



FÜHRUNG IN DER ARBEITSWELT VON MORGEN

Ein internationaler
Forschungsbericht
von Talogy



Bitte beachten Sie, dass dies eine aktualisierte Fassung des ursprünglichen Forschungsberichts ist, der 2021 veröffentlicht wurde. In dieser Version wurde der Text geringfügig aktualisiert, um den Veränderungen seit der Covid-19-Pandemie, als der Bericht erstmals veröffentlicht wurde, Rechnung zu tragen. Alle Daten, Ergebnisse und Erkenntnisse sind unverändert.

Vorwort

Als wir dieses Forschungsprojekt zur Führung in der zukünftigen Arbeitswelt im Jahr 2021 durchführten, war die Welt gerade dabei, die Auswirkungen der globalen Pandemie zu überwinden. Die Bewältigung dieser Krise stellte enorme Anforderungen an die Führungskräfte, und es ergaben sich viele interessante Schlussfolgerungen daraus. Wir gingen davon aus, dass dies einige bestehende Trends wie hybrides Arbeiten beschleunigen würde, was auch eine Weiterentwicklung von Führung mit sich bringt. Daraus ergab sich, dass dies ein idealer Wendepunkt war, um Untersuchungen durchzuführen und über die Erwartungen an Führungskräfte in der Zukunft nachzudenken.

Die Ergebnisse und Themen dieser Untersuchung sind heute noch genauso relevant wie zum Zeitpunkt der ursprünglichen Veröffentlichung dieses Berichts. Die Arbeitswelt verändert sich weiterhin in rasantem Tempo und manchmal in unerwartete Richtungen. Andere wichtige Weltereignisse haben sich auf die globale Wirtschaft und Organisationen ausgewirkt. Die Digitalisierung und fortschrittliche Technologien wie die generative KI bringen weiterhin erhebliche

Störungen, Innovationen und Chancen für alle Branchen mit sich. Die Kunden erwarten zunehmend, dass Unternehmen die Triple-Bottom-Line berücksichtigen und ein echtes Engagement für Nachhaltigkeit an den Tag legen, das einer Überprüfung standhält.

Bei Talogy arbeiten wir weiterhin mit Organisationen, Führungskräften und Mitarbeitern zusammen, um die sich ständig weiterentwickelnde Natur der Führung, die kritischen Herausforderungen, denen Führungskräfte gegenüberstehen, und die Schlüsselqualitäten, die sie benötigen, um effektiv zu sein, zu untersuchen. Dieser Forschungsbericht und unser laufendes Forschungsprogramm bildeten die Grundlage für Talogys eigenes InView Leadership Framework und unser Angebot an Lösungen zur Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften. Unser Ziel ist es, eine wissenschaftliche und dennoch intuitive Perspektive und Herangehensweise an das Thema Führung zu bieten, die Organisationen bei der Auswahl und Entwicklung herausragender Führungskräfte hilft.

Wir hoffen, dass dieser Forschungsbericht für Sie sowohl aufschlussreich als auch nützlich ist.

Dan Hughes

Leitender Direktor für Forschung und Entwicklung, Talogy



//
Führungskräfte müssen verstehen und darauf vorbereitet sein, dass sich die Erwartungen, die sowohl Mitarbeiter:innen als auch Unternehmen an eine gute Führungskraft stellen, in den nächsten fünf Jahren schnell und drastisch ändern werden. //

