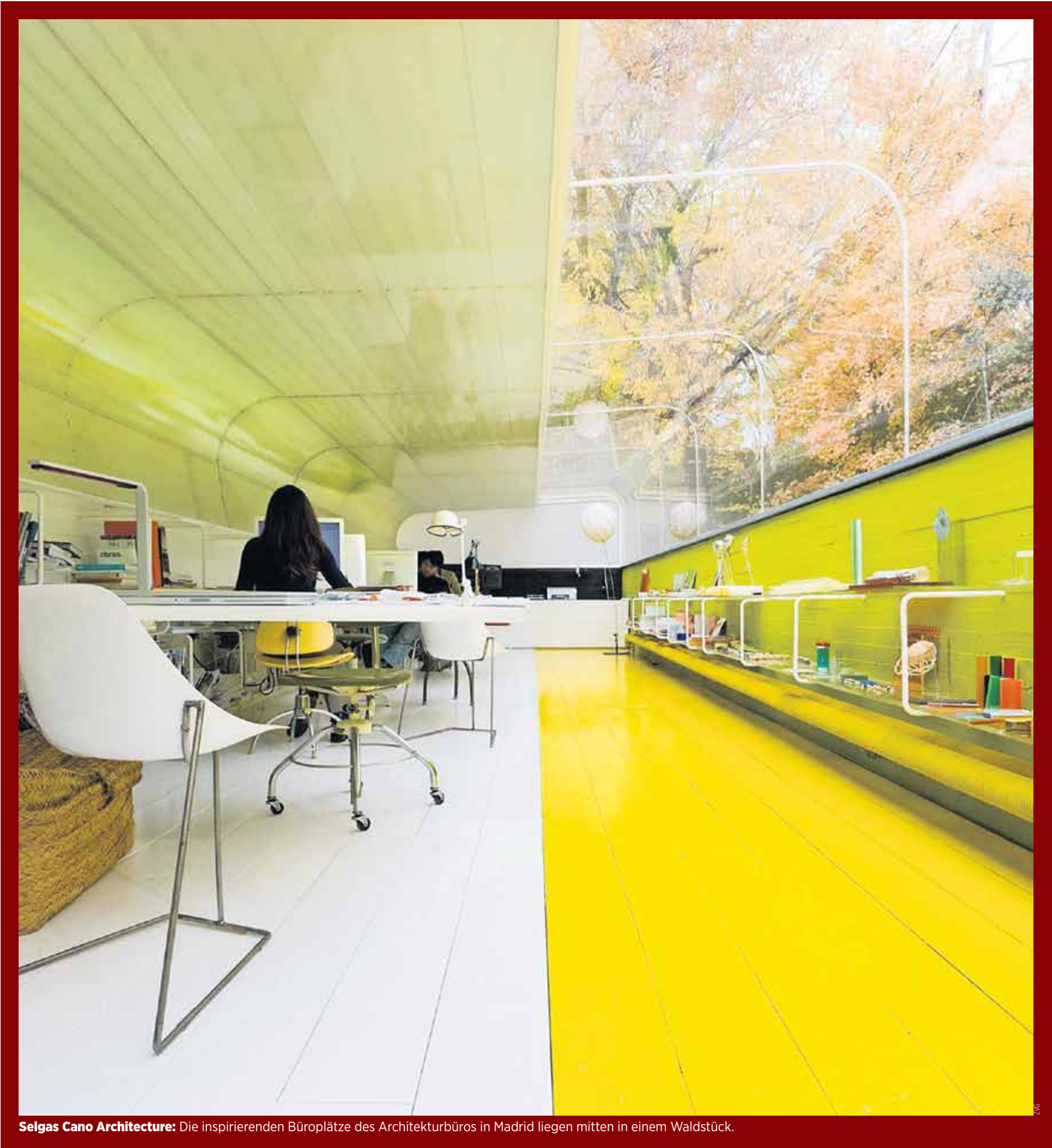


Special

New Leadership



Selgas Cano Architecture: Die inspirierenden Büroplätze des Architekturbüros in Madrid liegen mitten in einem Waldstück.

Anspruchsvoller Umbruch

Management Die Ansprüche an eine moderne Führungskraft werden getrieben von technologischen Entwicklungen und immer anspruchsvolleren Mitarbeitergruppen. So hält man als Chef den Kurs.

STEFAN MAIR

Noch nie hatten Führungskräfte so viele Leadership-Modelle zur Auswahl wie heute. Man kann sich an den etwas verstaubten Klassikern der Managementliteratur aus den 1980er-Jahren genauso bedienen wie an den neuesten Führungstrends, die direkt von innovativen Startups kommen. Parallel zu den Managementstilen haben sich die Instrumente vervielfacht, mit denen der Führungsstil implementiert werden kann.

Durch die Digitalisierung wurden neue Kollaborations- und Koordinationsinstrumente geschaffen, die die Führungsarbeit erleichtern und zugleich erschweren. Er-

leichtern – weil es noch nie so leicht war, mit so vielen Mitarbeitergruppen in ständigem Austausch zu bleiben und sekundenschnelles Feedback einzuholen. Erschweren – weil die neuen Instrumente, obwohl es sie teilweise bereits seit Jahren gibt, noch nicht von allen Mitarbeiter- und auch Cheftypen sinnvoll eingesetzt und evaluiert werden.

Wir befinden uns also in einer für viele verwirrenden Umbruchphase, in der nicht das Recht des Stärkeren, sondern das Recht des Schnelleren und des besser Vernetzten gilt, wie Nationalrat und SKO-Verbandspräsident Thomas Weibel im Gespräch treffend feststellt (siehe Interview auf Seite 35).

Es ist aber wichtig zu bedenken, dass wir in diesem ganzen Prozess nicht nur die Getriebenen sind. Die entscheidende Frage muss von uns beantwortet werden: Wie wollen wir aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten und der immer mehr steigenden und sich diversifizierenden Ansprüche der Mitarbeitergruppen Führungsrollen gestalten?

Die digitale Arbeitswelt wird ein Regelwerk brauchen, das Arbeitnehmer und Arbeitgeber jeweils gemeinsam aushandeln müssen. Dabei geht es nicht um eine Ver-administrierung und eine neue Kultur der Erbsenzählerei oder ein Ticket in Richtung Burnout-Kultur. In einem partnerschaftlichen und von Respekt geprägten

Austausch muss ein fundierter Dialog darüber stattfinden, wie die Führungskultur von morgen aussehen soll.

Für dieses Vorhaben, das jedes Team, jede Abteilung, jede Firma für sich angehen muss, bietet der neue Special «New Leadership» einige interessante Handreichungen. Seien es neue, von der Wissenschaft entwickelte Modelle, die den Stand einer Firma auf dem Weg in die neue Arbeitswelt aufzeigen oder Praxisberichte über Führung von virtuellen Teams. Die neue Arbeitswelt braucht Diskurs und wissenschaftlich fundierte Begleitung. Um «New Leadership» zu etablieren, ist Reflexion darüber, was wir wollen, unausweichlich.

Die Antworten der Politik

Nationalrat und SKO-Verbandspräsident Thomas Weibel über die Umwälzungen in der Arbeitswelt.

SEITE 35

Das Modell des New Work Check

Ein neues Mittel hilft Firmen, herauszufinden, wo sie auf dem Weg in Richtung moderne Arbeitswelt stehen.

SEITE 36

Neue Wege für das Kadernetz

Die Schweizer Kader Organisation setzt auf digitale Kommunikation – und behandelt das Thema auch inhaltlich.

SEITE 38

Flexibilität gezielt einsetzen

Ein aktuelles Fachbuch zeigt Best-Practice-Beispiele beim gekonnten Umgang mit flexiblem Personaleinsatz auf.

SEITE 40

Verstreut in alle Welt

Wie leitet man ein Team, das in mehreren Ländern rund um den Globus arbeitet? Ein Report aus der Praxis.

SEITE 41

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: STEFAN MAIR

FOTO-PORTFOLIO

Die digitale Transformation widerspiegelt sich auch in neuen Arbeitswelten. Die Bilder zeigen laut «Business Insider» von Axel Springer die coolsten Büros der Welt; beispielsweise von Google in Zürich (siehe Bild unten).

Link: www.ow.ly/3yZC303aop8



Impressum Der Special «New Leadership» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.
Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

«Eine Bank, die unsere Leidenschaft für Technologie teilt.»

Rolf Sonderegger, Kistler Gruppe



Mehr auf www.zkb.ch/unternehmensphasen

Für den CEO der Kistler Gruppe bietet die Zürcher Kantonalbank innovative und individuelle Lösungen über die Grenzen hinaus. Und bleibt trotzdem immer nah. Mit einem schnell erreichbaren und persönlichen Kundenbetreuer in allen Unternehmensphasen.

Die nahe Bank



Zürcher
Kantonalbank



Skype: Die Büros des Instant-Messaging-Dienstleisters in Stockholm sehen aus wie die moderne Version eines Ikea-Ladens. Das Design reflektiert die Corporate-Farben.

«Ein gemeinsames Verständnis finden»

Thomas Weibel Der Nationalrat und Präsident der Schweizer Kader Organisation SKO über moderne Führungsprinzipien und die digitalen Umwälzungen in der Arbeitswelt.

INTERVIEW: STEFAN MAIR

Wie oft schauen Sie auf Ihr Handy?

Thomas Weibel: Das ist sehr unterschiedlich. Im Normalfall, sprich im Geschäftsalltag, sicher regelmässig. Es gibt jedoch handyfreie Tage, an denen ich dann einmal am Tag schaue, was ich verpasst habe.

Analysieren Sie Ihr Online-Verhalten?

Bei mir ist es nicht so, dass ich einen fixen Wochentag habe, an dem ich nichts mache. Das ergibt sich aus der Projektarbeit heraus. Ich schaue, dass es zwischendurch eine ruhigere Zeit gibt, die ich nutze, um die digitale Welt bewusst auf Sparflamme zu stellen.

