

Führungskräfte mit hybriden Arbeitsmodellen überfordert

Unternehmen müssen Programme zur Entwicklung und Neuqualifizierung von Führungskräften ausbauen sowie ihre Prozesse neugestalten

Wien, 16. Dezember 2021. - 69 Prozent der Führungskräfte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen den Übergang zu Remote- und Hybrid-Arbeitsplätzen reibungslos bewältigt hat – dem stimmt jedoch nur die Hälfte (49 Prozent) der Beschäftigten zu. Das zeigt die aktuelle globale Studie des Capgemini Research Institute [„Relearning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader“](#). Der hybride Arbeitsplatz stellt Unternehmen vor einzigartige Herausforderungen und erfordert eine erneute Ausrichtung auf Führungsqualitäten wie Authentizität, emotionale Intelligenz (EI), die Bereitschaft zu Veränderungen sowie die Fähigkeit, eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter gestärkt fühlen. Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte jedoch noch zu wenig dabei, in einem hybriden Arbeitsumfeld effektiv zu führen.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Teams anleiten und inspirieren, indem sie Eigenschaften wie Authentizität und emotionale Intelligenz leben und ihnen die erforderliche Autonomie gewähren. Allerdings gaben nur 37 Prozent der Mitarbeitenden in nicht-leitenden Funktionen an, dass ihr Unternehmen Teams aktiv dabei unterstützt, eigene Entscheidungen zu treffen. Zudem fühlt sich weniger als die Hälfte (47 Prozent) im Verlauf der Pandemie von ihrem Unternehmen einbezogen und gehört.

Tatsächlich hat die Pandemie die Notwendigkeit, das körperliche und mentale Wohlbefinden der Belegschaft ernst zu nehmen, noch stärker in den Fokus gerückt. Aber es gibt eine Wahrnehmungslücke zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, was den effektiven Umgang mit den Themen Gesundheit und Wohlbefinden während der Krise angeht. So glauben 72 Prozent der Führungskräfte, dass sich die Unternehmen um das körperliche und geistige Wohlbefinden der Mitarbeiter gekümmert haben, bei den Mitarbeitenden waren nur 49 Prozent dieser Meinung. Darüber hinaus gaben 34 Prozent der Befragten an, dass ihr Unternehmen aktiv an Initiativen zur Verringerung des Burnouts arbeitet.

Kernkompetenzen für Führungskräfte in einer hybriden Welt

Die Studie zeigt, dass für die neue hybride Arbeitswelt auch neue Ansätze der empathischen Mitarbeiterführung erforderlich sind. Vertrauen ist für diesen Wandel von zentraler Bedeutung: Eine überwältigende Mehrheit (84 Prozent) der Befragten sieht die Fähigkeit, eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der sich die Mitarbeitenden selbstbestimmt fühlen, als eine der wesentlichen Kompetenzen von Führungskräften an. In den meisten Unternehmen fehlt es jedoch an geeigneten Maßnahmen zur Förderung einer Vertrauenskultur und zur Befähigung von Teams. So führen nur 34 Prozent der Unternehmen Programme zur Schulung von Führungskräften durch, um die für den Aufbau einer Vertrauenskultur erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln.

Das gilt auch für andere Kompetenzen. So sehen die Mitarbeiter eine Diskrepanz zwischen den wichtigsten Fähigkeiten, die sie von ihren Führungskräften erwarten, und deren derzeitigem Leistungsniveau. Aus Sicht der Mitarbeitenden halten 75 Prozent emotionale Intelligenz für eine wesentliche Eigenschaft, aber nur 47



Prozent glauben, dass die Führungskräfte in diesem Bereich wirklich kompetent sind. Trotz des wahrgenommenen Mangels an Kompetenzen und Eigenschaften der Führungskräfte setzen Unternehmen noch zu wenig Trainingsprogramme auf, um die benötigten Fähigkeiten aufzubauen. Nur 27 Prozent der Unternehmen bieten beispielsweise umfassende Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten an.

