie auszuüben. Und im Bereich Selbstführung? Hier kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass es gerade in Stress-Situationen oft wichtig ist, mal einen Gang runter zu

schalten, um nicht in einen blinden Aktionismus zu verfallen. Mit anderen Worten formuliert: Eine erhöhte Achtsamkeit ermöglicht es uns, unsere gewohnten Denk- und Verhaltensroutinen sowie Reiz-Reaktionsmuster zu durchbrechen und ein zielführenderes Verhalten zu zeigen.

Die Achtsamkeit der Führungskräfte fördern

Diese Fähigkeit zur Selbstreflexion sollten Unternehmen bei ihren Führungskräften fördern, denn dann nehmen sie ihre Führungsaufgaben wirkungsvoller und somit erfolgreicher wahr. Das erkannte Google bereits 2007 und etablierte unternehmensweit ein Programm namens „Search inside yourself“: eine Art Achtsamkeits-Programm. Inzwischen bieten auch viele Unternehmen in der DACH-Region ihren Führungskräften solche Trainings- und Coachingprogramme an, denn: Die Nebenwirkungen eines zu gering ausgeprägten selbst-reflexiven Führungsverhaltens können für Unternehmen teuer werden. Studien belegen zum Beispiel seinen negativen Einfluss auf

- die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter,
- ihre Identifikation mit der Arbeit und Bindung ans Unternehmen,
- ihre Veränderungsbereitschaft sowie
- die Qualität der entwickelten Problemlösungen.

Durch ein achtsamkeit-orientiertes Leadership-Programm kann also nicht nur das Stressniveau der Führungskräfte gesenkt werden, es werden auch viele positive Wirkungen für den Unternehmenserfolg erzielt.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Achtsamkeit

Genannt seien folgende positiven Effekte:

Unternehmen:

- eine höhere Produktivität aufgrund einer effektiveren Führungsarbeit,
- eine höhere Motivation und Zufriedenheit im Team,
- eine verbesserte Work-Life-Balance und weniger Fehltage,
- eine höhere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft
- eine qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit aufgrund eines vernetzteren und proaktivieren Handeln,
- eine geringere Fluktuation aufgrund eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas.

Führungskräfte:

- eine verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- eine höhere Empathie und Netzwerk-Kompetenz,
- die Konzentrationsfähigkeit, Intuition und Kreativität steigen,
- die Resilienz und Fähigkeit, äußerem Druck standzuhalten, steigen,
- ein konstruktiverer Umgang mit Misserfolgen,
- ein proaktiveres Verhalten und eine höhere Changekompetenz,
- ein flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen,
- eine stärkere Fokussierung der Führungskraft und höhere Wirksamkeit als Person.

Besseres Leadership durch eine bessere Selbstführung

Vor ein, zwei Jahrzehnten war das Thema Achtsamkeit noch primär ein individuelles Coaching-Thema. Inzwischen ist vielen Unternehmen bewusst: Achtsamkeit ist in der VUKA-Welt ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Führen, denn Mindful Leadership ermöglicht es,

- herausfordernde Situationen und Konstellationen neu wahrzunehmen und
- für sie neue, kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Achtsame Führungskräfte sind sich ihrer Selbst und Werte sowie Einstellungen und Triebfedern bewusst. Dieses Selbst-Bewusstsein, das auch eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirkt, fällt nicht vom Himmel. Sein Entstehen erfordert Zeit und ist das Resultat eines regelmäßigen (Ein-)Übens.

Routinen der (Selbst-)Reflexion einüben

Der Schlüssel zum Erfolg ist eine eigene vertiefte Achtsamkeitspraxis. Das heißt: Führungskräfte sollten sich zum Beispiel täglich 20 Minuten Zeit dafür nehmen,

- ihre Wahrnehmung von sich selbst und ihrer Umwelt sowie
- ihre Sensibilität auch für schwache Veränderungssignale

zu trainieren – zum Beispiel durch eine gezielte Meditation. Ob dieses In-sich gehen und Sich-besinnen bzw. Meditieren zuhause im stillen Kämmerchen oder beim Spazieren-gehen im Wald geschieht, ist sekundär; wichtig ist, dass es zu einer täglichen Routine wird.

Gute, das heißt wirksame Führung ist primär eine Frage der Qualität der dem Handeln zugrunde liegenden Bewusstseinsprozesse. Deshalb sollte ein Mindful-Leadership-Programm genau dort ansetzen: nämlich bei der Fähigkeit der Teilnehmer zu einer bewussten Selbststeuerung und -führung. Aus dem achtsamen Umgang mit sich selbst können dann Handlungsprinzipien für den Führungsalltag abgeleitet werden.

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ (http://www.ifidz.de) inFrankfurt.

Die Bedeutung des Kürzels VUKA

Der Begriff VUKA stammt aus dem militärischen Bereich und bezeichnet eine Welt, die zunehmend komplex, unsicher, unberechenbar und mehrdeutig wird.

- **Das V steht für volatil (flüchtig, schwankend).** Es bezieht sich auf die zunehmende Zahl und Geschwindigkeit der Veränderungen. Was gestern noch galt, kann heute aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ganz anders sein.
- **Das U steht für unsicher.** Die Zukunft ist immer weniger vorhersehbar bzw. prognostizierbar, eine längerfristige Planung wird immer schwieriger.
- **Das K steht für komplex.** Alles hängt zunehmend zusammen. Zahllose Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren wollen bedacht werden. Die Ursache und Wirkung von Entscheidungen sind kaum mehr nachvollziehbar.
- **Das A steht für ambivalent (mehrdeutig).** Die Zeit des „Schwarz-weiß-Denkens“ sowie der langfristigen Erfolgsrezepte ist vorbei. Beim Denken, Planen und Managen sind zahlreiche Widersprüchlichkeiten und Schattierungen zu beachten. Sowohl-als-auch-Fakten erschweren das Entscheiden.

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes"
PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

06.10.2022
Arbeit

Erfolgsfaktor Emotionen: Wer gut drauf ist, kommt gut an

Wer sich selbst und andere Menschen in gute Laune versetzen kann, hat beruflich und privat mehr Erfolg. Davon ist die Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister, Frankfurt, überzeugt.

Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

PT-Magazin: Frau Liebermeister, Sie betonen in Ihren Führungskräftetrainings und Vorträgen immer wieder, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgs- und Karrierefaktor – nicht nur bei Verkäufern, sondern auch Führungskräften. Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?
Liebermeister: Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, dann fällt es uns leicht und wir machen es auch besser. Und wir stecken andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Umgekehrt gilt: Wenn wir gegen etwas Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.
PT-Magazin: Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher zum Ziel.
Liebermeister: ... und privat.

Ziel: die eigenen Gefühle beeinflussen und steuern

PT-Magazin: Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf?
Liebermeister: Richtig. Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.
PT-Magazin: Geht das?
Liebermeister: Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen", dann machen wir uns auch unwillig ans Werk. Und wenn wir vorab denken „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen", dann gehen wir auch unsicher in sie, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und somit unseren Erfolg beeinflussen.
PT-Magazin: Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch graut?
Liebermeister: Wenig, wenn die Führungskraft grundsätzlich lieber Fach- als Führungskraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn sie – wie jeder Mensch – mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor einem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Unsere Gedanken beeinflussen unsere Gefühle und Wirkung

PT-Magazin: Wie?
Liebermeister: Zum Beispiel, indem sie sich vor dem Gespräch bewusst macht, dass jedes Ding zwei Seiten hat. Angenommen einer Führungskraft graut es vor einem Gespräch, weil sie in ihm einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben und von ihm eine Verhaltensänderung einfordern muss. Dann kann sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeitende ändert sein Verhalten ja doch nicht." Sie kann aber auch denken: „Toll, endlich besteht die Chance, unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament zu stellen". Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen und ihm sagen „Sie haben es in der Hand, ob…." Wenn es aber gut läuft, dann habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitarbeiter gewonnen, der mit mir an einem Strang zieht. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Wer zuversichtlich gestimmt ist, kann auch gezielter agieren

PT-Magazin: Warum?
Liebermeister: Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren, und zum Beispiel, wenn uns eine Person – sei es ein Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter – beim Öffnen der Tür mürrisch entgegen blickt, trotzdem lächelnd auf sie zugehen und sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Sie machen den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun." Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Sich Techniken zum Beeinflussen der eigenen Gefühle aneignen

PT-Magazin: Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.
Liebermeister: Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.
PT-Magazin: Haben Sie hierfür ein Beispiel?
Liebermeister: Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder einfach nur lächeln. Wenn wir etwa 1 Minute lächeln, signalisieren wir unserem Gehirn „Es geht mir gut“. Noch wirkungsvoller ist es, an eine Situation zu denken, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und in Gedanken nochmals die Gefühle zu durchleben, die Sie damals empfanden. Zum Beispiel im Urlaub oder beim ersten Rendezvous mit Ihrem Liebsten. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu rufen.

Wer nur eine Maske aufsetzt, wirkt nicht authentisch

PT-Magazin: Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?
Liebermeister: Nein. Denn dann lächelt zwar unser Mund, aber der restliche Körper sendet andere Signale aus. Und insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Dies spürt unser Partner – bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben – zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten „Das kommt nicht von Herzen“.
PT-Magazin: Und deshalb dachten „Falsche Schlange“.
Liebermeister: Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Entsprechend wichtig ist es, dass wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.
PT-Magazin: Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

Das Interview führte Ronja Siemens.

Online Magazin
FINANZPRAXIS

Erfolgsfaktor Emotionen:Wer gut drauf ist, kommt gut an.

by Fabienne Du Pont • 4. Oktober 2022

Wer sich selbst und andere Menschen in gute Laune versetzen kann, hat beruflich und privat mehr Erfolg. Davon ist die Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister, Frankfurt, überzeugt.

? Frau Liebermeister, Sie betonen in Ihren Führungskräftetrainings und Vorträgen immer wieder, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgs- und Karrierefaktor – nicht nur bei Verkäufern, sondern auch Führungskräften. Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?

Liebermeister: Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, dann fällt es uns leicht und wir machen es auch besser. Und wir stecken andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Umgekehrt gilt: Wenn wir gegen etwas Widerwillen verspüren, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.

? Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher zum Ziel.

Liebermeister: … und privat.

Ziel: die eigenen Gefühle beeinflussen und steuern

? Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf?

Liebermeister: Richtig. Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

? Geht das?

Liebermeister: Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir denken „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen“, dann machen wir uns auch unwillig ans Werk. Und wenn wir vorab denken „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen“, dann gehen wir auch unsicher in sie, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und somit unseren Erfolg beeinflussen.

? Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch graut?

Liebermeister: Wenig, wenn die Führungskraft grundsätzlich lieber Fach- als Führungskraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn sie – wie jeder Mensch – mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor einem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Unsere Gedanken beeinflussen unsere Gefühle und Wirkung

? Wie?

Liebermeister: Zum Beispiel, indem sie sich vor dem Gespräch bewusst macht, dass jedes Ding zwei Seiten hat. Angenommen einer Führungskraft graut es vor einem Gespräch, weil sie in ihm einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben und von ihm eine Verhaltensänderung einfordern muss. Dann kann sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeitende ändert sein Verhalten ja doch nicht." Sie kann aber auch denken: „Toll, endlich besteht die Chance, unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament zu stellen". Dann geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere wenn sie sich zudem vorab überlegt: Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens, dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen und ihm sagen „Sie haben es in der Hand, ob…." Wenn es aber gut läuft, dann habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitarbeiter gewonnen, der mit mir an einem Strang zieht. Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Wer zuversichtlich gestimmt ist, kann auch gezielter agieren

? Warum?

Liebermeister: Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren, und zum Beispiel, wenn uns eine Person – sei es ein Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter – beim Öffnen der Tür mürrisch entgegen blickt, trotzdem lächelnd auf sie zugehen und sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Sie machen den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun." Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Sich Techniken zum Beeinflussen der eigenen Gefühle aneignen

? Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.

Liebermeister: Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

? Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Liebermeister: Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden – wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder einfach nur lächeln. Wenn wir etwa 1 Minute lächeln, signalisieren wir unserem Gehirn „Es geht mir gut". Noch wirkungsvoller ist es, an eine Situation zu denken, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren und in Gedanken nochmals die Gefühle zu durchleben, die Sie damals empfanden. Zum Beispiel im Urlaub oder beim ersten Rendezvous mit Ihrem Liebsten. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wach zu rufen.

Wer nur eine Maske aufsetzt, wirkt nicht authentisch

? Genügt es nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?

Liebermeister: Nein. Denn dann lächelt zwar unser Mund, aber der restliche Körper sendet andere Signale aus. Und insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Dies spürt unser Partner – bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben – zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten „Das kommt nicht von Herzen".

? Und deshalb dachten „Falsche Schlange".

Liebermeister: Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Entsprechend wichtig ist es, dass wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.

? Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

Ronja Siemens

Zur Interviewpartnerin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des im Gabal-Verlag erschienenen Buchs „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt" sowie Betreiberin des Podcasts „Business Secrets".

Drei Wege zur Umsetzung

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen

9. Oktober 2022 5 Minuten Lesezeit

„Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren“, empfiehlt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics. *Bild: MintBlak/stock.adobe.com*

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Dies ist zunächst zwar eine lästige Pflicht; doch darin ruht auch eine Chance.

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – offiziell zunächst nur für Unternehmen ab 3000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer

und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften". Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten" bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind".

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell" gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" bzw. „… umwelt- und klimaschonend". Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel sowie Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch' genannt wird." Diese „Generation" besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den

Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der „alten Schule“ oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren.“

Die Umsetzung: Aus der Pflicht eine Kür machen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

- **Weg 1:** Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
  – Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
  – Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.
- **Weg 2:** Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
  – Die Vorteile: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
  – Der Nachteil: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

- **Weg 3:** Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben.“

Der Autor: Lukas Leist,

Wirtschaftsinformatiker, Darmstadt. Er ist als freier Journalist auf Managementthemen spezialisiert.

channelpartner.de

Lieferkette stabilisieren und sichern

Lukas Leist | 24.10.2022

8-9 Minuten

Viele Unternehmen überdenken derzeit ihr Beschaffungsmanagement.
Foto: Venomous Vector - shutterstock.com

"Die Stabilität unserer Lieferkette ist ein zentraler Erfolgsfaktor unseres Unternehmens." Das haben in den zurückliegenden Monaten viele Entscheider in den Unternehmen erkannt. Denn bleiben die für ihre Leistungserbringung erforderlichen Materialien und Vorprodukte aus, steht ihre "Produktion" still. Also können sie auch nichts an ihre Kunden ausliefern. Und dies führt wiederum schnell zu einer leeren Firmenkasse, selbst wenn die Auftragsbücher voll sind. Diese schmerzhafte Erfahrung haben seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie viele Unternehmen gesammelt.

