

# Contemporary Leadership: Führung im Wandel.



## Contemporary Leadership: Führung im Wandel.

Mit der digitalen Transformation verändern sich nicht nur Unternehmen, sondern auch die Mitarbeitenden und ihre Ansprüche. Starre Hierarchien gelten in dieser vernetzten Welt als veraltet. Malte Osthagen, lizenziertes KODE®X-Berater und Trainer mit langjähriger Erfahrung, erklärt im Notch Interactive Interview, wie der digitale Wandel die Führung verändert.

### 1. Digitales Zeitalter

*Herr Osthagen, welchen Einfluss hat das digitale Zeitalter auf die Kommunikationskultur innerhalb eines Unternehmens?*

Der Einfluss ist vielschichtiger und weiter fortgeschritten, als oftmals seitens Unternehmen wahrgenommen wird. Hiermit meine ich nicht nur die Fortschritte durch virtuelle Meetings oder das Selbstmarketing via Twitter und Co. Ich stelle bei meinen Kunden vermehrt Probleme bei Face-to-Face-Kommunikation fest. Zum Beispiel zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden oder dem effizienten Leiten von Besprechungen.

### 2. Schnellebigkeit durch Geschwindigkeit

*Social Media beschleunigt den Informationsaustausch in Unternehmen in hohem Masse. Was empfehlen Sie Unternehmen? Wann sollten sie bewusst das Tempo reduzieren?*

Die Frage des Umgangs mit der Geschwindigkeit ist eng mit der Thematik der qualitativen Inhalte und der Art und Weise «was wird wie kommuniziert?» verbunden. Als ein Beispiel



fällt mir hierzu der Umgang mit Mails auf.

Einer grossen europäischen Studie zufolge beschäftigen sich Manager bis zu zwei Stunden täglich mit E-Mail-Kommunikation. Dabei wird auch festgehalten, dass gerade mal jede zehnte Mail die Botschaft klar übermittle und jede E-Mail zu vier bis sechs neuen Nachrichten führt. Ein Zeit- und Aufmerksamkeitsfresser sondergleichen. Es wird oft lieber eine Mail geschrieben als direkt kommuniziert –und das innerhalb von Abteilungen am selben Standort.

### **3. Organisation**

*Ein modernes Unternehmen arbeitet nicht mehr nach dem Top-down-Prinzip. Es wird vielmehr versucht, Aufgaben mittels eines demokratischen Prozesses zu lösen. Wie geht man mit den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitenden um? Hat das Konzept «Holacracy», bei dem Teams sich selbst organisieren und Entscheidungen treffen, langfristig Potenzial?*

Das Holacracy-Konzept ist eine von vielen Organisationstheorien. Viele dieser Modelle setzen auf die Selbstorganisation von Mitarbeitenden, Führungskräften, Teams und ganzen Abteilungen. Und genau hier liegt das Problem. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist gerade in der heutigen Lebens- und Arbeitswelt wenig verbreitet. Selbstorganisation setzt eine kritische Selbstwahrnehmung und eine gezielte Selbstentwicklung voraus. Nur wenige Unternehmen investieren hier bisher in die gezielte und nachhaltige Entwicklung, obwohl es dafür sehr geeignete Tools zur gezielten Personal- Führungskräfte oder Organisationsentwicklung gibt.

### **4. Führungsstrukturen**

*Mitarbeitende verlangen zeitgemässe Führungsstrukturen. Und was kann ein Unternehmen vom «perfekten Mitarbeitenden» hinsichtlich Kompetenz, Verantwortung und Selbstmanagement erwarten? Wie wird man beiden Anforderungen gerecht?*

Zeitgemässe Führung vermittelt wichtige Werte im Unternehmen und lebt diese vor, sie delegiert (Eigen)Verantwortlichkeit, lässt dynamische Prozesse zu und kommuniziert glaubwürdig.

Im Recruiting von Mitarbeitenden und in der Förderung von Führungskräften braucht es eine Abkehr von den formalen Qualifikationen eines Lebenslaufes und langweiligen Personalentwicklungs-Massnahmen. Gefragt ist die Erhebung bewusster und oftmals unbewusster Fähigkeiten und Stärken bei Menschen und die Frage danach, was sie antreibt. Unternehmen erhalten auf diese Art motivierte, eigenverantwortliche und vor allem auch gesunde Fach- und Führungskräfte.

### **5. Jobrotation**

*Jobrotationen innerhalb von Führungsgremien – für eine vermehrte Heterogenität –werden zum Trend? Mit welchen Vor- und Nachteilen muss ein Unternehmen rechnen?*

Von diesem Ansatz halte ich persönlich wenig. Er berücksichtigt zu wenig die vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Führungskräfte und schafft aus meiner Sicht keinen Mehrwert. Gute Kooperationen unter Führungskräften – auf der Grundlage einer offenen Kommunikation und der gegenseitigen Kenntnis über die individuell vorhandenen Potentiale eines/einer Jeden – sind hier erfolgsversprechender. Mit Blick auf gelebte Führungskultur im gesamten Unternehmen werden zudem wichtige Signale nach innen und aussen gesendet.



## **6. Homeoffice**

*Um die Flexibilität im Alltag und die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, ist «Homeoffice» in vielen Firmen gang und gäbe. Wann macht Homeoffice aus Ihrer Sicht Sinn – und wann nicht?*

Homeoffice eignet sich für Menschen, die gerne selbstorganisiert arbeiten, denen eine Arbeitsumgebung mit regelmässig vorhandenen Kollegen nicht sehr wichtig ist und welche die Vermischung von Privat- und Arbeitsleben als positive Herausforderung sehen. Die Produktivität der Mitarbeitenden steht und fällt nicht mit oder ohne Möglichkeit zum Homeoffice. Es ist eine Frage der Eignung des Menschen dazu und den Erwartungen des Unternehmens an den Mitarbeitenden.

Nach meiner Erfahrung wurden Kostenreduktionen, welche durch die Aufhebung von Arbeitsplätzen angestrebt wurden, oftmals durch höhere Gesundheitskosten wieder zunichtegemacht. Der Mensch ist ein soziales Wesen, das Fehlen einer vorhandenen Arbeitsumgebung führt bei vielen Menschen zu einer Verstärkung der individuellen Isolationsgefühle, welche durch das digitale Zeitalter bereits schon Einzug gehalten haben. Das führt bei Menschen vermehrt zu psychischen Belastungsreaktionen und Erkrankungen.

## **7. Lohntransparenz und Selbstbeurteilung**

*Was halten Sie vom Trend der Lohntransparenz und davon, dass Mitarbeiter ihr Salär selbst bestimmen?*

Die Geschichte der Lohntransparenz ist eng mit der vorhandenen Lohnschere zwischen Frauen und Männern und den aktuellen Diskussionen um Managerlöhne verbunden. Wie bereits erwähnt, schafft eine entsprechende Unternehmenskultur die Voraussetzungen, dass Mitarbeitende sich für Ihre Leistungen fair entlohnt fühlen. Die monatliche Vergütung verliert in aktuellen Anstellungsgesprächen vermehrt an Bedeutung. Dem gegenüber werden Themen der Vereinbarkeit von Lebensqualität und beruflichem Engagement, Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten immer wichtiger.

## **Kontakt und Information:**

Malte Osthagen  
Berater & Trainer  
Dipl. Sozialarbeiter und Sozialpädagoge FH  
Nachdiplomstudium (MAS) mit Schwerpunkt «Beratung»

malte.osthagen@cekom-schweiz.ch  
www.cekom-schweiz.ch