Mitarbeiter:innen
Pharmasektor und Gesundheitswesen

Authors



Dan Hughes
Director of International R&D



Poppy Boothroyd
Research Consultant



Jill Pennington
Consulting Director



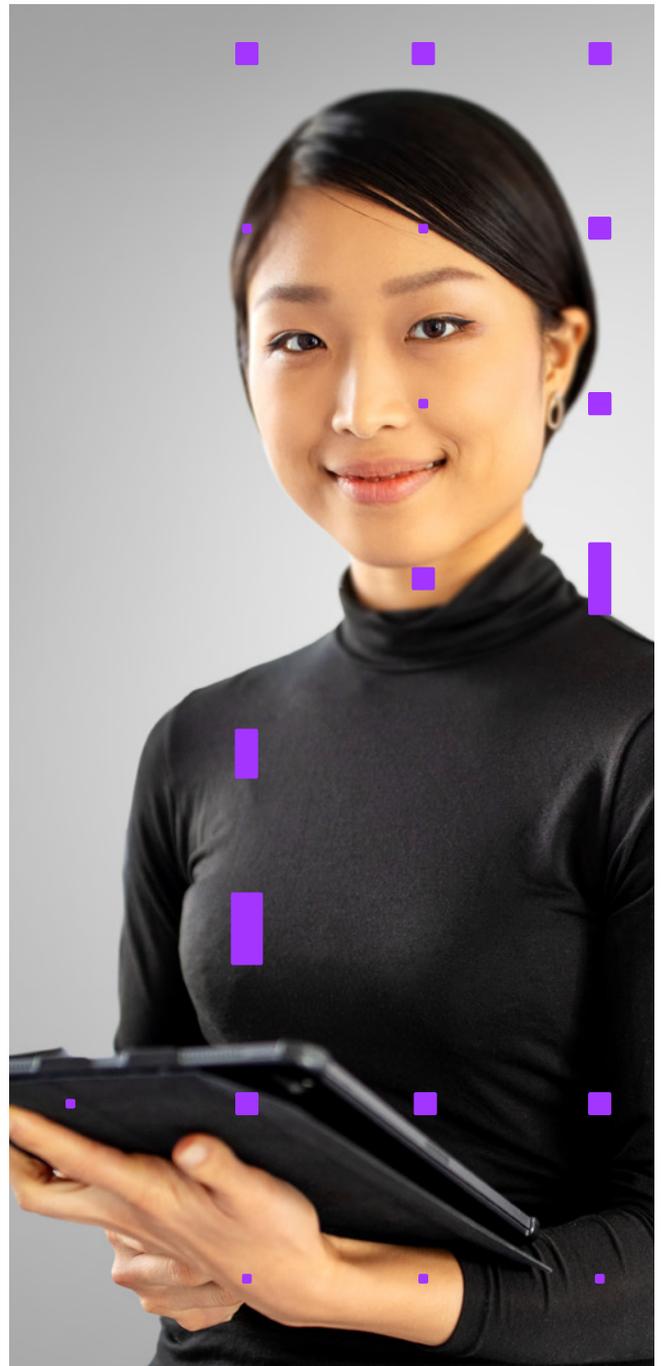
Emily Goldsack
Research Analyst

Einleitung

In einer sich ständig verändernden Welt, werden die Rolle und die Eigenschaften von Führungskräften immer wieder diskutiert und auf den Prüfstand gestellt. In den Jahren seit der Pandemie hat sich die Erwartungshaltung an Führungskräfte zunehmend schneller verändert, was den Einfluss der Führungskräfte auf die Motivation, das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeiter verdeutlicht.

Im Kern ist Führung ein interaktiver, wechselseitiger Prozess der Einflussnahme, bei dem sowohl die Führungskraft als auch ihre Mitarbeiter:innen und der spezifische Unternehmenskontext eine Schlüsselrolle innehaben.¹ Dies unterstreicht die entscheidende Bedeutung der Mitarbeiterperspektive und des aktuellen Arbeitskontextes für die Beantwortung der Frage, wie effektive Führung heute und in Zukunft aussieht. Eine Person ist nur dann eine wirkliche Führungspersönlichkeit, wenn andere ihm oder ihr folgen wollen; es reicht nicht aus, sich auf den formalen Status zu verlassen.² Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter:innen zu einer guten Zusammenarbeit motivieren können, um die wichtigsten Unternehmensziele verwirklichen zu können und so auch Ergebnisse, Mitarbeiterbindung und Innovation positiv zu beeinflussen. Wenn die Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass ihre Führungskraft nicht in ihrem Interesse handelt oder ihre Bedürfnisse nicht unterstützt, wirkt sich dies negativ auf ihre Leistung aus.