Wie angespannt die Lieferkapazitäten aktuell in vielen Branchen sind, verdeutlichen vom Ifo-Institut veröffentlichte Zahlen. Ihnen zufolge klagen zurzeit 70 Prozent der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes darüber, dass Liefer-Engpässe ihre Produktion behindern. Am stärksten betroffen ist die Autoindustrie (91,5 Prozent), gefolgt vom Maschinenbau (80 Prozent). Auch von den Herstellern elektronischer Produkte klagen vier von fünf über Lieferprobleme.

Dabei bleibt jedoch unklar, welche Unternehmen hiermit gemeint sind. Denn Sensoren und Chips werden laut Aussagen des Unternehmensberaters Alban Maier von der Assention AG, Pfäffikon (CH), "heute in fast allen technischen Geräten verbaut". Deshalb heißt es zurzeit auch oft bei Waschmaschinen, Rasierapparaten und E-Bikes "nicht lieferbar". Ähnliches gilt für zahlreiche Konsum- und Gebrauchsgüter wie Sneakers und Wanderschuhe, Adventskalender und Christbaumkugeln - weshalb viele Handelsunternehmen schon um ihr Weihnachtsgeschäft bangen.

Dass ihre Lieferketten sich als so fragil erweisen könnten, hätten bis zum Ausbrauch der Corona-Pandemie viele Unternehmen nie gedacht. Doch dann kam das Virus und führte zu einem weltweiten Einbruch der Industrienachfrage. Also reduzierten auch viele Hersteller von Vorprodukten ihre Produktionskapazitäten. Diese fehlen nun, da die Weltwirtschaft auch aufgrund staatlicher Konjunkturprogramme unerwartet schnell wieder Fahrt aufgenommen hat. Mit der Folge, dass laut Maier "eine starke Nachfrage auf verringerte Produktionskapazitäten bei den Vorprodukten und Förderkapazitäten bei den Rohstoffen trifft". Hinzu kommt: Im Gefolge der Pandemie ist auch der weltweite Gütertransport gestört.

Zudem fallen aufgrund der Quarantäneverordnungen in Asien, speziell China, immer wieder Produktionsanlagen und Häfen vorübergehend aus. Dies verschärft die Logistikprobleme und lässt die Transportpreise steigen. Zudem versuchen viele Unternehmen wegen der anhaltenden Unsicherheit ihre Lagerbestände mit Vorprodukten wieder auf- und auszubauen, erklärt Maier. Auch dies verschärft die Güterknappheit und schafft Lieferengpässe.

Aufgrund dieser für sie neuen Erfahrung überdenken viele Unternehmen zurzeit ihr Beschaffungsmanagement. Betrieben nicht wenige von ihnen vor Corona im Einkauf ein Global Sourcing gemäß der Maxime "Gekauft wird, wo es am billigsten ist", so spielen nun "neben dem Preis und der

Produktqualität zunehmend auch andere Faktoren bei ihren Einkaufsentscheidungen eine wichtige Rolle", betont der Managementberater Peter Schreiber, Ilsfeld (D); zum Beispiel die Liefersicherheit. Aktuell denken, so seine Erfahrung, nicht wenige Unternehmen, die bisher Verfechter einer Just-in-time-Produktion und -Bevorratung waren, darüber nach, ihre Lagerbestände künftig zu erhöhen.

Andere erwägen wieder mehr Komponenten selbst herstellen und bei der Beschaffung verstärkt auf "standortnahe Lieferanten" zu setzen. Zudem überdenken nicht wenige Unternehmen, so Schreiber, ihre bisherige Strategie, aus Kostengründen und administrativen Gründen die Zahl ihrer Lieferanten möglichst zu minimieren. Stattdessen erwägen sie "für wichtige Vorprodukte, einen Zweit- und Drittlieferanten an Bord zu holen, um ihre Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu verringern". Den auf das Thema B2B-Vetrieb spezialisierten Managementberater freut dies.

Denn dies eröffnet nicht wenigen seiner Kunden aus dem Industriegüter-Bereich die Chance, mit Industriekunden ins Geschäft zu kommen, deren Türen ihnen bisher verschlossen waren - sofern sie diesen überzeugend darlegen können: "Wir garantieren Ihnen eine höhere Liefersicherheit, weil …."

Etwas anders sieht es bei den Unternehmen aus, die einen Lieferantenwechsel erwägen oder deren Zahl erhöhen möchten. Sie müssen sich zunächst eine Übersicht verschaffen, wer könnten potenzielle Lieferanten sein und diese anschließend bewerten, damit sie eine qualifizierte Auswahl treffen können.

Dieser Prozess erfordert viel Zeit. Dies ist gerade für mittelständische Unternehmen ohne große Einkaufsabteilung oft ein Problem. Dieses kann eventuell ein von dem Leipziger Start-up Innolytics AG entwickeltes digitales Lieferantenauditierungsverfahren lindern. Es hilft Unternehmen laut Herstellerangaben, den für die Lieferantenauswahl nötigen Zeitaufwand und die damit verbundenen Risiken zu minimieren.

Das auf den ISO-Normen 9001 (Qualität), 27001 (Informationssicherheit) und 26000 (Nachhaltigkeit) basierende Verfahren funktioniert wie folgt:

- Das jeweilige Unternehmen schickt seinen (potentiellen) Lieferanten den Link zu einem Fragebogen, der u.a. die Anforderungen gemäß der ISO-Norm 9001 umfasst.
- Die Lieferanten füllen den Fragebogen aus und erhalten eine Sofortauswertung mit einem Statusreport und Zertifikat.
- Die Lieferanten schicken diese beiden Dokumente an den (potenziellen) Auftraggeber zurück.

Im Idealfall erfahren Unternehmen so, laut Aussagen des Innolytics-CEO Dr. Jens-Uwe Meyer, in weniger als einer Stunde, welche ihrer Anforderungen das Qualitäts-, Informationssicherheits- und Nachhaltigkeitsmanagement ihrer (potenziellen) Lieferanten erfüllt, und können diese Infos für ihre Lieferantenauswahl und Vertragsverhandlungen nutzen.

Der auf Hersteller von Industriegütern und -dienstleistungen spezialisierte Berater Schreiber sieht in einer Software, wie sie Innolytics in einer kostenlosen und zwei kostenpflichtigen Varianten anbietet, "ein Tool, mit dem Unternehmen die Vorauswahl ihrer Lieferanten systematisieren und vereinfachen können". Steht jedoch die konkrete Entscheidung an, kooperieren wir mit dem Lieferanten A oder B, ist es gerade bei strategisch relevanten Vorprodukten und Materialen wichtig, auch die Organisation des Lieferanten kennenzulernen - um dessen Selbstaussagen zu bewerten, denn: "Papier ist geduldig".

Zudem gelte es im Vorfeld die strategische Relevanz der einzelnen Produkte und Leistungen adäquat zu bestimmen, um zu den richtigen Selektionskriterien zu gelangen und diese adäquat zu gewichten, betont Schreiber - denn gerade die letzten Monate hätten gezeigt, "wie schnell schon das Fehlen solcher Kleinteile wie Schrauben, Dichtungen und Sensoren die gesamte Produktion lahmlegen kann".

Ähnlich sieht dies Alban Maier, speziell dann, wenn es um die Auswahl von Dienstleistern geht, mit denen der Hersteller bzw. seine Mitarbeiter fast täglich zusammenarbeiten müssen. Dann muss, so seine Überzeugung, "auch die Chemie stimmen, und inwieweit dies der Fall ist, erfährt man nur im persönlichen Kontakt".

Mehr zum Thema:
Lieferkettengesetz ist für die Tech-Branche ein Segen
Lieferengpässe sind auch gute Nachrichten
Kreative Lösungen gegen Lieferengpässe
Preissteigerungen drohen
UCC: Lieferfähigkeit überwiegend vorhanden

hier den kostenlosen ChannelPartner-Newsletter bestellen

Online Magazin
FINANZPRAXIS

Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen

by Fabienne Du Pont • 13. Oktober 2022

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Dies ist zunächst zwar eine lästige Pflicht; doch darin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – offiziell zunächst nur für Unternehmen ab 3.000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften“. Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten“ bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren“ – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell“ gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair“ und „Hauptsache nachhaltig“ bzw. „… umwelt- und klimaschonend“. Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis“, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch‘ genannt wird.“ Diese „Generation“ besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz

ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren.“

Die Umsetzung: Aus der Pflicht eine Kür machen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

- ***Weg 1:*** Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
    - *Der Vorteil:* Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
    - *Der Nachteil:* Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.
- ***Weg 2:*** Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
    - *Die Vorteile:* Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
    - *Der Nachteil:* Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.
- **Weg 3:** Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer

> Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben.“

Lukas Leist

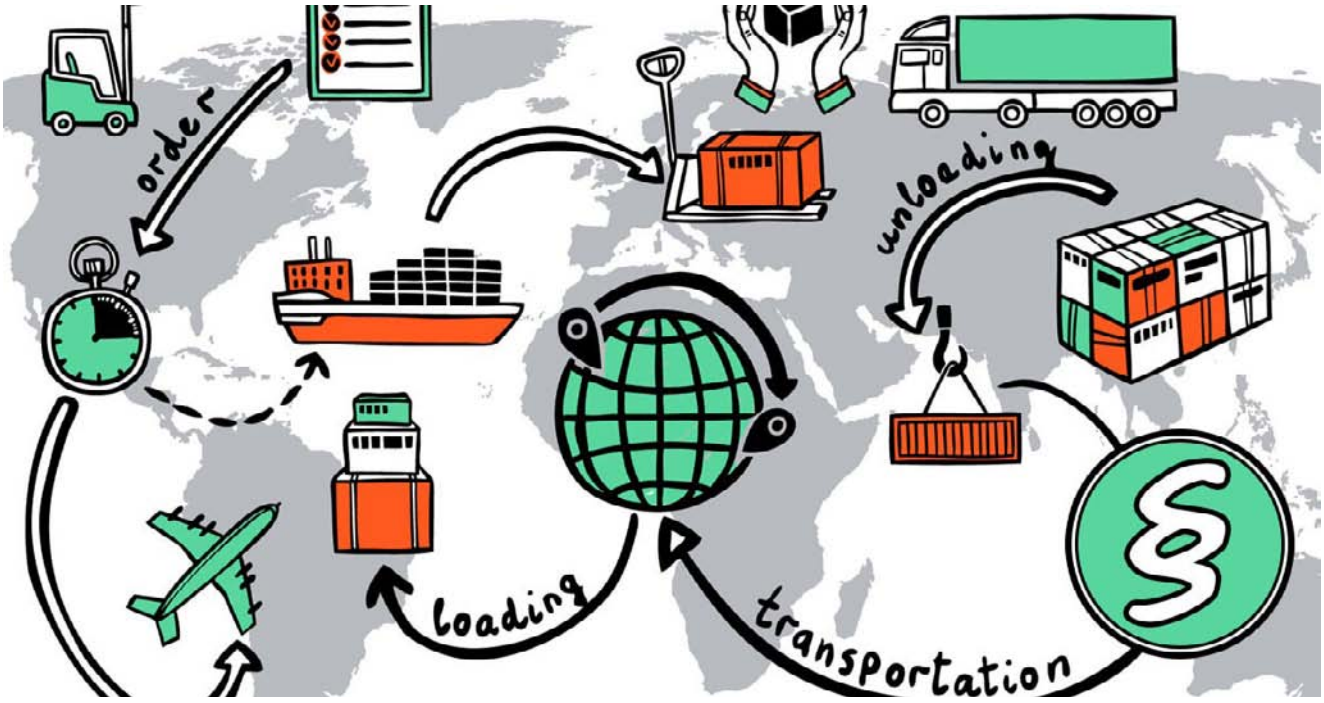
Zum Autor: Lukas Leist, Darmstadt ist Wirtschaftsinformatiker. Er ist als freier Journalist auf Managementthemen spezialisiert.

Online Magazin
FINANZPRAXIS

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen

by Fabienne Du Pont • 11. November 2022

Das Lieferkettengesetz zwingt aktuell viele Unternehmen sich systematisch mit ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Hierin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.



Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – zunächst nur für Unternehmen ab 3.000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Dienstleister der großen Unternehmen.

Sie werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Aufforderungen von ihren Kunden erhalten, Fragen zu beantworten wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Die meisten Empfänger werden dies primär als bürokratisches Ärgernis empfinden. Doch dahinter steckt laut Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften". Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten" bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten für den Unternehmenserfolg sind".

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute verstärkt darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell" gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" bzw. „… umwelt- und klimaschonend". Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch' genannt wird." Diese „Generation" besteht vor allem, doch nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

- Kann man die Betonwand durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem „Preis-

Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis“.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden einen Sichtwechsel“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nämlich das Lieferkettengesetz als zu Chance begreifen, um sich im Markt als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen zu profilieren.“

Die Umsetzung: Die Pflicht als Kür verstehen

Doch wie kann ein Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

- ***Weg 1:*** Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
    - *Der Vorteil:* Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
    - *Der Nachteil:* Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.
- ***Weg 2:*** Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
    - *Die Vorteile:* Die Dienste des DNK sind kostenlos, denn: Der Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
    - *Der Nachteil:* Das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts gemäß den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Zudem kennt das Siegel zumindest außerhalb von Deutschland fast niemand.
- **Weg 3:** Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Die sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie der ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des

Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Die Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Zunehmend wichtig ist es aber, dass sie belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn hieraus erwachsen immer größere Wettbewerbsvorteile.“

Lukas Leist

Lieferkettengesetz

Das Lieferkettengesetz als Chance nutzen

7. November 2022 5 Minuten Lesezeit

Bald tritt das Lieferkettengesetz in Kraft. Allein in Deutschland sind Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. *Bild: Uwe/stock.adobe.com*

Das Lieferkettengesetz zwingt aktuell viele Unternehmen sich systematisch mit ihrem Lieferantenmanagement zu befassen. Hierin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.

» Lukas Leist, freier Journalist, Wirtschaftsinformatiker

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – zunächst nur für Unternehmen ab 3.000 Beschäftigte. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende von kleinen und mittleren Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Dienstleister der großen Unternehmen.

