



FÜHRUNG - NEU DEFINIERT

IN DER NEUEN WELT DES ARBEITENS IST VERNETZUNG ANGESAGT. FÜHRUNGSKRÄFTE AGIEREN IN ERSTER LINIE ALS KOMMUNIKATOREN UND SORGEN FÜR EFFIZIENTEN INFORMATIONSAUSTAUSCH UNTER DEN TEAMS. HIERARCHIEN HABEN BALD AUSGEDIENT.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Eine Chefin, die im stillen Kämmerlein endlose Zahlenkolonnen durchhackert und dann einsame Entscheidungen fällt – ein Auslaufmodell. Ein Chef, der durch die Firma schreitet und Mitarbeitern in harschem Ton Anweisungen

gibt – ebenso. Der digitale Wandel macht Veränderungen möglich, wo Plädoyers für eine offene Unternehmenskultur bislang nicht fruchteten. Organisationen jeder Branche und Größe stellen ihre Strukturen und Prozesse neu auf. Und ob sie wollen oder

nicht, auch Führungskräfte müssen ihre Prioritäten umkrempeln.

>> Neue Töne <<

Neben der intensiveren Beziehung zu Kunden – Lieferanten müssen künftig ra-

scher und individueller auf Kundenwünsche eingehen – schlägt auch die Kommunikation nach innen neue Töne an. Drei Aspekten kommen dabei größte Bedeutung zu: einem offenen Umgang mit kritischen Themen, wertschätzender Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Etablierung einer Feedback-Kultur.

Selbst in Großbetrieben, wo reibungslose Abläufe ohne strenge Hierarchie undenkbar schienen, muss nun beweglicher agiert werden. Isoliertes Abteilungsdenken bremst bekanntlich Innovationen. Unternehmen, die es schaffen, das intellektuelle Kapital zu vernetzen, haben die Nase vorne. Die passenden

Köpfe werden für einzelne Projekte zu interdisziplinären Teams zusammengewürfelt.

Dieses projektorientierte Organisationsprinzip stellt an »digitale Leader« andere Herausforderungen als an frühere »Vorgesetzte«. Sie müssen einen Gutteil der Verantwortung an die Teams abtreten und diesen Spezialistinnen und Spezialisten genügend Freiraum für innovative Lösungen überlassen.



Barbara Liebermeister, IFIDZ: »Junge Kollegen werden zwar rasch auf cc gesetzt, in Entscheidungen aber nicht eingebunden.«

Den Führungskräften obliegt es, das große Ganze im Blick zu behalten und das Puzzle zusammenzufügen.

Aufgrund der immer komplexeren Aufgabenstellungen geht es gar nicht anders. »Im Management geht es vermehrt darum, Kompetenzen zu vernetzen, die Teams zu moderieren und Rahmenbedingungen zu organisieren. Führungskräfte sollten ein gutes Selbstbild haben und ihre eigenen Stärken und Schwächen reflektieren«, sagt Change-Expertin Eva Kral.

Moderne Führungskräfte können auch einmal Fehler oder einen Irrtum zugeben, ohne an Führungsstärke zu verlieren. Im Sinne einer Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt der Austausch von Feedback zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus beidseitig, quasi unter Kollegen. Ein Leader neuen Typs beurteilt aber nicht nur,

sondern schafft in erster Linie ideale Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld, gibt Anregungen, fördert und ermutigt.

>> Vertrauen als Prinzip <<

Das erfordert zunächst auch einen beträchtlichen Vertrauensvorschuss. »Je virtueller unsere Welt wird, desto mehr wird Vertrauen zum Organisationsprinzip der Stunde«, betonte Management-Berater Dr. Reinhard K. Sprenger auf der Stuttgarter Personal-Messe in seiner Keynote. »Wenn Sie mit jemandem zusammenarbeiten, dann sollten Sie ihm vertrauen. Wenn Sie ihm ▶

WENN FRAUEN FÜHREN:

SIND FRAUEN DIE BESSEREN CHEFS? EINE AKTUELLE STUDIE AUS NORWEGEN KOMMT ZU ÜBERRASCHENDEN ERGEBNISSEN.