Führungskräfte sollten darüber hinaus ihre Handlungsweise in dem Maße ändern und weiterentwickeln, wie sich die Erwartungen der Mitarbeiter:innen und das Arbeitsumfeld ändern. Es haben sich seither in den Unternehmen einige nachhaltige Veränderungen vollzogen, und auch das, was die Mitarbeiter an ihrer Arbeit schätzen und wollen, hat sich verändert. Wir sind jetzt an dem Punkt angelangt, wo es entscheidend ist zu überdenken, was effektive Führung in einer transformierten Arbeitswelt ausmacht.



Um die sich verändernden Aspekte von Führung zu untersuchen, haben wir eine internationale Forschungsstudie mit **1950** Befragten durchgeführt und dabei verschiedene Perspektiven und Schlüsselfragen zur Führung heute und in Zukunft untersucht – mit dem Schwerpunkt **auf vier großen Forschungsthemen:**

Forschungsthemen

1

Der Einfluss der Führung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens

- Wie wichtig ist die Führung für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens?
- Wie wirkungsvoll ist die Führung in Unternehmen derzeit?
- Welches Führungsverhalten ist entscheidend, um Ergebnisse zu erzielen?

2

Der Einfluss der Führung auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter:innen

- Wie sollten sich Mitarbeiter:innen fühlen, um ihr bestes geben zu können?
- Wie wichtig ist es für den Unternehmenserfolg, dass die Mitarbeiter:innen ihren Arbeitsalltag positiv wahrnehmen?
- Wie positiv nehmen die Mitarbeiter:innen in Unternehmen aktuell ihren Arbeitsalltag wahr?
- Welches Führungsverhalten hat dabei den stärksten Einfluss auf diese Wahrnehmung?

3

Lehren aus den Führungserfahrungen während der Pandemie

- Wie wirkungsvoll haben Führungskräfte die Auswirkungen der Pandemie bewältigt?
- In welchen Bereichen haben Führungskräfte am besten auf die Pandemie reagiert?
- Was hätten sie besser machen können?
- Welche pandemiebedingten Änderungen im Führungsverhalten sollten nach Ansicht der Mitarbeiter:innen weiterhin beibehalten werden?

