

## New Leadership – Führung in der Arbeitswelt 4.0

Stephan Grabmeier \*

---

### Inhalt

- **Beschleunigung und steigende Komplexität**
- **Die Führungskultur muss sich verändern, weil sich die Gesellschaft verändert**
  - Individualisierung und die neue Rolle der Frau
  - Mangel an Fachkräften – der demografische Wandel
  - Digitale Transformation
- **Anforderungen an Führungskräfte**
  - Zehn Anforderungen an eine moderne Führungskultur
  - 5 Typen der Führungskultur
- **Schein und Sein: Wunsch und Wirklichkeit moderner Führung**
  - Führungskultur und die Wünsche von Mitarbeitern
  - Die Modernisierung der Führungskultur – Ursachen für die schleppende Umsetzung
- **Ausblick: Was ist zu tun?**

---

### Beschleunigung und steigende Komplexität

Märkte innovieren heute um ein Vielfaches schneller als noch vor zehn Jahren. Dreimal so häufig werden Marktführer von Konkurrenten verdrängt. Langjährige Stabilität gibt es immer seltener; Bedingung für langfristigen und nachhaltigen Erfolg ist heute Innovation. Unternehmen, die sich beständig wandeln, weiterentwickeln und neu erfinden, wachsen dreimal so schnell wie andere und erzielen höhere Gewinne.

Die Beschleunigung der Märkte und die steigende Komplexität von Möglichkeiten und Anforderungen fordern Führungskräfte in bisher nicht bekannter Form: Um mit den neuen Entwicklungen Schritt zu halten, muss sich die Führungskultur wandeln. Nur dann gelingt es

**Dynamik statt  
Stabilität an den  
Märkten**

**Neue  
Anforderungen  
an Führungs-  
kultur**

Unternehmen, im Wettbewerb um die besten Produkte und Dienstleistungen und um die besten Mitarbeiter im Prozess der Digitalisierung und in der Arbeitswelt 4.0 zu bestehen. Moderne Führungskultur muss deshalb zum einen mit der Komplexität der Märkte und der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung umgehen können und zum anderen in Sachen Organisationsentwicklung, Mitarbeitergewinnung, -bindung, -führung und -entwicklung Defizite aufholen.

### **Flexibilisierung von Arbeit und Führung**

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, reicht es nicht, kluge Hochglanz-Image-Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen als innovativ und mitarbeiterfreundlich ausweisen. Die Arbeitswelt 4.0 ist gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität, mit der moderne Wissensarbeiter umgehen müssen. Außerdem werden Arbeitsformen und Arbeitszeiten immer flexibler – auch das führt wiederum dazu, dass sich die Komplexität durch Koordination und Abstimmung erhöht. Notwendig ist deshalb die nachhaltige Neuausrichtung und Anpassung der gesamten Organisation und damit auch der Führungskultur. Beides muss, um wirklich erfolgreich zu sein, Hand in Hand gehen. Die althergebrachten Muster einer autoritativen, profit-orientierten Führungskultur sind zu träge und schwerfällig, um mit den neuen Entwicklungen Schritt zu halten. Daher setzt eine moderne Führungskultur auf offene und flexible (Netzwerk-) Strukturen, Vertrauen in die Mitarbeiter, Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren Vernetzung untereinander sowie mit den Kunden.

### **Wandel der Führungskultur ist Erfolgsbedingung**

Laut einer Studie des Forums Gute Führung der Initiative Qualität der Arbeit (INQA) unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Kruse befürworten mehr als drei Viertel der Führungskräfte einen solchen Wandel der Führungskultur. Sie sehen ihn als unabdingbar für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen an. Gleichzeitig jedoch sehen sie in der Praxis große Defizite, was die Umsetzung der geforderten Veränderungen anbelangt. Ein paradoxes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass es ja die Führungskräfte selbst sind, die diesen Wandel herbeiführen müssten. Welche gesellschaftlichen Prozesse den Wandel der Führungskultur erfordern, welche Anforderungen sich daraus konkret für Führungskräfte von morgen ergeben, wo die Ursachen für die geschilderten Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit liegen und wie die Zukunft von Führungs- und Unternehmenskultur aussehen könnte, damit befasst sich dieser Artikel.

