

125
JAHRE



Jetzt
Mitglied
werden und
profitieren!

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsberatung, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie einem Gratis-Handelszeitungs-Abo. Die rund 11'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. www.sko.ch



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

SKO-Ratgeber «5 Thesen zur Führung in einer digitalen, flexibilisierten Welt»



SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50
info@sko.ch / www.sko.ch



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

Liebe Gäste, liebe SKO-Mitglieder und Nichtmitglieder

Ich freue mich, dass Sie an unseren Veranstaltungen im Rahmen des 125-Jahr-Jubiläums der SKO teilnehmen.

Ich freue mich auch, wenn Sie sich mit den Werten und Qualitäten der Führung in der Schweiz auseinandersetzen. Uns interessiert, was Führung in der Schweiz ausmacht. Und welche Führungseigenschaften wichtig sind, um die Schweiz auch in Zukunft als Chancenland für alle zu positionieren.

In der Broschüre finden Sie ab Seite 12 eine erste Auswertung der Interviews, die wir mit 24 Persönlichkeiten in der Schweiz durchgeführt haben. «Führung auf Augenhöhe», «Vertrauen», «Offenheit» oder «Bescheidenheiten» sind Qualitäten, die in den Interviews immer wieder erwähnt wurden.

Auf der anderen Seite gibt es auch Nachholbedarf, wenn es zum Beispiel um die Innovationskraft geht oder um die Vermittlung von Sinn.

Im nachfolgenden Text hat die SKO 5 Thesen für das Führen in der Zukunft entwickelt. Sie sind aus unserer Sicht relevant, um in der zukünftigen Führungsarbeit erfolgreich zu sein.

Ich lade Sie ein, sich mit folgenden Leitfragen auseinanderzusetzen oder neue zu entwickeln:

1. Wie gut decken die heutigen Werte und Qualitäten im «Leadership the Swiss Way» die Anforderungen in den 5 Thesen ab?
2. Welche – gemäss Interviews – wichtige Swissness-Werte und Qualitäten in der Führung sind in Gefahr?
3. Wo sehen Sie Lücken zwischen dem, was in Zukunft gefordert wird und dem, was im «Leadership – the Swiss Way» vorhanden ist?
4. Gibt es Ideen und Vorschläge, um die Führungs-Kraft in der Schweiz zu stärken bzw. um die Schweiz noch mehr für verantwortungsvolle Führungsarbeit für das «Chancenland Schweiz» zu sensibilisieren?



Bitte machen Sie mit:

An der Befragung «Leadership – The Swiss Way» auf www.kalaidos-research.ch/leadership-the-swiss-way

Hinterlassen Sie Ihr Statement zu «Leadership – the Swiss Way» auf www.swissleaders.org unter «Mitmachen» und

Nehmen Sie teil an der Umfrage des Monats, ebenfalls zu finden auf unserer Jubiläumsseite www.swissleaders.org.

Vielen Dank!

Ich freue mich auf einen spannenden Austausch mit Ihnen.

Freundliche Grüsse

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jürg Eggenberger'.

Jürg Eggenberger
Geschäftsführer

Einleitung

Dass Führung herausfordernder wird, ist keine neue Erkenntnis. Digitalisierung und Globalisierung sind Treiber für Veränderungen und Innovationen, deren Schnelligkeit und Umfang viele überfordert.

Mit zunehmender Vielfalt an kulturellen, sozialen und ethnischen Hintergründen der Belegschaft wird die Rangordnung von Werten aufgehoben. Welche Werte und Normen gelten bzw. zu entwickeln sind, um gemeinsam Ziele zu erreichen, ist deshalb eine zunehmend wichtigere Organisationsentwicklungsleistung.