Sie werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Aufforderungen von ihren Kunden erhalten, Fragen zu beantworten wie: Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen? Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange? Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Die meisten Empfänger werden dies primär als bürokratisches Ärgernis empfinden. Doch dahinter steckt laut Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften“. Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten“ bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren“ – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten für den Unternehmenserfolg sind“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute verstärkt darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell“ gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair“ und „Hauptsache nachhaltig“ bzw. „umwelt- und klimaschonend“. Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos. „Was vor zehn Jahren eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis“, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch‘ genannt wird.“ Diese „Generation“ besteht vor allem, doch nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen: Kann man die Betonwand durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen? Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her? Bezahlt das Unternehmen

faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit? Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem „Preis-Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis“.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden einen Sichtwechsel“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nämlich das Lieferkettengesetz als zu Chance begreifen, um sich im Markt als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen zu profilieren.“

Die Umsetzung: Die Pflicht als Kür verstehen

Doch wie kann ein Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege. Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen. Der Vorteil: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken. Der Nachteil: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen. Die Vorteile: Die Dienste des DNK sind kostenlos, denn: Der Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück. Der Nachteil: Das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts gemäß den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Zudem kennt das Siegel zumindest außerhalb von Deutschland fast niemand.

Weg 3: Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Die sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie der ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel in seine

Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Die Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Zunehmend wichtig ist es aber, dass sie belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn hieraus erwachsen immer größere Wettbewerbsvorteile.“

Sie alle werden, prognostiziert Dr. Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG, Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan, Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, mehr. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften“. Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten“ bzw. dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren“ – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind“.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten bzw. Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell“ gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair“ und „Hauptsache nachhaltig“ bzw. „… umwelt- und klimaschonend“. Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis“, erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch‘ genannt wird.“ Diese „Generation“ besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz

ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness-und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln“, erklärt Dr. Jens-Uwe Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software zum Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren.“

Die Umsetzung: Aus der Pflicht eine Kür machen

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege.

- ***Weg 1:*** Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutzmanagement) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
    - *Der Vorteil:* Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
    - *Der Nachteil:* Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.
- ***Weg 2:*** Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
    - *Die Vorteile:* Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
    - *Der Nachteil:* Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.
- **Weg 3:** Sich von Anbietern wie EcoVadis oder der Innolytics AG auf Basis einer

> Selbstauskunft ein Compliance-Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte“, erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung.“

Diese sogenannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit“ ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; EcoVadis hingegen hat eigene Standards. Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von EcoVadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen“, betont Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen“. Wichtig ist aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen können, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility‘, also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassen. Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben.“

Lukas Leist

Zum Autor: Lukas Leist, Darmstadt ist Wirtschaftsinformatiker. Er ist als freier Journalist auf Managementthemen spezialisiert.

28.11.2022 18:11 MANAGEMENT

Zwölf Tipps für die Rede an der Weihnachtsfeier

Teaserbild-Quelle: Alwa3242, Pixabay-Lizenz

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten, etwa an Weihnachtsfeiern und Neujahrsempfängen. Nachfolgend zwölf nützliche Tipps, die auch für Ansprachen unter dem Jahr gelten.

Quelle: Ksenia Plotnikova, Pixabay-Lizenz

Wenn das Publikum nicht zuhört oder sich abwendet, liegt es vielleicht daran, dass sich der Redner zu wenig Gedanken über seine Zuhörer gemacht hat.

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige Ansprachen nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie solches gelingen kann.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch diejenigen sind, die sie halten. Doch wie gewinnt man die Sympathie des Publikums? Vor allem dadurch, dass man authentisch wirkt. Die Rede sollte einem also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Spassvogel präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Das Publikum auf eine Gedankenreise mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Geschäftsjahr. Also sollte man sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen der Rede sollten man wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Arbeiten die Zuhörer Tag für Tag zusammen, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können man sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollte man auf andere Elemente zurückgreifen, um Gehör zu finden. Zum Beis die Entwicklung in der Branche. Oder branchenübergreifende Themen wie die Digitalisierung oder die aktuelle Energiekrise.

Tipp 4: Mit dem Publikum kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Deshalb sollte die Rede so frei wie möglich vorgetragen werden. Zudem sollte man das Publikum auch persönlich ansprechen. Dies, jedoch nicht, indem man alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwendet. Vielmehr sollte man rhetorische Fragen stellen. Zum Beispiel: „Kennen Sie folgende Situation, ...?" oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?". Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event ist das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es zum Beispiel bei einer Ansprache zu einem Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Informationen enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Angestellten.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede kann man die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert so: In die Mitte eines Blatt Papiers wird das Thema oder der Anlass der Rede geschrieben. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2023". Danach wird entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles notiert, was einem dazu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation", „Digitalisierung", „New Work", „Vertrieb". So gewinnt man einen Überblick über mögliche Redeinhalte. Und wenn man merkt, dass es zu viel wird streicht man einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Beginn und Schluss der Rede sollte besonders sorgfältig geplant sein. Wie aufmerksam das Publikum zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Wichtig ist zudem die Dramaturgie der Rede: Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass die Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Ansprache sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ..." statt „Unsere Planung sieht vor ...". Dass Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung" und „Neuorientierung" zu durchforsten lohnt sich. Taucht ein solches Wort auf, kann man die Aussage meist knackiger formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen man durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Beim Üben die Dauer der Rede stoppen, damit die vorgesehene Zeit vor dem Publikum nicht überschritten wird.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren. Nicht in Panik geraten, wenn man sich bei der Rede – trotz guter Vorbereitung – verspricht oder den Faden verliert. Denn das Reden-halten ist nicht der Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass man authentisch wirkt. *(Barbara Liebermeister*/bb)*

**Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Buchautorin ist Vortragsrednerin unter anderem zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung Networking und New Work.*

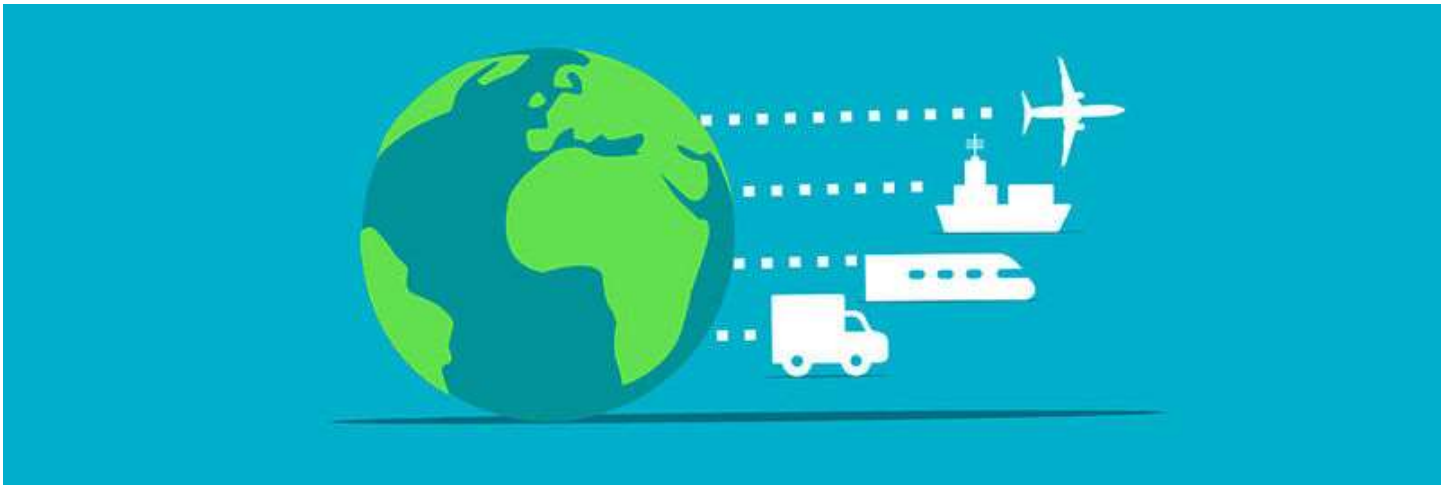
DATACENTER INSIDER

Bürokratischer Aufwand mit Chancen

Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen

15.11.2022 | Ein Gastbeitrag von Lukas Leist*

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen, sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferanten-Management zu befassen. Dies ist zunächst zwar eine lästige Pflicht; doch darin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.



Das Lieferkettengesetz bringt mehr Bürokratie, birgt aber auch Chancen.
(Bild: Mohamed Hassan / Pixabay <https://pixabay.com/de/service/terms/#license>)

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – offiziell zunächst nur für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende kleiner und mittlerer Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG aus Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan mehr. Er ist Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften".

Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten" beziehungsweise dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind".

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten beziehungswesie Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell" gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" oder auch „...umwelt- und klimaschonend". Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch' genannt wird."

Diese „Generation" besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness- und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln", so Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software <https://www.datacenter-insider.de/software-der-treibstoff-fuer-den-computer-a-589358/> zum

Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren."

Die Umsetzung: Aus der Pflicht wird Kür

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege:

Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutz-Management) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
Vorteile: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
Nachteile: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
Vorteile: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
Nachteile: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

Weg 3: Sich von Anbietern wie Ecovadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance <https://www.datacenter-insider.de/was-ist-compliance-a-1002761/> -Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte", erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen

der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung."

Diese so genannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit" ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; Ecovadis hingegen hat eigene Standards.

Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von Ecovadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen", klärt Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen". Wichtig sei aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen könnten, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility', also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassten. „Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben."

* Lukas Leist ist Wirtschaftsinformatiker und freier Journalist.

Reden halten, die ankommen – 12 Tipps

Leadership (https://newsroom.sparkasse.at/tag/leadership) Praxistipps (https://newsroom.sparkasse.at/tag/praxistipps)

18. November 2022

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten – nicht nur bei Weihnachtsfeiern und Neujahrs-Empfängen, sondern auch (Vertriebs-)Kick-offs, Verbands- und Händlertagungen. Hierfür einige Tipps.

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres „Chefs“ meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung oder die aktuelle Energiekrise und Inflation.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, …?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass …?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie

2023“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „New Work“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen …“ statt „Unsere Planung sieht vor …“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger“ formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren. Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (http://www.ifidz.de) in Frankfurt.

trend.at

Reden halten, die ankommen: 12 Tipps für Speaker

von Barbara Liebermeister

Führungskräfte kommen immer wieder in Situationen, in denen sie Reden halten müssen. Ob eine Keynote vor einem ausgesuchten Publikum oder vor Mitarbeitern. 12 Tipps, die helfen, dabei zu begeistern.

Thema: Leadership

Überzeugend reden: Authentizität ist der erste Schlüssel zum Erfolg.

© Getty Images/iStockphoto

Bei einer Keynote-Speech oder einem Vortrag erlahmt das Interesse der Zuhörer oft schon nach wenigen Minuten. Auch wenn sie vor der Rede durchaus gespannt waren. Dabei können Redner ihr Publikum auch leicht begeistern. Zwölf Tipps, wie das gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein.

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er **authentisch** wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen.

Ein Redner gleicht einem **Reiseführer**. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine **Gedankenreise** – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie **gemeinsame Erfahrungen**: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr oder womöglich auch sonst gar nicht, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung oder die aktuelle Energiekrise und Inflation.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren.

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. **Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor**. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei,

drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, …?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass …?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Von gutem Manager zu saugutem?

Leadership for Transformation –
Ihre Mailserie zum Erfolg. Holen Sie sich jetzt für kurze Zeit die **kostenlosen** Inhalte zum Thema: Konfliktmanagement.

Jetzt entdecken

Tipp 5: Sich kurz fassen.

Je **kürzer** eine Rede ist, umso **besser** ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren.

Eine Rede sollte höchstens **drei Kernbotschaften** enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen.

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die **Mindmapping-Methode** nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2023“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „New Work“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden.

Planen Sie den **Beginn und Schluss** Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind **Anekdoten**. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem **Feuerwerk**.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze.

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. **Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr**, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache.

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen …“ statt „Unsere Planung sieht vor …“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist **„knackiger“ formulieren**.

Tipp 11: Die Rede laut üben.

Sicherheit gewinnen Sie durch eine **gute Vorbereitung**. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren.

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie **authentisch wirken**.

DIE AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung Networking und New Work..

Executive Education - Schwung für Ihre Karriere
In Kooperation mit der WU Executive Academy liefert Ihnen der trend im …

Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung

10. November 2022 Barbara Liebermeister

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte lernen, ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster – im Denken und Handeln – zu durchbrechen. Mindful Leadership hilft dabei.

„Mir wird alles zu viel. Ich muss in meinem Arbeitsalltag immer stärker darauf achten, dass ich nicht die Contenance und den roten Faden verliere." Solche Aussagen hört man im Gespräch mit Führungskräften immer häufiger, denn seit zwei, drei Jahren spüren sie verstärkt: Wir leben in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt (siehe Kasten), in der ich mein Denken und Handeln regelmäßig reflektieren und nicht selten neu justieren muss.

Die oben erwähnte Klage verweist auf drei Bereiche, in denen sich viele Führungskräfte zurzeit gefordert und teilweise überfordert fühlen.

1. *Bereichsführung:* Wie erreiche ich die mir vorgegebenen Ziele, wenn sich die Rahmenbedingungen immer schneller ändern und ich deshalb meine Handlungsstrategien häufiger der veränderten Ist-Situation anpassen muss?
2. *Mitarbeiter- und Teamführung:* Wie bewältige ich mit meinem Team die vielen, oft neuen Herausforderungen in einer Situation, in der sich auch die Zusammenarbeit verändert und die Kommunikation und Kooperation zunehmend digital bzw. virtuell erfolgen?
3. *Selbstführung:* Wie sorge ich dafür, dass ich trotz meines stressigen Arbeitsalltags meinen inneren Kompass und meine (Arbeits-)Zufriedenheit bewahre, sodass ich weiterhin die Zuversicht und Energie habe und ausstrahle, die nicht nur meine Teammitglieder von mir als Führungskraft erwarten?

Die Veränderungen sensibel wahrnehmen

Für das Lösen aller hieraus sich ergebenden Aufgaben benötigen Führungskräfte eine hohe Sensibilität – und zwar für die Veränderungen,

- *die sich im Umfeld ihres Verantwortungsbereichs vollziehen* – zum Beispiel aufgrund des Ukraine-Kriegs, des Klimawandels, der Covid-Pandemie, der Inflation,
- *die sich bei ihren Mitarbeitern und in der Zusammenarbeit vollziehen* – zum Beispiel aufgrund des verstärkten Arbeitens im Homeoffice, des Generationswechsels in der Belegschaft, des immer stärker spürbaren Fachkräftemangels,
- *die sich bei ihnen selbst (im Denken und Handeln) vollziehen* – zum Beispiel aufgrund der Entwicklung der (Welt-)Wirtschaft, der steigenden Unsicherheit und sinkenden Planbarkeit, des erhöhten Changebedarfs, des gestiegenen Handlungsdrucks.