Anpassen von Methoden und Prozesse an den hybriden Arbeitsplatz

Es kommt allerdings nicht nur auf die Schulung von Führungskräften an. Die Unternehmen müssen auch die Voraussetzungen schaffen, damit die Führungskräfte effektiv arbeiten können. Dazu gehört die Neugestaltung von Prozessen und Rahmenbedingungen für die Einstellung und Leistungsbeurteilung von Führungskräften – diese sind notwendig, damit die für hybride Arbeit erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften angemessen berücksichtigt und honoriert werden können. Grundlegende Änderungen in solchen Prozessen sind eine notwendige Ergänzung für die Schulung von Führungskräften. Die Studie macht allerdings deutlich, dass sich die Unternehmen nicht ausreichend auf diese grundlegenden Veränderungen konzentrieren. So geben beispielsweise nur 33 Prozent der Personalverantwortlichen an, dass ihr Unternehmen die Einstellungspraktiken überarbeitet hat, um Führungskräfte zu gewinnen, die über die in einer hybriden Arbeitswelt erforderlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen verfügen. Und nur 36 Prozent gaben an, dass sie die Prozesse in Bezug auf Vergütung und Sozialleistungen angepasst haben, um diese Führungskräfte zu belohnen.

Systemorientierter Ansatz notwendig

Die Studie hat eine kleine Gruppe führender Unternehmen identifiziert (in der Studie auch „Vorreiter“ genannt), die umfassend und unternehmensweit Programme zur Entwicklung von Führungskräften umsetzen und ihre Führungsstrukturen und -prozesse grundlegend überarbeiten. Die Mitarbeitenden dieser Organisationen genießen im Gegensatz zu den übrigen Unternehmen eine sehr gute Employee Experience. So sind beispielsweise 80 Prozent der Mitarbeitenden in führenden Unternehmen der Meinung, dass ihre Organisation sie unterstützt hat, ihre Arbeit selbst in die Hand zu nehmen und mehr Autonomie und Ehrlichkeit zu entwickeln (im Vergleich zu durchschnittlich 52 Prozent der Mitarbeiter in anderen Unternehmen).

Unternehmen, die ihre Führungsprogramme umfassend ausbauen, können ihre Belegschaft stärker davon profitieren lassen. Sie müssen allerdings eine kulturelle Grundlage schaffen, die den Wandel ermöglicht. Dies erfordert eine radikale Überarbeitung von Prozessen und Methoden – nur so können sie Führungskräfte gewinnen und belohnen, die das erforderliche Verhalten vorleben und die letztlich die Unternehmen in eine erfolgreiche hybride Zukunft zu führen.

„Unsere Studie zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen den Ansichten des oberen Managements und der Beschäftigten in vielen Unternehmen. Während die Technologie die rasche Einführung des hybriden Arbeitens erleichtert hat, haben die Management- und Führungspraktiken in vielen Fällen nicht Schritt gehalten. Es ist klar, dass das Konzept der Führung für den hybriden Arbeitsplatz der Zukunft erneuert werden muss. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Führungskräfte befähigen, empathisch, authentisch und glaubwürdig zu sein. Sie müssen in den Aufbau der notwendigen Infrastruktur für die Entwicklung von Führungskräften investieren sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen wie Steuerungsprozesse, Managementpraktiken und -richtlinien zur Unterstützung des erforderlichen Führungsverhaltens schaffen“, erklärt Christoph Holper, Head of Workforce & Organization bei Capgemini Invent Österreich.



Zur Methodik der Studie

Die Ergebnisse von Capgemini basieren auf einer zweistufigen globalen Studie, die große Unternehmen in zwölf Ländern in Schlüsselbranchen wie der Automobilindustrie, Energie und Versorgungsunternehmen, der Fertigung, Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Konsumgüter und Einzelhandel und den öffentlichen Sektor umfasst. Es wurden 1.380 Personen aus 548 Unternehmen befragt sowie Interviews mit Führungskräften aus der Industrie, Wissenschaftlern und Experten für die Entwicklung von Führungskräften geführt.

Über Capgemini

Capgemini ist einer der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von über 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in fast 50 Ländern. Eine über 50-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2020 bei 16 Milliarden Euro.

Get The Future You Want | www.capgemini.com/at

Über das Capgemini Research Institute

Das Capgemini Research Institute ist Capgeminis hauseigener Think-Tank in digitalen Angelegenheiten. Das Institut veröffentlicht Forschungsarbeiten über den Einfluss digitaler Technologien auf große Unternehmen. Das Team greift dabei auf das weltweite Netzwerk von Capgemini-Experten zurück und arbeitet eng mit akademischen und technologischen Partnern zusammen. Das Institut hat Forschungszentren in Indien, Singapur, Großbritannien, und den USA.

Get The Future You Want | www.capgemini.com/researchinstitute/