## Die Führungskultur muss sich verändern, weil sich die Gesellschaft verändert

Prof. Kruse sieht die Ergebnisse der bereits oben zitierten Studie in einem gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang: Führungskultur bildet sich nicht im luftleeren Raum, sondern ist beeinflusst von einer Vielzahl gesellschaftlicher Prozesse, die immer dynamischer und gleichzeitig immer komplexer stattfinden.

Laut dem HR-Report 2014/2015 von Hays sehen 78 Prozent der befragten Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz die sozialen Kompetenzen als wichtigstes Handlungsfeld in Sachen Personal- und Unternehmensführung. Kein Wunder, denn Entwicklungen wie

- Individualisierung und Auflösen tradierter Rollenbilder
- demografischer Wandel und
- Digitalisierung

beeinflussen die Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, nachhaltig.

**Führungskultur  
ist Teil der  
Gesellschaft**

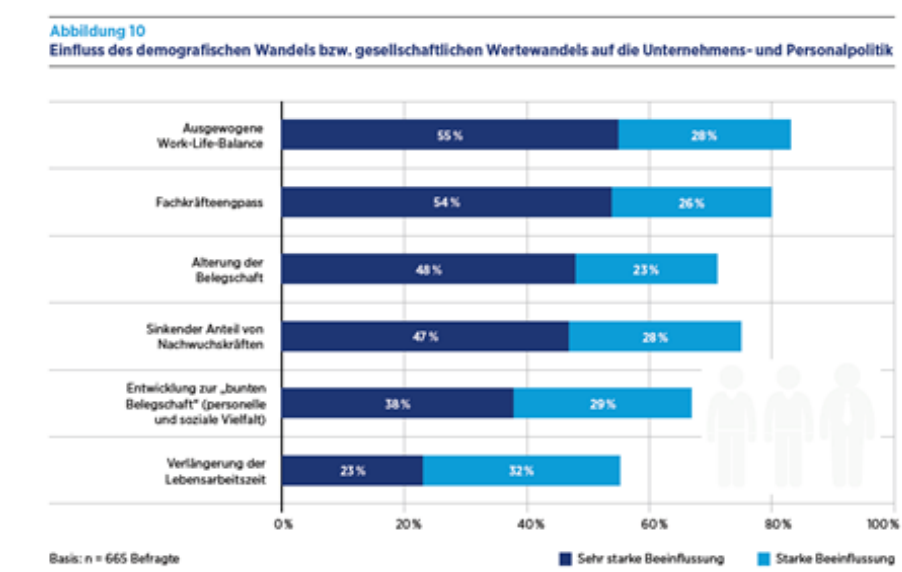


Abb. 1 Einfluss des demografischen Wandels; Quelle: HR-Report 2014/2015 von Hays, Schwerpunkt Führung

### Individualisierung und die neue Rolle der Frau

#### Vielzahl von individuellen Möglichkeiten

Biographien sind heute nicht mehr vorgezeichnet, jeder kann – zumindest theoretisch – alles werden. Für den einzelnen bedeutet das eine Vielzahl von Möglichkeiten und nahezu unüberschaubare Komplexität. Wer gut ausgebildet ist, hat die Wahl zwischen verschiedensten Arbeitgebern, die um ihn buhlen. Deshalb ist es für HR wichtig zu wissen, was Mitarbeiter wollen. Abgeschlagen auf der Wunschliste junger Menschen sind dabei ein hoher Verdienst und Statussymbole. Wichtig hingegen sind laut dem Leadership Report 2015 von Franz Kühmayer (Zukunftsinstitut)

- gute Zusammenarbeit im Team (90%)
- (empfundene) Sinnhaftigkeit der Arbeit (87%)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (81%)
- persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Lernen (75%)

#### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Vor allem die geforderte Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht mit der veränderten Rolle der Frau einher. Gut ausgebildete junge Frauen wollen es zu einem großen Teil nicht mehr hinnehmen, dass Mutterschaft und Berufstätigkeit sich ausschließen. Unternehmen sehen sich aufgrund des demografischen Wandels vor der Aufgabe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Aber nicht nur Frauen, auch Männer fordern von ihren Arbeitgebern zunehmend flexible Arbeits(zeit)modelle, um Beruf, Familie und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen zu können. Teilzeitarbeit, Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung und mehr Eigenverantwortung sind Faktoren, die das ermöglichen können. Gleichzeitig stellen solche Veränderungen die Führungskultur vor neue Aufgaben.