> Bisherige Studien zu diesem Thema untersuchten in erster Linie, ob sich die Zahl der Frauen im Management signifikant auf Umsätze, Gewinne oder den Börsenwert auswirken. So wies das Peterson Institute for International Economics in Washington in der bislang größten Erhebung in 91 Ländern nach, dass ein um 30 % höherer Frauenanteil in der Chefetage eine Steigerung des Netto-Umsatzes um 15 % ermöglicht. Eine ganze Reihe weiterer Studien bestätigte diese Korrelation.

Die Frage, ob Frauen tatsächlich »bessere« – nicht bloß erfolgreichere – Führungskräfte sind, beantworteten diese Arbeiten aber nicht. Die Norwegian Business School ließ deshalb 2.900 Führungskräfte hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsmerkmale testen. Sie identifizierten fünf Charakterzüge, die sich im Management als vorteilhaft erweisen: emotionale Stabilität, Extrovertiertheit, Offenheit, Geselligkeit und Gewissenhaftigkeit.

Die Frauen schnitten in vier der fünf Kategorien besser ab als die Männer. »Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Frauen fitter für Führungspositionen sind als ihre männlichen Kollegen, jedenfalls in den Dimensionen Klarheit, Innovationskraft, Unterstützung und zielgerichtete Genauigkeit«, analysierte das Forschungsteam rund um Oyvind Lund Martinsen. Frauen seien klarer in ihrer Kommunikation, offener für Innovationen, verantwortungsvoller und unterstützen Mitarbeiter besser.

Allerdings zeige sich auch eine schlechtere Stressresistenz der weiblichen Führungskräfte – sie machten sich häufiger Sorgen, was ihre emotionale Stabilität schwäche.



Digitales Führungsverständnis

Die Menschheit steht technologisch in der Tat am Beginn eines neuen Zeitalters. Industrie 4.0 trifft auf Gehirn 1.0 – das ist die andere Seite des digitalen Umbruchs, in dem wir uns heute befinden.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Die digitale Transformation übertrifft alles Dagewesene an Entwicklungen hinsichtlich Schnelligkeit, Reichweite und gesamthafter Wirkung. Neue, kaum mehr überblickbare Geschäftsmöglichkeiten entstehen mit exponentiellen Steigerungsraten und werden auch wieder genauso schnell durch andere disruptiv ersetzt. Entwicklungsgeschichtlich sind wir in unserer inneren Verfasstheit jedoch immer noch viel, viel näher beim Faustkeil und am Lagerfeuer als bei Mikrochip und virtueller Realität. Was wiegen 50 Jahre Hightech gegen 500.000 Jahre Großhirnentwicklung oder gar 250 Millionen Jahre Entwicklungszeit des limbischen Systems im Gehirn? Damit Digitales selbst zum Funktionieren gebracht werden kann, braucht es auch heute noch immer ganz viel Analoges, nämlich den menschlichen Faktor, insbesondere wenn es um Kooperation und Führung geht.

Im heutigen Informationszeitalter gelten allerdings andere Erfolgsfaktoren als noch im Industriezeitalter. Die Treiber von heute sind Innovationskraft, Wissen, Partnerschaft, Kundennähe und Agilität. Deshalb gehört die Zukunft nicht der Abteilungs-, sondern der Netzwerkorganisation, die sich entlang der Kundenprozesse selbst organisiert.

Die Fähigkeiten, laufend innovativ und kreativ zu sein, flexibel und rasch zu agieren und komplexe Zusammenhänge zu erkennen, werden zu entscheidenden Erfolgskriterien. Darauf muss Führung heute vermehrt Rücksicht nehmen. Statt strikter Hierarchie braucht es heute mehr denn je vertrauensbasierte Kooperation von interdisziplinären Teams, denn Innovation erfordert zwingend eine Kultur des Experimentierens und des wechselseitigen Vertrauens.