Autoren

SKO:

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter
Schweizer Kader Organisation
www.sko.ch

Kalaidos Fachhochschule Schweiz:

Rene Weber, Rektor Departement Wirtschaft
Irene Willi Kägi, Content Managerin, Athemia - Institut für Leadership & HR
Nikolaus Storz, Consultant und Studiengangsleiter, Athemia - Institut für Leadership & HR

Inhalt

- Führungs-These 1:** Neue Arbeitsformen, Rollenvielfalt und Flexibilitätsdruck führen zu mehr Spannungsfeldern und erhöhen den Führungsaufwand
- Führungs-These 2:** Digitalisierung verstärkt die Ökonomisierung der Arbeit
- Führungs-These 3:** Die Entgrenzung und Verdichtung der Arbeit verstärkt die Notwendigkeit für Selbstmanagement und gesunde Führung
- Führungs-These 4:** Teilen wird eine wichtige Kompetenz und ein zentraler Produktivitätsfaktor – aber nur, wenn Führungsarbeit auch geteilt wird
- Führungs-These 5:** Führung ist temporär und muss sich immer wieder legitimieren

1. Führungs-These 1: Der Führungsaufwand steigt



Neue Arbeitsformen, Rollenvielfalt und Flexibilitätsdruck führen zu mehr Spannungsfeldern und erhöhen den Führungsaufwand.

Flexibilität ist in der Arbeitswelt das Mass aller Dinge, sowohl in zeitlicher, quantitativer, örtlicher und inhaltlicher Hinsicht. Nur mit einer flexiblen Workforce können Organisationen auf schwankende Auslastungen und schnelle Veränderungen reagieren. Bisher als relativ stabil und verbindlich angesehene Strukturen und Grenzen verändern sich auf allen Ebenen (Qualifikation und Beruf, Arbeitsplatz und Privatleben, Arbeitsmarkt, soziale Sicherungssysteme).

Atypische Arbeitsverhältnisse nehmen zu

Norm-Arbeitsverhältnisse gibt es immer weniger, auch weil der Wunsch nach mehr Arbeitszeitsouveränität zunimmt. Neben Teilzeitarbeit und Arbeit auf Abruf entstehen virtuelle Arbeitsbeziehungen, wie Home Office und über Plattformen auf Zeit vermittelte Jobs. Dabei tangieren Flexibilisierungsansprüche die Loyalität und das Commitment von Mitarbeitenden und machen die Koordination aufwendiger.

Verdichtete und endgrenzte Arbeitswelt

Der Technologieeinsatz im Alltag leistet einen Beitrag an die Entgrenzung und Verdichtung von Arbeit. So hat die ständige Erreichbarkeit die Handlungserwartungen verändert und Antwortzeiten gesenkt.

Der Flexibilisierungsdruck verändert die Arbeit und Organisationen immer rascher. Organisationsgrenzen werden aufgehoben, weil unternehmensinterne Arbeitsbeziehungen durch solche mit häufig wechselnden externen Projektpartnern und mit outgesourceten bzw. ins Ausland verlagerte Einheiten abgelöst werden. Man muss sich immer wieder auf neue Erwartungen und Interaktionspartner einstellen. Netzwerk-, Projekt und Matrixstrukturen führen zu multiplen Mitgliedschaften in Organisationseinheiten und zu einer Rollenvielfalt, deren Widersprüche oftmals nur schwer aufzulösen sind.

Die Konsequenzen für die Führung

Die Verwischung von Grenzen in der Arbeit in Bezug auf die Dimensionen Arbeitszeit, -inhalt, -ort, -prozess und soziale Interaktion bedeutet, dass Positionen und Verantwortungen immer wieder verhandelt werden müssen. Veränderungen und multiple Strukturen führen zu neuen Schnittstellen. Es entstehen Rollen-, Erwartungs- und Loyalitätskonflikte sowie Verantwortungsdiffusion aufgrund unklarer Zuordnung von Aufgaben. Dies führt zu Spannungen, die durch aufwendige Führungs- und Integrationsmassnahmen aufgefangen werden müssen. Um die steigende Komplexität und die damit verbundene Belastung für die Mitarbeitenden zu reduzieren, muss die Führungskraft Spannungsfelder frühzeitig erkennen. Sie muss Orientierung geben, indem sie Zusammenhänge aufzeigt, zwischen "run" und "change the business" unterscheidet und regelmässig Erwartungen und Rollen klärt. Und sie muss für Zusammenarbeit und Fokussierung auf gemeinsame Ziele sorgen. Die klare Führung über die Linie wird abgelöst durch Führung, die immer wieder aushandeln muss.