### Mangel an Fachkräften – der demografische Wandel

#### Alternde Gesellschaft?

Sinkende Geburtenraten in den Industriestaaten führen zur Alterung der Gesellschaft und damit auch zur Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung. Gleichzeitig werden wir aber immer jünger: Fitness und Gesundheit lassen sich heute auch bis ins hohe Alter erhalten. Die Phase der Erwachsenwerdens verlängert sich aufgrund immer längerer Ausbildungszeiten („Postadoleszenz“).

#### Qualifizierte Fachkräfte fehlen

Was bedeutet das für die Führungskultur? Zum einen bedeutet es einen Mangel an qualifizierten Fachkräften und Mitarbeitern, um die sich HR und Führungskräfte bemühen müssen. Zum anderen brau-

chen die veränderten Altersstrukturen eine andere Personalpolitik: Generationen von jungen und älteren Arbeitnehmern treffen in Teams und Projekten aufeinander – Generationen mit teils unterschiedlichen Auffassungen von Arbeit und Arbeitsorganisation. Generationenkonflikte können die Folge sein. Hier wird eine Führungskultur notwendig, der es gelingt, diese Konflikte zu moderieren und verschiedene Interessen und Auffassungen auszubalancieren. Das gilt im Übrigen nicht nur für Generationenkonflikte, sondern auch für andere Konflikte, die die neue Diversität der Belegschaften (Frauen und Männer, Mitarbeiter mit und ohne Familien, Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft) zur Folge haben kann.

Eine gesunde Organisation braucht zudem gesunde Mitarbeiter. Deshalb wird in Unternehmen das Gesundheitsmanagement immer wichtiger. Gerade die alternde Gesellschaft und damit die alternde Belegschaft von Firmen sorgt dafür, dass Gesundheitsmanagement und der langfristige Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) zu zentralen Führungsaufgaben werden.

### **Digitale Transformation**

Die digitale Revolution, die vor über zehn Jahren mit der Verbreitung des Web 2.0 einherging, hat massive Auswirkung auf die Arbeitswelt und die Führungskultur. Sie ist sowohl Ursache als auch Wirkung, was den Wandel von Führungs- und Unternehmenskultur angeht: Digitale Kommunikation unterstützt die Flexibilisierungsprozesse, die Mitarbeiter fordern. Grundmanifeste der Managementtheorien der letzten Jahrzehnte verändern sich in der Arbeitswelt 4.0: Wissen ist kein Reproduktionsfaktor mehr, sondern mehr und mehr Differenzierungsfaktor – und zwar von jedem einzelnen Mitarbeiter. Wissensmanagement in seiner Ursprungsform hat schon lange ausgedient: Wissen steht nicht mehr einer bestimmten Gruppe exklusiv zur Verfügung und muss verwaltet werden, sondern es wird geteilt, gemeinsam weiterentwickelt und ergänzt. Modernen effizienten Unternehmen muss es gelingen, kollektive Intelligenz jederzeit zu nutzen und durch eine offene Fehlerkultur aus Fehlern zu lernen. Das alles und nicht weniger kennzeichnet eine moderne Unternehmens- und Führungskultur.

Gleichzeitig sind Vernetzung und Digitalisierung, die durch soziale Technologien möglich werden, auch die Voraussetzung dafür, dass sich Führungskultur weg von der Hierarchie hin zu mehr Kooperati-

**Gesundheits-  
management**

**Web 2.0  
revolutioniert  
Management**

on und Zusammenarbeit verschiebt. Die Digitalisierung ermöglicht eine neue Form der Arbeitsorganisation: Unabhängig von Raum und Zeit wird die Abstimmung in Projekten und Teams durch soziale Technologien viel einfacher, schneller und effizienter möglich. Flexiblere Arbeitszeiten und -modelle sind dadurch zugleich Folge und Bedingung.

Moderne Unternehmensführung macht sich diese offenen, netzwerk-basierten und nicht-hierarchischen Kommunikationskanäle zu Nutze und tritt als Ermöglicher statt als Autorität auf.