Studiert man Ihr politisches Profil und das Ihrer Grünliberalen Partei, stösst man auf den Begriff Nachhaltigkeit. Kann es eine nachhaltige digitale Gesellschaft geben? Für mich sind Digitalisierung und Nachhaltigkeit nicht per se ein Widerspruch. Man muss nur an die deutlichen Erleichterungen durch das Internet denken oder an die Möglichkeiten des Internets der Dinge. Mittels intelligenter Sensoren ist es möglich, Netzwerke, Infrastrukturen und Geräte zu überwachen und zu steuern. Damit kann man Staus reduzieren, Anlagen zur Strom- und Wärmeerzeugung effizienter machen oder Umweltzustände in Echtzeit kontrollieren. Digitalisierung kann daher ein Beitrag sein zur Nachhaltigkeit. Aber die Möglichkeiten müssen sehr bewusst eingesetzt werden. Wenn man es einfach geschehen lässt – und leider entwickelt sich die Nutzung stark in diese Richtung –, kommt man eher vom Pfad der Nachhaltigkeit ab. Um uns zu ermöglichen, das digitale Umfeld unabhängig und selbstbestimmt mitgestalten zu können, fordere ich mit dem Kernteam der parlamentarischen Gruppe «Digitale Nachhaltigkeit» offene Standards, freien Wissenszugriff und freie Inhalte.

Soll die Politik in der Ausgestaltung der Regeln der digitalen Welt also eine aktivere Rolle spielen?

Politik hat mehrere Rollen. Die eine ist die eines aktiven Zuschauers, der es zuerst einmal dem Markt überlässt, sich selber zu regulieren. Das entspricht auch meiner politischen Grundhaltung. Bei Marktversagen, Konflikten mit bestehenden Gesetzen oder Gesetzeslücken muss die Politik eingreifen und Leitplanken im Gesetzgebungssystem setzen. Ich denke da an neue

quasi-selbstständige virtuelle Arbeitsformen, Haftungsfragen im Zusammenhang mit selbstfahrenden Autos oder die Rolle des Gesundheitsmanagements in einer entgrenzten Arbeitswelt. Als Politiker sind wir zudem selber von der Digitalisierung betroffen und ein Stück weit ein Teil des Marktes. Hier ist es wichtig, weniger die persönliche Betroffenheit, sondern die drei Perspektiven Beitrag zur Innovationskraft des Landes, Schutz des Bürgers und Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

Befinden wir uns im Wilden Westen, wo sich alle Regeln erst finden müssen?

Wir sind in einer Übergangsphase, aber es ist kein Wilder Westen, es galt dort das Recht der Stärkeren, heute gilt das Recht des Schnelleren, des besser Vernetzten. Wenn man die digitale Wirtschaft auf der grünen Wiese neu aufbauen könnte, würde man natürlich vieles anders machen. Viele kritische Aspekte der Digitalisierung wie Datensicherheit und -schutz werden erst in den vielfältigen Anwendungen ersichtlich. Die Gesetzgebung hinkt der digitalen Welt häufig ein wenig hinterher. Wichtig ist die Sensibilisierung der Politik für zukünftige Entwicklungen, Informa-

tionen aus verschiedenen Richtungen zu sichten, zu werten und zu verdichten und bei Bedarf zügig zu handeln.

Die Digitalisierung führt auch dazu, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatsphäre viel leichter vermischt werden können. Braucht es einen klaren Deal zwischen Firmen und Mitarbeitern, was diese Abgrenzung angeht?

Es ist illusorisch, wenn man glaubt, man könne hier einen gesamtschweizerischen oder sogar internationalen Deal verordnen. In gewissen Branchen – zum Beispiel im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen – oder firmenintern hingegen kann es hier zu Vereinbarungen kommen. Das muss nicht immer der grosse Deal sein, sondern es kann auch reichen, dass die Anstellungsbedingungen präzisiert werden. Es ist wichtig, dass vor allem im Bereich der Erreichbarkeit und Präsenzzeit ein gemeinsames Verständnis gefunden wird. In Gesprächen, die ich geführt habe, kam ich zur Auffassung, dass teilweise die Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass sie immer erreichbar sein müssen, und die Vorgesetzten das gar nicht erwarten. Die Verankerung eines Gesundheitsmanagements, das psychosoziale Belastungsfaktoren berücksichtigt, ist zentral.

Wie sieht so ein Ansatz konkret aus?

Grundsätzlich gehe ich vor allem bei Wissensarbeitern davon aus, dass bei ihrer Arbeit der Output zählt. Je nach Fähigkeiten muss man mehr oder weniger Zeit investieren, mehr oder weniger anwesend sein. Aber starre konzeptionelle Lösungen bringen nichts. Ich denke eher an Lösungen wie Jahresarbeitszeitmodelle mit entsprechender Gestaltungsautonomie. Wir sollten vom Verhalten, wie es in der Vergangenheit üblich und es auch im gültigen Arbeitsrecht der Fall ist, Abstand nehmen, stur erbsenzählerisch Präsenz zu markieren. Die Verantwortung liegt auf beiden Seiten, bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Aufgabe der Politik dabei ist, für zeitgemässe arbeitsgesetzliche Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und für einen guten Gesundheitsschutz zu sorgen. Wir brauchen keine Burnout-Kultur in der Schweiz, sondern eine zielorientierte und nicht veradministrierte Arbeitswelt.

Sind denn Führungskräfte auf diese neuen Anforderungen, die sich ihnen durch die di-

gitale Transformation stellen, vorbereitet? Braucht die Kaderausbildung ein Update?

Die Führungsausbildung muss sich ständig weiterentwickeln und an Veränderungen in der Wirtschaft anpassen. Moderne Führung muss mit der Komplexität der Märkte, der Digitalisierung und der daraus entstehenden Flexibilisierung umgehen können. Ich sehe Weiterentwicklungsbedarf in dem Sinn, dass man momentan noch sehr in alten Führungsschemata verhaftet ist was die Themen Hierarchie oder Arbeiten in Teams angeht. Es gibt inzwischen völlig neue Modelle der Organisationen und Zusammenarbeit – denken Sie an Netzwerke, virtuelle Teams oder neue Arbeitsformen. Die Führungsperson muss hier präzise und gleichzeitig sensibel sein

«Starre konzeptionelle Lösungen bringen nichts. Ich denke an Modelle mit Gestaltungsautonomie.»

und Erwartungen und Rollen immer wieder gemeinsam mit dem Mitarbeiter klären. Nur dann können neue, innovative Modelle erfolgreich umgesetzt werden.

Manche Firmen arbeiten inzwischen mit sehr innovativen Modellen, andere hängen an ihren strengen Hierarchien. Gibt es einen Gap zwischen den Firmen, den man schliessen muss?

Das ist zu pauschal gesagt. Die Herausforderung ist bei eher konservativ ausgerichteten, alteingesessenen Firmen, einen Wandlungsprozess anzustossen, damit sie die Digitalisierung nicht verschlafen. Immerhin hat man Angestellte und häufig auch Kunden aus verschiedenen Generationen und verschiedenen Lebensphasen, die jeweils eine völlig andere Erwartung an einen Chef beziehungsweise an das Unternehmen und seine Produkte haben. Erfolgreiche Firmen haben eine Führung, die Orientierung gibt, gleichzeitig Veränderung gestaltet sowie mit Vielfalt umzugehen weiss, sodass die Mitarbeiter sich wohl fühlen und Vertrauen haben.

Funktioniert das in KMU besser als in grossen Firmen?

Bei den Kleinen funktioniert es unbewusst, dort kann man gar nichts anderes tun, als mit der Vielfalt zwischen Generationen umzugehen und aufgrund der Anforderungen des Marktes flexibel zu sein. In

kleinen Firmen funktioniert das Wissensmanagement, wenn man es etwas hochgestochen sagen will, besser respektive selbstverständlicher.

Sie sind Präsident der Schweizer Kader Organisation. Schafft es die SKO, den Veränderungen durch Digitalisierung gerecht zu werden?

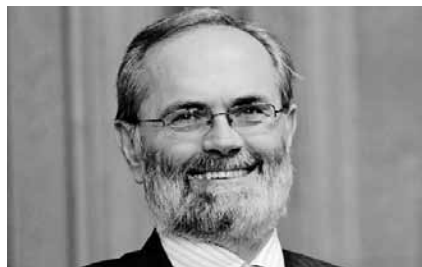
Die SKO ist gut unterwegs. Man darf nicht stehenbleiben, sonst wird man abgehängt. Aber wenn ich an unsere Buchprojekte oder an unsere Forschungsprojekte mit den Universitäten Zürich und St. Gallen sowie Fachhochschulen denke, sehe ich einen Leistungsausweis, der zeigt, dass wir vorne mit dabei sind. Wichtig ist, dass wir das, was wir erarbeiten, den Mitgliedern zur Verfügung stellen, auf eine effiziente Weise, damit diese davon profitieren.

Braucht ein Verband wie die SKO ein soziales Netzwerk auch im Digitalen à la Facebook oder reicht das analoge «face to face»-Netzwerk?

Die SKO versteht sich als Netzwerk. Die Älteren haben ihre bestehenden, etablierten Netzwerke, Jüngere erreichen wir auf Plattformen wie Xing, wo wir Präsenz zeigen. Wir müssen aber keine eigene Plattform aufbauen, was zu einer Konkurrenzsituation mit implementierten Plattformen führen würde. Online und offline, also digitale Plattformen und Networking-Anlässe, müssen intelligent kombiniert werden.

Versucht der dritte SKO LeaderCircle Plus am 21. September 2016 genau das?

Wir werden erste Resultate des Forschungsprojekts «Pioneering Future Leadership and Work» der Universität St. Gallen präsentieren. Wir werden aufzeigen, dass sich neue Arbeitsformen auch wirtschaftlich rechnen. Wir werden uns intensiv mit den zukünftigen Anforderungen an die Führung auseinandersetzen. Zudem werden Erfolgsfaktoren vorgestellt, etwa Führung mit Inspiration, Vertrauenskultur, flexiblen Strukturen und Selbstkompetenz der Mitarbeiter. Das ist in der Digitalisierung ein entscheidender Faktor: Sich selbst führen zu können, mit seinen Ressourcen bewusst umzugehen und seine Arbeit resultatorientiert zu erledigen. Wenn wir über die digitale Arbeitswelt sprechen, ist auch das Thema Datenkompetenz der Mitarbeiter ein ganz entscheidendes. Ich bin sicher, dass wird eine Schlüsselkompetenz der Zukunft.



Der Grünliberale

Name: Thomas Weibel
Funktion: Nationalrat und Präsident Schweizer Kader Organisation SKO
Alter: 62
Wohnort: Horgen ZH
Ausbildung: Dipl. Ing. ETH Zürich

Die Karriere Seit zwölf Jahren ist Thomas Weibel Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), unter anderem im Bereich Ingenieurwesen. Er wurde 2007 in den Nationalrat gewählt. Dort ist der Grünliberale Kommissionsmitglied für soziale Sicherheit und Gesundheit sowie für Wissenschaft, Bildung und Kultur.



Twitter: Der Kurznachrichtendienst verteilt in seinem Büro in Singapur Vogelhäuschen und spielt auf den ikonischen Twitter-Vogel an.