Welche Kompetenzen wird die Führungskraft brauchen?

- **Entscheidungsfähigkeit** trotz Informationsunsicherheit: Fähigkeit, Entscheide zu fällen, obwohl nicht alle nötigen Informationen vorliegen und/oder sich die Ausgangslage und/oder die Situation wieder ändern könnte (Umgang mit Ambiguität)
- **Kommunikations- und Konfliktkompetenz** auch bei allen Mitarbeitenden schaffen: Umgang miteinander definieren, Spielregeln und Feedbackprozesse etablieren
- **ITC-Kompetenz:** Standards und Spielregeln für den Umgang mit ITC definieren können (funktionierende ITC als Grundlage für die Zusammenarbeit sicherstellen, sowie erforderliche Fähigkeiten bei allen Mitarbeitern sicherstellen)
- **Verhandlungskompetenz:** Rollen und Funktionen immer wieder neu aushandeln können und ein gemeinsames Verständnis für diese schaffen. Das heisst, auch ein gemeinsames Auftragsverständnis bilden und dabei so konkret und verbindlich wie möglich werden
- **Vernetzungskompetenz:** Vernetzungen von Menschen über technische Kanäle und soziale Plattformen ermöglichen
- **Mitarbeiterakquisitions- und Retentionskompetenz:** Social Media bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden miteinbeziehen, regelmässige Gespräche über die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden führen, laterale Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- **Selbstmanagement- und Zeitmanagementkompetenz:** Abgrenzen und loslassen können, Erreichbarkeit gleichzeitig sicherstellen und einschränken (Balance finden)
- **Legitimation der Führungskraft** vor allem über Persönlichkeits-, Beziehungs- und Referenzmacht und weniger über formelle Macht

- **Vorbildfunktion einnehmen:** Veränderungen bewusst gestalten und mittragen, authentisch und offen kommunizieren, Vision verwirklichen und Werte vorleben
- **Agilität:** sich schnell an ein sich permanent veränderndes Umfeld anpassen können und aus den gemachten Erfahrungen lernen
- **Selbstreflexion:** Rolle als Führungskraft immer wieder hinterfragen: „Erfülle ich zusammen mit meinem Team die strategischen Ziele? Wie soll ich mit veränderten Rahmenbedingungen und Erwartungen meiner Mitarbeitenden umgehen?“ etc.
- **Klare Spielregeln der Zusammenarbeit definieren:** Vermeiden von unnötigen Abstimmungen und Rollenunklarheiten, Stärkung gegenseitiger Zuverlässigkeit
- **Klare Entscheidungsbefugnisse definieren:** Individuelle Entscheidungskompetenz muss eindeutig und für alle sichtbar geregelt sein
- **Transparenz:** Keine Informationsinseln zulassen, alle sind so gut als möglich informiert und informieren proaktiv ihre Kollegen, um so die Informationsgeschwindigkeit im Netzwerk zu optimieren
- **Autonomie der kleinsten Einheit:** Jeder erarbeitet, informiert und entscheidet in möglichst weit gesteckten und unabhängigen Rahmen

Mehr erfahren:

Storz, N. (2015). „Arbeitsmodelle von morgen“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule

2. Führungs-These 2: Digitalisierung verstärkt die Ökonomisierung der Arbeit



Digitalisierung verstärkt die Ökonomisierung der Arbeit. Als Gegengewicht sind Inspiration und aktive Beziehungsgestaltung zentrale Erfolgsfaktoren in der Führung.

Die Ökonomisierung der Arbeit fokussiert Inhalt, Aufgaben sowie Rahmenbedingungen der Arbeitsgestaltung auf wirtschaftliches Handeln unter Marktbedingungen. Globalisierung und Digitalisierung verstärken den Druck auf Organisationen, effizient und kostensparend zu produzieren und neue Dienstleistungen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Durch die globale Informatisierung können Produktions- und Lieferketten problemlos internationalisiert und Rationalisierungsstrategien global ausgerichtet werden. Sie machen dabei nicht Halt bei der Flexibilisierung von Arbeitsmodellen, Jobverlagerungen in Ländern mit tieferen Löhnen und der Automatisierung von Arbeitsplätzen. Durch Nutzung digitaler Möglichkeiten in der Kommunikation und „smart working“-Ansätze werden auch Arbeitsplatzkosten eingespart.

