

SKP AG

Turning Your Potential
into Success

Veröffentlichungen

Führungskräfte von morgen sind kommunikative Talentmanager

15.08.2008, Perspektiven - Zeitschrift für Führungskräfte

Von Uwe Kern, Vorstandsvorsitzender der SKP AG

Führungskräfte von morgen sind kommunikative Talentmanager

Die Anforderungen der Unternehmen an ihre Führungskräfte werden sich verändern: Sie werden immer weniger Fachvorgesetzte sein und immer stärker die Rolle des Talentmanagers und Coaches übernehmen. Wie lässt sich diese Entwicklung erklären? Und: Welche Kompetenzen müssen Führungskräfte in Zukunft mitbringen? Die Dr. Stoebe, Kern und Partner HR Managementberatung AG (SKP AG) ist diesen Fragen im Rahmen ihrer aktuellen Studie nachgegangen und hat dabei interessante Trends festgestellt!

Um angesichts des gestiegenen Wettbewerbsdrucks bestehen zu können, sind Fusionen, Restrukturierungen, Cost-Cutting-Programme und die Industrialisierung von Dienstleistungen schon seit Jahren bestimmende Themen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen. Wenn sich aber Strukturen und Prozesse verändern, so bedeutet das de facto: Die Rahmenbedingungen von Zusammenarbeit und Führung verändern sich ebenfalls.

Heterogene Teams – die Herausforderung der Zukunft

Damit Unternehmen jederzeit schnell und flexibel auf sich verändernde Wettbewerbsbedingungen reagieren können, setzen sie künftig nicht nur auf flache Hierarchien, sondern werden verstärkt mit Projektteams arbeiten. Diese Teams werden sich immer wieder unterschiedlich zusammensetzen und zwar aus Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten, Qualifikationen und Altersklassen, die an zum Teil weit auseinander liegenden Orten arbeiten werden. In der Führung solcher überaus heterogenen Teams liegt mit Sicherheit eine der größten Herausforderungen für die Führungskräfte der Zukunft. Denn: Um sehr unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Spezialkenntnissen und kulturellen Hintergründen zu produktiven Teams zu formen und sie zu bestmöglichen Resultaten führen zu können, benötigen die Führungskräfte der Zukunft eine hohe Teambuilder- und Leadership-Kompetenz. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, die Talente und Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und strategisch einzusetzen, um die unterschiedlichen Charaktere – jeden für sich – zu Spitzenleistung motivieren zu können.

Kommunikative Kompetenz für anspruchsvolle Mitarbeiter

Ein zweiter Trend, der nicht zuletzt eine Konsequenz flacher Hierarchien und flexibler Arbeitszusammenhänge ist, ist die zunehmende Selbstverantwortung der Mitarbeiter: In Zukunft werden sie in erster Linie an ihren Arbeitsergebnissen gemessen und auch zunehmend leistungsorientiert entlohnt. Im Gegenzug werden ihnen die Unternehmen mehr Entscheidungsfreiheit und größere Handlungsspielräume zugestehen. Auf diese Weise fördern Unternehmen einerseits die Selbstorganisation, Arbeitseffizienz und Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter und erhöhen andererseits die Anforderungen an ihre Führungskräfte. Denn: Wer selbstständig Entscheidungen treffen soll, der benötigt eine solide Informationsbasis und das Wissen um unternehmerische Zusammenhänge. Gut ausgebildete, selbstständige Mitarbeiter wollen „mit-wissen“, „mit-denken“ und „mit-entscheiden“. Dies erfordert Führungskräfte mit großer sozialer und kommunikativer Kompetenz, die zum einen klare Ziele festlegen und durchsetzen können, gleichzeitig aber auch in der Lage sind, zu delegieren.

Integrationsfiguren in Zeiten unverbindlicher Arbeitsbeziehungen

Ein weiterer Trend, den die SKP-Studie deutlich macht, ist die zunehmende „Unverbindlichkeit der Arbeitsbeziehungen“: Das Arbeitsverhältnis als solches wird weniger als bisher eine feste Größe im Leben eines Arbeitnehmers sein: Befristete Arbeitsverträge werden zunehmen, immer mehr Arbeitnehmer werden mehrere Arbeitsverhältnisse haben und die Bezahlung wird überwiegend erfolgsabhängig sein. Die Führungskräfte stellt diese nachlassende Bindungsbereitschaft von Unternehmen vor große Herausforderungen: Einerseits müssen sie in der Lage sein, ziel- und leistungsorientiert zu führen. Andererseits wird ihre Bedeutung als Integrationsfigur zunehmen. Mit anderen Worten: Verliert das Unternehmen seine Kraft zur Identitätsstiftung, so steigen die Anforderungen an die Führungskräfte – sie müssen umso mehr in der Lage sein, Begeisterung und Identifikation zu schaffen.

Sind die Führungskräfte der Zukunft schon an Bord?

„Wir brauchen künftig einen anderen Führungskräfte-Typ“, darüber ist sich die große Mehrheit von 84 Prozent der von SKP befragten Unternehmen einig. Erfreulicherweise sieht sich aber kein Unternehmen gezwungen, die bisherigen Führungskräfte sukzessive gegen einen „neuen“ Führungskraftetyp auszutauschen. Über die Hälfte der Studienteilnehmer glaubt, ihre derzeitigen Führungskräfte entsprechend weiterentwickeln zu können, knapp ein Drittel der Unternehmen hat bereits Führungskräfte in den eigenen Reihen, die den Zukunftsvorstellungen entsprechen.

Angesichts der Tatsache, dass sich Unternehmen von ihren Führungskräften der Zukunft in erster Linie eine hohe kommunikative und soziale Kompetenz gepaart mit Leadership-Qualitäten wünschen, ist es überraschend, dass sie ihnen bisher nur selten Angebote zur individuellen Potenzialentwicklung - wie etwa Coaching - machen. In „klassischen“ Führungsseminaren können zwar theoretische Grundbegriffe vermittelt werden. Angesichts des hohen psychologischen Anspruchs an die Führungsarbeit der Zukunft - die in einem extrem leistungsorientierten Umfeld mit anspruchsvollen gruppendynamischen Prozessen stattfindet – sollte der individuellen Arbeit an persönlichen Stärken und der Entwicklung individueller Talente und Handlungsstrategien künftig eine größere Bedeutung beigemessen werden.

Ebenfalls überrascht, dass bisher nur jedes zehnte Unternehmen seinen Führungskräften Karriereentwicklungsprogramme anbietet. Auch hier besteht auf Seiten der Unternehmen offenbar noch ein erheblicher Nachholbedarf. Denn: Gerade in Zeiten unverbindlicher Arbeitsverhältnisse, selbstbestimmter Mitarbeiter und heterogener Teams ist es für Unternehmen von existenzieller Bedeutung, die Führungskräfte in ihrer Arbeit zu stärken und sie als Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

BU:

Uwe Kern, Unternehmensgründer und Vorstandsvorsitzender der Dr. Stoebe, Kern und Partner Managementberatung AG

(Anmerkung)

Die vollständige Studie ist erhältlich unter marketing@skp-ag.de.

Bitte beachten Sie auch unsere weiteren Veröffentlichungen.

Original-URL dieser Seite:

<http://www.bewerbungs-management.de/veroeffentlichungen/112/>