Die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen

Für dieses bewusste Wahrnehmen der vielfältigen Veränderungen, um darauf als Führungskraft angemessen zu reagieren, hat sich im angelsächsischen Raum der Begriff Mindful Leadership etabliert, der auf Deutsch „Achtsame Führung" bedeutet. Der Kernbegriff bei diesem Leadership-Konzept lautet „Mindfulness", also Achtsamkeit. Er bezeichnet eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment geschieht – und zwar ohne das Wahrgenommene zunächst zu bewerten, unter anderem um nicht automatisch in die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster zu verfallen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte vor knapp 50 Jahren an der University of Massachusetts Medical School in Worcester das Trainingsprogramm MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Es hat zum Ziel, nachhaltig besser mit Stress und den Herausforderungen im Leben umzugehen. Das Programm und Modifikationen von ihm werden seitdem weltweit erfolgreich angewendet. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die positiven Wirkungen solcher Trainingsprogramme auf der psychologischen und neuronalen Ebene. Das heißt, im Programmverlauf verändern sich auch die Gehirnstrukturen der Teilnehmer positiv.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung erhöhen

Im Zentrum der Programme steht die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer durch eine bewusstere Wahrnehmung der Prozesse, die sich in ihrem Umfeld und ihnen selbst vollziehen. Durch eine erhöhte Präsenz im Moment soll ermöglicht werden, sensibler wahrzunehmen, was im eigenen Bewusstsein geschieht, um so unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu erkennen und diese bei Bedarf außer Kraft zu setzen.

Durch ein solches Bewusstseins-Management, so die begründete Annahme, entsteht der Raum für etwas Neues, also zum Beispiel ein der Situation angemesseneres Verhalten, da zwischen dem Reiz und der Reaktion eine kleine Zeitspanne vergeht. In ihr haben nicht nur Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst zu wählen. Das kann im Bereich Bereichs- und Betriebsführung zum Beispiel bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass man als Manager, wenn sich das Umfeld permanent ändert, weitgehend „auf Sicht fahren“ muss – selbst wenn man gerne einen langfristigen Plan zum Abarbeiten hätte. Im Bereich Mitarbeiter- und Teamführung kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, wenn sie bei ihren Mitarbeitern Widerstände gegen Veränderungen spürt, dass auch diese verunsichert sind – weshalb es wenig zielführend ist, Druck auf sie auszuüben. Und im Bereich Selbstführung? Hier kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass es gerade in Stress-Situationen oft wichtig ist, mal einen Gang runter zu schalten, um nicht in einen blinden Aktionismus zu verfallen. Mit anderen Worten formuliert: Eine erhöhte Achtsamkeit ermöglicht es uns, unsere gewohnten Denk- und Verhaltensroutinen sowie Reiz-Reaktionsmuster zu durchbrechen und ein zielführenderes Verhalten zu zeigen.

Die Achtsamkeit der Führungskräfte fördern

Diese Fähigkeit zur Selbstreflexion sollten Unternehmen bei ihren Führungskräften fördern, denn dann nehmen sie ihre Führungsaufgaben wirkungsvoller wahr. Das erkannte Google bereits 2007 und etablierte unternehmensweit ein Programm namens „Search inside yourself“: eine Art Achtsamkeits-Programm. Inzwischen bieten auch viele Unternehmen in der DACH-Region ihren Führungskräften solche Trainings- und Coachingprogramme an, denn: Die Nebenwirkungen eines zu gering ausgeprägten selbst-reflexiven Führungsverhaltens können für Unternehmen teuer werden. Studien belegen zum Beispiel seinen negativen Einfluss auf

- die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter,
- ihre Identifikation mit der Arbeit und Bindung ans Unternehmen,
- ihre Veränderungsbereitschaft sowie
- die Qualität der entwickelten Problemlösungen.

Durch ein achtsamkeit-orientiertes Leadership-Programm kann also nicht nur das Stressniveau der Führungskräfte gesenkt werden, es werden auch viele positive Wirkungen für den Unternehmenserfolg erzielt.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Achtsamkeit

Genannt seien folgende positiven Effekte.

Unternehmen:

- eine höhere Produktivität aufgrund einer effektiveren Führungsarbeit,
- eine höhere Motivation und Zufriedenheit im Team,
- eine verbesserte Work-Life-Balance und weniger Fehltage,
- eine höhere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

- eine qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit aufgrund eines vernetzteren und proaktivieren Handeln,
- eine geringere Fluktuation aufgrund eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas.

Führungskräfte:

- eine verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- eine höhere Empathie und Netzwerk-Kompetenz,
- die Konzentrationsfähigkeit, Intuition und Kreativität steigen,
- die Resilienz und Fähigkeit, äußerem Druck standzuhalten, steigen,
- ein konstruktiverer Umgang mit Misserfolgen,
- ein proaktiveres Verhalten und eine höhere Changekompetenz,
- ein flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen,
- eine stärkere Fokussierung der Führungskraft und höhere Wirksamkeit als Person.

Bessere Führung durch eine bessere Selbstführung

Vor ein, zwei Jahrzehnten war das Thema Achtsamkeit noch primär ein individuelles Coaching-Thema. Inzwischen ist vielen Unternehmen bewusst: Achtsamkeit ist in der VUKA-Welt ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Führen, denn Mindful Leadership ermöglicht es,

- herausfordernde Situationen und Konstellationen neu wahrzunehmen und
- für sie neue, kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Achtsame Führungskräfte sind sich ihrer Selbst und Werte sowie Einstellungen und Triebfedern bewusst. Dieses Selbst-Bewusstsein, das auch eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirkt, fällt nicht vom Himmel. Sein Entstehen erfordert Zeit und ist das Resultat eines regelmäßigen (Ein-)Übens.

Routinen der (Selbst-)Reflexion einüben

Der Schlüssel zum Erfolg ist eine eigene vertiefte Achtsamkeitspraxis. Das heißt: Führungskräfte sollten sich zum Beispiel täglich 20 Minuten Zeit dafür nehmen,

- ihre Wahrnehmung von sich selbst und ihrer Umwelt sowie
- ihre Sensibilität auch für schwache Veränderungssignale

zu trainieren – zum Beispiel durch eine gezielte Meditation. Ob dieses In-sich gehen und Sich-besinnen bzw. Meditieren zuhause im stillen Kämmerchen oder beim Spazieren-gehen im Wald geschieht, ist sekundär; wichtig ist, dass es zu einer täglichen Routine wird.

Gute, das heißt wirksame Führung ist primär eine Frage der Qualität der dem Handeln zugrunde liegenden Bewusstseinsprozesse. Deshalb sollte ein Mindful-Leadership-Programm genau dort ansetzen: nämlich bei der Fähigkeit der Teilnehmer zu einer bewussten Selbststeuerung und -führung. Aus dem achtsamen Umgang mit sich selbst können sie dann Handlungsprinzipien für ihren Führungsalltag ableiten.

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das u.a. im Frühjahr die Studie „Alpha Collaboration – Führung im Umbruch; Perspektiven für die Zusammenarbeit der Zukunft“ veröffentlicht hat.

www.ifidz.de

versicherungsjournal.at

Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung - VersicherungsJournal Österreich

3.11.2022 – Führungskräfte müssen heute ihr Denken und Handeln regelmäßig überprüfen und nicht selten neu justieren. Wichtig ist vor allem ein bewusstes Wahrnehmen der vielfältigen Veränderungen, um darauf angemessen reagieren zu können. Wie sich eine erhöhte Achtsamkeit positiv auf das Unternehmen und die Führungskräfte selbst auswirken kann, erklärt Autorin Barbara Liebermeister in diesem Beitrag.

Autorin Barbara Liebermeister
Bild: Liebermeister)

„Irgendwie wird mir alles zu viel. Ich muss in meinem Arbeitsalltag immer stärker darauf achten, dass ich nicht die Contenance und den roten Faden verliere." Solche Aussagen hört man im Gespräch mit Führungskräften immer häufiger.

Denn seit zwei, drei Jahren spüren sie verstärkt: Wir leben in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten Welt, in der ich mein Denken und Handeln regelmäßig überprüfen und nicht selten neu justieren muss.

Die oben genannte Aussage bzw. Klage verweist auf drei Bereiche, in denen sich viele Führungskräfte zurzeit gefordert und teilweise überfordert fühlen.

1. Bereichsführung: Wie erreiche ich die mir vorgegebenen Ziele, wenn sich die Rahmenbedingungen immer schneller ändern und ich deshalb meine Handlungsstrategien häufiger der veränderten Ist-Situation anpassen muss?
2. Mitarbeiter- und Teamführung: Wie bewältige ich mit meinem Team die vielen, oft neuen Herausforderungen in einer Situation, in der sich auch die Zusammenarbeit verändert und die Kommunikation und Kooperation zunehmend digital bzw. virtuell erfolgen?
3. Selbstführung: Wie sorge ich dafür, dass ich trotz meines stressigen Arbeitsalltags meinen inneren Kompass und meine (Arbeits-)Zufriedenheit bewahre, sodass ich weiterhin die Zuversicht und Energie habe und ausstrahle, die nicht nur meine Teammitglieder von mir als Führungskraft erwarten?

Die Veränderungen sensibel wahrnehmen

Für das Lösen aller hieraus sich ergebenden Aufgaben benötigen Führungskräfte eine hohe Sensibilität – und zwar für die Veränderungen,

- die sich im Umfeld ihres Verantwortungsbereichs vollziehen – zum Beispiel aufgrund des Ukraine-Kriegs, des Klimawandels, der Covid-Pandemie,
- die sich bei ihren Mitarbeitern und in der Zusammenarbeit vollziehen – zum Beispiel aufgrund des verstärkten Arbeitens im Homeoffice, des Generationswechsels in der Belegschaft, des immer stärker spürbaren Fachkräftemangels,
- die sich bei ihnen selbst (im Denken und Handeln) vollziehen – zum Beispiel aufgrund der Entwicklung der (Welt-)Wirtschaft, der steigenden Unsicherheit und sinkenden Planbarkeit, des erhöhten Changebedarfs, des gestiegenen Handlungsdrucks.

Die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen

Für dieses bewusste Wahrnehmen der vielfältigen Veränderungen, um darauf als Führungskraft angemessen zu reagieren, hat sich im angelsächsischen Raum der Begriff Mindful Leadership etabliert, der auf Deutsch „Achtsame Führung“ bedeutet.

Der Kernbegriff bei diesem Leadership-Konzept lautet „Mindfulness“, also Achtsamkeit. Er bezeichnet eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment geschieht – und zwar ohne das Wahrgenommene zunächst zu bewerten, unter anderem um nicht automatisch in die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster zu verfallen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte vor knapp 50 Jahren mit seinem Team an der University of Massachusetts Medical School in Worcester das Trainingsprogramm MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Dieses hat zum Ziel, nachhaltig besser mit Stress und den Herausforderungen im Leben umzugehen.

Das Programm und Modifikationen von ihm werden seitdem weltweit erfolgreich angewendet. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die positiven Wirkungen solcher Trainingsprogramme auf der psychologischen und neuronalen Ebene. Das heißt, im Programmverlauf verändern sich auch die Gehirnstrukturen der Teilnehmer positiv.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung erhöhen

Im Zentrum der Programme steht die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer durch eine bewusstere Wahrnehmung der Prozesse, die sich in ihrem Umfeld und ihnen selbst vollziehen.

Durch eine erhöhte Präsenz im Moment soll ermöglicht werden, sensibler wahrzunehmen, was im eigenen Bewusstsein geschieht, um so unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu erkennen und diese bei Bedarf außer Kraft zu setzen.

Durch diese Form des Bewusstseins-Managements, so die begründete Annahme, entsteht der Raum für etwas Neues, also zum Beispiel ein der Situation angemesseneres Verhalten, da zwischen dem Reiz und der Reaktion eine kleine Zeitspanne vergeht.

In ihr haben nicht nur Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst zu wählen.

Zielführendes Verhalten zeigen

Das kann in der Bereichs- und Betriebsführung zum Beispiel bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass man als Manager, wenn sich das Umfeld permanent ändert, weitgehend „auf Sicht fahren“ muss – selbst wenn man gerne einen langfristigen Plan zum Abarbeiten hätte.

Im Bereich Mitarbeiter- und Teamführung kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, wenn sie bei ihren Mitarbeitern Widerstände gegen Veränderungen spürt, dass auch diese verunsichert sind – weshalb es wenig zielführend ist, Druck auf sie auszuüben.

Und im Bereich Selbstführung? Hier kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass es gerade in Stress-Situationen oft wichtig ist, einen Gang hinunter zu schalten, um nicht in einen blinden Aktionismus zu verfallen.

Mit anderen Worten formuliert: Eine erhöhte Achtsamkeit ermöglicht es uns, unsere gewohnten Denk- und Verhaltensroutinen sowie Reiz-Reaktionsmuster zu durchbrechen und ein zielführenderes Verhalten zu zeigen.

Die Achtsamkeit der Führungskräfte fördern

Diese Fähigkeit zur Selbstreflexion sollten Unternehmen bei ihren Führungskräften fördern, denn dann nehmen diese ihre Führungsaufgaben wirkungsvoller und somit erfolgreicher wahr. Das erkannte Google bereits 2007 und etablierte unternehmensweit ein Programm namens „Search inside yourself“: eine Art Achtsamkeits-Programm.

Inzwischen bieten auch viele Unternehmen in der DACH-Region ihren Führungskräften solche Trainings- und Coachingprogramme an, denn: Die Nebenwirkungen eines zu gering ausgeprägten selbst-reflexiven Führungsverhaltens können für Unternehmen teuer werden.

Studien belegen zum Beispiel seinen negativen Einfluss auf

- die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter,
- ihre Identifikation mit der Arbeit und Bindung ans Unternehmen,
- ihre Veränderungsbereitschaft sowie
- die Qualität der entwickelten Problemlösungen.

Durch ein Achtsamkeit-orientiertes Leadership-Programm kann also nicht nur das Stressniveau der Führungskräfte gesenkt werden, es werden auch viele positive Wirkungen für den Unternehmenserfolg erzielt.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Achtsamkeit

Genannt seien folgende positiven Effekte.

Für das Unternehmen:

- eine höhere Produktivität aufgrund einer effektiveren Führungsarbeit,

- eine höhere Motivation und Zufriedenheit im Team,
- eine verbesserte Work-Life-Balance und weniger Fehltage,
- eine höhere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft
- eine qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit aufgrund eines vernetzteren und proaktivieren Handeln,
- eine geringere Fluktuation aufgrund eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas.

Für Führungskräfte:

- eine verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- eine höhere Empathie und Netzwerk-Kompetenz,
- die Konzentrationsfähigkeit, Intuition und Kreativität steigen,
- die Resilienz und Fähigkeit, äußerem Druck standzuhalten, steigen,
- ein konstruktiverer Umgang mit Misserfolgen,
- ein proaktiveres Verhalten und eine höhere Changekompetenz,
- ein flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen,
- eine stärkere Fokussierung der Führungskraft und höhere Wirksamkeit als Person.