Aktuelle Prinzipien für die Führung

Firmenkultur Mithilfe eines Modells sollen Unternehmen herausfinden, wo sie bei der Entwicklung in Richtung Arbeitswelt 4.0 heute stehen.

HEIKE BRUCH UND
JESSICA FÄRBER

Unter dem Begriff neue Arbeitswelt werden neue Arbeitsformen zusammengefasst, wie netzwerkartige Arbeitsweisen, dynamisch-fluide Projektstrukturen, mobil-flexible Arbeit oder virtuelle Zusammenarbeit. Neue Arbeitsformen sind in ihrer kompletten Vielfalt bisher nicht weit verbreitet. Laut unserer empirischen Studie zum Umbruch der Arbeitswelt basierend auf einer Befragung von rund 20 000 Mitarbeitern und Führungskräften aus fast 100 Unternehmen werden in jedem vierten Unternehmen Arbeitsformen wie virtuelle und fluide Teams, Mobile Work, Desk-sharing oder individualisierte Arbeit umfassend eingesetzt. Lediglich flexible Arbeitszeiten werden von fast allen Unternehmen genutzt.

Doch zählen sich neue Arbeitsformen aus? Unsere empirischen Ergebnisse verschiedener Studien zeigen vorwiegend positive Wirkungen neuer Arbeitsformen für Unternehmen: Unternehmensleistung, Wachstum und Return on Investment (ROI) steigen signifikant. Die gewünschten Effekte neuer Arbeitsformen treten allerdings nur ein, wenn Unternehmen die wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen erfüllen: Sinnorientierte Führung, gelebte Kulturspielregeln, Empowerment, ausgeprägte Selbstkompetenz der Mitarbeiter und Vorbildhandeln der Geschäftsführung. Unternehmen, die neue Arbeitsformen einführen und dieses Erfolgs-Set-up nicht haben, geraten mit Eintritt in die neue Arbeitswelt in ernste Probleme. Bei diesen Unternehmen treten negative Konsequenzen auf: Weniger produktive Energie, mehr Konflikte, ein Rückgang der Innovationen und Leistungseinbußen.

Die Rolle der Chefs

Bisher haben nur 6 Prozent der Unternehmen erfolgreich den Wandel in Richtung neue Arbeitswelt bewältigt, während fast 20 Prozent der Unternehmen mit

neuen Arbeitsformen überfordert sind und drei Viertel der Unternehmen sich noch vorrangig in einer alten Arbeitswelt befinden.

Top-Führungskräfte von Unternehmen, die erfolgreich in der neuen Arbeitswelt arbeiten, tragen den Wandel in Richtung einer Arbeitswelt 4.0 nicht nur mit, sondern gehen als Beispiel selbst aktiv voran. Laut unseren neuesten empirischen Ergebnissen leben die Geschäftsleitungsmitglieder erfolgreicher innovativer Unternehmen viel häufiger eine Chancenorientierung und eine positive Fehlerkultur von oben vor als ihre Kollegen aus anderen Unternehmen.

Gleichzeitig sind Versagensängste und Risikovermeidung bei den Top-Führungskräften von erfolgreichen Unternehmen der neuen Arbeitswelt signifikant weniger verbreitet als beim Top-Management von erfolgreichen, aber traditionell arbeitenden Unternehmen.

Für eine erfolgreiche Transformation in Richtung Arbeitswelt 4.0 braucht es eine Kulturentwicklung.

den Unternehmen (minus 12 Prozent) wie auch im Vergleich zum obersten Management wenig erfolgreicher, traditionell arbeitender Unternehmen (minus 14 Prozent) und sogar im Gegensatz zur Geschäftsleitung von modern, aber wenig erfolgreich arbeitenden Unternehmen (minus 12 Prozent).

Ferner verankern Top-Führungskräfte in Unternehmen, die erfolgreich in der neuen Arbeitswelt arbeiten, verstärkt eine übergeordnete Unternehmensvision. Diese haben viel häufiger eine Vision für die Zukunft des Unternehmens, die verständlich und schriftlich festgehalten ist: Gegenüber überforderten Unternehmen in der neuen Arbeitswelt sind es 8 Prozent mehr, im Vergleich zu erfolgreichen Unternehmen, die noch traditionell arbeiten, 22 Prozent und im Vergleich zu wenig erfolgreichen Unternehmen, die noch traditionell arbeiten, 19 Prozent. Für Mitarbeitende bei erfolgrei-

chen Pionieren stellen Top-Führungskräfte damit also sicher, dass in zunehmend virtuellen und fluiden Kontexten die Richtung des Unternehmens klar erkennbar ist.

Viele Unternehmen sind davon überzeugt, zur Spitzengruppe der modernen Unternehmen zu gehören und die Voraussetzungen für den Schritt in die neue Arbeitswelt zu erfüllen. Im Wandel vom traditionellen zum modernen Arbeitgeber erscheint es aber fahrlässig, sich ausschliesslich auf die subjektive Wahrnehmung zu verlassen.

New Work Check

Um ein besseres Bild über das eigene Unternehmen zu erlangen, hat das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen den New Work Check und New Work Set-up Check entwickelt. Für die Konzeption der Checks wurden Befragungsergebnisse von rund 20 000 Mitarbeitenden aus knapp 100 Unternehmen analysiert.

Der New Work Check ermöglicht Unternehmen eine Standortbestimmung und zeigt, wo sie bei der Entwicklung in Richtung neue Arbeitswelt stehen. Der Check erfasst zu diesem Zweck, wie stark neue Arbeitsformen genutzt werden wie fluide und multiple Teams, virtuelles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten, Mobile Working, Digitalisierung und individualisierte Arbeit.

Der New Work Check misst, wie gut Unternehmen auf den Schritt in die neue Arbeitswelt vorbereitet sind. Der Test beinhaltet dementsprechend eine Standortbestimmung bezogen auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren der neuen Arbeitswelt:

- **Sinnorientierte Führung:** Mit der bedeutendsten Hebel für den Erfolg neuer Arbeitsformen ist Leadership. Für den Erfolg in der neuen Arbeitswelt ist entscheidend, dass Führungskräfte des Unternehmens den Sinn der Arbeit aufzeigen, Mitarbeiter inspirieren und die Identifikation mit gemeinsamen übergeordneten Zielen fördern.
- **Kulturspielregeln:** In der Arbeitswelt 4.0 sind gelebte Werte und Kulturspielregeln wichtig, die angesichts der virtuellen,

flexiblen und fluiden Art der Zusammenarbeit den Zusammenhalt, das Vertrauen und die gegenseitige Unterstützung im Unternehmen sichern.

- **Empowerment:** Die Möglichkeiten neuer und innovativer Arbeitsformen können Unternehmen nur nutzen, wenn sie ihre Mitarbeiter empowern, dezentrale und flexible Strukturen haben und Möglichkeiten einer verstärkten Transparenz nicht im Sinne einer stärkeren Kontrollorientierung in der Firma nutzen.
- **Fokus auf die richtigen Mitarbeitenden:** Neue Arbeitsformen gehen mit erhöhten Anforderungen einher und fördern Unternehmenserfolg und Wohlergehen der Mitarbeiter nur dann, wenn diese ein hohes Mass an Selbstkompetenz mitbringen. Förderlich ist, wenn Mitarbeiter positiv mit Stress und Unsicherheit umgehen, eine starke Identifikation haben und über hohe soziale Fähigkeiten verfügen, um sich in Netzwerken und fluiden Teams gut organisieren zu können.
- **Top Leadership als aktives Vorbild:** Die Geschäftsleitung ist der wesentliche Motor auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. Top-Führungskräfte sollten eine Chancenorientierung und positive Fehlerkultur vorleben und ein Bild der Zukunft des

Unternehmens zeichnen. In zunehmend virtuellen und fluiden Kontexten geben sie den Mitarbeitern Richtung und Orientierung.

Wie ein roter Faden

Im Zentrum einer erfolgreichen Transformation in Richtung Arbeitswelt 4.0 steht die Entwicklung einer neuen Kultur. Top-Führungskräfte leisten auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt einen wesentlichen Beitrag, indem sie das Erfolgs-Set-up für die neue Arbeitswelt schaffen und die Kultur als Vorbild aktiv prägen.

Der New Work Check erlaubt Führungskräften und HR-Verantwortlichen eine verlässliche Standortbestimmung. Der Check hilft ihnen zu beurteilen, wie weit ihr Unternehmen (im Vergleich zu anderen Unternehmen) bereits in Richtung neue Arbeitswelt entwickelt ist. Der New Work Set-up Check zeigt, wie gut das Unternehmen für den Schritt in die neue Arbeitswelt vorbereitet ist, und dient als roter Faden für die Kulturentwicklung.

Heike Bruch, Professorin für Leadership sowie Direktorin, und Jessica Färber, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen.

KOOPERATIONSPROJEKT

Zukunftsperspektiven eröffnen

Arbeitswelt 4.0 Das Projekt «Pioneering Future Leadership and Work» ist ein Kooperationsprojekt des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen mit elf Praxispartnern, unter ihnen die Schweizer Kader Organisation, Vitra, Novartis, GKB und Impact Hub Zürich. Das Projekt beschäftigt sich mit der Frage, wie zukünftige Führung in der Arbeitswelt 4.0 gestaltet sein muss. Bis heute nutzen nur wenige Unternehmen die vollen Potenziale der neuen Arbeitswelt. Über die Erfolgsvoraussetzungen und die spezifischen kulturellen Erfordernisse ist noch zu wenig bekannt. Im Rahmen von Pioneering werden Best Practices europäischer Erfolgsbeispiele für die Arbeitswelt 4.0 erarbeitet, Erfahrungen zu den Erfolgsvoraussetzungen Leadership, Kultur, Empowerment und Selbstkompetenz zusammengebracht und New Work Check und New Work Set-up Check erprobt. Wesentliche Ziele der gemeinsamen praktischen und empirischen Arbeit sind die Entwicklung eines erfahrungsbasierten Best Practice Kit, eines New Work-Culture-Change-Modells sowie die Erprobung der New Work Checks.

ernisse ist noch zu wenig bekannt. Im Rahmen von Pioneering werden Best Practices europäischer Erfolgsbeispiele für die Arbeitswelt 4.0 erarbeitet, Erfahrungen zu den Erfolgsvoraussetzungen Leadership, Kultur, Empowerment und Selbstkompetenz zusammengebracht und New Work Check und New Work Set-up Check erprobt. Wesentliche Ziele der gemeinsamen praktischen und empirischen Arbeit sind die Entwicklung eines erfahrungsbasierten Best Practice Kit, eines New Work-Culture-Change-Modells sowie die Erprobung der New Work Checks.