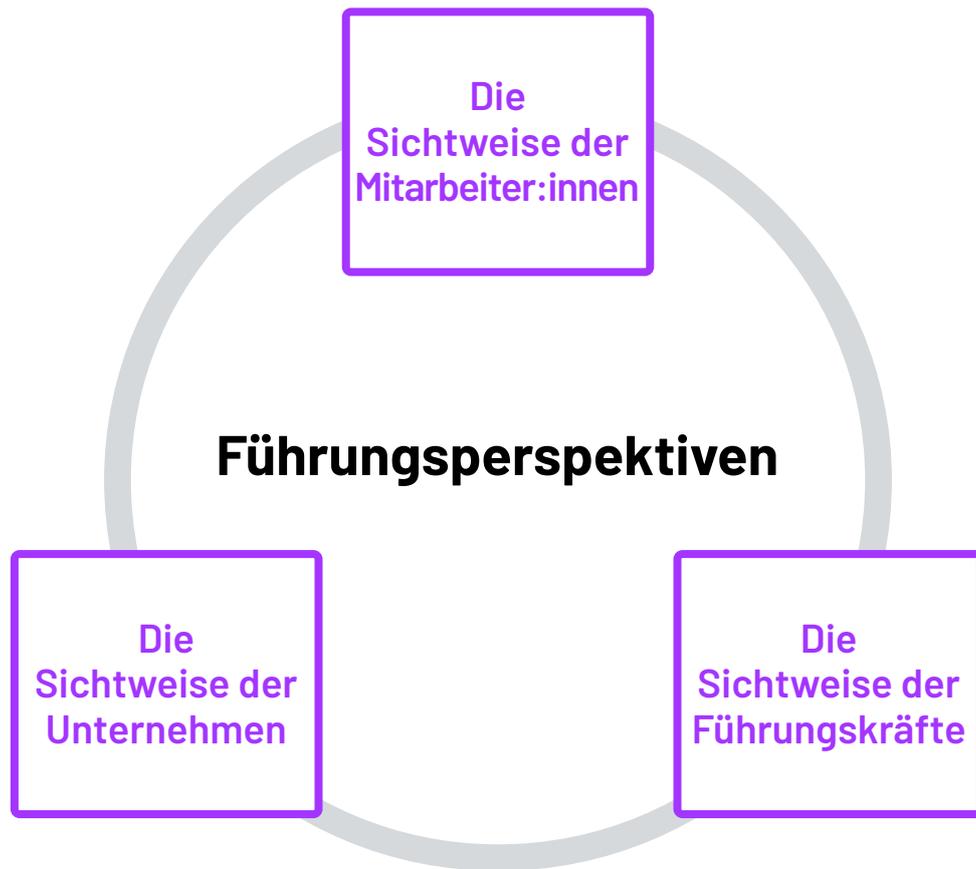
4

Die Zukunft der Führung – zentrale Herausforderungen und wie Führungskräfte darauf reagieren können

- Was sind die entscheidenden Herausforderungen für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren?
- Wie gut sind Führungskräfte auf diese Herausforderungen vorbereitet?
- Welches Führungsverhalten wird in Zukunft am wichtigsten sein?
- Was müssen Führungskräfte anders machen?

Um ein umfassendes Bild davon zu bekommen, was jetzt und in Zukunft für Führungskräfte wichtig ist, haben wir Daten von verschiedenen Standpunkten gesammelt – von Mitarbeiter:innen, den Führungskräften selbst und dem Unternehmen. Diese Herangehensweise ermöglicht es, wiederkehrende und sich durchziehende Themen sowie unterschiedliche Sichtweisen zu ermitteln.

Forschungsmethoden



Die Sichtweise der Mitarbeiter:innen



Online-Umfrage unter **1077** Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Unternehmen



Stichprobe aus **21** Ländern



Unterschiedliche Berufe, Branchen und Unternehmensgrößen

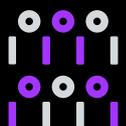
Die Sichtweise der Führungskräfte



Online-Umfrage unter **838** Personen mit Führungsverantwortung



Stichprobe aus **34** Ländern



Unterschiedliche Führungsebenen, Berufe, Branchen und Unternehmensgrößen

Die Sichtweise der Unternehmen



Strukturierte, ausführliche Interviews mit **35** Personalleitern aus verschiedenen Unternehmen