### Anforderungen an Führungskräfte

#### Soziale Kompetenzen im Blickpunkt

Individualisierung, die veränderte Rolle der Frau, höhere Diversität der Mitarbeiter und der demografische Wandel fordern von einer modernen Führungskultur vor allem soziale Kompetenzen.

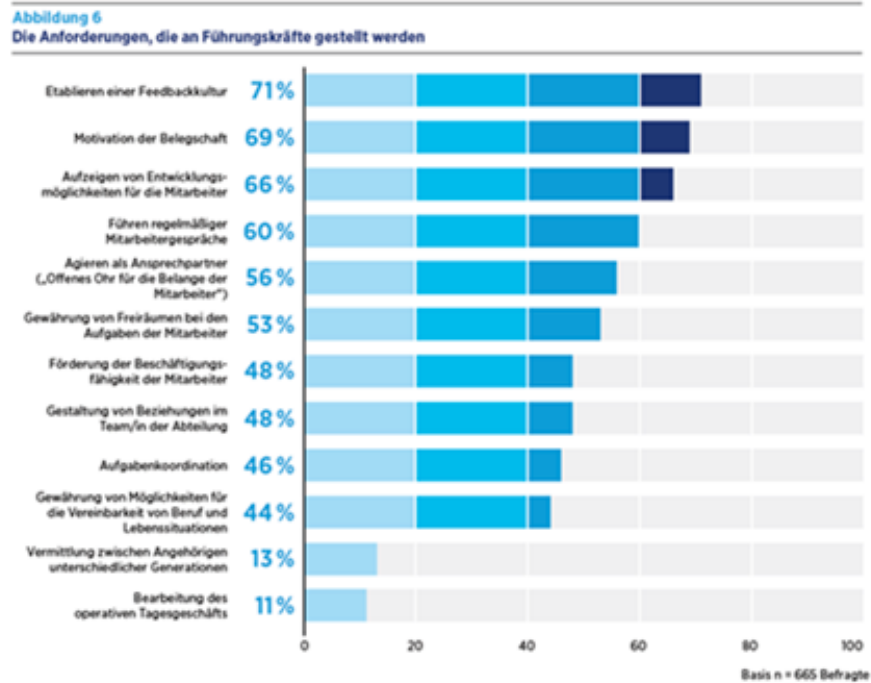


Abb. 2: Anforderungen an Führungskräfte; Quelle: HR-Report 2014/2015 von Hays, Schwerpunkt Führung

Die Hays-Studie 2014/2015 zeigte, dass Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarten, dass

- sie eine Feedbackkultur entwickeln,
- die Belegschaft motivieren
- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

Viel wichtiger als Durchsetzungsstärke und Autorität sind in einer modernen Führungskultur Kompetenzen wie Empathie und Einfühlungsvermögen. Statt hierarchisch den Kurs vorzugeben sollte eine moderne Führungskraft Spielräume und Möglichkeiten aufzeigen, die Kompetenzen der Mitarbeiter fördern, Sinnhaftigkeit und Werte der Arbeit vermitteln, wie diese Aussagen zeigen.

### **Zehn Anforderungen an eine moderne Führungskultur**

Dies zeigte auch die INQA-Studie unter der Leitung von Prof. Kruse: In 400 Tiefeninterviews, die sowohl quantitativ als auch qualitativ für eine hohe Validität und Reliabilität der Ergebnisse sorgen, identifizierte die Studie zehn Anforderungen, denen sich moderne Führungskräfte heute und in Zukunft stellen müssen:

1. Moderne Führungskräfte müssen Flexibilität und Diversität zulassen und ermöglichen.
2. Prozess- statt Ergebnisorientierung zeichnet eine moderne Führungskultur aus: ergebnisoffene Prozesse tragen dem beschleunigten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel Rechnung.
3. Netzwerkstrukturen und kollektive Intelligenz sorgen dafür, dass die neue Dynamik verarbeitet und genutzt werden kann.
4. Hierarchie hat ausgedient: In einer modernen Führungskultur werden Möglichkeiten und Spielräume geschaffen statt Vorgaben gemacht.
5. Moderne Führungskultur ermöglicht Kooperation.
6. Persönliches Coaching trägt zur Reflexion von Kompetenzen und Arbeitsergebnissen bei. Die intensive Begleitung der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung ist sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter eine zentrale Aufgabe.
7. Selbstbestimmung und Wertschätzung sind die Hauptmotivation für die Mitarbeiter.
8. Gesellschaftliche Themen, wie der Ausgleich verschiedener Interessen werden auch innerhalb von Unternehmen immer wichtiger.