Bessere Führung durch eine bessere Selbstführung

Vor ein, zwei Jahrzehnten war das Thema Achtsamkeit noch primär ein individuelles Coaching-Thema. Inzwischen ist vielen Unternehmen bewusst: Achtsamkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Führen, denn Mindful Leadership ermöglicht es,

- herausfordernde Situationen und Konstellationen neu wahrzunehmen und
- für sie neue, kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Achtsame Führungskräfte sind sich ihrer selbst und ihrer Werte sowie Einstellungen und Triebfedern bewusst. Dieses Selbst-Bewusstsein, das auch eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirkt, fällt nicht vom Himmel. Sein Entstehen erfordert Zeit und ist das Resultat eines regelmäßigen (Ein-)Übens.

Routinen der (Selbst-)Reflexion einüben

Der Schlüssel zum Erfolg ist eine eigene vertiefte Achtsamkeitspraxis. Das heißt: Führungskräfte sollten sich zum Beispiel täglich 20 Minuten Zeit dafür nehmen,

- ihre Wahrnehmung von sich selbst und ihrer Umwelt sowie
- ihre Sensibilität auch für schwache Veränderungssignale

zu trainieren – zum Beispiel durch eine gezielte Meditation. Ob dieses In-sich gehen und Sich-besinnen bzw. Meditieren zuhause im stillen Kämmerchen oder beim Spazierengehen im Wald geschieht, ist sekundär; wichtig ist, dass es zu einer täglichen Routine wird.

Gute, das heißt wirksame Führung ist primär eine Frage der Qualität der dem Handeln zugrunde liegenden Bewusstseinsprozesse. Deshalb sollte ein Mindful-Leadership-Programm genau dort ansetzen: nämlich bei der Fähigkeit der Teilnehmer zu einer bewussten Selbststeuerung und -führung.

Aus dem achtsamen Umgang mit sich selbst können dann Handlungsprinzipien für den Führungsalltag abgeleitet werden.

Barbara Liebermeister

Die Autorin leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buches „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“.

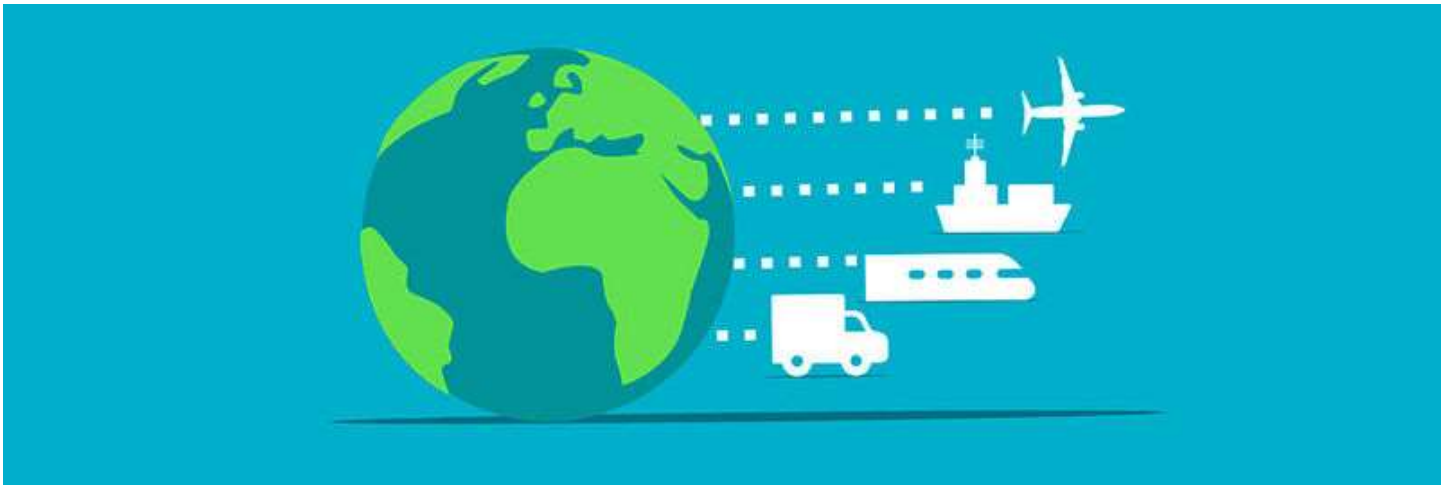
DATACENTER INSIDER

Bürokratischer Aufwand mit Chancen

Das Lieferkettengesetz als Profilierungschance nutzen

15.11.2022 | Ein Gastbeitrag von Lukas Leist*

Das Lieferkettengesetz zwingt zurzeit viele Unternehmen, sich systematisch mit ihren Lieferketten und ihrem Lieferanten-Management zu befassen. Dies ist zunächst zwar eine lästige Pflicht; doch darin ruht auch die Chance, im Markt ein nachhaltiges Profil zu zeigen.



Das Lieferkettengesetz bringt mehr Bürokratie, birgt aber auch Chancen.
(Bild: Mohamed Hassan / Pixabay <https://pixabay.com/de/service/terms/#license>)

Zum Jahreswechsel tritt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, in Kraft – offiziell zunächst nur für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten. Indirekt sind aber allein in Deutschland Zehntausende kleiner und mittlerer Unternehmen betroffen. So zum Beispiel die Zulieferer und Logistikdienstleister der großen Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe, die an größeren Projekten von ihnen mitarbeiten.

Sie alle werden, prognostiziert Jens-Uwe Meyer, Vorstandsvorsitzender der Innolytics AG aus Leipzig, im Laufe des nächsten Jahres Nachrichten von ihren Kunden erhalten und Fragen beantworten müssen wie:

- Wie kontrollieren Sie die Arbeitsbedingungen?
- Wie sehr beachten Sie die Umweltschutz-Belange?
- Was wissen Sie über Ihre Lieferanten, Dienstleister und Subunternehmer?

Für die meisten Empfänger wird dies im ersten Schritt primär ein bürokratisches Ärgernis sein. Doch dahinter steckt nach Auffassung von Christian Herlan mehr. Er ist Vertriebsberater bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal. Das Lieferkettengesetz steht für ihn stellvertretend für „einen tiefgreifenden Wandel in der Wirtschaft: Weg von Profiten um jeden Preis, hin zu einem nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaften".

Unternehmen, die diesen Trend als Wettbewerbsvorteil nutzen wollen, bietet eine „systematische Beschäftigung mit ihren Lieferketten" beziehungsweise dem Lieferkettengesetz „die Chance, sich bei ihren Zielkunden als zuverlässiger, nachhaltig wirtschaftender Partner zu profilieren" – gerade jetzt, „in einer Situation, in der viele Unternehmen im Gefolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges erkannt haben, wie wichtig stabile Lieferketten und zuverlässige Lieferanten für den Unternehmenserfolg sind".

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden wichtige Imagefaktoren

Hinzu kommt: Die Konsumenten beziehungswesie Kunden achten heute stärker als vor zehn Jahren darauf, wie Produkte hergestellt und Dienstleistungen erbracht werden. Das Mantra der 2010er Jahre „Hauptsache billig und verfügbar und zwar schnell" gilt zwar immer noch, doch zwei weitere Faktoren kamen hinzu: „Hauptsache fair" und „Hauptsache nachhaltig" oder auch „...umwelt- und klimaschonend". Entsprechend boomen zurzeit Produkte wie Hafermilch und Sojaschnitzel, Holzhäuser und Elektro-Autos.

„Was vor zehn Jahren noch eine Nische war, ist heute ein breites Kundenbedürfnis", erklärt Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt, die vor ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Marketing der Konzerne Christian Dior und L´Oreal arbeitete. „Es gibt eine neue Konsumentenschicht, die in Fachkreisen ironisch ‚Generation Hafermilch' genannt wird."

Diese „Generation" besteht vor allem, aber nicht nur aus Menschen zwischen 18 und 30 Jahren, die in den Metropolregionen leben. Sie stellt an die Unternehmen Fragen, die für Unternehmer der alten Schule oft merkwürdig klingen:

- Lässt sich die Betonwand auch durch eine Wand aus nachhaltig produziertem Holz ersetzen?
- Ist Palmöl im Produkt – und wenn ja, wo kommt es her?
- Bezahlt das Unternehmen auch faire Löhne an seine Mitarbeiter und Entgelte an seine Zulieferer weltweit?

Das Preis-Leistungsverhältnis wird laut Liebermeister immer mehr zu einem Preis-Leistungs-Fairness- und Nachhaltigkeitsverhältnis.

Diese Entwicklung spiegelt sich im Lieferkettengesetz wider. „Wir empfehlen deshalb unseren Kunden, die Sichtweise zu wechseln", so Meyer, dessen Unternehmen Innolytics unter anderem Software <https://www.datacenter-insider.de/software-der-treibstoff-fuer-den-computer-a-589358/> zum

Umsetzen der Anforderungen des Gesetzes entwickelt: „Nicht das Lieferkettengesetz widerwillig erfüllen, weil man es muss, sondern dies als Chance begreifen, um sich als verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen im Markt zu profilieren."

Die Umsetzung: Aus der Pflicht wird Kür

Wie aber kann man als Unternehmen diese Chance nutzen? Hierfür gibt es drei Wege:

Weg 1: Unternehmen können sich nach Normen wie ISO 14001 (Umweltschutz-Management) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz) zertifizieren lassen, um zu zeigen, dass sie zumindest Teile der Auflagen des Lieferkettengesetzes erfüllen.
Vorteile: Nimmt man die Dienste namhafter Zertifizierer wie des TÜV oder der Dekra in Anspruch kann man sich mit deren Siegel schmücken.
Nachteile: Selbst für kleine und mittlere Unternehmen werden schnell Investitionen im vier- bis fünfstelligen Bereich fällig.

Weg 2: Einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des deutschen Nachhaltigkeitscodex (DNK) veröffentlichen.
Vorteile: Die Dienste des DNK in Anspruch zu nehmen ist deutlich preisgünstiger: nämlich kostenlos. Der deutsche Nachhaltigkeitskodex geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück.
Nachteile: Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts nach den Anforderungen ist zeit- und ressourcenaufwendig. Und weil außerhalb von Deutschland niemand das Siegel kennt, hat es sich bislang nicht in großem Stil durchgesetzt.

Weg 3: Sich von Anbietern wie Ecovadis oder der Innolytics AG auf Basis einer Selbstauskunft ein Compliance <https://www.datacenter-insider.de/was-ist-compliance-a-1002761/> -Profil erstellen lassen, also eine fundierte Angabe darüber, welche Anforderungen man erfüllt oder nicht. „Solche publizierten Selbstauskünfte", erklärt der Innolytics-Vorstandsvorsitzende Meyer, „sind zwar zunächst nur Versprechen

der Unternehmen, diese kann aber aufgrund ihrer Veröffentlichung jeder einsehen, kritisch hinterfragen und kontrollieren. Deshalb haben sie eine starke Wirkung."

Diese so genannte „Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit" ist ein zentrales Prinzip von Normen wie ISO 26000, die Grundsätze für verantwortungsvolle Unternehmen aufstellt. Die Innolytics AG bildet diese Norm, die auch Bestandteil des Lieferkettengesetzes ist, in seiner Software ab; Ecovadis hingegen hat eigene Standards.

Vom Aufwand her ist das Innolytics-Tool das einfachste: Das Unternehmen füllt einen Fragebogen aus. Danach erhält es eine Sofortauswertung und kann das entsprechende Siegel unmittelbar in seine Webseite einbinden. Das Verfahren von Ecovadis ist zeitaufwändiger, unter anderem, weil bei ihm Dokumente hochgeladen werden müssen, die geprüft werden.

Sich glaubhaft ernsthaft mit den Lieferketten befassen

„Unternehmen müssen letztlich selbst entscheiden, welchen Ansatz sie verfolgen", klärt Vertriebsberater Herlan – „und zwar abhängig davon, in welchem Markt sie aktiv sind, wer ihre Zielkunden sind und wofür sie den Nachweis brauchen". Wichtig sei aber, dass sie gegenüber ihren Kunden belegen könnten, dass sie sich mit solchen Themen wie Nachhaltigkeit und ‚Social responsibility', also soziale Verantwortung, auch bei der Auswahl ihrer Lieferanten ernsthaft befassten. „Denn daraus werden sich künftig immer größere Wettbewerbsvorteile ergeben."

* Lukas Leist ist Wirtschaftsinformatiker und freier Journalist.

Mindful Leadership: Achtsame (Selbst-)Führung

Mittwoch, 30.11.2022

In der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt müssen Führungskräfte lernen, ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster – im Denken und Handeln – bewusst zu durchbrechen. Mindful Leadership hilft dabei.

„Irgendwie wird mir alles zu viel. Ich muss in meinem Arbeitsalltag immer stärker darauf achten, dass ich nicht die Contenance und den roten Faden verliere." Solche Aussagen hört man im Gespräch mit Führungskräften immer häufiger, denn seit zwei, drei Jahren spüren sie verstärkt: Wir leben in einer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt (VUKA ist ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der Worte Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz/Ambiguität zusammensetzt) in der ich mein Denken und Handeln regelmäßig überprüfen und nicht selten neu justieren muss.

Die oben genannte Aussage bzw. Klage verweist auf drei Bereiche, in denen sich viele Führungskräfte zurzeit gefordert und teilweise überfordert fühlen.

1. **Bereichsführung:** Wie erreiche ich die mir vorgegebenen Ziele, wenn sich die Rahmenbedingungen immer schneller ändern und ich deshalb meine Handlungsstrategien häufiger der veränderten Ist-Situation anpassen muss?
2. **Mitarbeiter- und Teamführung:** Wie bewältige ich mit meinem Team die vielen, oft neuen Herausforderungen in einer Situation, in der sich auch die Zusammenarbeit verändert und die Kommunikation und Kooperation zunehmend digital bzw. virtuell erfolgen?
3. **Selbstführung:** Wie sorge ich dafür, dass ich trotz meines stressigen Arbeitsalltags meinen inneren Kompass und meine (Arbeits-)Zufriedenheit bewahre, sodass ich weiterhin die Zuversicht und Energie habe und ausstrahle, die nicht nur meine Teammitglieder von mir als Führungskraft erwarten?