Facebook: Im Büro des sozialen Netzwerks in Tel Aviv fällt eine riesige Schautafel auf, die Mitarbeiter beschreiben können.

Wer sich einbringt, holt viel raus

Führungslehrgang Kann man in nur 90 Stunden ein besserer Vorgesetzter werden? SKO und Kalaidos Fachhochschule zeigen, dass es möglich ist.

NORMAN C. BANDI

Schon die erste Gruppenaufgabe im Seminarzentrum Hitzkirch LU verfehlt ihre Wirkung nicht. Zu Beginn des Kurses porträtiert sich jeder der elf Teilnehmer im sogenannten Drei-Welten-Modell. Es ist zwar nicht schwierig, auf einem A3-Papier selbst zu notieren, wer man ist – angeordnet um ein Dreieck aus Werdegang, Berufsstationen sowie Privatleben und in dessen Mitte betont, welche Vorgesetzten-erfahrungen man hat (siehe Bild).

Aber danach stellt man sich in Paaren gegenseitig vor. Etwas später geschieht dies im Plenum, wobei der Zuhörer seinen Übungspartner anhand des Flipchart-Plakats beschreibt. Es geht ein erstes Mal darum, dem Gegenüber zuzuhören, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und die passende Rolle einzunehmen. So wird die oftmals monotone Vorstellungsrunde interaktiv und man erfährt Aufschlussreiches über die Klassenkameraden; vom Marketing- oder Bereichsverantwortlichen über den Personalchef oder die Heimleiterin bis hin zum Geschäftsführer oder zur Unternehmerin. Gemeinsam bringen es die drei Frauen und acht Män-

ner zwischen 25 und 55 Jahren auf mehr als 150 Jahre Vorgesetzten-erfahrung.

Sie alle besuchen den fünftägigen SKO-Führungslehrgang «Wirkungsvoll führen in verschiedenen Spannungsfeldern», den die Schweizer Kader Organisation in Kooperation mit der privaten Kalaidos Fachhochschule entwickelt hat. «Die Herausforderungen werden immer vielfältiger und komplexer», erklärt Brigitte Christe, Ressortleiterin Weiterbildung der SKO. Oft sei es deshalb schwierig, als Führungskraft im Spannungsfeld von Organisation, Strategie und Menschen stets allen und allem gerecht zu werden. «Die Optimierung der eigenen Fähigkeiten und gezieltes sowie bewusstes Agieren erhöhen die eigene Wirkung als Führungskraft, sodass man gestärkt und mit Ressourcen für Neues die kommenden Herausforderungen annehmen und diese effizient angehen kann.»

Minimaler Frontalunterricht

In weiteren Einzel- und Gruppenarbeiten setzen sich die Teilnehmer beispielsweise interaktiv auseinander mit ihrem Profil und ihren Werten, jeder zeichnet eine Systemlandkarte im Führungssandwich, man übt zu kommunizieren oder zu verhandeln, testet neue Modelle wie Contextual Leadership (Führung im Kontext) oder HBDI-Ansatz (Herrmann Brain Dominance Instrument), trifft Entscheidungen nach der Affektbilanz, lernt das Team Board kennen, erörtert auf Spaziergängen, bringt Meinungen ein, stellt Fragen, bekommt Antworten. Der Frontalunterricht beschränkt sich auf ein Minimum. In den

Pausen sowie bei den Mahlzeiten wird munter über das Erlebte weiterdiskutiert.

Stets im Zentrum stehen die Perspektiven einer Führungskraft als Mitarbeiter/Angestellter, Fachmann, Coach/Trainer, Moderator, Geschäftsführer/Bereichsleiter, Vorgesetzter. Reduziert geht es darum, vom Experten über den Manager zum Leader oder vom Kollegen zum Chef zu werden. Wobei immer auf die Sach-, Beziehungs- und Zeitebene heruntergebrochen analysiert und argumentiert werden soll. Die sich wiederholenden Stichworte der drei motivierenden Dozenten dazu lauten: «Wie beim Eisberg – man sieht nur die Spitze» und «walk the talk».

Die kurzweiligen und lehrreichen fünf Module der Präsenztage (drei Mitte April und zwei Ende Mai) widmen sich folgenden Schwerpunkten: «Ich als Führungskraft», «Führung im dynamischen Um-

feld», «Rollen und das Zusammenwirken von Teams», «Diversity verstehen», «Führungswirkung erzielen». Für den Brückenschlag sorgen die versierten Kursleiter: René Weber, Institut für Leadership & HR an der Kalaidos Fachhochschule (Modul 1 und 5); Manfred Suter, Coaching Company Pro (Modul 2 und 4); Cilgia Graf-Bezzola, P&O Personal- und Organisationsentwicklung (Modul 3).

Gelerntes direkt umsetzen

SKO-Weiterbildungsleiterin Brigitte Christe resümiert: «Das intensive Arbeiten an den Themen in der kleinen Klasse hat gezeigt, dass wir mit diesem Angebot auf dem richtigen Weg sind. Die Teilnehmer waren begeistert und konnten uns sehr konstruktive Rückmeldungen machen.» Aufgrund der Feedbacks der Trainer werde an der Gesamtkonzeption festgehalten – die Details für 2017 stehen bereits (siehe Kasten).

Und wie urteilen Absolventen? Dominik Erne, Head of Marketing & PR der IG Bank mit Sitz in Genf, sagt stellvertretend: «Der Lehrgang war für mich auf viele Arten gewinnbringend. Nebst der guten Networking-Plattform mit Führungspersonen aus verschiedensten Branchen habe ich die vermittelten Studieninhalte – ein guter Mix aus Theorie und Praxis – der Dozenten sehr geschätzt. Das Gelernte kann ich direkt in die Tat umsetzen, was für mich persönlich und meine weitere Karriere von grossem Nutzen ist.»

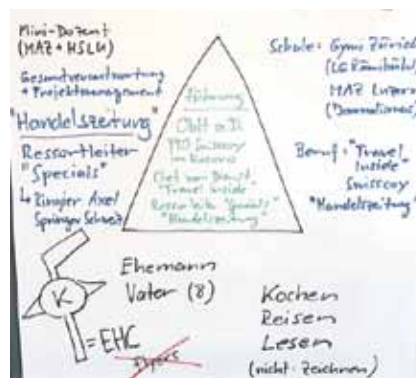
www.sko.ch/fuehrungslehrgang

KURS

5 Präsenztage mit 3 Übernachtungen

Fakten Der SKO-Führungslehrgang «Wirkungsvoll führen in verschiedenen Spannungsfeldern», der in Zusammenarbeit mit der Kalaidos Fachhochschule konzipiert und durchgeführt wird, findet nächstes Jahr zum dritten Mal statt. Im Vorstudium gilt es, ein Lehrmittel zu lesen und eine Selbsteinschätzung zu machen. Die fünf Präsenztage im Seminarhotel und Bildungshaus Kloster Kappel ZH verteilen sich auf zwei Blöcke: 23. bis 25. März und 12. bis 13. Mai 2017. Dazwischen wird eine Reflexionsarbeit geschrieben (zwei Seiten). Der Kurs kostet für SKO-Mitglieder 3300 Franken, für Nichtmitglieder 3800 Franken; inklusive Unterricht, Dokumentation, drei Übernachtungen, sämtliche Mahlzeiten und Getränke sowie Pausenverpflegung.

Bonus Die freiwillige Abschlussarbeit besteht aus einem Umsetzungskonzept (zehn Seiten). Zusammen mit dem Kursbesuch wird diese belohnt mit 5 ECTS-Punkten, die an den Zertifikatslehrgang «CAS FH in Leadership Advanced» der Kalaidos Fachhochschule angerechnet werden können.



Vorstellungsrunde: Drei-Welten-Modell mit Stichworten zur Berufs- und Privatperson.

ANZEIGE

Modern ist,
Wenn mein gesunder
Lebensstil honoriert wird.

Schritte zählen, mit myStep online synchronisieren, Belohnung erhalten.* **Ganz persönlich.**

Mehr auf css.ch/mystep

* Im Rahmen des CSS-Gesundheitskontos werden Ihnen z.B. CHF 146,- bei 365 Tagen à 10 000 Schritte ausbezahlt.

Digitalisierung beim Netzwerk

SKO Die Schweizer Kader Organisation nutzt virtuelle Kanäle nicht nur in der Kommunikation. Digitale Führung rückt auch inhaltlich beim Themensetting immer öfter ins Zentrum.

PIRMIN SCHILLIGER

Jürg Eggenberger, Geschäftsführer der Schweizer Kader Organisation in Zürich, ist überzeugt: «Unser Verband funktioniert als Netzwerk für Führungskräfte und ist geradezu prädestiniert für die Digitalisierung.» Die SKO zählt rund 12 000 Mitglieder, von Angehörigen des mittleren Kaders über Fachführungskräfte bis hin zu Geschäftsleitungsmitgliedern und Firmenchefs von KMU, aber auch von grösseren Konzernen.

Im Unterschied zu den meisten anderen Berufsverbänden stehen bei der SKO nicht etwa die Anliegen und Interessen einer bestimmten Branche im Fokus der Aktivitäten. Vielmehr werden branchenübergreifend Führungsfragen thematisiert und den Mitgliedern entsprechende Dienstleistungen angeboten. Die SKO präsentiert sich als umfassendes Kompetenzzentrum. Im Zusammenhang mit Führung und Karriere offeriert sie den Mitgliedern praxisbezogene Beratung, Aus- und Weiterbildung sowie exklusive Veranstaltungen wie zum Beispiel die SKO-LeaderCircles. Diese gehen jeweils dreimal jährlich mit der «Handelszeitung» als Medienpartner über die Bühne. Der nächste SKO-LeaderCircle findet am 21. September 2016 zum Thema «Führen in der digitalen Arbeitswelt» statt (siehe Kasten).

Aufbau einer digitalen Mentalität

Sucht man bei den Tätigkeiten der SKO den gemeinsamen Nenner, wird deutlich: Fast alles dreht sich um Austausch von Wissen und Informationen, um Kontakte, Networking und Kommunikation. Ausser der Pflege des persönlichen Netzwerks lassen sich viele dieser Aktivitäten auch übers Internet abwickeln.

Tatsächlich spielt die Website bei den meisten Tagesgeschäften des Verbandes eine zentrale Rolle. Dienstleistungen, Services sowie Veranstaltungsreihen sind dort übersichtlich gelistet: Sie sind, nach dem Einloggen, für die Mitglieder auch in allen Details abruf-, nutz- und buchbar.