### **Anforderungen an moderne Führungskultur**

9. Die Führungskräfte selbst wünschen sich einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur.

10. Führungskultur reflektiert sich selbst und wird kontrovers diskutiert.

Basierend auf diesen zehn Anforderungen die sich für die Modernisierung der Führungskultur stellen, identifizierte die Studie mathematisch fünf Präferenztypen von Führungskultur.

### 5 Typen der Führungskultur

Diese fünf Typen verdeutlichen die Schwerpunktverschiebung in Sachen Führungskultur – reine Profitorientierung und traditionelle Führung weichen immer mehr der kooperativen, wertorientierten und vernetzten Führungsdynamik.

#### 1. „Traditionell absichernde Fürsorge“ (13,50 %)

Die traditionelle Führungskultur gibt ihren Mitarbeitern Sicherheit und ist auf die langfristige Stabilisierung des Unternehmens und der Arbeitsplätze gerichtet. Fachkompetenz und natürliche Autorität zeichnen eine traditionelle Führungskraft aus. Durch ihre Vorbildfunktion gewinnt sie die Loyalität ihrer Mitarbeiter.

#### 2. „Steuern nach Zahlen“ (29,25 %)

Die Maximierung von Profit und Rendite ist das Ziel dieser Führungskultur. Hier soll es den Führungskräften gelingen, die Mitarbeiter so zu organisieren, dass das Unternehmen möglichst hohe Gewinne erwirtschaftet. Mittels einer ausgeklügelten Strategie, Zielemanagement und zahlengestütztem Controlling soll das Unternehmen im Wettbewerb um die größten Profite nach vorne gebracht werden. Das übergeordnete Ziel: Attraktive Renditen für die Kapitaleigner.

#### 3. „Coaching kooperativer Teamarbeit“ (15,50 %)

Die Transparenz von Wissen und Informationen, die Reflexion darüber im Team und die Nutzung der daraus entstehenden unternehmensinternen und -übergreifenden Synergiepotenziale sind das Ergebnis vernetzter und flexibler Strukturen. Ein hoher Diversitätsgrad bringt verschiedene Perspektiven und Blickwinkel in die Entwicklungsprozesse – aber er fordert von den Führungskräften auch die Fähigkeit zur Moderation von Konflikten und zur Schaffung von Handlungsspielräumen.

### Präferenztypen von Führungs- kultur



#### **4. „Stimulation von Netzwerkdynamik“ (24 %)**

Eigeninitiative und Eigenverantwortung sollen durch die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander gefördert werden. Hierarchie tritt als Interaktionsmodus zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zurück. Stattdessen setzt diese Führungskultur auf Kooperation, Flexibilität und Dynamik. So soll auch der Komplexität der Märkte Rechnung getragen werden: Denn hier gilt es, flexibel zu reagieren. Das gelingt nur mit flexiblen Netzwerkstrukturen in Unternehmen und Unternehmensführung.

#### **5. „Solidarisches Stakeholder-Handeln“ (17,75 %)**

Solidarität und der Ausgleich verschiedener Interessen werden in der werteorientierten Führungskultur gelebt. Die Mitarbeiter werden durch die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe, Wertschätzung, Freiräume in der täglichen Arbeit und die Möglichkeit zur Mitbestimmung motiviert. Das zentrale Ziel dieser Führungskultur ist der Ausgleich aller Stakeholder-Interessen.

### **Schein und Sein: Wunsch und Wirklichkeit moderner Führung**

Obwohl die befragten Führungskräfte die Zukunft der Führungskultur in den Typen 3, 4 und 5 sahen, ordneten sie sich selbst eher noch den Typen 1 und 2 zu. Auch für die nahe Zukunft waren sie pessimistisch, was die Modernisierung der Führungskultur betraf: Kooperation, Teamwork, Vernetzung und Werteorientierung definierten sie zwar als Herausforderungen an eine moderne Führungskultur, gleichzeitig sahen sie sich selbst aber nicht in der Lage, zum Bewältigen dieser Herausforderung beizutragen und diagnostizierten eine „Fehlentwicklung der Führungskultur“. Ein paradoxes, ja geradezu „schizophrenes“ Ergebnis, wie Thomas Sattelberger es formuliert. Mangelt es doch nicht an Problembewusstsein, wohl aber an Kompetenz (und möglicherweise auch Willen), Maßnahmen zu ergreifen, um diesen persönlichen Fehlentwicklungen gegenzusteuern.

