

„Der Schwerpunkt von Führung verlagert sich: weg vom Management, hin zu Leadership und Empowerment.“



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

was ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens? „Nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung“, war sich der deutsche Unternehmer Reinhard Mohn einst sicher. Eine Einschätzung, die an Aktualität nichts verloren hat, wie der HR-Report 2014/2015 von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability zeigt: Wichtigstes HR-Thema und zentrales Handlungsfeld in Unternehmen ist die Führung, so das Credo der befragten Entscheider (S. 28).

Kein Wunder bei dem Spagat, den Führungskräfte derzeit leisten: Unternehmensleitung und Aktionäre setzen immer ehrgeizigere Ziele, die Öffentlichkeit erwartet gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln, die Mitarbeiter wünschen sich Autonomie und Freiraum, gleichzeitig aber ständiges Feedback und Anerkennung. Wer kann solchen Anforderungen noch gerecht werden? Zumal in einer Zeit, in der „Entscheider oft nur noch auf Sicht segeln“, weil die globale Vernetzung und die digitale Transformation langfristige Planungen und Zielsetzungen fast unmöglich machen, wie Prof. Dr. Peter Kruse, Geschäftsführer der Marktforschungs- und Beratungsfirma nextpractice, analysiert (S.12). Nur eines, so Kruse, ist noch sicher: „Wer in Zukunft erfolgreich sein will, braucht die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen.“

Mit der jetzigen Führungskultur ist das nicht zu machen, wie die Studie „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit belegt. Linienhierarchie und Kennzahlensteuerung helfen weder Talente zu gewinnen und zu binden noch im internationalen Wettbewerb mit agilen Unternehmen zu bestehen. Was es also braucht, ist eine „neue deutsche Lead-Kultur“ (S.9 ff.), die auf das Denken und Handeln in Netzwerken setzt – und auf Freiräume statt auf Gängelung und Kontrolle.

Deshalb fordert der ehemalige Telekom-Vorstand und HR-Vordenker Thomas Sattelberger auch, Experimentallabore in den Unternehmen einzurichten – keine technischen, sondern soziale, in denen neue Formen der Führung, Zusammenarbeit und Strategieentwicklung erprobt

werden (S. 24 ff.). Denn Innovation, so seine Überzeugung, wird in unserer komplexen Welt nur noch selten durch den Geistesblitz eines Einzelnen geschaffen, sondern überwiegend durch die Zusammenarbeit vieler in kollaborativen Netzwerken.

Doch steuern sich solche Systeme nicht selbst? Hat sich die Führung in der Netzwerkwelt nicht überlebt? Nein, sind sich die Experten in unserem Magazin einig. Führung hilft, „die Energien in die gewünschten Richtungen zu bündeln“, sagt zum Beispiel Prof. Dr. Eric Lippmann, Leiter des Zentrums für Leadership, Coaching und Change Management an der Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (S. 4 ff.). Vorausgesetzt, die Führungskräfte haben ihre neue Rolle verstanden und agieren weniger als Vorgesetzte denn als Coaches, die ihren Teams Orientierung bieten, sie motivieren und inspirieren – und dadurch eine Atmosphäre der Hochleistung erzeugen, genau wie moderne Mannschaftskapitäne im Sport (siehe S. 13 ff.).

Der Schwerpunkt von Führung verlagert sich also: weg vom Management, hin zu Leadership und Empowerment. Das schließt den Mut zu Kontrollverlust ein. „Die Führungsrolle ist ganz sicher nichts für Angsthasen“, sagt folgerichtig Sabine Josch, Bereichsleiterin Personalmarketing und Service Center Personal bei Otto. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine informative Lektüre.

Klaus Breitschopf
Vorstandsvorsitzender der Hays AG