Der Internetservice erleichtert dem Verband die Steuerung der internen Prozesse: Ob Einladungen, Gästemanagement, Mitgliederbewirtschaftung oder Rechnungsstellung – alles läuft länger schon via Webplattform. Das Versenden physischer Rechnungen für Veranstaltungen ist längst passé. Auch die Resultate von Studien, welche die SKO mit verschiedenen Hochschulen durchführt, werden kaum mehr ausgedruckt, sondern als PDF im Internet aufgeschaltet. Jeweils zweimal jährlich auch in einer speziellen digitalen Version erscheint «SKO-Leader», ein Fachmagazin zu Führungsthemen mit einer Print-Auflage von rund 13 000 Exemplaren. «Vieles ist bei uns in Richtung Digitalisierung schon angelaufen», zieht Eggenberger Zwischenbilanz.

«Aber», schränkt er ein, «wenn ich den ganzen Prozess anschau, stehen wir eher noch am Anfang.» Gut aufgestellt und digital fit würde nämlich bedeuten, dass sich der Verband eine klare digitale Strategie



«Digitalisierung hat oft damit zu tun, dass man Dinge ausprobiert.»

Jürg Eggenberger
Geschäftsführer, Schweizer Kader Organisation SKO, Zürich

verpasst und seine Vorstände auf die Umsetzungsreise mitnimmt. «Aber so weit sind wir noch nicht», so Eggenberger.

Von einer wirklich strategischen Nutzung von Social Media, etwa zur Aktivierung der Mitglieder oder Bewerbung der Anlässe, sei man noch einige Schritte entfernt. Immerhin stimmt mittlerweile die digitale Mentalität der 18 Mitarbeitenden der SKO-Geschäftsstelle, wie Eggenberger betont. Es bedeutet, dass sie die Herausforderungen der Digitalisierung weitgehend verinnerlicht haben und sich bei jedem neuen Angebot der SKO überlegen, wie es digital aufbereitet und verbreitet werden könnte.

Nicht alles lässt sich digitalisieren

Die Umsetzung erfolgt dann jeweils pragmatisch Schritt für Schritt. Für den grossen Wurf verfüge die Organisation schlicht und einfach nicht über die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen, gibt Eggenberger zu bedenken. Die beschränkten Mittel, die für die Digitalisierung zur Verfügung stünden, hätten auch ihre Vorteile. «Wir überlegen umso genauer, was digital ablaufen soll und was weiterhin analog bleiben muss. Die Kernfrage dabei lautet: Wo braucht es weiterhin physische Kontakte face to face?», meint der SKO-Geschäftsführer. Im Prinzip lässt sich bei einem Verband alles, was den organisatorischen Prozess vereinfacht, problemlos digitalisieren.

Schwieriger ist es hingegen, allein übers Internet den SKO-Mitgliedern Beziehungspflege, Networking und echte Erlebnisse zu ermöglichen. Es sind aber Aktivitäten, die auf der Agenda vieler Führungspersonen ganz oben stehen. «Digitalisieren lässt sich auch in diesen Fällen nur der organisatorische Prozess drumherum», relativiert Eggenberger. Zentral bleibt aber die intelligente Kombination von off- und online in der internen und externen Vernetzung. «Unsere Mitglieder wollen wir eine Art Heimat bieten, wo sie einander begegnen und sich austauschen können», erläutert Eggenberger die Grundphilosophie des Kaderverbands.



TBWA Hakuhodo: Die Werbeagentur aus Tokio verlegte Rasen im Büro, um den Kontakt zu

Auch in der Führung selbst, diesem eigentlichen Kernthema der SKO, dürften physische Begegnungen trotz Digitalisierung weiterhin eine zentrale Rolle spielen. «Das gemeinsame Finden von Lösungen und das Gestalten der Beziehung erfolgen heute und in Zukunft im direkten Gespräch.» Ebenfalls unersetzlich bleiben persönliche Kontakte bei den Rechtsdienstleistungen und den Laufbahnberatungen. Digital steuern lässt sich dabei wiederum lediglich der Prozess, aber nicht das eigentliche Coaching beziehungsweise die individuelle Beratung.

Weiterbildung der Mitarbeitenden

Ein weiterer Grund, dass die SKO die Digitalisierung schrittweise vorantreibt, ist die digitale Akzeptanz bei ihren Mitgliedern, die im Schnitt um die 50 Jahre alt sind. Die Facebook-Generation, die mit Social Media aufgewachsen ist, ist eben noch nicht in den Chefetagen angekommen. Eine totale Digitalisierung, bei der die SKO sämtliche aktuellen Möglichkeiten ausschöpfte, würde nicht alle Mitglieder begeistern.

Weniger um solche Empfindlichkeiten zu kümmern braucht sich die SKO bei der

Digitalisierung ihrer internen Abläufe. Eggenberger ist überzeugt, dass sich im eigenen Team der konsequente Einsatz digitaler Instrumente in jedem Fall lohnt. «Es vereinfacht und erleichtert die Prozesse, bedingt aber gleichzeitig auch die ständige Weiterbildung der Mitarbeitenden im Umgang mit den neuen virtuellen Instrumenten», verdeutlicht er.

Die dabei erzielten Effizienzgewinne setzt die SKO nicht etwa für Sparübungen ein. Die freigesetzten personellen Ressourcen werden genutzt, um in zusätzliche Qualität zu investieren. Dazu gehört, die unterschiedlichen Erwartungen und individuellen Ansprüche der einzelnen Mitglieder optimal zu berücksichtigen und ihnen persönliche Lösungen anzubieten.

Die Digitalisierung begreift Eggenberger als eine vielschichtige Daueraufgabe, bei der meistens einiges simultan passiert. So ist geplant, die Buchhaltungsprozesse der SKO-Basisgruppen zu digitalisieren. Die Redaktion des «SKO-Leader» entwickelt das ursprüngliche Print-Magazin im Rahmen eines Relaunches in Richtung Online-Produkt. Dass die Digitalisierung nicht einfach eine technische, sondern

ANZEIGE

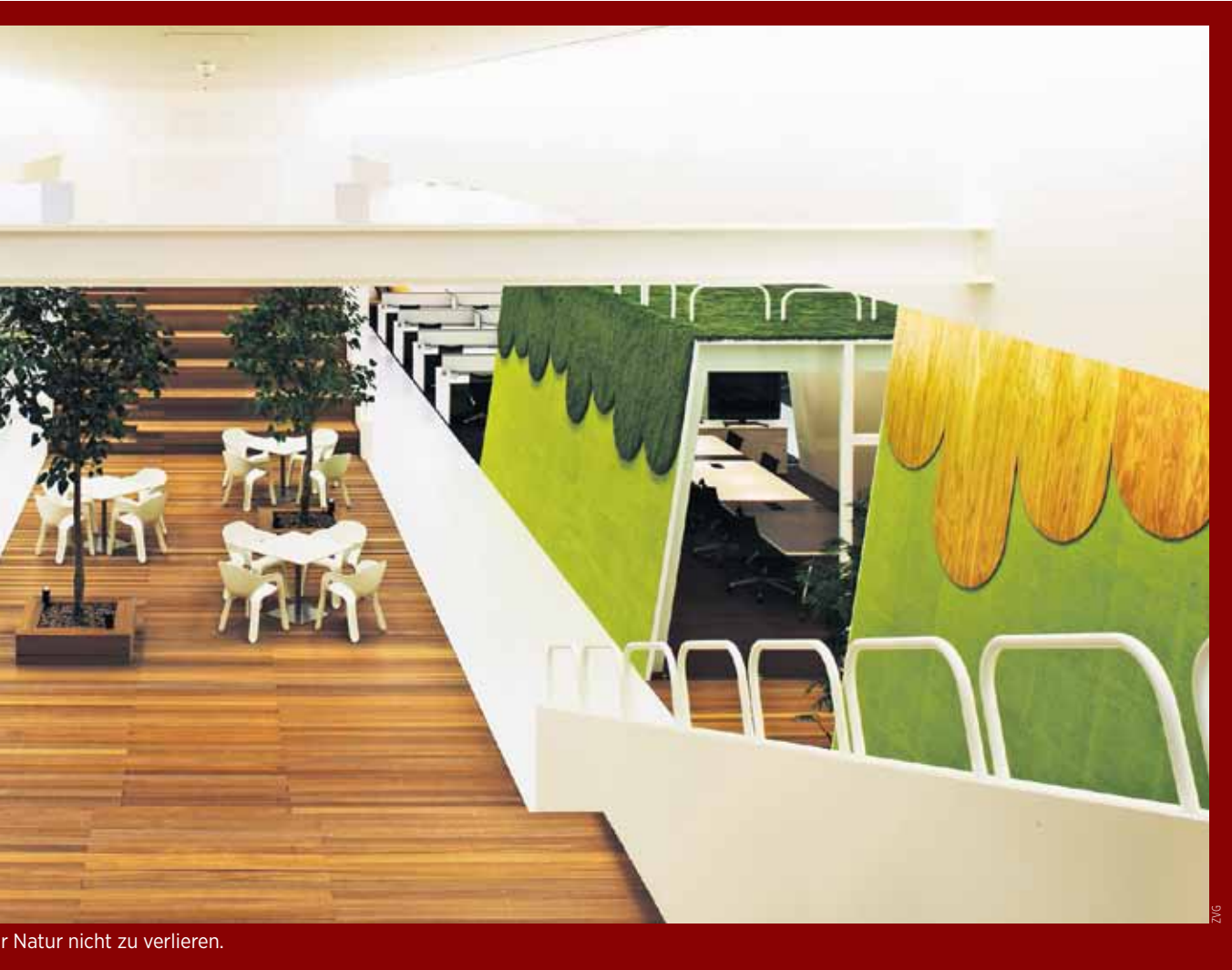
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw IAP
Institut für Angewandte Psychologie

Führungsstärke erkennen

» Personalentwicklung am IAP

zhaw.ch/iap



r Natur nicht zu verlieren.