### Führungskultur und die Wünsche von Mitarbeitern

#### (Einigkeit in Bezug auf moderne Führungskultur)

Die geschilderten Ergebnisse bezüglich der Frage, wie eine moderne Führungskultur aussehen sollte und welche Anforderungen sich künftig an Führung stellen, decken sich auch mit den Ansichten der Mitarbeiter. Während die INQA-Studie sich auf Aussagen von Führungskräften stützt, befragte die Hays-Studie 2014/2015 Mitarbeiter bezüglich ihrer Vorstellungen über eine gute Führungskultur.

#### Sozialkompetenz und individuelle Förderung

Die Mitarbeiter stellten dabei ebenfalls Sozialkompetenzen in den Vordergrund. Einfühlungsvermögen, Impulse zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, individuelles Coaching, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit, die Schaffung von Spielräumen innerhalb derer eigenverantwortlich agiert werden kann und der Ausgleich von verschiedenen Interessen – insgesamt ein positives Arbeitsklima, harmonische und gleichzeitig anregende Arbeit in flexiblen Teams und Netzwerken – so lässt sich die Vision einer modernen Führungskultur sowohl auf der Mitarbeiter- als auch auf der Führungsebene zusammenfassend charakterisieren.



Abb. 3: Ideal, Anforderungen und Praxis von Führung. (Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) 2014: Führungskultur im Wandel.

#### Wandel überlebenswichtig

Das Wahrwerden dieser Vision ist dabei keinesfalls nur der Schritt zu einer „besseren“ Arbeitswelt, sondern schiere Notwendigkeit: Denn Unternehmen müssen, wollen sie im Wettbewerb um die besten Köpfe und in der Komplexität der Märkte bestehen, den Forderungen ihrer (potenziellen) Mitarbeiter entgegenkommen. Nur so wird es ihnen gelingen, dem erhöhten Konkurrenzdruck der schnell innovierenden Märkte Stand zu halten. Denn eine moderne Führungskultur trägt zur Mitarbeiterrekrutierung und zu deren langfristigen Bindung an das

Unternehmen bei. Schließlich verkörpern die Führungstypen 3, 4 und 5 genau das, was jungen Talenten wichtig ist, nämlich:

- Flexibilität
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- eine positive Zusammenarbeit im Team
- Motivation durch Sinnhaftigkeit und Wertschätzung der Aufgabe.

Aber warum ist es so schwer, diesen Paradigmenwechsel auch in der Praxis zu vollziehen? Schließlich zeigten sowohl die Hays-Studie als auch die INQA-Studie, dass zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Bezug auf die Führungskultur starke Diskrepanzen bestehen – und das, obwohl der benötigte Wandel weitgehend Konsens zu sein scheint.

### **Die Modernisierung der Führungskultur – Ursachen für die schleppende Umsetzung**

In der Hays-Studie gaben Führungskräfte drei „Stolpersteine“ an, die den Wandel zu einer kooperativen, werteorientierten Führungskultur bremsen. Diese waren:

- zu wenig Zeit für Führungsaufgaben
- die Übertragung von Eigenverantwortung auf Mitarbeiter gestaltet sich schwierig
- die Umsetzung von Ergebnisorientierung statt Anwesenheitsorientierung sei ebenfalls schwierig

Abgesehen von „zu wenig Zeit“ geben diese Aussagen jedoch keinen Aufschluss darüber, *warum* es so schwierig ist, die Führungskultur zu reformieren. Meiner Meinung nach liegt die Ursache in den Unternehmen und den Führungskräften selbst. Wie Professor Kruse feststellte, ist die Führungskultur eingebunden in die Gesamtgesellschaft, sie ist beeinflusst von verschiedenen Faktoren, die sich derzeit im Wandel befinden. Gleichzeitig ist die Führungskultur aber teils über Jahrzehnte gewachsen, Unternehmensstrukturen ebenfalls. Sie haben sich stabilisiert in Strukturen, in Organisationen und in den Köpfen. Zu denken, man könne sie von heute auf morgen umwerfen und erneuern, ist naiv. Doch diese Trägheit wird immer mehr zum Problem: Denn sowohl die Gesellschaft als auch die Märkte wandeln sich immer schneller und Unternehmen tun es nicht. Junge, innovative Un-