Die Veränderungen sensibel wahrnehmen

Für das Lösen aller hieraus sich ergebenden Aufgaben benötigen Führungskräfte eine hohe Sensibilität – und zwar für die Veränderungen,

- **die sich im Umfeld ihres Verantwortungsbereichs vollziehen** – zum Beispiel aufgrund des Ukraine-Kriegs, des Klimawandels, der Covid-Pandemie,
- **die sich bei ihren Mitarbeitern und in der Zusammenarbeit vollziehen** – zum Beispiel aufgrund des verstärkten Arbeitens im Homeoffice, des Generationswechsels in der Belegschaft, des immer stärker spürbaren Fachkräftemangels,
- **die sich bei ihnen selbst (im Denken und Handeln) vollziehen** – zum Beispiel aufgrund der Entwicklung der (Welt-)Wirtschaft, der steigenden Unsicherheit und sinkenden Planbarkeit, des erhöhten Changebedarfs, des gestiegenen Handlungsdrucks.

Die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen

Für dieses bewusste Wahrnehmen der vielfältigen Veränderungen, um darauf als Führungskraft angemessen zu reagieren, hat sich im angelsächsischen Raum der Begriff Mindful Leadership etabliert, der auf Deutsch „Achtsame Führung" bedeutet. Der Kernbegriff bei diesem Leadership-Konzept lautet „Mindfulness", also Achtsamkeit. Er bezeichnet eine besondere Form der Konzentration, bei der man bewusst wahrnimmt, was im Moment geschieht – und zwar ohne das Wahrgenommene zunächst zu bewerten, unter anderem, um nicht automatisch in die gewohnten Reiz-Reaktionsmuster zu verfallen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn. Er entwickelte vor knapp 50 Jahren mit seinem Team an der University of Massachusetts Medical School in Worcester das Trainingsprogramm MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction). Es hat zum Ziel, nachhaltig besser mit Stress und den Herausforderungen im Leben umzugehen. Das Programm und Modifikationen von ihm werden seitdem weltweit erfolgreich angewendet. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die positiven Wirkungen solcher Trainingsprogramme auf der psychologischen und neuronalen Ebene. Das heißt, im Programmverlauf verändern sich auch die Gehirnstrukturen der Teilnehmer positiv.

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung erhöhen

Im Zentrum der Programme steht die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit der Teilnehmer durch eine bewusstere Wahrnehmung der Prozesse, die sich in ihrem Umfeld und ihnen selbst vollziehen. Durch eine erhöhte Präsenz im Moment soll ermöglicht werden, sensibler wahrzunehmen, was im eigenen Bewusstsein geschieht, um so unbewusst wirkende Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zu erkennen und diese bei Bedarf außer Kraft zu setzen.

Durch diese Form des Bewusstseins-Managements, so die begründete Annahme, entsteht der Raum für etwas Neues, also zum Beispiel ein der Situation angemesseneres Verhalten, da zwischen dem Reiz und der Reaktion eine kleine Zeitspanne vergeht. In ihr haben nicht nur Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Antwort bzw. Reaktion auf den Reiz bewusst zu wählen. Das kann im Bereich Bereichs- und Betriebsführung zum Beispiel bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass man als Manager, wenn sich das Umfeld permanent ändert, weitgehend „auf Sicht fahren" muss – selbst wenn man gerne einen langfristigen Plan zum Abarbeiten hätte. Im Bereich Mitarbeiter- und Teamführung kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, wenn sie bei ihren Mitarbeitern Widerstände gegen Veränderungen spürt, dass auch diese verunsichert sind – weshalb es wenig zielführend ist, Druck auf sie auszuüben. Und im Bereich Selbstführung? Hier kann dies bedeuten, dass einer Führungskraft bewusst wird, dass es gerade in Stress-Situationen oft wichtig ist, mal einen Gang runter zu schalten, um nicht in einen blinden Aktionismus zu verfallen. Mit anderen Worten formuliert: Eine erhöhte Achtsamkeit ermöglicht es uns, unsere gewohnten Denk- und Verhaltensroutinen sowie Reiz-Reaktionsmuster zu durchbrechen und ein zielführenderes Verhalten zu zeigen.

Die Achtsamkeit der Führungskräfte fördern

Diese Fähigkeit zur **Selbstreflexion** sollten Unternehmen bei ihren Führungskräften fördern, denn dann nehmen sie ihre Führungsaufgaben wirkungsvoller und somit erfolgreicher wahr. Das erkannte Google bereits 2007 und etablierte unternehmensweit ein Programm namens „Search inside yourself": eine Art Achtsamkeits-Programm. Inzwischen bieten auch viele Unternehmen in der DACH-Region ihren Führungskräften solche Trainings- und Coachingprogramme an, denn: Die Nebenwirkungen eines zu gering ausgeprägten selbst-reflexiven Führungsverhaltens können für Unternehmen teuer werden. Studien belegen zum Beispiel seinen negativen Einfluss auf

- die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter,
- ihre Identifikation mit der Arbeit und Bindung ans Unternehmen,
- ihre Veränderungsbereitschaft sowie
- die Qualität der entwickelten Problemlösungen.

Durch ein achtsamkeit-orientiertes Leadership-Programm kann also nicht nur das Stressniveau der Führungskräfte gesenkt werden, es werden auch viele positive Wirkungen für den Unternehmenserfolg erzielt.

Die positiven Wirkungen einer erhöhten Achtsamkeit

Genannt seien folgende positiven Effekte.

Unternehmen:

- eine höhere Produktivität aufgrund einer effektiveren Führungsarbeit,
- eine höhere Motivation und Zufriedenheit im Team,
- eine verbesserte Work-Life-Balance und weniger Fehltage,
- eine höhere Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft
- eine qualitativ höherwertige (Projekt-)Arbeit aufgrund eines vernetzteren und proaktivieren Handelns,
- eine geringere Fluktuation aufgrund eines mitarbeiterorientierten Betriebsklimas.

Führungskräfte:

- eine verbesserte Selbst- und Fremdwahrnehmung,
- eine höhere Empathie und Netzwerk-Kompetenz,
- die Konzentrationsfähigkeit, Intuition und Kreativität steigen,
- die Resilienz und Fähigkeit, äußerem Druck standzuhalten, steigen,
- ein konstruktiverer Umgang mit Misserfolgen,
- ein proaktiveres Verhalten und eine höhere Changekompetenz,
- ein flexiblerer Umgang mit (neuen) Herausforderungen,
- eine stärkere Fokussierung der Führungskraft und höhere Wirksamkeit als Person.

Bessere Führung durch eine bessere Selbstführung

Vor ein, zwei Jahrzehnten war das Thema Achtsamkeit noch primär ein individuelles Coaching-Thema. Inzwischen ist vielen Unternehmen bewusst: Achtsamkeit ist in der VUKA-Welt ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Führen, denn Mindful Leadership ermöglicht es,

- herausfordernde Situationen und Konstellationen neu wahrzunehmen und

- für sie neue, kreative Problemlösungen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Die Basis für eine achtsame Führung ist eine bewusste Selbstführung. Achtsame Führungskräfte sind sich ihrer Selbst und Werte sowie Einstellungen und Triebfedern bewusst. Dieses Selbst-Bewusstsein, das auch eine nachhaltige Verhaltensänderung bewirkt, fällt nicht vom Himmel. Sein Entstehen erfordert Zeit und ist das Resultat eines regelmäßigen (Ein-)Übens.

Routinen der (Selbst-)Reflexion einüben

Der Schlüssel zum Erfolg ist eine eigene vertiefte Achtsamkeitspraxis. Das heißt: Führungskräfte sollten sich zum Beispiel täglich 20 Minuten Zeit dafür nehmen,

- ihre Wahrnehmung von sich selbst und ihrer Umwelt sowie
- ihre Sensibilität auch für schwache Veränderungssignale

zu trainieren – zum Beispiel durch eine gezielte Meditation. Ob dieses In-sich gehen und Sich-besinnen bzw. Meditieren zuhause im stillen Kämmerchen oder beim Spazierengehen im Wald geschieht, ist sekundär; wichtig ist, dass es zu einer täglichen Routine wird.

Gute, das heißt wirksame Führung ist primär eine Frage der Qualität der dem Handeln zugrundeliegenden Bewusstseinsprozesse. Deshalb sollte ein Mindful-Leadership-Programm genau dort ansetzen: nämlich bei der Fähigkeit der Teilnehmer zu einer bewussten Selbststeuerung und -führung. Aus dem achtsamen Umgang mit sich selbst können dann Handlungsprinzipien für den Führungsalltag abgeleitet werden.

Auch die REFA AG beschäftigt sich mit diesem Themenbereich in den Seminaren Qualifizierung zur Führungskraft und Resilienztraining.

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de).

Fesselnde Reden halten

KOMMUNIKATION 16.11.2022

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten – nicht nur bei Weihnachtsfeiern und Neujahrs-Empfängen, sondern auch Kick-offs, Verbands- und Händlertagungen. Mit diesen Tipps gelingt der Auftritt.

© iStock / Getty Images Plus

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres „Chefs“ meist durchaus gespannt entgegen.

Entsprechend leicht könnten
Redner ihr Publikum begeistern.
Zwölf Tipps, wie dies gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung oder die aktuelle Energiekrise und Inflation.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation,...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern

zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2023". Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation", „Digitalisierung", „New Work", „Vertrieb". So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ..." statt „Unsere Planung sieht vor..." Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung" und „Neuorientierung". Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger" formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren. Geraten Sie nicht in Panik, wenn

Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung Networking und New Work..

HR Today
Know-how for tomorrow
Published on *hrtoday.ch* (https://www.hrtoday.ch)

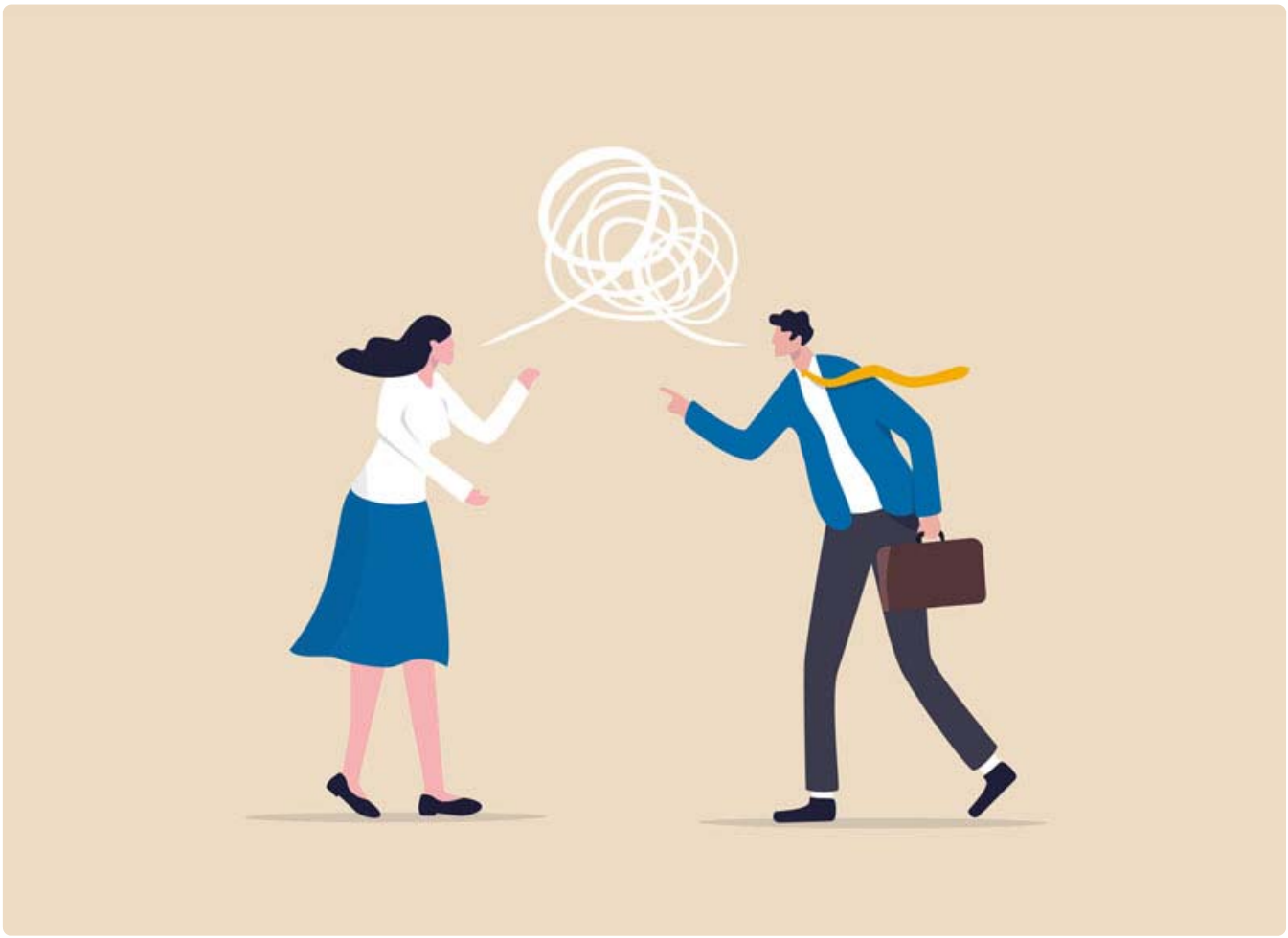
Unternehmenskultur

Mehr Respekt und Wertschätzung!

Article Category: Leadership und Management
Talentmanagement

Author: Barbara Liebermeister [1]

In vielen Betrieben ist der Umgangston – krisenbedingt – rauer geworden. Das wirkt sich negativ auf die Motivation ihrer Mitarbeitenden und deren Leistung aus.



Stress lässt sich gerade in der Vorweihnachtszeit nicht vermeiden: Wichtig ist, dass Konflikte respektvoll ausgetragen werden. (Bild: iStock)

Wenn Unternehmen unter einem hohen Druck stehen, zum Beispiel weil die Umsätze wegbrechen, ist von einem wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitern oft nur noch wenig zu spüren. Dann werden im alltäglichen Miteinander nicht selten sogar die einfachsten Benimm-Regeln vergessen.

Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter in den Ruhestand, ohne dass zuvor mal ein Vorgesetzter vorbeischaute, ihm die Hand schüttelte und ein Wort des Dankes sagte. Da wird eine hochqualifizierte und -engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äussert, von diesem vor versammelter Mannschaft angeraunzt: «Wollen oder können Sie nicht? In beiden

Fällen sind Sie hier fehl am Platz.» Da erhält eine Controllerin von ihrem Chef, der im Nachbarbüro sitzt, zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, sie müsse bis zum nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl dieser weiss: Sie muss ihr Kind vom Hort abholen.