SKO-LEADERCIRCLE PLUS

Führen in der digitalen Arbeitswelt

Jetzt anmelden Die digitale Transformation hat nicht nur Konsequenzen auf die Unternehmenskulturen, sondern sie verändert auch die Führungsarbeit fundamental. Der diesjährige Grossanlass setzt sich mit der Digitalisierung und ihren Folgen für die Führungsarbeit auseinander, mit deren Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Der 3. SKO-LeaderCircle Plus gibt Orientierung. Am Mittwoch, 21. September 2016, werden im Technopark Zürich ab 13 Uhr in Impuls-Sessions Lösungen aus unterschiedli-

chen Perspektiven erarbeitet und am anschliessenden Podium mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft werden ergänzende Fragen wie die folgenden kompetent beantwortet: Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die digitale Arbeitswelt? Wie sehen Führungsformen der Zukunft aus und welche Führung benötigen Unternehmen in der digitalen Arbeitswelt? Melden Sie sich jetzt für diesen Event an und sichern Sie sich Ihren Platz – unter www.sko.ch.

auch eine gesellschaftliche Herausforderung ist, beweist ein KTI-Forschungsprojekt der Universität Zürich mit Beteiligung der Schweizer Kader Organisation. Entwickelt wird dabei unter anderem ein E-Coach für Führungskräfte und ihre Teams. Mit dem Tool lassen sich Arbeitsressourcen und -belastungen erheben und allenfalls gesundheitliche Massnah-

men auslösen. Die Beispiele zeigen die vielfältigen Bemühungen der SKO, sich selber und ihre Mitglieder digital fit zu halten und damit weiterhin vielfältigen Nutzen bringen zu können.

Experimentierfreude fördern

Das Ziel lautet, dass eines Tages alle für eine Führungskraft wichtigen Aspekte der

Digitalisierung auf der Website abgerufen werden können. Eggenberger spricht in diesem Zusammenhang von offenen Prozessen und von Experimentierfreude. «Digitalisierung hat oft einfach damit zu tun, dass man gewisse Dinge ausprobiert und dann schaut, was passiert.»

Darüber hinaus handle es sich nicht bloss um eine technische Übung, sondern

es gehe auch um eine neue Kultur und um Werte, die bei der Schweizer Kader Organisation genauso verankert werden müssten wie bei vielen anderen Berufsverbänden und Unternehmen, die sich auf dem Weg der Digitalisierung befänden.

Der Vernetzungsgedanke, zentral bei jedem Berufsverband, und auch die Sharing-Ökonomie sind ihm weitere wichtige

Stichworte. Mittels Teilen erhöhe sich doch automatisch der Wert von Dienstleistungen, Produkten und Wissen. Eine fortgeschrittene Sharing-Kultur könnte laut Eggenberger folglich dazu beitragen, Führung als Profession, die in all ihrer Komplexität gemanagt werden muss, in Zukunft noch erleb- und begreifbarer zu machen.

ANZEIGE

Klar ist die Wahl
der richtigen
Werbung knifflig...



...Ihren Umsatz
steigern Sie ohne Zweifel mit
dem Werbebrief.



Die Wirkung macht den Unterschied.

Steigern Sie als KMU Ihren Werbeerfolg, indem Sie auf den Werbebrief setzen. Wir sagen Ihnen wie: post.ch/wirkung-kmu

DIE POST 
Gelb bewegt.



Microsoft: Retro-Design in einem Konferenzraum der Microsoft-Zentrale in Wien – samt Tisch aus Naturholz.

Mehr Agilität für Unternehmen

Mitarbeiter Digitalisierung und demografischer Wandel erfordern und ermöglichen einen flexibleren Umgang mit dem Personal.

MARCEL OERTIG UND MARTINA ZÖLCH

Der sich verschärfende internationale Wettbewerb ist ein massgeblicher Treiber der Flexibilisierung der Personalressourcen. Angesichts des in vielen Unternehmen hohen Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten kommt deren Optimierung eine hohe Bedeutung zu, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, schnell auf Auftragsschwankungen reagieren sowie in Krisenzeiten die Kernbelegschaft halten zu können.

Aber auch Megatrends wie die Digitalisierung oder der demografische Wandel tragen zur zunehmenden Flexibilisierung bei. So eröffnen sich über die Digitalisierung Möglichkeiten der räumlich-zeitlichen Entkopplung vom Ort der Ausführung der Arbeitstätigkeit. Und angesichts alternder Belegschaften und Fachkräftemangels reagieren Unternehmen vermehrt mit Angeboten wie flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Homeoffice, um Mitarbeitende an das Unternehmen zu

binden. Flexible Beschäftigungsverhältnisse können aber auch für Geringqualifizierte, Leistungsbeeinträchtigte und Arbeitslose die Chancen für eine erfolgreiche (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt erhöhen.

Die zunehmende Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen stellt Personalmanagement und Führung vor veränderte Herausforderungen. Eine Orientierung für potenzielle Handlungsfelder gibt das Rahmenmodell «flexible workforce», das aus Unternehmenssicht die grundsätzlichen Möglichkeiten der Gestaltung interner und externer Flexibilisierung der Personalressourcen beschreibt. Unterschieden werden in diesem Grundmodell die folgenden fünf Beschäftigtengruppen:

- Das Core Team, das aus den Schlüsselmitarbeitenden mit festen, wenig flexiblen Arbeitsverhältnissen gebildet wird.
- Die Internal Workforce, bei der verstärkt Flexibilisierungsinstrumente zum Einsatz kommen, um Volatilitäten des Geschäftes aufzufangen, zum Beispiel über

ein Jahresarbeitszeitmodell oder über die Pool-Bildung von Kompetenzträgern für organisationsübergreifende Einsätze.

- Die Extended Flex Workforce, bei der auf ehemalige Mitarbeitende zurückgegriffen wird, die das Unternehmen bereits gut kennen wie beispielsweise Teilzeitstudierende oder Pensionierte, die flexible Einsätze übernehmen können.
- Die External Flex Workforce, die sich aus temporären Mitarbeitenden oder immer stärker auch freien Mitarbeitenden, sogenannten Freelancern, zusammensetzt. Gerade Letztere werden zunehmend auch über entsprechende Online-Plattformen rekrutiert.
- Das Outsourcing von Aufgabenbereichen beziehungsweise Prozessen, was eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung bietet – es bedingt jedoch einen «make or buy»-Entscheid, der dann für eine gewisse Zeit Bestand haben soll.

Flexibilitätskultur etablieren

Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen der «flexible workforce» zu managen ist komplex und anforderungsreich zugleich. So erfordern die beschriebenen Beschäftigtenkategorien ein ganzes Bündel an unterschiedlichen HR-Praktiken der Personalbeschaffung, -bindung und -entwicklung sowie des Personaleinsatzes, um die jeweiligen Flexibilisierungsziele auch tatsächlich zu erreichen. Im Fokus stehen dabei unter anderem das Talentmanagement über die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen hinweg, Personalmarketingstrategien, die sowohl die interne wie die externe «flexible workforce» adressieren oder das Wissensmanagement bei externen, temporär eingesetzten Beschäftigten.

Dabei sind die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen als Gesamtportfolio zu betrachten und die unterschiedlichen HR-Instrumente und -Reglemente aufeinander abzustimmen, damit Synergien in Bezug auf Strategien, Prozesse und Verantwortlichkeiten genutzt und, wo sinnvoll, Differenzierungen zwischen den Beschäftigtengruppen vorgenommen werden können. Die Rolle des Personalmanagements wird sich dabei zunehmend zum «FlexManger» entwickeln.

Eine neue Buchpublikation zum Thema «flexible workforce» befasst sich mit den oben skizzierten Herausforderungen für das HRM sowie mit den Chancen und Risiken flexibler Beschäftigungsverhältnisse. Verschiedene Autoren aus Wissen-

schaft und Praxis kommen dabei zu Wort und geben aus unterschiedlichen Blickwinkeln einen Einblick in den aktuellen Stand der Flexibilisierungsdiskussion in der Arbeitswelt.

So werden Flexibilisierungstrends in der Arbeitswelt erörtert sowie Potenziale und Gefahren von über digitale Plattformen vermittelten Arbeitsmodellen wie Gig-Work und Crowd-Work beschrieben, mit denen sich ein schier grenzenloser Arbeitsmarkt zu eröffnen scheint. Aus der Perspektive der Führungskräfte, die ihr Führungshandeln auf die flexibilisierten Arbeitsbedingungen hin ausrichten müssen, untersucht ein Beitrag Spannungsfelder wie die Steuerung von Komplexität, Loyalitätskonflikte, Bindung respektive Stabilität von Arbeitsbeziehungen sowie zu entwickelnde Führungskompetenzen.

Welche Einflussfaktoren für das Commitment und den psychologischen Vertrag von Temporärarbeitenden und Mehrfachbeschäftigten relevant sind und wie sich Formen flexibler Beschäftigungsverhältnisse auf das Arbeiterleben und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken, wird aus der Perspektive der Mitarbeitenden beleuchtet. Die rechtlichen Aspekte befassen sich mit relevanten Vertragsformen flexibler Arbeit, der Bedeutung der Flexibilität im Einzelarbeitsvertrag hinsichtlich Arbeitsort, Mobilität oder Arbeitszeit und beantworten Fragen zu Haftung, Geheimhaltungspflicht sowie Datenschutz und -sicherheit.

Flexibilisierungsstrategien müssen schliesslich in den Kontext des jeweiligen

Marktumfeldes und den damit zusammenhängenden strategischen Herausforderungen des Unternehmens gestellt werden. Je nach Business-Szenario verändern sich damit der Fokus der gewählten Flexibilisierungsstrategie sowie die einzuleitenden Massnahmen. Einen praxisnahen Einblick in die breite Palette von Flexibilisierungsstrategien erlauben sechs Unternehmensbeispiele, die auf unterschiedlichen Business-Szenarien gründen:

Von a) hoher Volatilität und Margendruck im Massengeschäft über b) temporäres Sourcing externer Spezialisten zur Deckung von Kompetenzlücken und c) «break the peak» und Retention in Expertenorganisationen bis hin zur d) Nutzung von flexiblen Sourcing-Möglichkeiten für Startups. In Abhängigkeit von Branche, Unternehmensstrategie und -kultur sowie weiteren Faktoren zeigt sich, wie unterschiedlich Flexibilisierungsstrategien ausgestaltet sein können.

Trotz allen Unterschieden zeigt sich jedoch, dass die Unternehmenskultur eine massgebliche Rolle spielt und der Entwicklung einer Flexibilitätskultur unter Einbezug der Mitarbeitenden vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausgangslage im Unternehmen ein herausragender Stellenwert zukommt.

Marcel Oertig, Partner, Avenir Group, Zürich, Hauptdozent, Executive MBA, Universität St. Gallen, und Martina Zölch, Leiterin, Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Olten.