**Verkrustete  
Strukturen**

Unternehmen und Start Ups haben es leichter, diese neue Führungskulturen zu leben, denn ihre Strukturen sind nicht verkrustet wie in bereits lange bestehenden Wirtschaftszweigen und Firmen. Sie leben die Arbeitswelt 4.0 bereits. Sie agieren von Beginn mit einem anderen Führungsverständnis, sind mit agileren Managementmethoden ausgebildet und haben den Mut Regeln zu brechen. Fehler zu machen ist kein Stigma sondern gewollte Methodik um besser zu werden und schneller vom Markt zu lernen. *Always Beta* ist eine Philosophie, die neue Geschwindigkeiten bei der Entwicklung von Produkten und Services mit sich bringt. *Open Innovation* ermöglicht es vernetzt in einer Community zu geringeren Kosten, in schnelleren Zyklen und passgenauer für Zielgruppen Produkte zu entwickeln. Scrum, Design Thinking und andere agile Methoden stellen die soziale Komponente und den Nutzer in den Vordergrund nicht das Produkt. Diese Unternehmen sind daher oftmals der Motor des Wandels und gehen in Sachen Führungskultur in großen Schritten voraus. Von Start Ups zu lernen ist bereits ein Schlüssel zur Entwicklung von Führungskräften.

Lange bestehende, große Unternehmen müssen sich schnell auf den Weg machen und durch Selbstreflexion, Coaching und agile Beratung dafür sorgen, dass Werte, Wertschätzung, Kooperation und Eigenverantwortung Teil ihrer neuen Führungskultur werden, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen. Wenn Produktzentrierung der Nutzerzentrierung weicht werden massive Umbrüche in der Kultur, in Prozessen und in der Führung von Unternehmen sichtbar.

### **Ausblick: Unternehmensführung der Zukunft – was ist zu tun?**

#### **Führungskultur und Unternehmenskultur gehen Hand in Hand**

Der Wandel der Führungskultur ist nicht nur eingebettet in den Wandel der Gesellschaft. Eine Stufe darunter ist der Wandel der Führungskultur aber vor allem Teil der Unternehmenskultur: Nur wenn die Unternehmenskultur sich ändert, kann sich auch die Führungskultur ändern und umgekehrt. Offenheit, Transparenz, Vernetzung und Flexibilität sind keine Werte, die nur in einer einzelnen Abteilung umgesetzt werden können, sie müssen sich durch das ganze Unternehmen ziehen. Diese Werte müssen vor allem in der Führungsetage verankert sein, da sie als Vorbild für die Mitarbeiter dient.

#### **Führungskultur: Objekt und Subjekt des Wandels**

Im vernetzten Unternehmen der Zukunft („Enterprise 2.0“) ist die Führungskraft also zum einen abhängig, zum anderen unabhängige Variable. Sie ist sowohl Objekt als auch Subjekt des Wandels. Sie wandelt sich selbst und treibt den Wandel voran. Konkret bedeutet

das: Selbstreflexion, individuelle Weiterentwicklung und Weiterbildung, Coaching, Mentoring-Programme und ähnliches können dazu beitragen, die Führungskultur so weiterzuentwickeln, dass sie sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmenserfolg dient.

Im Unternehmen der Zukunft arbeiten verschiedene Mitarbeiter vernetzt, in wechselnden Teams, unabhängig von Raum und Zeit mithilfe digitaler, meist sozialer Technologien zusammen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird ermöglicht durch hohe Flexibilität – sowohl was den Arbeitsort, als auch was die Arbeitszeit und die Aufgaben angeht. Ermöglicht wird das durch eine Führungskultur, die nicht auf Hierarchie und Status setzt, sondern auf die Schaffung von Spielräumen, auf individuelle Förderung, auf Ausgleich und Moderation. Diversität wird nicht als Last, sondern als Chance begriffen. Statt Fachkompetenzen stehen bei Führungskräften soziale Kompetenzen verstärkt im Mittelpunkt – dazu trägt auch die veränderte Verfügbarkeit und das neue Management von Wissen bei. Möglich wird dieser Wandel durch permanentes Hinterfragen von Zielen, durch die Begleitung von ergebnisoffenen Prozessen – nicht nur hinsichtlich der Arbeitsergebnisse, sondern auch in Bezug auf die persönliche und kulturelle Entwicklung von Mitarbeitern und Führung.