Der Umgangston in den Unternehmen wird rauer

Als Trainer hört man in Seminaren von den Teilnehmern oft: «Das Klima in unserem Betrieb hat sich seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie verschlechtert. Der Umgangston wird immer rauer.» Das fängt bei den mittleren Führungskräften an. Sie sind um ihre «Sandwich-Position» als Mittler zwischen den «Chefs» ganz oben und den Arbeitnehmenden unten nicht zu beneiden.

Denn sie bekommen die operative Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen herrscht, meist unmittelbar zu spüren. Und weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen nicht selten ungefiltert an ihre Untergebenen weiter. Schon lange gibt es denn auch in den meisten (Gross-) Unternehmen nicht mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl. In viel mehr Unternehmen regiert heute – obwohl eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit propagiert wird – das Einzelkämpfertum. Jeder ist, so erscheint es oft, primär mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

Mitarbeitende mutieren zu Human-Kapital

Das ist schade, doch teilweise verständlich, denn: Durch die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg und deren Folgen (wie Energiekrise, Inflation und so weiter)

- ist der Veränderungs- und Handlungsdruck in vielen Unternehmen enorm gestiegen und
- in den Unternehmen arbeiten weite Teile der Belegschaft – zumindest psychisch – seit fast drei Jahren an ihrer Belastungsgrenze.

Oder anders formuliert: In vielen Unternehmen ist der Druck im «Kessel» aktuell so hoch, dass das Betriebsklima immer rauer wird. Zugleich wird aber vom Management weiterhin betont: «Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich eigeninitiativ für das Erreichen von dessen Zielen engagieren.»

Doch woher sollen diese kommen, wenn sich bei den Mitarbeitenden zunehmend das Gefühl verdichtet: «Wir werden nur noch als menschliches Kapital gesehen, das je nach Bedarf mal gehätschelt und mal getreten oder mal auf- und abgebaut wird.» Deshalb nehmen sie automatisch Distanz zum Unternehmen. Das heisst auch, ihre Arbeitsmotivation und Leistung sinkt.

Mitarbeitende müssen Wertschätzung spüren

Nicht oft genug kann deshalb betont werden: Wird in den offiziellen Verlautbarungen eines Unternehmens immer wieder von einem partnerschaftlichen, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen, dann müssen die Mitarbeitende dies im Betriebsalltag spüren. Dann ist es schlicht ein No-go, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand entlassen wird. Denn dann denken alle verbleibenden Mitarbeitende: «Dieses Schicksal droht mir auch einmal.»

Dann ist ebenfalls ein No-go, dass eine Führungskraft eine Fachkraft, die sachlich begründete Einwände artikuliert, vor versammelter Mannschaft massregelt. Denn dann denken alle Anwesenden: «Ich halte künftig besser meinen Mund.» Und dann ist es auch ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn sie von einem Mitarbeitenden Mehrarbeit erwartet, ihm dies nicht persönlich mitteilt. Denn sonst denken alle Mitarbeiter, die davon erfahren: «Meine beziehungsweise unsere persönlichen Interessen und Ziele interessieren hier niemand. Warum soll ich mich dann für das Unternehmen engagieren?»

Entsprechend reagieren Mitarbeitende, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das Wir appelliert. «Wir sollten...», «Wir wollen...», «Wir müssen ...» Dann sagen zwar alle mit den Lippen ja, und täuschen das gewünschte Engagement vor, doch faktisch denken sie: «Und was habe ich davon?»

Auf die scheinbaren Kleinigkeiten achten

Denken Sie deshalb als Führungskraft bei Ihrer Führungsarbeit daran: Wie viel Respekt und Wertschätzung

Sie Ihren Mitarbeitenden entgegen bringen, zeigt sich für diese in vielen (scheinbaren) Kleinigkeiten – zum Beispiel darin,

- wieviel Zeit Sie sich für Ihre Mitarbeitende nehmen und wie aufmerksam Sie ihnen zuhören,
- wie kompromissbereit Sie bei Interessengegensätzen sind,
- wie Sie auf Versäumnisse und Fehler von ihnen reagieren,
- und, und, und, …

Ansonsten ist die Gefahr gross, dass Sie irgendwann nur noch von Opportunisten umgeben sind, die Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele zwar heucheln, aber nicht zeigen.

Text: Barbara Liebermeister [1]

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de [2]). Im August 2020 erschien das neuste Buch der Managementberaterin und Vortragsrednerin «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».

©2022 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL:https://www.hrtoday.ch/de/article/mehr-respekt-und-wertschaetzung-unternehmenskultur

Links
[1] https://www.hrtoday.ch/de/utcontent/barbara-liebermeister-0 [2] https://ifidz.de/

Online Magazin
FINANZPRAXIS

Reden halten, die ankommen

by Fabienne Du Pont • 19. Dezember 2022

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten – nicht nur bei Weihnachtsfeiern und Neujahrsempfängen, sondern auch (Vertriebs-)Kick-offs, Verbands- und Händlertagungen. Hierfür 12 Tipps.

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres „Chefs“ meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Doch wie gewinnt er deren Sympathie? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die Digitalisierung

oder die aktuelle Energiekrise und Inflation.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – aber nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, …?" oder „Geht es auch Ihnen so, dass …?". Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist es bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gut geht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die Gedankenreise planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Strategie 2023". Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: „Innovation", „Technik", „Mitarbeiter", „Vertrieb". So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen …" statt „Unsere Planung sieht vor …" Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung" und „Neuorientierung". Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist „knackiger"

formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren. Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin u.a. zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung Networking und New Work.

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“
PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

10.12.2022
Dienstleistungen

Betriebliche Weiterbildung im Wandel

Veränderungen in Unternehmen und deren Umfeld verlaufen meist schleichend. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona. Die Pandemie verhalf unter anderem dem Online-Lernen und -Coachen zum Durchbruch.

Ronja Siemens
Freiberufliche Journalistin

Bild von Mudassar Iqbal auf Pixabay

„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende in der betrieblichen Weiterbildung geändert habe. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße (D). Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem riesigen Koffer in Seminarhotels fuhr, um dort drei- bis fünftägige Führungstrainings durchzuführen. Heute hingegen dauerten diese Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest.

Die Teilnehmer ticken heute anders

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare und -Trainings noch: Die Teilnehmer sollen sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese Gespräche finden heute kaum noch statt: „Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute meist mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken“, stellt Doll bedauernd fest. Und abends sitzen sie nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Verhaltensveränderung ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Auch deshalb ersetzen laut Aussagen der Wiener (Online-)Trainer- und Coachausbilderin Sabine Prohaska viele Unternehmen die zeitintensiven und meist teuren Präsenz-Seminare zunehmend durch Online-Trainings- und -Seminare – „nicht selten kombiniert mit Online-Coachings“.

Die Digital-Technik entwickelte sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende zu befassen, erklärt Prohaska. Denn damals wurde der Veränderungs- und somit Lernbedarf in ihnen so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von den Personalabteilungen, nicht mehr erfasst werden konnte. Zudem wurde der Weiterbildungsbedarf aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter in den Unternehmen sowie deren unterschiedlicher Vorerfahrung so individuell, dass er mit standardisierten Programmen alleine nicht mehr befriedigt werden konnte.

Deshalb debattierten die Personaler unter dem Begriff „Employability“ (Arbeitsmarktfähigkeit) lebhaft darüber, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie kurz-, mittel- und langfristig die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen ihrer Aufgaben im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie die Managementberaterin Barbara Liebermeister, Frankfurt, betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen erachtet, „mit deren Hilfe die Mitarbeiter das benötigte Wissen sich selbst aneignen können – und zwar dann, wenn sie es brauchen“.

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede – unter anderem, weil der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und die Entwicklung der benötigten Lernprogramme damals noch so teuer war, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte. Entscheidender war laut Prohaska jedoch: „Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung noch weitgehend Digital Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz.“ Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning.

Weiterbildner „verschliefen“ wichtige Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater „verschliefen“ in den Folgejahren denn auch zwei entscheidende Entwicklungen:

1. 2007 kam das erste iPhone von Apple auf den Markt und die sogenannten Smartphones entwickelten sich hiernach rasch zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:
2. Spätestens ab 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives, sie übernahmen zunehmend auch Entscheider-Positionen in den Unternehmen.

Dies führte Barbara Liebermeister zufolge nicht selten zu der anachronistischen Situation, „dass im Betriebsalltag zwar schon alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen, in der betrieblichen Weiterbildung die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz kam. Und während die Mitarbeiter privat schon längst ganz selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachen-lernen, auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Entspannen nutzten, ergänzt Hans-Peter Machwürth, „lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus.“

Corona war ein lauter Weckruf

„Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung über viele Jahre fast spurlos vorbei“, konstatiert denn auch Claudia Christ, Organisationsberaterin und Teamentwicklerin aus Spabrücken (D). Das änderte sich schlagartig durch die Corona-Pandemie. Insbesondere während den Lockdowns waren Präsenzveranstaltungen nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Dabei wurde diese Lernform anfangs oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen. „Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt“, ergänzt Sabine Prohaska. „Unter anderem, weil die Teilnehmer hierbei viel stärker dazu animiert werden, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.“

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens ist laut Hans-Peter Machwürth, „Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

In den zurückliegenden 2,5 Jahren haben denn auch viele Unternehmen die erforderliche technische Infrastruktur hierfür aufgebaut.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln
Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur „der erste Schritt“, betont Prohaska. Entscheidend sei das Etablieren einer neuen Lernkultur. „Wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, gilt es auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.“

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern“ bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen real eine neue Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Bestandteil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter ist, sollten laut Claudia Christ jedoch auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen noch nicht der Fall.

MM MaschinenMarkt

Gehaltsverhandlungen

„Chef, ich brauche mehr Geld“

06.12.2022 | Ein Gastbeitrag von Bernhard Kuntz

Aufgrund der hohen Inflation werden zurzeit viele Arbeitnehmer bei ihren Chefs mit der Forderung nach einer Gehaltserhöhung vorstellig – teils sogar mit Konkurrenz-Angeboten. Wie sollten Arbeitgeber darauf reagieren?

Durch die Inflation erleben Mitarbeiter derzeit einen Kaufkraftverlust und versuchen diesen, durch ein höheres Gehalt auszugleichen. (Bild: Composer - stock.adobe.com)

„Zurzeit stecken viele Unternehmer in folgendem Dilemma“, sagt Prof. Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner: „Sie wissen, dass sie eigentlich all ihren Mitarbeitern eine satte Lohnerhöhung gewähren müssten, um deren inflationsbedingten Kaufkraftverlust auszugleichen, doch betriebswirtschaftlich können sie sich dies nicht leisten.“ Zum Beispiel, weil die Erträge ihres Unternehmens bereits im Keller sind oder sie befürchten: Das wird aufgrund der sich abzeichnenden Rezession bald geschehen, weshalb sie die Fixkosten ihres Betriebs nicht erhöhen möchten.

Mitarbeiter spüren ihren Kaufkraftverlust täglich

Ihre Mitarbeiter spüren jedoch seit Monaten die Preissteigerungen beim Einkauf und ihre Gas- und Stromrechnungen dokumentieren sie. Deshalb werden sie häufiger bei ihren Arbeitsgebern vorstellig mit der Bitte beziehungsweise Forderung: „Chef, ich will und brauche mehr Geld“. Und nicht selten untermauern sie diese mit dem Angebot eines anderen Arbeitgebers. Denn weil sie Tag für Tag spüren, wie ihre Kaufkraft schrumpft, schauen sie sich auch häufiger nach Job-Alternativen um – „teils weil sie real einen Arbeitgeberwechsel erwägen, meist jedoch um zunächst auszuloten, wieviel ihre Arbeitskraft anderen Arbeitgebern wert ist, um gegenüber ihrem aktuellen eine bessere Verhandlungsposition zu haben“, erklärt Hans-Peter Machwürth, Inhaber der Unternehmensberatung Machwürth Team International. Oft erhalten sie dann, weil gute Fachkräfte in fast allen Berufen und Branchen eine Mangelware sind, sehr schnell ein zumindest finanziell attraktives Stellenangebot und mit ihm konfrontieren sie dann ihren Arbeitgeber, sofern sie ihm nicht gleich eine Kündigung schicken.

Wenn es um die Frage geht, wie reagiere ich als Personalverantwortlicher auf eine höhere Gehaltsforderung von Mitarbeitern, gilt es laut Kraus denn auch zwischen folgenden Unternehmen zu unterscheiden:

- Unternehmen, die höhere Personalkosten relativ problemlos an ihre Kunden weitergeben können, und
- solche, die dies nicht oder nur sehr schwer tun können – zum Beispiel viele Zulieferer von Großunternehmen oder Organisationen, die an das Tarifsystem für den öffentlichen Dienst gebunden sind.

Verständnis für das Anliegen der Mitarbeiter zeigen

Keinesfalls sollten Unternehmer laut Kraus auf einen entsprechenden Vorstoß eines Mitarbeiters jedoch mit einer Aussage reagieren wie „Wie, Sie wollen mich erpressen?“ – gerade in der aktuellen Situation nicht, in der viele Arbeitnehmer extrem verunsichert sind und oft mitbekommen: Mein Arbeitgeber erhöht auch seine Preise, weil seine Kosten gestiegen sind.

Dass Arbeitnehmer in dieser Situation das Gefühl haben „Auch ich muss eine Preisanpassung vornehmen“, dafür sollten Unternehmer zumindest Verständnis zeigen, betont Kraus, ansonsten sei „ein Konflikt, der zu einem Bruch der Beziehung führt“, vorprogrammiert. Inwieweit sie dann auch die gewünschte Gehalts- beziehungsweise Preisanpassung vollziehen, sei eine andere Sache.

Unternehmen sollten Mitarbeitern, die sie nicht verlieren möchten, zudem das Gefühl vermitteln, dass sie sich ernsthaft bemühen, ihren Wunsch nach einer Gehaltserhöhung „soweit möglich“ zu erfüllen, betont Machwürth. Denn hinter der Forderung nach mehr Gehalt stecke zwar oft auch der Wunsch nach mehr Anerkennung, doch aktuell hätten viele Arbeitnehmer, die nicht zu den Top-Verdienern zählen, entweder bereits finanzielle Probleme oder sie sähen diese auf sich zukommen, wenn die Lebenshaltungskosten weiter steigen.

Einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss finden

Doch wie sollte ein Arbeitgeber nun konkret reagieren, wenn ein wichtiger Mitarbeiter bei ihm beispielsweise mit der Bitte nach 500 Euro mehr Gehalt im Monat vorstellig wird, die er nicht bezahlen kann oder möchte? Dann sollte er laut Kraus zunächst nicht in Panik verfallen, selbst wenn bereits ein Konkurrenzangebot vorliegt, denn: „Die Tatsache, dass der Arbeitnehmer das Gespräch mit ihm sucht, zeigt, dass er sich noch nicht entschieden hat“ und zumindest zwei Seelen in seiner Brust miteinander kämpfen.