ANZEIGE

Neu und exklusiv für die Schweiz:

Master nach Mass

MBA oder EMBA mit 40 Vertiefungsrichtungen

Stellen Sie sich Ihren persönlichen berufsbegleitenden Studiengang zusammen: Aus über 40 Vertiefungsrichtungen wählen Sie Ihr Wunsch-Fachgebiet – und je nach Vorbildung und Praxiserfahrung schliessen Sie ab mit einem Executive MBA, MBA oder MAS FH.

Melden Sie sich an zu einem persönlichen Beratungsgespräch:
 Tel. 044 200 19 19
info@kalaidos-fh.ch
www.kalaidos-fh.ch

Kalaidos Fachhochschule Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

Eidgenössisch akkreditierte und beaufsichtigte Fachhochschule

BUCH

Fit für die digitale Arbeitswelt

Best Practice Das praxisorientierte Fachbuch: «Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? – Strategien, Modelle, Best Practice» von den Herausgebern Marcel Oertig, Martina Zölch und Viktor Calabrò bietet einen Überblick über aktuelle Trends sowie Best-Practice-Beispiele und zeigt konkrete Ansatzpunkte eines flexiblen Personaleinsatzes für die Führungspraxis und die Praxis von



Human-Resources-Abteilungen (HR) in Unternehmen auf. Das Buch erscheint im November 2016 im Haupt Verlag und hat 240 Seiten.

Diversität managen Durch die zunehmende Unterschiedlichkeit der Beschäftigtengruppen wird deren Management immer komplexer sowie anforderungsreicher.

Die Autoren entwerfen Modelle und Methoden, um dieser zunehmenden Komplexität gerecht zu werden.

Verstreut in aller Welt

Management Neue Technologien ermöglichen die Führung von Teams über grosse Distanzen hinweg. Aber wie funktioniert das in der Praxis?

ANNIKA JANSSEN

Wenn Andreas Mehlhorn morgens aufsteht, hat der Arbeitstag für einige seiner Kollegen längst begonnen. Auf seinem Smartphone kann der Head of Consulting von Siemens Mobility dann bereits erste E-Mails lesen. Sie kommen aus China, aus Abu Dhabi oder aus Zürich und stammen von Kollegen, mit denen Mehlhorn jeden Tag eng zusammenarbeitet, ohne sie zu sehen – es sei denn auf einem Bildschirm.

Als Abteilungsleiter führt Mehlhorn beim Elektronikkonzern mehrere Teams, die an verschiedenen Projekten arbeiten und deren Mitglieder meist über mehrere Kontinente, Standorte und Zeitzonen verteilt sind. Sie sitzen in Wallisellen bei Zürich, in Schanghai oder in München. «Sie leisten verschiedene Beiträge zu den Projekten, um letztlich zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen», sagt Mehlhorn. Das erfordert Austausch und viel Kommunikation, die meist mithilfe digitaler Hilfsmittel erfolgt.

Projektteams aus vielen Standorten

Konstellationen wie in Mehlhorns Teams gehören in vielen international tätigen Unternehmen schon seit geraumer Zeit zum Alltag. Dort finden sich weltweit immer häufiger sogenannte virtuelle Teams zusammen: Projektteams, die aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bestehen und nicht nur standortübergreifend, sondern oft auch über Landes- und Kontinentalgrenzen hinweg kooperieren. Die Digitalisierung ermöglicht es, von überall her zu arbeiten – ob im Zug, im Flugzeug, im Homeoffice oder im Gartenstuhl. Für Unternehmen hat das den Vorteil, dass Mitarbeiter aus allen Teilen der Welt oder aus unterschiedlichen Abteilungen viele verschiedene Sichtweisen, Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen. Die multikulturelle und ortsunabhängige Zusammenarbeit wirkt sich bereichernd auf Projekte aus. Auf der anderen Seite bringt sie aber auch Herausforderungen technologischer und zwischenmenschlicher Natur mit sich. Deshalb müssen Führungskräfte virtueller Teams besonders darauf achten, dass sowohl Technik als auch Kommunikation bestens funktionieren, damit ein Projekt nicht scheitert.

Bei Siemens ist die virtuelle Zusammenarbeit gut eingespielt. In der Schweiz ist ein Team unter Mehlhorns Leitung derzeit Teil einer Revolution im öffentlichen Verkehr: Die Südostbahn will gemeinsam mit Siemens bis Dezember dieses Jahres ein neues E-Ticket-System einführen. Dafür soll Siemens bis Jahresende eine moderne Mobilitätsplattform inklusive App und Onlineshop für das gesamte Schweizer ÖV-Angebot realisieren.

Am Projekt sind Mitarbeiter am Schweizer Standort Wallisellen, in München und Indien beteiligt. «Dadurch, dass nicht alle ständig in einem Raum zusammenarbeiten, ist viel Abstimmung erforderlich», sagt Mehlhorn. Dazu nutzt sein Team zahlreiche Kanäle: Besprechungen finden telefonisch, meist per Videokonferenz statt. Um die Terminfindung zu erleichtern, sind die digitalen Kalender der Teammitglieder synchronisiert.

Gemeinsame Spielregeln definieren

Ebenso wichtig wie die technischen Voraussetzungen ist für Mehlhorn, dass es zwischen den Teammitgliedern zwischenmenschlich stimmt. Deshalb steht vor jedem Projektstart ein Workshop, zu dem die künftigen Teamkollegen zusammenkommen, um sich persönlich kennenzulernen und die Projektarbeit zu planen. «Dafür werden Mitarbeiter aus Indien oder von anderen Kontinenten eingeflogen. Wenn eine ganze Abteilung im Ausland dabei ist, kommt zumindest ein Vertreter zu den Workshops», sagt Mehlhorn.

Grundsätzlich gilt: Eine virtuelle Kooperation einzuführen, insbesondere wenn sie länderübergreifend stattfinden soll, funktioniert in den seltensten Fällen von heute auf morgen. Diese Erfahrung hat auch die Schweizer Software-Firma Netcetera mit Sitz in Zürich gemacht. «Digitalisierung ist für unsere Mitarbeiter zwar nichts Neues, wir sind ein IT-Unternehmen. Aber die standortübergreifende Zusammenarbeit war dann doch für alle mit einer steilen Lernkurve verbunden, als wir vor 15 Jahren erstmals einen zusätzlichen Standort in Skopje eröffneten», sagt Corsin Decurtins, CTO bei Netcetera. «Wir haben schnell festgestellt, dass virtuelle Teamarbeit eine bewusstere Kommunikation und vor allem eine gute Projektorganisation erfordert.»

Inzwischen ist das Unternehmen nicht mehr nur an zwei Standorten in der Schweiz und in Mazedonien präsent, sondern auch in Liechtenstein, Deutschland und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Zwar gibt es auch feste Teams an einzelnen Standorten, meist finden Netcetera-Mitarbeiter sich aber projektbezogen zusammen. Auch das mobile Arbeiten von unterwegs spielt im Unternehmen eine immer grössere Rolle, sagt Decurtins. Netcetera achtet zwar darauf, die Mitarbeiter von Projektteams immer wieder persönlich zusammenzubringen. Aber: «Virtuelle Teamarbeit ist bei uns mittlerweile zum Normalfall geworden», sagt der CTO. Er ist überzeugt: Die Arbeit in heterogenen Teams mit Mitgliedern an verschiedenen Standorten sind zwar für alle Beteiligten eine Herausforderung. «Aber wenn Führungskräfte und Mitarbeiter an einem Strang ziehen und alle gewisse Regeln beachten, steht einer erfolgreichen digitalen Projektarbeit nichts im Weg.»

Nicht nur die Technik muss funktionieren, sondern auch das Soziale.



LinkedIn: Das Karrierenetzwerk bietet seinen Mitarbeitern loungeartige Arbeitsräume.

ANZEIGE

eidg●zielstrebig

Swiss Marketing bietet zielstrebigem Köpfen das Sprungbrett zum Weiterkommen. Werden Sie jetzt Mitglied und profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen wie aktivem Networking, Gratis-Abos und vergünstigten Eintritten zu Events.

Weiterkommen mit
SWISS MARKETING (S.M.C.)

Talacker 34 · CH-8001 Zürich · Tel. +41 44 914 44 44 · www.swissmarketing.ch

Wie digital ist Ihr Führungsstil?

Standpunkte Personalfachleute sowie Geschäftsführer geben Auskunft über ihre Leadership-Philosophie in der neuen Arbeitswelt.

6 Kenner, 4 Fragen

1. Was sind die grössten Herausforderungen für Führungskräfte infolge der Digitalisierung?
2. Inwiefern hat sich Ihr Führungsverhalten durch die digitale Transformation bereits verändert?
3. Was ist die Challenge, wenn es darum geht, Ihre Mitarbeiter für die Digitalisierung zu motivieren und sie auf die Reise in die Zukunft mitzunehmen?
4. Welche traditionellen Aspekte guter Führung dürfen trotz digitaler Transformation nicht vergessen werden?

UMFRAGE: STEFAN MAIR



Nathalie Bourquenoud
Leiterin Human Development, Mobiliar, Bern

1. Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitsprozesse, Reaktionszeiten und auch unsere Berufe. Leistungs- oder Output-Orientierung sind die Treiber. Präsenz wird immer mehr zum Nebenthema. In naher Zukunft machen die Digital Natives den Grossteil im Betrieb aus. Sie sind spontan, haben viele Ideen, klare Vorstellungen, halten nicht so viel von Hierarchien, verlangen Expertise, Beteiligung und Mitsprache. Den Umgang mit dieser Generation müssen wir lernen und dafür neue Lösungen bieten.

2. In unserer Multi-Space-Bürolandschaft in Bern gibt es verschiedene Bereiche mit flexiblen Arbeitsplätzen für Ruhe und Konzentration, für Austausch und Kreativität. Ausserdem ermöglichen wir das Arbeiten von zu Hause. Als Vorgesetzte habe ich nicht mehr alles im unmittelbaren Blickfeld. Wir tauschen uns viel mehr über Daten und aus der Distanz aus. Ein Kulturwandel ist gefragt, der da heisst: Sinnstiftend führen, mehr erklären, agile Methoden, interdisziplinäre Zusammenarbeit.

3. Die Angst vor Herausforderungen ist oft grösser als die Lust auf Wandel. Hilfreich sind in dieser Situation Vertrauen, Wertschätzung sowie Akzeptanz für die Bedürfnisse der Generationen. Die Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden aufzeigen, dass die Neuerungen spannende Entwicklungsmöglichkeiten bieten. In den temporären Projekten, wie sie die Digitalisierung mit sich bringt, braucht es weniger mittleres Management, dafür umso mehr Projekt- und Programmverantwortliche.