Vertrauen geht auch Hand in Hand mit einer innovationsfreundlichen

Fehlerkultur: Werden Mitarbeiter für Fehler bestraft, nehmen riskante Entscheidungen ab und Innovation lahm. Überall dort, wo Kreativität notwendiger Teil des Geschäftsmodells ist, ist eine Kernfunktion von Führung, Zusammenarbeit zu organisieren und interne Vernetzung zu ermöglichen. Führungskräfte sind dann keine peitschenschwingenden Anweiser mehr, sondern haben idealerweise das Selbstverständnis eines »Enablers« – fast wie ein Gastgeber auf einer Party, der Sorge dafür trägt, dass die Anwesenden gut im Gespräch bleiben – und eines Coachs, der durch stimulierende Fragen Anreize schafft, dass Personen in einer Organisationseinheit ihre eigenen Problemlösungskapazitäten mobilisieren können. Das ist jedoch nicht mit hierarchieloser Beliebigkeit oder Laissez-faire zu verwechseln: Gerade, wenn autonomes Handeln gefördert und auch eingefordert wird, braucht es ex ante klar kommunizierte Spielregeln über das generelle Miteinander und ausreichend Bewusstsein über die eigenen kulturellen Besonderheiten.

Laut einer von Cap Gemini im Frühjahr 2017 durchgeführten globalen Studie (The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap) sehen 62 % der Unternehmen die bestehende Unternehmenskultur als das größte Hindernis auf dem Weg zu einer Organisationsform, die dem digitalen Zeitalter angepasst ist. Offensichtlich gibt es eine Kluft zwischen digitalem Anspruch aus dem Geschäftsmodell und der analogen Realverfassung in einer Organisation.

Der Autor: Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.



DIE VIER EBENEN DER KOMMUNIKATION

1. Die Sachebene (WAS): Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Der Sender muss seine Botschaft so formulieren, dass sein Gegenüber sie versteht. Der Inhalt steht im Mittelpunkt – also Zahlen, Daten, Fakten.

2. Die Beziehungsebene (WIR): Abhängig von der Beziehung zu einer Person messen wir derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung bei. Kommt beispielsweise die Aussage »Das ist wichtig« von einer formell höhergestellten Person, wird sie als bedeutsamer eingestuft, als wenn sie von einer Person in einer niedrigeren Position kommt.

► nicht vertrauen wollen, arbeiten Sie besser nicht mit ihm zusammen. Es gibt keinen dritten Weg.«

Anders gesagt: Wer von den Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, muss die Zügel nicht nur lockern, sondern ihnen diese auch manchmal überlassen. Markus Tomaschitz, Vice-President Human Resources bei AVL in Graz, bringt es im aktuellen Herstein-Report auf den Punkt: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so. Um drei Themen kommt man als Führungskraft nicht herum: autonomes Arbeiten zu ermöglichen, Leistungsbereitschaft einzufordern

Foto: thinkstock

3. Die Selbstaussage-Ebene (ICH): Beim Kommunizieren mit anderen Menschen geben wir immer auch Informationen über uns selbst preis. Durch unsere Gestik, Körpersprache, Körperhaltung oder Sprechweise senden wir Botschaften – oftmals unbewusst – an unser Gegenüber. Schon die Wahl eines Kommunikationskanals, z.B. Telefon oder E-Mail, sagt etwas darüber aus, welchen Stellenwert eine Information für uns hat.

4. Die Appell-Ebene (DU): In der Kommunikation verfolgen wir stets eine Intention. Wir wollen z.B. ein bestimmtes Handeln oder Zustimmung erreichen, eine Meinungsänderung bewirken oder bei unserem Gegenüber Sympathien wecken. Empfänger einer Botschaft registrieren diese unterschwellig Signale und reagieren darauf.

und Sinn zu vermitteln. Die neuen Generationen haben einen hohen Anspruch an Organisation und Führungskräfte.«

Der scheinbare Machtverlust wird durch echte Führungsaufgaben mehr als kompensiert. »Die strategische Aufgabe liegt darin, alle Antennen nach außen zu strecken und Chancen zu erkennen. Ein Unternehmen soll in erster Linie Kundenbedürfnisse erfüllen, das wird oft vergessen. Und so wie ich mit meinen Kunden umgehe, werde ich vermutlich auch nach innen agieren«, so Kral.