Wertschöpfungsbeitrag ersetzt Arbeitspräsenz

In der Wissensgesellschaft gewinnt das Konzept an Bedeutung, Arbeitsleistungen von Beschäftigten nicht an ihrer Präsenz, sondern an der Auftragsbefüllung zu messen. Damit wird die Arbeit direkt an ihre Wertschöpfung gekoppelt; Prozesse werden auf ihren Wertschöpfungsbeitrag hin ausgerichtet. Beschäftigte übernehmen Steuerungsaufgaben, die früher von Vorgesetzten koordiniert wurden: sie organisieren ihren Arbeitseinsatz und die Zusammenarbeit mit anderen, balancieren unterschiedlichste Erwartungen aus und priorisieren Leistungsanforderungen selber. Einen weiteren Beitrag zur Kosteneffizienz leisten flache Hierarchien und die Selbststeuerung und Handlungsautonomie der Mitarbeitenden; sie bedingen sich gegenseitig. Klassische Koordinations- und Hierarchieklammerfunktionen werden dadurch obsolet.

Digitalisierung treibt Ökonomisierung der Arbeit

Die Digitalisierung der Prozesse verarbeitet Daten schnell zu Informationen, um Verbesserungspotenziale in den Arbeitsprozessen aufzuzeigen und die Performance der Mitarbeitenden zu verbessern. Die Digitalisierung macht die Wertschöpfung von Mitarbeitenden transparent und vergleichbar. So werden auf Crowdfunding-Plattformen freischaffende Projektmitarbeitende per Mausklick bewertet und ihre Honorare im Rahmen eines Vergütungswettbewerbs festgelegt. Je mehr Spuren eine Arbeitskraft im Netz hinterlässt, desto transparenter wird ihr (potentieller) Wertschöpfungsbeitrag.

Führung zwischen Wertsteigerung und Werten

Die Gestaltung von Veränderungen wird Teil des Führungsalltags. Strukturen und Hierarchien verlieren ihre stabilisierende Wirkung. Die Führungskraft ist permanent gezwungen, Dinge infrage zu stellen, Effizienzpotenziale zu identifizieren und Optimierungen anzustossen, um Auftragsschwankungen zu begegnen und die Organisation im Wettbewerb überlebensfähig zu halten.

Doch die Ökonomisierung hat seine Grenzen. Es braucht ein stabilisierendes Gegengewicht, will man die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft nicht gefährden. Reines kopflastiges Effizienzdenken führt zur Vernachlässigung von Ideen und Werten. Ideen braucht es für die Innovationskraft. Sinn und Werte schaffen Orientierung und sorgen für Zusammenhalt.

Integrationsleistung durch Beziehungsmanagement und Inspiration

Veränderungen können zudem immer weniger ohne Einbezug verschiedener Mitarbeitergruppen umgesetzt werden, weil ihr Wissen und ihre Steuerungsleistung für den Erfolg von Veränderungen entscheidend sind. Dabei geht es auch um die Berücksichtigung unterschiedlichster Präferenzen verschiedener Mitarbeitergruppen, um ihre Integration und um ein gemeinsames Verständnis für übergeordnete Ziele. Um verschiedene Mitarbeitergruppen zu erreichen, setzt die Führung auf individuelle, unterstützende Beziehungsgestaltung, Inspirationsquellen für verantwortungsvolles Handeln und Ideen und Raum für gemeinsame Erfahrungen und Förderung des Teamgeists. Diese drei Aspekte bieten eine Grundlage dafür, sich einzusetzen, andere anstecken und Durststrecken zu überstehen. Damit die Organisation mehr als nur die Summe ihrer Einzelteile ist und nachhaltig Erfolg hat.

Welche Kompetenzen wird die Führungskraft brauchen?