4. Auch in der digitalen Transformation betreiben wir unser Geschäft menschlich. Wichtig bleiben also der persönliche Kontakt und der regelmässige Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, denn er schafft Vertrauen und Verständnis. Unverzichtbar sind weiterhin physische Austauschmöglichkeiten und -plattformen für Führungskräfte – nicht nur elektronische –, denn sie fördern das Lernen voneinander.



Heike Bruch
Direktorin, Institut für Führung und Personalmanagement, HSG, St. Gallen

1. Der Fortschritt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien geht Hand in Hand mit neuen Arbeitsformen: Netzwerkartige Arbeitsweisen, dynamisch-fluide Projektstrukturen, mobil-flexible Arbeit, virtuelle Kollaboration gewinnen an Bedeutung. Die dynamische Vernetzung erhöht die Komplexität und die Geschwindigkeit der Veränderungen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen sich überhitzen und in die Beschleunigungsfalle gelangen, steigt massgeblich.

2. Führung gewinnt mit fortschreitender Digitalisierung und neuen Arbeitsformen an Bedeutung. Das gemeinsame Ziel und eine Zukunftsvision im Team werden wichtiger – vor allem dann, wenn durch die Digitalisierung virtuelles Arbeiten zur Regel wird. Es ist entscheidend, dass Führung die Eigeninitiative der Mitarbeitenden in flexiblen Strukturen fördert und ihnen grosses Vertrauen entgegenbringt. Gleichzeitig sollte eine von sozialer Unterstützung geprägte Kultur im Vordergrund stehen.

3. Die Einführung der neuen Arbeitsformen ist mit Unsicherheiten verbunden, die Chefs ernst nehmen und abbauen helfen müssen. Wesentliche Ansatzpunkte dazu sind, Erfahrungen zu begleiten, Qualifizierung und Förderung von Kompetenzen zur Selbstorganisation. Mitarbeitende agieren in der neuen Arbeitswelt in fließenden Grenzen. Neben Fachwissen sind soziale Fähigkeiten, ein positiver Umgang mit Stress und die Identifikation mit der Firma gefragt, um effektiv zu arbeiten.

4. Entscheidend ist weiterhin, dass Unternehmen eine klare Vision sowie ein inspirierendes und zielorientiertes Führungsklima haben. Letzteres fokussiert darauf, dass Mitarbeitende genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Zielvereinbarungen sind dabei wesentlich. Die inspirierende Führung indes setzt auf Sinn und Emotionen und fördert den Teamgeist. Diese Art der Führung, in traditionellen Arbeitsumfeldern bereits erfolgsfördernd, gewinnt in digitalisierten Welten an Bedeutung.



Paul Kummer
Delegierter des Verwaltungsrats, Comparis.ch, Zürich

1. Wir sind herausgefordert durch die Geschwindigkeit, mit der wir neue Businessmodelle erfinden und ausprobieren sowie neue Versuchsballone im Markt testen müssen. Wir müssen eine echte Fehlerkultur und eine positive Chancenkultur etablieren. Die Mitarbeiterselektion und -entwicklung bekommt einen immer höheren Stellenwert, denn wir brauchen Leute mit Spezialwissen, dem richtigen Mindset und Erfahrungen, die man in der Schweiz heute teilweise noch gar nicht findet.

2. Daten geben ein sofortiges Feedback. Man sieht also ohne Verzögerung, ob etwas funktioniert oder nicht. Wir können es uns nicht leisten, ewig die eierlegende Wollmilchsau zu entwickeln, sondern müssen mit Minimum Viable Products (MVP) arbeiten. Und uns mittels «trial and error» an die richtige Lösung heranarbeiten.

3. Wir sind als reiner Online-Player ein vollständig digitalisiertes Unternehmen. Das heisst, eine hohe Motivation und die nötige Begeisterung für digitale Themen sind schon da. Die Herausforderung ist, den Mut zum Delegieren zu haben, an junge Mitarbeiter, die in der Hierarchie weiter unten stehen. Wir brauchen flache Hierarchien, agile Strukturen und interkulturelles Denken. Das Mass aller Dinge wird die Kommunikation sein.

4. Aspekte wie Resultatorientierung und Konzentration auf Weniges sind nach wie vor gültig. Deshalb ist es für uns essenziell, bei allen Ideen, von denen wir eher zu viele haben, uns auf diejenigen zu fokussieren, mit denen man später wirklich Geld verdienen kann. Weiterhin gut passt aber der alte Führungsleitsatz «Wenn du entdeckst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab» – wir müssen uns täglich neu erfinden und dabei weiterhin unsere Stärken nutzen. Das gilt mehr denn je.



Stephan Mahler
Gründer und Geschäftsführer, Procloud, Lenzburg AG

1. Lassen Sie mich Digitalisierung kurz erläutern: Es geht dabei um Unternehmen, in denen neue Technologien dominieren. Die Schwierigkeit ist für die Führung nun also die Transformation. Die ist abhängig von verschiedenen Faktoren, aber im Zentrum steht natürlich der Mitarbeiter. Bei einigen hört sich das nach Risiko an, bei anderen nach Chance. Die grösste Herausforderung für die Führung ist, die Chancen zu erkennen und die Mitarbeiter zu befähigen, diese zu nutzen.

2. Wir sind im Jahr 2011 bereits komplett digitalisiert gestartet. Eine vollständige Digitalisierung bringt meist automatisch Mobilität mit sich. Die Möglichkeit, jederzeit von überall aus zu arbeiten. Wir haben ja bei uns auch das «#workcation»-Modell, wobei ein Mitarbeiter pro Jahr einen Monat im Ausland arbeiten kann. Das alles führt zwangsläufig zu einer Führung, die auf Zielen und Vertrauen basiert – und nicht mehr auf Präsenz.

3. Das ist sehr altersabhängig. Die Generation Y erwartet heute eine digitalisierte Firma. Die Generation Z sowieso. Da liegt die Herausforderung nicht beim Mitarbeiter. Die Herausforderung liegt im Wesentlichen beim Management, das in der Regel geprägt ist von der Generation X. Das ist gerade auch die grosse Schwierigkeit – eine digitale Transformation benötigt den Impuls und den Willen des Managements. Ein Digital Transformation Coach ist da oft eine gute Investition.

4. Gute Führung ist ein sehr individueller Begriff. Ich denke aber nicht, dass sich Führungsprinzipien ändern. Bei uns geht es darum, dass wir alle Mitarbeiter intrinsisch motivieren, nach der gemeinsamen Sache zu streben. Wir möchten, dass sie erfolgreich sind. Das basiert auf Zielen, Vertrauen, Wohlwollen und Ehrlichkeit und ist unabhängig vom Digitalisierungsgrad der Firma.



Guido Schilling
Managing Partner, Guido Schilling Executive Search, Zürich

1. Die Digitalisierung verschafft Echtzeitinformationen wie nie zuvor. Führungskräfte können sich und alle direkten Mitarbeiter rund um die Uhr beschäftigen. Der Umgang damit erfordert jedoch mehr Selbstdisziplin. Die Zusammenarbeit basiert weniger auf Präsenz im Büro, sondern auf Kollaborationstools. Die geteilten Informationen lassen den Wissensvorsprung der Führungskräfte erodieren. Sie müssen als Coach, Motivator und weniger mittels Hierarchie und Fachwissen führen.

2. Wir arbeiten heute intensiver und effizienter im Team zusammen: Mit den digitalen Tools ist es viel einfacher, die Meinung des anderen abzuholen, ohne persönliches Treffen. Wir können also ortsunabhängiger arbeiten. Zudem wird uns durch den Einbezug digitaler Hilfsmittel bewusster, dass der Einzelne in der Interaktion mit anderen intelligenter handelt als im Alleingang. Voraussetzung für das Funktionieren dieser kollektiven Intelligenz ist allerdings eine optimale Teammischung.

3. Die Mitarbeiter müssen sich nicht einmalig an eine neue Technologie anpassen, sondern sich auf kontinuierliche Veränderung einstellen. Um diese gemeinsame Reise in Angriff zu nehmen, ist es entscheidend, im Team die Neugier für den Umgang mit digitalen Tools zu wecken. Wichtig ist, keine sprunghaften Veränderungen zu vollziehen, sondern mit dem Team die bisherigen erfolgreichen Prozesse schrittweise zu verbessern.

4. Auch im digitalen Zeitalter wird Führung nicht teilbar sein. Es bleibt zentral, dass eine kompetente Führungskraft die richtigen Ziele setzt, welche die Organisation entlang der Strategie weiterbringt. Obwohl Mitarbeiter viel stärker im Team agieren, werden hervorragende Leistungen nicht ohne Talent möglich sein. Also bleibt es weiterhin essenziell, auf den Stärken jedes Einzelnen aufzubauen.



Thomas Stirnimann
CEO, Hotelplan Group (Migros), Glattbrugg ZH

1. Die erste grosse Herausforderung sehen wir in der grundsätzlichen Akzeptanz, denn die Digitalisierung beruht auf ganz anderen Strukturen und Prozessen. Zweitens fordert uns die Digitalisierung in unserer Offenheit, denn das digitale Business konkurrenziert einerseits das Stammgeschäft und ergänzt es andererseits. Drittens ist angesichts der Digitalisierung bei den Investitionen sehr genau zu überlegen, wo denn die Balance zwischen dem «alten» und dem «neuen» Geschäft liegt.

2. Ich habe gelernt, neue Prozesse zu akzeptieren, neue Personen und Talente kennenzulernen und damit auch ein neues Netzwerk aufzubauen. Zudem bemühe ich mich, gegenüber Neuem offen zu sein und unvoreingenommen zu reagieren. Das ist wichtig, um die Mechanismen der Digitalisierung zu verstehen.

3. Das kann sehr schwierig sein, manchmal unmöglich. Dann gilt es, konsequent Strukturen aufzubauen, ohne die alten zu schwächen. Manchmal brauchen gerade die bewährten Kräfte etwas mehr Zeit, die Digitalisierung zu akzeptieren und als Chance zu erkennen. Das ist heikel, denn der Markt und die Kunden gewähren uns keinen Aufschub. Trotzdem: Mehr oder weniger schnell erkennen die meisten Mitarbeitenden den Zusatznutzen und den Mehrwert der Digitalisierung.

4. Für mich gehören zu guter Führung vor allem Disziplin, eine klare Strategie und präzise Planung der Projekte sowie eine konsequente Kosten-Nutzen-Kontrolle. Es sind Tugenden, die auch im Zeitalter der Digitalisierung ihren Wert haben und nach wie vor wichtig bleiben.