►► Zurück ins Büro ◀◀

Der deutsche Wirtschaftspsychologe Albrecht Müller-schön ortet hinsichtlich der Vielzahl an Kanälen einen »hohen Klärungs- und Abstimmungsbedarf« in den Unternehmen: »Bei der elektronischen Kommunikation gehen viele Infos ►

Die neue Preis-/Leistungs-kategorie für PLC & Motion Control.

Embedded-PC-Serie CX5100:
Kompakt-Steuerungen mit Intel®-Atom™-Mehrkern-Prozessoren.



www.beckhoff.at/CX51xx

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 etabliert Beckhoff eine neue kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.



CX5120:
Intel®-Atom™-CPU,
1,46 GHz, single-core

CX5130:
Intel®-Atom™-CPU,
1,75 GHz, dual-core

CX5140:
Intel®-Atom™-CPU,
1,91 GHz, quad-core

New Automation Technology **BECKHOFF**

BUCHTIPP

PERSÖNLICHKEIT
ZÄHLT

➤ Viel wird darüber geschrieben, was sich im Zuge der Digitalisierung alles ändert – und wie wir uns ändern müssen. Doch Managementberaterin Barbara Liebermeister gibt Entwarnung: Es sind immer noch Menschen, die miteinander arbeiten. Auch Führung sei nach wie vor gefragt. Gerade in instabilen Zeiten und von Technik geprägten Welten sehnten sich Mitarbeiter nach Halt und Orientierung, schreibt die Autorin und räumt gleichzeitig mit Vorurteilen gegenüber der vielzitierten Generation Y auf. Führungskräfte von morgen geben Impulse und Motivation, sind offen für neue Projekte und Prozesse und behalten über allem das übergeordnete Ziel im Auge. Sie benötigen ein hohes Maß an Beziehungszintelligenz, um die Potenziale und Interessen der Mitarbeiter optimal einzusetzen und zu fördern. Letzteres ist umso notwendiger, als sich mit der Generation der »Digital Natives« auch die Unternehmenskultur wandelt. Aktive Führung setzt Respekt und Aufmerksamkeit voraus. Ein neuer Führungsstil hält Einzug – und das ist gut so. Denn davon profitiert das gesamte Unternehmen.

➤ **Barbara Liebermeister: Digital ist egal. Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet.**

Verlag Gabal, Offenbach 2017
ISBN: 978-3-86936-750-7



DIGITAL NATIVES STEHEN DER **TECHNIKGETRIEBENEN KOMMUNIKATION** DURCHAUS KRITISCH GEGENÜBER. SIE WISSEN, DASS DER TURNAROUND IN DEN KÖPFEN PASSIEREN MUSS.

► verloren, die beim persönlichen Gespräch unter vier oder mehr Augen mitvermittelt werden. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Botschaften nicht oder falsch ankommen.« Zudem könne der Sender schwerer einschätzen, ob die Information richtig interpretiert wird und welche Reaktion sie auslöst.

Für Verwunderung sorgte die Ankündigung von IBM, das Homeoffice für einige Abteilungen einzuschränken, galt doch der IT-Konzern als einer der Vorreiter für flexible Arbeitsstrukturen. Auch Google, Apple



Markus Tomaschitz, AVL: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so.«

und Facebook trachten bereits danach, die Mitarbeiter wieder zurück in die Büros zu holen. Eine völlige Rückkehr in frühere Arbeitsmodelle, ohne die vielfältigen Möglichkeiten mobilen Arbeitens zu nutzen, scheint dennoch unwahrscheinlich. In der Praxis macht's wohl der richtige Mix aus: digitale Vernetzung, wo es um die rasche Abstimmung in Routineaufgaben geht, und persönliche Zusammenarbeit »Schulter an Schulter«, wenn kreative, qualitativ hochwertige Lösungen gefragt sind.