- **Unternehmerisches Denken** und kontinuierliches Adaptieren (Sensibilität für schwache Signale, Perspektivenwechsel, Hinterfragen)
- **Fähigkeit mit Komplexität umzugehen:** in Zusammenhängen denken, Urteilsvermögen, priorisieren
- **Kommunikationskompetenz:** unterschiedliches Kommunikationsverhalten der verschiedenen Generationen („Social Communication“) und Kulturen verstehen und berücksichtigen, Transparenz schaffen, wer zu welchem Zeitpunkt an welcher Thematik arbeitet, interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeitenden fördern
- **ITC-Kompetenz:** Wertschöpfungsketten neu denken, Innovationskraft, (Big Data-) Datenanalysetools anwenden können bzw. Daten kombinieren und interpretieren, Chancen erkennen und nutzen: Dies bedingt hohe Analyse- und Prognosekompetenzen
- **Kooperationsfähigkeit:** Offenheit fördern, Kollaboration und Verbindungen schaffen
- **Prozessmanagementkompetenz:** Fähigkeit, Prozesse strategisch auszurichten sowie Prozessbeteiligte einzubinden und zu führen
- **Delegieren und loslassen können:** auch in schwierigen Situationen Dinge nicht an sich reißen und zur Chefsache erklären, sondern in der Verantwortung der Mitarbeitenden belassen
- **Moderationsfähigkeit:** unterschiedliche Interessen anerkennen, Kooperationsregeln aufstellen, mögliche Konflikte proaktiv angehen
- **Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit:** gemeinsames Verständnis schaffen für Vision, Prioritäten und Ziele, gemeinsame Erfolge visualisieren und gemeinsam feiern
- **Empathie:** Fähigkeit, sich in die Gefühlslage seines Gegenübers zu versetzen sowie echtes Interesse und Verständnis für die Mitarbeitenden entwickeln, Wir-Gefühl fördern
- **Partizipation und Offenheit fördern:** regelmässigen (virtuellen) Austausch im Team zu Auslastungsgrad und psychischem Wohlbefinden der Mitarbeitenden pflegen
- **Klare Leistungsaufträge:** Klare Aufträge vermitteln und Verständigungsquittungen abholen
- **Ergebnisorientierung:** Klarheit und Einigkeit, dass konsequent über Ergebnisse und Ziele geführt wird
- **Kooperationsklima und Zusammenarbeit fördern:** Sichtbar überlappende Ziele und Aufgaben setzen, um Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden zu fördern
- **Feedback als konstruktive Leistungskontrolle:** Rückmeldungen geben, die Mitarbeitende annehmen können. Bewusst differenziert, positiv Rückmeldung

- **Entspannt Leistung erbringen:** Sensibilität für emotionale Konflikte und Spannungen entwickeln. Zudem Fähigkeiten, diese klärend anzusprechen (rechtzeitiges bzw. frühes Ansprechen sicherstellen)
- **Vertrauen als Schlüssel:** Jede einzelne Beziehung auf Vertrauen aufbauen und stärken: „Mein Verhalten ist stets zuverlässig und berechenbar – das erwarte ich auch von meinen Mitarbeitenden.“

Mehr erfahren:

Willi Kägi, I. (2016). „Führen in der digitalen Arbeitswelt“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule

3. Führungs-These 3: Selbstmanagement und gesunde Führung



Die Entgrenzung und Verdichtung der Arbeit verstärkt die Notwendigkeit für Selbstmanagement und gesunde Führung. Der technologische und wirtschaftliche Wandel treibt Flexibilität und Beschleunigung in der Arbeit an.

Die Arbeit wird intensiver und muss schneller ausgeführt werden. Berechenbarkeit, Planungsstabilität und Erwartungssicherheit nehmen ab, so dass sich Strukturen immer häufiger anpassen müssen. Damit verlieren sie ihre stabilisierende Wirkung.

Motivierender oder belastender Handlungsspielraum?