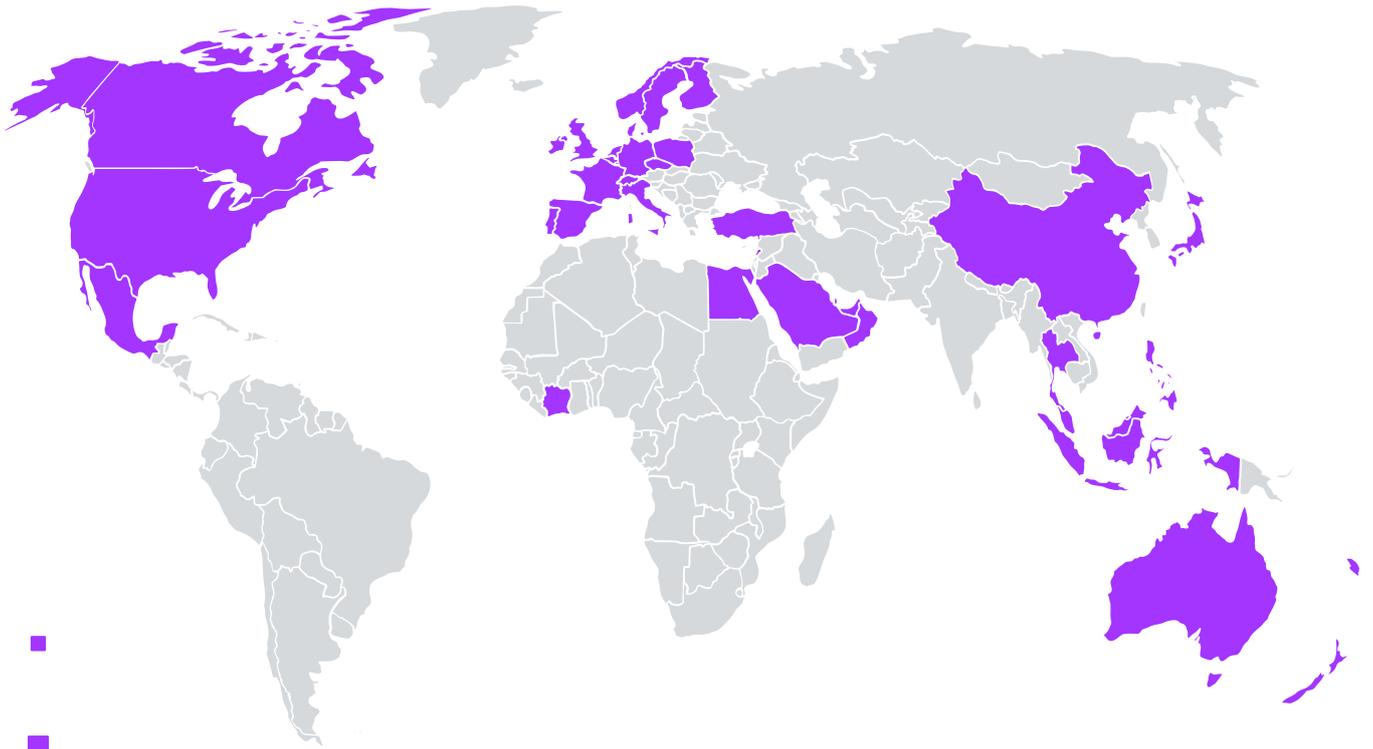


Stichprobe aus **9** Ländern

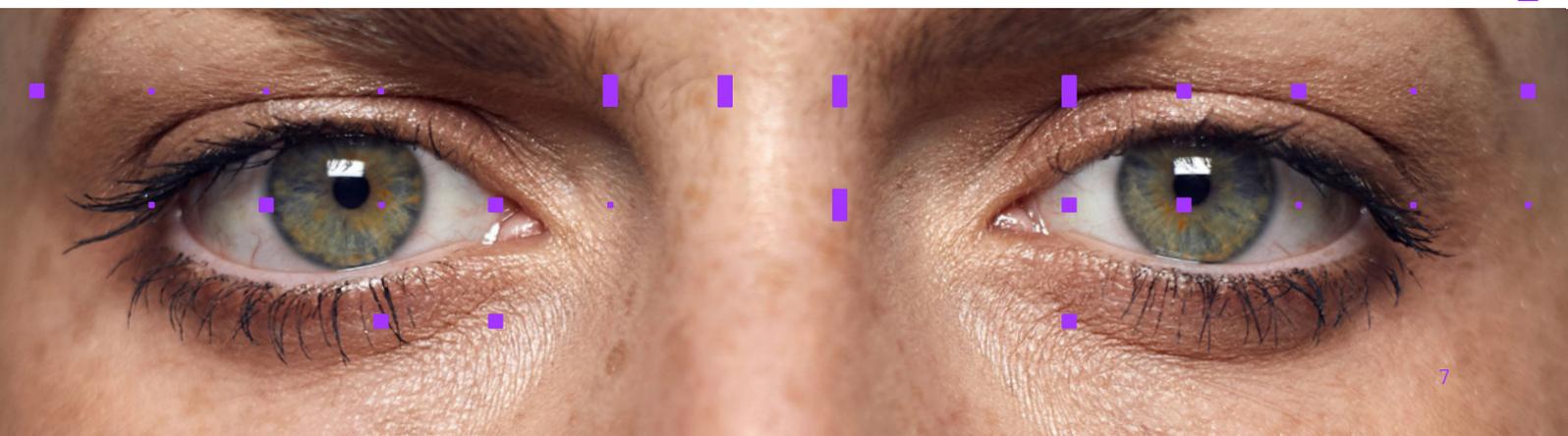


Unterschiedliche Branchen und Unternehmensgrößen

Von den Forschungsteilnehmer:innen vertretene Länder



Das Verständnis von Führung ändert sich. Unsere Untersuchung liefert im Hinblick auf die Zukunft wichtige und wertvolle Erkenntnisse für Führungskräfte, Personalfachleute und Unternehmen. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, herausragende Führungsqualitäten zu erkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln, die den Erfolg des Unternehmens und die positive Erfahrung der Mitarbeiter:innen in einer transformierten Arbeitswelt vorantreiben können.



Kurzfassung

Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen wird als die größte Herausforderung für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren angesehen.

Das ist keine neue Herausforderung, aber die Umstellung auf Tele-/Hybridarbeit nach der Pandemie sorgt für mehr Möglichkeiten für talentierte Menschen und weniger geografische Einschränkungen bei der