» Jüngere sind skeptisch «

Digitale Transformation kann ohne mentale Verankerung in der Unternehmenskultur nicht gelingen. Dementsprechend müssen die Betriebe nicht nur die techno-

logischen Voraussetzungen vorantreiben, sondern auch ihre Kultur verändern oder gegebenenfalls neu gestalten. Dass soziale und emotionale Intelligenz die entscheidenden Kompetenzen in der vernetzten Beziehungswelt sind, darüber besteht kein Zweifel. Wie sich der Wunsch der Mitarbeiter nach stärkerer Einbindung in Entscheidungsprozesse mit den teilweise noch sehr starren hierarchischen Wegen in Konzernen vereinbaren lässt, wird sich hingegen erst zeigen.

Das Frankfurter Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) stellte diesbezüglich einen deutlichen Gap zwischen den Generationen fest. So erachten es 85 % der jüngeren, aber nur 63 % der älteren Führungskräfte als sehr wichtig, dass Informationen regelmäßig weitergegeben und nicht als »Herrschaftswissen« zurückgehalten werden. Überraschenderweise stehen »Digital Natives« der technikgetriebenen Kommunikation durchaus kritisch gegenüber: 60 % der älteren Führungskräfte sind überzeugt, dass digitale Vernetzung auch zu einer transparenteren Mitarbeiterführung beiträgt – unter den jüngeren Führungskräften schließen sich nur 36 % dieser Meinung an.

»Ihnen ist stärker bewusst, dass allein weil mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, sich qualitativ noch nichts ändert, solange kein mentaler Turnaround in den Köpfen ihrer Nutzer erfolgt«, erklärt IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister. »Junge Führungskräfte haben, weil sie mit den neuen Technologien aufgewachsen sind, vermutlich ein feineres Gespür dafür, was die Möglichkeiten, aber auch Grenzen sind, wenn es um die zwischenmenschliche Kommunikation geht.« Zudem sammeln sie im Arbeitsalltag noch häufig die Erfahrung, von der obersten Chefetage zwar recht rasch in E-Mails »auf cc« gesetzt, aber in die Entscheidungsbildung nicht wirklich einbezogen zu werden. Das alte Top-down-Denken haben Manager faktisch noch tief verinnerlicht, so Liebermeister, »selbst wenn sie glauben, bereits empathische Netzwerker zu sein.« ■

» WEG VOM TECHNOKRATISCHEN «

Trotz fortschreitender Digitalisierung gewinnt der persönliche Kontakt an Bedeutung. Gefragt sind »ureigenste menschliche Eigenschaften« wie Intuition, Empathie und Hausverstand, meint die Klagenfurter Unternehmensberaterin Eva Kral.

➤ **(+) PLUS:** Führungskräfte von morgen sollen gute Netzwerker, empathisch und sozial kompetent sein. Lässt sich das lernen?

Eva Kral: Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie Empathie sollten sie möglichst bereits in der Prägephase ihrer Kindheit vom Elternhaus mitbekommen. Manches lässt sich aber durchaus über Techniken ein Stück weit erlernen. Das Wichtigste ist, trotzdem authentisch zu bleiben. Wenn eine Führungskraft, die bisher nicht sehr gesprächig und eher zurückhaltend war, nach dem Besuch eines Seminars plötzlich ihr Verhalten völlig ändert, wirkt das nicht stimmig.

(+) PLUS: Flache Hierarchien sind angesagt. Verlieren Führungskräfte dadurch an Entscheidungsstärke?

Kral: Ja, aber das kann durchaus etwas Gutes sein. Wenn ich mich in dieser Komplexität an Aufgaben um jeden Pipifax selbst kümmere, schaffe ich das als Führungskraft überhaupt noch? Dieses Detailwissen kann man ja fast nicht mehr haben. Vielleicht mache ich mir das Leben ein bisschen leichter, wenn ich diesen Machtverlust zulasse. Dann bleibt Zeit für wirklich wichtige Entscheidungen. Führungskräfte müssen die Wege bestimmen, auf denen die Ziele erreicht werden sollen, aber nicht die Inhalte. Das ist die Kunst: aus allen Bereichen Fachleute auszuwählen und zu vernetzen – wer sind die besten Leute für bestimmte Aufgaben, wie arbeiten sie zusammen und wie können die Ergebnisse umgesetzt werden.

(+) PLUS: Wird das von den Betroffenen tatsächlich als Gewinn gesehen?