Die permanente Neuorientierung, die fehlende Planungssicherheit, steigender Flexibilitätsanspruch durch Kunden und Markt sowie die Komplexitätszunahme erhöhen den Bedarf an Autonomie und Selbstorganisation in der Arbeit. Hinzu kommt, dass über 50% der Arbeitnehmer in der Schweiz Wissensarbeitskräfte sind, die Wissen entwickeln und anwenden. Oftmals sind sie kompetenter als ihre Vorgesetzten und meistern in der Regel kritische Situationen selber. Solange es läuft, wird der Vorgesetzte nicht involviert und er mischt sich auch selber nicht ein. Dieser Handlungsspielraum kann leistungsfördernd sein,

wenn man über entsprechende Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten verfügt. Steigt der Leistungsdruck und sind Schnittstellen, Erwartungen und Rollen unklar, so können Autonomie und die zu erbringende Strukturierungs- und Priorisierungsleistung stressauslösend und produktivitätsmindernd wirken.

Selbstmanagement entscheidend

Es ist deshalb nachvollziehbar, dass Selbstmanagementkompetenzen im Umgang mit Stress und Belastungssituationen immer wichtiger werden. Dazu gehören Fähigkeiten, wie Prozesse und Rollen klären, sich abgrenzen, negativen Erfahrungen Sinn geben, eigene Ressourcen mobilisieren, das Kohärenzgefühl stärken und den Vorgesetzten rechtzeitig einbinden, wenn man Unterstützung braucht. Sozialkompetenzen sind dabei zentral, um sich in vernetzten Strukturen mit wechselnden Arbeitsbeziehungen partnerschaftlich abzustimmen und sich für die eigenen Bedürfnisse Gehör zu verschaffen.

Die Führungskraft wird zum Gesundheitsmanager

Gesundheitsorientiert führen bedeutet erstens belastende Situationen kompetent angehen und Ressourcen fördern sowie zweitens als Vorbild wirken. Ressourcenfördernd wirkt eine positive, vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden, für die man als Menschen Interesse zeigt. Dazu gehören respektvoller Umgang auf Augenhöhe und Wertschätzung. Gesundheitsmanager klären Ziele gemeinsam mit dem Mitarbeitenden, schaffen Transparenz und gleichen Erwartungen und Ressourcen des Mitarbeitenden regelmässig ab. Damit reduzieren sie auch selbstgefährdendes Arbeitsverhalten. Die Vorbildfunktion der Führungskraft zeigt sich darin, wie er selber mit den eigenen Ressourcen und Belastungen umgeht und wie sensibel er auf Belastungssituationen reagiert und für Abhilfe sorgt.

Neue Gestaltungsansätze

Es braucht auch neue Gestaltungsansätze, wie die ‚Defragmentierung‘ der Arbeit, um parallel anfallende Projekte und Arbeiten zu entkoppeln und zu entzerren. Analog der Defragmentierung gespeicherter Daten auf der Festplatte eines Computers, ist es wichtig, Aufgaben und Prozesse zu entrümpeln, und von unnötigem zu reinigen, um zusammengehörende Daten effizienter zu bearbeiten und Prozesse und die individuelle Aufgabenbewältigung zu verbessern.

Gesundheit als partnerschaftliches Projekt

Die Gesundheit der Mitarbeitenden ist ein partnerschaftliches Projekt: Der Mitarbeitende muss für seine Gesundheit Verantwortung übernehmen. Die Führungskraft leistet einen aktiven Beitrag zur Entwicklung des Selbstmanagements der Mitarbeitenden. Sie sorgt für förderliche Rahmenbedingungen und aktive Unterstützung im Lernprozess, ähnlich einem Gärtner, der für individuell angepasste Wachstums- und Entwicklungsbedingungen sorgt. Dies bedingt Aufmerksamkeit und Zeit.

Welche Kompetenzen wird die Führungskraft brauchen?