Arbeitsplatzwahl. Gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie die Pandemie haben viele Menschen dazu veranlasst, ihre berufliche Laufbahn und ihre Berufswünsche neu zu überdenken, wobei einige ihre Besorgnis über die „große Kündigungswelle“ zum Ausdruck gebracht haben. Da Wohlbefinden, Inklusion und ethische Geschäftspraktiken immer mehr in den Mittelpunkt rücken, suchen Menschen nach Unternehmen mit klaren Strategien für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) und einem inspirierenden Ziel sowie Flexibilität und Innovation in Bezug auf Arbeitsmuster, Anerkennung und Belohnung. Großartige Führungsqualitäten sind ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, um Leistungsträger:innen zu binden und die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

GEWINNUNG und BINDUNG VON TALENTEN

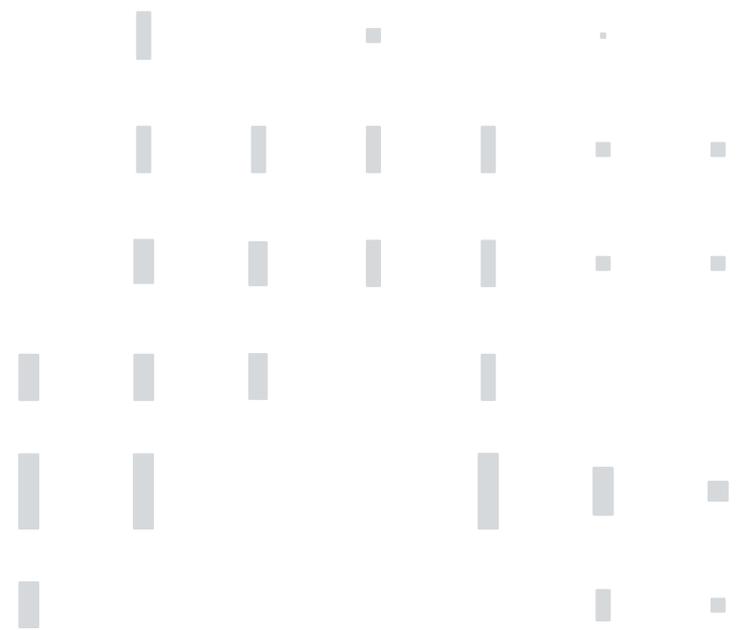
Nummer 1 der zukünftigen Herausforderungen für Führungskräfte, ausgewählt von

56%

der Mitarbeiter:innen

57%

der Führungskräfte



Motivation und Engagement stehen nach wie vor im Mittelpunkt dessen, was Mitarbeiter:innen brauchen, um ihr Bestes zu geben.