Kral: Nein – als Machtverlust. Das auszuhalten, muss man lernen.

(+) PLUS: Zieht mit der jüngeren Generation ein anderer Führungsstil ein?

Kral: Es ist noch zu früh. So viele Jüngere sind noch nicht in den Top-Positionen angelangt. Ich halte es mit Fürst Karl Schwarzenberg, der kürzlich in einem Vortrag gesagt hat: Jede Generation hat die Aufgabe, Neues zu gestalten, und wird Veränderungen bringen. Ich sehe aber schon, dass die Ansprache



Leadership-Expertin Eva Kral sieht künftig mehr Platz für »wirkliche Führungsaufgaben«.

heute ganz andere sind. Familie, Freunde und Hobbys haben einen höheren Stellenwert als die Karriere. Teamorientiertes, sinnerfülltes Arbeiten auf Augenhöhe – das ist alles schon da. Was sich dadurch letztlich ändert, wird diese Generation erst zeigen.

Derzeit ist noch ein etwas »schizophrenes« Führungsverhalten gefragt. Einerseits befinden sich die Organisationen mitten im Umbruch, deshalb müssen Strategie und Struktur vorgegeben werden. Stückweise wird aber schon in Selbstorganisation übergeführt. In diesen unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Welten muss man sich bewegen können. Wenn die neue Generation Einzug hält, schafft sie es, beide Wege zu gehen, ohne die Organisation zu überfordern? Das wird spannend. Die Mitarbeiter sind ja großteils noch ganz anders sozialisiert.

(+) PLUS: Können digitale Technologien und Kanäle die persönliche Kommunikation, face-to-face, ersetzen?

Kral: Je mehr die Digitalisierung Einzug hält, desto mehr ist der Mensch gefragt. Das ist kein Widerspruch, beides ergänzt sich. Der Mensch arbeitet in der Kommunikation mit allen Sinnen. Eine Videokonferenz ist oft ressourcenschonender. Geht es aber um ein Thema, das auch nur einen Funken

von emotionalem Touch hat, ist man in der Kommunikation auf die Körpersprache, die Mimik, die Stimme, den Geruch angewiesen, um manche Äußerungen richtig interpretieren zu können. Schon bei einem Telefongespräch ist man viel leichter irritiert, weil man kein Bild vor Augen hat.

(+) PLUS: Sind in modernen Bürolandschaften deshalb so viele unterschiedliche Kommunikationsbereiche vorgesehen?

Kral: Daran sieht man, wie wichtig Kommunikation wird. Ich betreue ein Unternehmen, das noch sehr klassisch aufgebaut ist. Für eine Besprechung unter vier Augen oder ein ungestörtes Kundengespräch gibt es eigentlich keinen geeigneten Raum. Es gibt ein großes Sitzungszimmer für etwa 20 Leute, aber keine Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten oder Kommunikationsecken, wo man sich kurz zusammensetzen kann.

(+) PLUS: Mit welchen Instrumenten können Führungskräfte die künftigen Herausforderungen meistern?

Kral: Früher gab die Führungsebene das Organigramm vor, die Stellenbeschreibungen wurden vom Qualitätsmanagement bestimmt, die Budgets standen fest. Das hat sich verändert. Der Rahmen wird noch vorgegeben, die Aufgaben aber von den Mitarbeitern selbst abgesteckt und die Budgets dafür ebenso wie die Zeitleisten verhandelt.

Aus der Kontrollfunktion wurde eine Support-Tätigkeit. Die Führungskraft muss passende Ressourcen organisieren, Kompetenzen vernetzen und die Teams dirigieren bzw. orchestrieren. Viel Augenmerk liegt auf der Personalentwicklung: Wie können die Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten? Generell sehe ich die Entwicklung positiv: Es geht wieder weg vom Technokratischen hin zu den urreigensten menschlichen Eigenschaften wie Intuition, Empathie und Hausverstand. Standardaufgaben können digitalisiert werden, übrig bleiben wirkliche Führungsaufgaben.

Info: Eva Kral leitet Seminare zum Thema »Führen in turbulenten Zeiten«. Details unter www.changedesign.at