Deshalb sollte er zunächst einmal dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, ich verstehe ihr Anliegen und nehme es ernst. Zum Beispiel mit Worten wie: „Dass Sie ein höheres Gehalt wünschen, überrascht mich nicht. Schließlich merke auch ich – beruflich und privat – wie stark die Preise seit Monaten steigen.“ Danach sollte er zum Beispiel sagen: „Ich würde Sie extrem ungern als Mitarbeiter verlieren, da wir seit fünf Jahren sehr gut zusammenarbeiten und ich Sie auch als Mensch schätze“. Danach sollte er abwarten, was der Mitarbeiter sagt.

Angenommen dieser erwidert: „Auch ich arbeite gerne für Ihr Unternehmen, doch ich muss auch schauen, wie ich meine Familie ernähre und das fällt mir zunehmend schwer.“ Eine solche Aussage signalisiert laut Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Gesprächsbereitschaft – „und sei es nur, weil auch der Mitarbeiter weiß, dass mit jedem Arbeitgeberwechsel Risiken verbunden sind“. Hinzu kommen nicht selten handfeste Nachteile wie längere Fahrzeiten oder ein nötiger Umzug, der ebenfalls Geld kostet. „Deshalb lässt sich meist ein für beide Seiten noch tragfähiger Kompromiss finden.“

Dieser kann wie folgt aussehen: Das Unternehmen gewährt dem Mitarbeiter, sofern der erforderliche finanzielle Spielraum besteht, statt der 500 Euro Gehaltserhöhung 250 Euro/Monat – unter der Prämisse, dass er gewisse Zusatzaufgaben übernimmt. Dies als Bedingung zu formulieren, ist oft nötig, um das Gehaltsgefüge nicht zu sprengen oder bei der Entlohnung nicht – offensichtlich – willkürlich zu agieren.

Notfalls, um einen terminlichen Aufschub bitten

Angenommen das Unternehmen kann real kein höheres Gehalt bezahlen oder sein Inhaber befürchtet: Dann bekommen wir wegen der höheren Fixkosten massive Probleme. Dann kann er zum Mitarbeiter auch sagen: „Ich würde Ihnen gern mehr Geld bezahlen, das geht aber zurzeit nicht – auch weil noch unsicher ist, welche Unterstützung der Staat Betrieben wie uns gewährt. Können wir uns eventuell in ein, zwei Monaten nochmals zusammensetzen und darüber sprechen, wie es weitergeht?“

Dann besteht zumindest die Chance, dass der Arbeitnehmer, sofern er sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlt, ihm diese Frist gewährt. Tut er dies nicht, dann hat sein Arbeitgeber die (mögliche) Trennung als normale Folge der Ist-Situation zu akzeptieren. Schließlich trennt auch er sich zuweilen von Mitarbeitern und Lieferanten, wenn aus seiner Sicht das Preis-Leistungsverhältnis nicht mehr stimmt.

blechnet

Gehaltsverhandlungen

„Chef, ich brauche mehr Geld“

06.12.2022 | Ein Gastbeitrag von Bernhard Kuntz

Aufgrund der hohen Inflation werden zurzeit viele Arbeitnehmer bei ihren Chefs mit der Forderung nach einer Gehaltserhöhung vorstellig – teils sogar mit Konkurrenz-Angeboten. Wie sollten Arbeitgeber darauf reagieren?

Durch die Inflation erleben Mitarbeiter derzeit einen Kaufkraftverlust und versuchen diesen, durch ein höheres Gehalt auszugleichen.
(Bild: Composer - stock.adobe.com)

„Zurzeit stecken viele Unternehmer in folgendem Dilemma“, sagt Prof. Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner: „Sie wissen, dass sie eigentlich all ihren Mitarbeitern eine satte Lohnerhöhung gewähren müssten, um deren inflationsbedingten Kaufkraftverlust auszugleichen, doch betriebswirtschaftlich können sie sich dies nicht leisten.“ Zum Beispiel, weil die Erträge ihres Unternehmens bereits im Keller sind oder sie befürchten: Das wird aufgrund der sich abzeichnenden Rezession bald geschehen, weshalb sie die Fixkosten ihres Betriebs nicht erhöhen möchten.

Mitarbeiter spüren ihren Kaufkraftverlust täglich

Ihre Mitarbeiter spüren jedoch seit Monaten die Preissteigerungen beim Einkauf und ihre Gas- und Stromrechnungen dokumentieren sie. Deshalb werden sie häufiger bei ihren Arbeitsgebern vorstellig mit der Bitte beziehungsweise Forderung: „Chef, ich will und brauche mehr Geld“. Und nicht selten untermauern sie diese mit dem Angebot eines anderen Arbeitgebers. Denn weil sie Tag für Tag spüren, wie ihre Kaufkraft schrumpft, schauen sie sich auch häufiger nach Job-Alternativen um – „teils weil sie real einen Arbeitgeberwechsel erwägen, meist jedoch um zunächst auszuloten, wieviel ihre Arbeitskraft anderen Arbeitgebern wert ist, um gegenüber ihrem aktuellen eine bessere Verhandlungsposition zu haben“, erklärt Hans-Peter Machwürth, Inhaber der Unternehmensberatung Machwürth Team International. Oft erhalten sie dann, weil gute Fachkräfte in fast allen Berufen und Branchen eine Mangelware sind, sehr schnell ein zumindest finanziell attraktives Stellenangebot und mit ihm konfrontieren sie dann ihren Arbeitgeber, sofern sie ihm nicht gleich eine Kündigung schicken.

Wenn es um die Frage geht, wie reagiere ich als Personalverantwortlicher auf eine höhere

Gehaltsforderung von Mitarbeitern, gilt es laut Kraus denn auch zwischen folgenden Unternehmen zu unterscheiden:

- Unternehmen, die höhere Personalkosten relativ problemlos an ihre Kunden weitergeben können, und
- solche, die dies nicht oder nur sehr schwer tun können – zum Beispiel viele Zulieferer von Großunternehmen oder Organisationen, die an das Tarifsystem für den öffentlichen Dienst gebunden sind.

Verständnis für das Anliegen der Mitarbeiter zeigen

Keinesfalls sollten Unternehmer laut Kraus auf einen entsprechenden Vorstoß eines Mitarbeiters jedoch mit einer Aussage reagieren wie „Wie, Sie wollen mich erpressen?“ – gerade in der aktuellen Situation nicht, in der viele Arbeitnehmer extrem verunsichert sind und oft mitbekommen: Mein Arbeitgeber erhöht auch seine Preise, weil seine Kosten gestiegen sind.

Dass Arbeitnehmer in dieser Situation das Gefühl haben „Auch ich muss eine Preisanpassung vornehmen“, dafür sollten Unternehmer zumindest Verständnis zeigen, betont Kraus, ansonsten sei „ein Konflikt, der zu einem Bruch der Beziehung führt“, vorprogrammiert. Inwieweit sie dann auch die gewünschte Gehalts- beziehungsweise Preisanpassung vollziehen, sei eine andere Sache.

Unternehmen sollten Mitarbeitern, die sie nicht verlieren möchten, zudem das Gefühl vermitteln, dass sie sich ernsthaft bemühen, ihren Wunsch nach einer Gehaltserhöhung „soweit möglich“ zu erfüllen, betont Machwürth. Denn hinter der Forderung nach mehr Gehalt stecke zwar oft auch der Wunsch nach mehr Anerkennung, doch aktuell hätten viele Arbeitnehmer, die nicht zu den Top-Verdienern zählen, entweder bereits finanzielle Probleme oder sie sähen diese auf sich zukommen, wenn die Lebenshaltungskosten weiter steigen.

Einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss finden

Doch wie sollte ein Arbeitgeber nun konkret reagieren, wenn ein wichtiger Mitarbeiter bei ihm beispielsweise mit der Bitte nach 500 Euro mehr Gehalt im Monat vorstellig wird, die er nicht bezahlen kann oder möchte? Dann sollte er laut Kraus zunächst nicht in Panik verfallen, selbst wenn bereits ein Konkurrenzangebot vorliegt, denn: „Die Tatsache, dass der Arbeitnehmer das Gespräch mit ihm sucht, zeigt, dass er sich noch nicht entschieden hat“ und zumindest zwei Seelen in seiner Brust miteinander kämpfen.

Deshalb sollte er zunächst einmal dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, ich verstehe ihr Anliegen und nehme es ernst. Zum Beispiel mit Worten wie: „Dass Sie ein höheres Gehalt wünschen, überrascht mich nicht. Schließlich merke auch ich – beruflich und privat – wie stark die Preise seit Monaten steigen.“ Danach sollte er zum Beispiel sagen: „Ich würde Sie extrem ungern als Mitarbeiter verlieren, da wir seit fünf Jahren sehr gut zusammenarbeiten und ich Sie auch als Mensch schätze“. Danach sollte er abwarten, was der Mitarbeiter sagt.

Angenommen dieser erwidert: „Auch ich arbeite gerne für Ihr Unternehmen, doch ich muss auch schauen, wie ich meine Familie ernähre und das fällt mir zunehmend schwer.“ Eine solche Aussage signalisiert laut Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Gesprächsbereitschaft – „und sei es nur, weil auch der Mitarbeiter weiß, dass mit jedem Arbeitgeberwechsel Risiken verbunden sind“. Hinzu kommen nicht selten handfeste Nachteile wie längere Fahrzeiten oder ein nötiger Umzug, der ebenfalls Geld kostet. „Deshalb lässt sich meist ein für beide Seiten noch tragfähiger Kompromiss finden.“

Dieser kann wie folgt aussehen: Das Unternehmen gewährt dem Mitarbeiter, sofern der erforderliche finanzielle Spielraum besteht, statt der 500 Euro Gehaltserhöhung 250 Euro/Monat – unter der Prämisse, dass er gewisse Zusatzaufgaben übernimmt. Dies als Bedingung zu formulieren, ist oft nötig, um das Gehaltsgefüge nicht zu sprengen oder bei der Entlohnung nicht – offensichtlich – willkürlich zu agieren.

Notfalls, um einen terminlichen Aufschub bitten

Angenommen das Unternehmen kann real kein höheres Gehalt bezahlen oder sein Inhaber befürchtet: Dann bekommen wir wegen der höheren Fixkosten massive Probleme. Dann kann er zum Mitarbeiter auch sagen: „Ich würde Ihnen gern mehr Geld bezahlen, das geht aber zurzeit nicht – auch weil noch unsicher ist, welche Unterstützung der Staat Betrieben wie uns gewährt. Können wir uns eventuell in ein, zwei Monaten nochmals zusammensetzen und darüber sprechen, wie es weitergeht?“

Dann besteht zumindest die Chance, dass der Arbeitnehmer, sofern er sich mit dem Unternehmen emotional verbunden fühlt, ihm diese Frist gewährt. Tut er dies nicht, dann hat sein Arbeitgeber die (mögliche) Trennung als normale Folge der Ist-Situation zu akzeptieren. Schließlich trennt auch er sich zuweilen von Mitarbeitern und Lieferanten, wenn aus seiner Sicht das Preis-Leistungsverhältnis nicht mehr stimmt.

FÜHRUNG

Tipps für Führungskräfte: Reden halten, die ankommen

In der Zeit vor und nach dem Jahreswechsel müssen Führungskräfte oft Reden halten. Wie das am besten gelingt, weiß Führungsexpertin Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister

12. Dezember 2022, 12:21, 10 Postings

Vor dem feierlichen Anstoßen hält meist die Führungskraft eine persönliche Ansprache. Von der Planung bis zur Umsetzung: zwölf Tipps, damit die Rede zum Erfolg wird.

Foto: Getty Images/iStockphoto

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörerinnen und Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken einige Beschäftigte der Rede ihrer Vorgesetzten auch durchaus gespannt entgegen – sofern diese nicht auf die immer gleiche langatmige Ansprache setzen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Führungsexpertin Barbara Liebermeister hat zwölf Tipps, wie das besser gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, wie sympathisch die Rednerin oder der Redner den Zuhörenden ist. Doch wie gewinnt man deren Sympathie? Vor allem, indem Sie authentisch wirken. Die Rede sollte Ihnen also auf den Leib geschneidert sein. Unglaubwürdig wirkt es, wenn sich ein Erbsenzähler als Witzbold präsentiert oder eine Einzelkämpferin sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Dann gehen die Zuhörenden auf Distanz.

Tipp 2: Das Publikum auf eine Gedankenreise mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er oder sie nimmt die Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das abgelaufene oder kommende Jahr. Daher sollten Sie im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollten Sie das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörenden? Kennen sie sich gut, oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, sollten Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um Gehör zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche oder branchenübergreifende Themen wie die Digitalisierung oder die aktuelle Energiekrise und Inflation.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren

Eine gute Rednerin oder ein guter Redner kommuniziert mit den Zuhörern – auch mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – aber nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten eine Floskel verwenden, in der Sie das Publikum adressieren. Stellen Sie den Zuhörenden vielmehr rhetorische Fragen wie "Kennen Sie folgende Situation, ...?" oder "Geht es auch Ihnen so, dass ...?". Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt Ihres Publikums in die

Rede. Auch etwas Humor und Selbstironie schaden nicht.

Tipp 5: Sich kurz fassen

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn Minuten dauern. Denn bei diesem Event steht das gemeinsame Feiern im Zentrum. Anders ist es zum Beispiel bei einer Rede bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörenden auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Hier kann die Rede mehr Infos enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht trotz der Energiekrise und Inflation einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es ihm gutgeht, verdanken wir dem Engagement aller Mitarbeitenden.

Tipp 7: Den Redeinhalt planen

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: "Strategie 2023". Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen hierzu einfällt. Zum Beispiel: "Innovation", "Technik", "Mitarbeitende", "Vertrieb". So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Redeinhalte. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Bei Schachtelsätzen besteht die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann werden ungeübte Redner oft nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive, bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel "Wir planen ..." statt "Unsere Planung sieht vor ...". Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie "Durchführung" und "Neuorientierung". Taucht ein solches Wort auf, können Sie die Aussage meist "knackiger" formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnen Sie durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen Ruhe bewahren

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie sich bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – mal versprechen oder den Faden verlieren. Denn das Redenhalten ist nicht Ihr Hauptjob. Kleine Patzer können sogar dazu beitragen, dass Sie authentisch wirken. (Barbara Liebermeister, 12.12.2022)

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Buchautorin ist eine gefragte Vortragsrednerin zu den Themen Leadership, (Selbst-)Führung, Networking und New Work.