„Menschen inspirieren, motivieren und einbeziehen“ wurde in unserer Untersuchung wiederholt als die wichtigste Verhaltensweise genannt, die Führungskräfte an den Tag legen müssen, um sowohl eine positive Mitarbeitererfahrung als auch den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Führungskräfte müssen die Erwartungen der Menschen, die sie führen, verstehen und Sinn, Bedeutung und Einbindung sicherstellen, um die Mitarbeiter:innen zu ermutigen, eine emotionale Bindung zu ihrer Arbeit aufzubauen. Angesichts des hybriden Arbeitens und des zunehmenden Wettbewerbs um Talente müssen Unternehmen innovativ werden, wenn es um Engagement der Mitarbeiter:innen geht und es Führungskräften ermöglichen, andere zu motivieren und zu inspirieren.

MENSCHEN INSPIRIEREN, MOTIVIEREN, und EINBEZIEHEN

war die wichtigste Eigenschaft, um:



Ergebnisse zu erzielen



Eine positive Mitarbeitererfahrung zu ermöglichen



In den nächsten fünf Jahren ihrer Führungsrolle gerecht zu werden

Der Schwerpunkt und die Erwartungen an Führungskräfte haben sich allmählich auf den Charakter und die Werte der Führungskraft selbst (wer sie als Person ist und wofür sie steht verlagert).

Führungskräfte müssen offen, authentisch, ethisch und integrativ sein und sich für das Wohl des von ihnen geleiteten Teams und ihres Unternehmens einsetzen, statt sich auf ihre eigenen Interessen zu konzentrieren. Eine unauthentische oder spaltende Führung schafft ein toxisches Umfeld, das der Mitarbeitererfahrung, der Produktivität, der Zusammenarbeit und der Innovationsfähigkeit schadet. Führungskräfte müssen auf ihr Verhalten achten und eine verantwortungsvolle Führung an den Tag legen, um Vertrauen und Engagement zu und zwischen den Mitarbeiter:innen aufzubauen.



Die Pandemie hat den Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen verstärkt, und Unternehmen erkennen zunehmend den Zusammenhang zwischen Engagement und Leistung.

In einem schnelllebigen, komplexen Arbeitsumfeld bedeutet dies, dass Führungskräfte schwierige Entscheidungen hinsichtlich Prioritäten, Arbeitsweisen und Ressourcen treffen müssen, um die Work-Life-Balance ihrer Teams zu schützen und eine gesunde Arbeitskultur zu gewährleisten. Mit anderen Worten: Führungskräfte müssen sich viel stärker bewusst machen, welchen Einfluss sie auf die körperliche, geistige und emotionale Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen haben.

DAS WOHLBEFINDEN DER MITARBEITER:INNEN WURDE

als eine der wichtigsten Führungsherausforderungen in den nächsten fünf Jahren genannt

52%

der Mitarbeiter:innen

nach Ansicht der Mitarbeiter:innen eine der drei größten Herausforderungen für Führungskräfte

Herausragende Eigenschaften

von Führungskräften aus Unternehmensbefragungen:

- Authentisch
- Bescheiden
- Schaffen psychologische Sicherheit
- Schauen über den Tellerrand hinaus und fördern Zusammenarbeit

Mitarbeiter:innen erwarten zunehmend eine mitarbeiterorientierte Führung in ihren Unternehmen.

Sie wünschen sich Führungspersönlichkeiten, die Einfühlungsvermögen und Mitgefühl zeigen, offen kommunizieren und sowohl auf individueller Ebene als auch im Team eine Verbindung zu den Menschen aufbauen. Bei der Bewältigung der Pandemie gerieten mitarbeiterorientierte Führungskräfte in den Blickpunkt, die sich um die Menschen, für die sie verantwortlich sind, kümmerten und sorgten. Mitarbeiter:innen und Unternehmen wünschen sich, dass Führungskräfte den persönlichen Kontakt zu ihren Teams aufrechterhalten, den sie während des Höhepunkts der Pandemie hatten, und haben einen konkreten Nutzen darin gesehen, dass sich Führungskräfte regelmäßiger und persönlicher mit ihren Mitarbeiter:innen austauschen.

