

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Führung 4.0

Die Vernetzung der Wirtschaftsräume auf unterschiedlichen Ebenen, einhergehend mit der digitalen Transformation aller Lebensbereiche sowie der zunehmende Wunsch der Menschen nach Selbstbestimmung auch in ihrem Arbeitsbereich sind die bestimmenden Megatrends des 21. Jahrhunderts. All diese Entwicklungen erfordern ein grundsätzliches Umdenken der Unternehmen. Um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die weitere Digitalisierung, Agilisierung und Demokratisierung der betrieblichen Prozesse und Strukturen erforderlich. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen neue Rollen, Aufgaben und Haltungen entwickeln, sich laufend reflektieren und dabei lernen, sich an die Veränderungen anzupassen. Diese gewaltigen Herausforderungen bilden gleichzeitig ein riesiges Potenzial mit Chancen für Wachstum und Entwicklung.

Es überrascht wohl niemanden, dass es zu diesen Fragestellungen bereits eine Menge an Literatur und dementsprechend auch eine grosse Meinungsvielfalt gibt. Dieser Artikel stellt einen Versuch dar, aus Sicht einer Kaderselektions- und Assessmentfirma die wichtigsten Grundhaltungen und Kompetenzen aufzuzeigen, welche für die Führungskräfte der Zukunft wahrscheinlich eine zentrale Rolle spielen werden. Dabei orientieren wir uns einerseits an der aktuellen Fachdiskussion, andererseits aber auch an den konkreten Rückmeldungen und Erwartungen unserer Kund:innen. Denn auch an unserem konkreten Berufsalltag geht dieser umfassende Transformationsprozess natürlich nicht spurlos vorbei. So wie sich die Arbeitswelt verändert, verändern sich die Anforderungen an die Führungskräfte – und damit natürlich auch die Kriterien, nach welchen Führungskräfte in Zukunft ausgesucht und weiterentwickelt werden sollten.

Gesundes Selbstmanagement

Wer andere gut führen will, muss sich selbst gut führen können. Das gilt nach wie vor. In Zukunft wohl vor allem im Zusammenhang mit einer guten Work-Life-Balance. Ein glaubwürdiges Vorbild für jüngere Mitarbeitende kann man in Zukunft nur dann sein, wenn es einem gelingt, beruflichen Erfolg nicht auf Kosten der körperlichen und/oder psychischen Gesundheit, sondern im Einklang damit zu erreichen. Zudem basiert wirksame Selbstführung immer auch auf Selbstreflexion, Selbsterkenntnis und dem Bewusstsein über die eigene Wirksamkeit.

Resilienz

Eng damit verbunden ist eine Eigenschaft, die heute oft mit Resilienz umschrieben wird. Resiliente Menschen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie mit Krisen umgehen können und fähig sind, ihre eigenen Emotionen zu lenken. Sie besitzen mentale Stärke, Widerstandskraft und einen fast unerschütterlichen Optimismus. Dabei sind sie jedoch keineswegs naiv oder blauäugig, sondern fokussieren jeweils auch in Krisen stark auf das, was noch funktioniert.



Daniel Gobeli, Rektor Wirtschaftsschule Thun, Mitglied des iek-Verwaltungsrates

Macher:innen-Qualitäten

Moderne Leader nutzen ihren Handlungsimpuls, gehen aktiv in die Führung und liefern Ergebnisse. Führung muss die Umsetzung antreiben. Ohne diese verpuffen Anstrengungen und Ressourcen. Ohne Operationalisierung bleiben Visionen, Ziele, Pläne und Projekte ergebnislos. Wer sich vor der aktuellen Veränderungsdynamik in der Welt zu sehr fürchtet und deshalb nicht ins Handeln kommt, kann letztlich nichts bewirken.

Auf Augenhöhe statt Hierarchie

Für moderne Führungskräfte spielt die Hierarchie im Unternehmen keine allzu grosse Rolle. Vielmehr geht es darum, Brücken zu bauen, Gemeinsamkeiten entstehen zu lassen und Verantwortung zu delegieren. Entscheide werden dort gefällt, wo es objektiv am sinnvollsten ist – also dort, wo die Sachkompetenz am grössten ist.

Wissen teilen statt horten

Wissen und Informationen werden geteilt, sodass die Teammitglieder eigenständig und motiviert an



Bob Schneider, Mitgründer und Mitglied der iek-Geschäftsleitung

Ideen arbeiten können. Moderne Führungskräfte haben realisiert, dass sich Digital Natives ihr Wissen vor allem über unternehmensübergreifende Netzwerke verschaffen und sich gewohnt sind, «ihr Wissen» zu teilen – sei es dezentral oder virtuell in den sozialen Netzwerken, wie beispielsweise LinkedIn.

Beziehungsqualität bewusst pflegen

In einer von Trialog durchgeführten Expertenbefragung aus dem Jahr 2019 wurde die erhöhte Bedeutung von beziehungsförderlichem Verhalten bei der Führung im digitalen Zeitalter am zweithäufigsten genannt (neben der gezielten Machtübergabe, die am häufigsten genannt wurde). Dabei scheinen vor allem zwei Faktoren eine wichtige Rolle zu spielen: 1) Je instabiler das Arbeitsumfeld, desto höher ist das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Orientierung und Sicherheit. Dies kann nur in einer vertrauensvollen Umgebung vermittelt werden. 2) Ohne Vertrauensvorschuss sind moderne Arbeitsorganisationsformen gar nicht mehr lebbar, wie uns die Homeoffice-Erfahrung der letzten Jahre gelehrt hat. Das ist gleichzusetzen mit einem Kulturwandel

im Unternehmen, was Zeit erfordert – zum Beispiel für persönliche Gespräche, regelmässigen Austausch und konstruktives Feedback. Kurz: Führen durch Ermutigen und Befähigen.

Sinnhaftigkeit vermitteln

In der Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitenden wird es in Zukunft nicht nur um Wertschätzung und Vertrauen gehen, sondern auch um Sinnvermittlung. Materielle Güter allein reichen nicht mehr, um Mitarbeitende aus der Generation Y oder Z zu motivieren. Vielmehr ist für sie die unmittelbare Erfahrung von Sinnhaftigkeit von grösster Bedeutung.

Agiles Mindset

Zugegeben – der Begriff ist bereits etwas abgegriffen. Aber er ist deshalb nicht einfach unwichtig geworden. Wir meinen hier vor allem die Fähigkeit, die vielfältigen und noch zunehmenden Spannungsverhältnisse im Unternehmen zu managen, indem man eine gelungene Balance findet – zum Beispiel zwischen

- Innovation und Kreativität einerseits und Effizienz und Produktivität andererseits
- dezentral hoher Entscheidungsautonomie und zentralem inhaltlichen Rahmen als Orientierung

Diese Liste ist nicht abschliessend, aber sie vermag vielleicht eine erste Übersicht darüber zu geben, worauf es in Zukunft in der Führung – und damit eben vor allem auch in der erfolgreichen Führungsentwicklung – ankommen wird.

Kontakt und Information:

info@iek.ch
www.iek.ch



Kaderselektion
Assessment
Personalentwicklung 