Das bedeutet auch, dass die Grenzen zwischen den Hierarchieebenen zunehmend verschwinden: In modernen Organisationen gibt es kein oben und unten im klassischen Sinne mehr. Die klassische Führung, die sagt, wo es langgeht, wird es wohl bald so nicht mehr geben. Ziele werden gemeinsam, in basisdemokratischen Prozessen, austariert, definiert, beständig reflektiert und überarbeitet. Das gleiche gilt für das Wissensmanagement. Flexibilität zeigt sich damit nicht nur in Arbeitszeit und Arbeitsort, sondern auch in den Prozessen und Strukturen.

Das beinhaltet große Herausforderungen, aber auch große Chancen. Führungskräfte von heute haben bereits eingesehen, dass sich in Sachen Führungskultur etwas ändern muss. Jetzt müssen sie es auch anpacken und ihre Unternehmen reformieren. Je eher sie beginnen, umso besser.

**Hierarchie-  
grenzen  
verschwinden**

#### **Literatur:**

Hays 2014: HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und Schweiz.  
<http://www.hays.de/aktuelles/arbeitsmarkt.cfm> (Stand 7.01.2014).

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) 2014: Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Monitor.

<http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.html>  
(Stand: 7.01.2014).

Kühmayer, Franz 2014: Der Leadership Report 2015.

<http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership-report-2015/>  
(Stand: 7.01.2014)

*\* Stephan Grabmeier ist Gründer und Geschäftsführer der Innovation Evangelist GmbH. Sein Team und er beraten Unternehmen zu Social Enterprise und helfen ihnen schneller zu innovieren. Grabmeier war über vier Jahre Head of Culture Initiatives bei der Deutschen Telekom AG. Dort leitete er u.a. das Center of Excellence Enterprise 2.0 und trieb damit die Transformation der Deutschen Telekom AG zu einer Enterprise 2.0 voran. Davor war der studierte Betriebswirt Geschäftsführer der yourcha AG und Managing Director der Master Management Deutschland GmbH. Die ersten Stationen seiner beruflichen Karriere waren Head of High Tech Campus bei der Cortal Consors AG und Leiter Human Resources bei der HypoVereinsbank FMIS GmbH.*

*Er wurde im Juni 2011 als "Social Media Innovator" von der W&V gekürt und hat in diesem Jahr mit Frank Schabel und Prof. Jutta Rump das Buch "Auf dem Weg zur Organisation 2.0 - Mut zur Unsicherheit" herausgegeben. Anfang 2012 hat er für seine Arbeit den "Corporate Web 2.0 Award" von IIR erhalten. Als Vorstand der Selbst-GmbH e.V. trägt er seit Jahren zur Stärkung der Innovationskraft innerhalb der Personalbranche bei.*

*Stephan Grabmeier ist anerkannter Vor- und Querdenker zur Zukunft der Arbeit. Er ist einer der wenigen Experten weltweit der Enterprise 2.0 für einen Weltkonzern in Linienverantwortung eingeführt und umgesetzt hat. Als Business Angel unterstützt er junge Start Ups.*

*Kunden von Innovation Evangelists: u.a. VW AG, Deutsche Post DHL, Axel Springer, Deutsche Telekom AG, Robert Bosch GmbH, Eurest GmbH, AXA AG, Bundeswehr, Bundesagentur für u.w.*

*Business Angel Engagements: viasto GmbH, managerfragen.org*

*[stephan.grabmeier@innovation-evangelists.com](mailto:stephan.grabmeier@innovation-evangelists.com) | +49 171 9305126 |*

*[www.innovation-evangelists.com](http://www.innovation-evangelists.com)*

*<http://www.stephangrabmeier.de>*