Wichtige Verhaltensweisen

effektiver Führungskräfte in der Pandemie:

- Sorge um die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen
- Flexibel auf die individuellen Lebensumstände der Mitarbeiter:innen eingehen
- Einfühlungsvermögen und Mitgefühl
- Offene, regelmäßige Kommunikation
- Mit den Mitarbeiter:innen auf persönlicher Ebene in Kontakt bleiben



Der disruptive Arbeitskontext erfordert von Führungskräften, den ständigen Wandel zu bewältigen.

Dies erfordert Offenheit für neue Ideen, die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und Innovationen voranzutreiben, sowie eine agile Entscheidungsfindung. Die Herausforderungen, mit denen Führungskräfte heute und in Zukunft konfrontiert sind, können nicht mehr durch eine „heroische“ Führung gelöst werden, bei der sie versuchen, alle Antworten zu finden – Führungskräfte müssen anpassungsfähig, bescheiden und aufgeschlossen sein. Ein erfolgreiches Veränderungsmanagement fordert von Führungskräften emotionale Intelligenz und Kommunikationsstärke, damit sie eine positive Kultur schaffen können, in der Veränderungen erwartet und aktiv unterstützt werden.

DIE TOP-3-THEMEN,

die Führungskräfte laut eigener Angabe anders angehen müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein:

1. Veränderungen offen gegenüberstehen, sich daran anpassen und sie vorantreiben
2. Lernen und innovativ sein
3. Offen sein und neue Ideen akzeptieren

Die Führung hybrider und dezentraler Teams stellt veränderte Anforderungen an Führungskräfte.

Für viele Führungskräfte bedeutet dies, dass sie darüber nachdenken müssen, wie effektive Kommunikation und Zusammenarbeit in diesem neuen Arbeitskontext aussehen. Hybrides Arbeiten und Telearbeit erfordern von Führungskräften ein größeres Vertrauen in die Mitarbeiter:innen und deren Befähigung, autonom zu arbeiten, um Ziele zu erreichen. Darüber hinaus stellen sie Führungskräfte vor, die Herausforderung, die Verbindung zu den einzelnen Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten und das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit und Integration innerhalb der Teams zu fördern. In einem hybriden Arbeitskontext müssen Führungskräfte die Auswirkungen von „Proximity Bias“ (Verzerrung durch Nähe) in den Griff bekommen, indem sie sicherstellen, dass Mitarbeiter:innen im Homeoffice die gleichen Chancen erhalten wie andere Mitarbeiter:innen, die in engerem Kontakt mit der Führungskraft stehen.

TELEARBEIT und HYBRIDES ARBEITEN



als eine der Top-fünf-Herausforderungen für Führungskräfte in den nächsten fünf Jahren ausgewählt

Diese sich wandelnden Anforderungen und der Kontext der neu gestalteten Arbeitswelt machen es erforderlich, dass Führungskräfte eine wachstums- und lernorientierte Einstellung an den Tag legen.

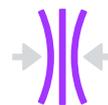
Führungskräfte müssen die Bescheidenheit besitzen, offen für das Feedback von Mitarbeiter:innen aller Ebenen und Hintergründe zu sein, und den ständigen Wunsch haben, ihre Führungsqualitäten weiterzuentwickeln und zu verbessern. Sie müssen anerkennen, dass zur Lösung der komplexen Probleme von heute Input aus verschiedenen Blickwinkeln erforderlich ist, da keine einzelne Person über die notwendigen Fähigkeiten und Informationen verfügt, um stets die besten Lösungen zu finden. Auf persönlicher Ebene müssen sich Führungskräfte insbesondere in Bereichen wie persönliche Resilienz, digitale Kompetenz und emotionale Intelligenz weiterentwickeln, um den künftigen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

WICHTIGE ENTWICKLUNGSBEREICHE

Führungskräfte, um in Zukunft erfolgreich zu sein



Wachstumsorientierte
Denkweise



Persönliche
Resilienz



Emotionale
Intelligenz



Digitale
Kompetenz

Quellen

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