- **Selbstmanagement:** eigene Erwartungen, Haltungen, Glaubenssätze und persönlichen Antreiber hinterfragen sowie Grenzen kennen (eigene und die von anderen), sich abgrenzen, distanzieren können
- **Organisationsentwicklungskompetenz:** Fähigkeit, Veränderungen anzustossen und im Sinne der Zielrichtung bewusst zu gestalten
- **Gesundheitsmanagement:** sich selbst gesundheitsbewusst verhalten: bewusst regenerieren, entspannen, bewegen und ernähren sowie Mitarbeitende zu gesundheitsförderlichem Verhalten motivieren und diese mit entsprechenden Ressourcen und Arbeitsbedingungen unterstützen
- **Aufmerksamkeit und Achtsamkeit:** Fähigkeit, den eigenen Gesundheitszustand bzw. das eigene Stresserleben bewusst wahrnehmen und beobachten zu können sowie Stressanzeichen von Mitarbeitenden deuten zu können
- **Wertschätzung und Anerkennung:** sich für ein angemessenes Gehalt einsetzen, Rückmeldungen zu geleisteter Arbeit geben, Gerechtigkeit und Fairness am Arbeitsplatz herstellen

Mehr erfahren:

Willi Kägi, I., Gottschalk, A. (2016). „Gesunde Unternehmen – gesunde Führung“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule

4. Führungs-These 4: Die Kompetenz des Teilens



Teilen wird eine wichtige Kompetenz und ein zentraler Produktivitätsfaktor – aber nur, wenn Führungsarbeit auch geteilt wird.

Ging es in einer analogen Welt darum, den Output pro Zeit zu optimieren, werden heute von einer stark wachsenden Wissensbelegschaft immer mehr de-materialisierte Outputfaktoren, wie Ideen, Kreativität und Problemlösungen, produziert. Wissen ist dabei kein Machtfaktor oder exklusives Gut mehr, sondern eine Ressource, die sich durch Teilen vermehrt. Basis dazu sind die technischen Möglichkeiten vernetzter Kommunikation. Mit dem Internet entsteht ein sozialer Handlungsraum, in dem Menschen sich nicht nur austauschen, sondern auch miteinander lernen und entwickeln. Es braucht ein entsprechendes Verständnis über die Sharing Economy und ihr Potenzial, das nicht nur das Teilen von Wissen, sondern auch von Gütern und Dienstleistungen umfasst.

Agilität und Selbstorganisation bedingt Teilen

Wie in der These 3 dargestellt, übernehmen Wissensarbeiter immer mehr Steuerungsaufgaben. Sie müssen sich in Schnittstellen mit anderen abstimmen, Störungen selber beheben und Prioritäten setzen. Dies ist nicht nur auf individueller, sondern auch auf Teamebene der Fall: Agile Projektansätze helfen interdisziplinären Teams Projekte in iterativen Prozessen mit kurzen Rückkopplungsschleifen kompetent eigenverantwortlich zu steuern. Ausserhalb klassischer Unternehmensstrukturen bilden sich Communities, die mit digitalen Kommunikations- und Kooperationstools sowie demokratisierten Arbeitsprinzipien für Innovationen und für Impulse sorgen. Diese zwingen traditionelle Unternehmen, ihre Organisations- und Innovationsprozesse zu öffnen und sich anzupassen.

Soziale Kompetenzen als Erfolgsfaktoren

Um diese Wertschöpfungspotenziale zu nutzen, sind Kompetenzen, wie mit Prozessen umgehen, Wissen teilen und gegenseitiges Lernen fördern, zentrale Erfolgsfaktoren einer Organisation. Diese Fähigkeiten müssen in Teams kontinuierlich weiterentwickelt werden. Traditionelle Führungskulturen, bei der die Entscheidungsmacht auf höherer Managementstufe liegt, machen in diesem Kontext wenig Sinn. Führungspersonen sind vom Wissen und Engagement der Mitarbeitenden abhängig, die an der Lösungsfindung partizipieren wollen. Dazu müssen sich Führungsleute auf ergebnisoffene Aushandlungsprozesse einlassen.

Die Führungsarbeit verändert sich

Die Führungskraft kann nicht alles wissen und muss nicht alles entscheiden. Sie ist selber zunehmend durch Hierarchieabbau, Ausweitung von Führungsspannen, multiple Strukturen und Performancemanagement-Messungen belastet.

Deshalb muss die Führung stärker an den Rahmenbedingungen arbeiten:

- Was braucht es, damit Mitarbeitende ihre Wissenspotenziale produktiv vernetzen, flexibel zusammenarbeiten und ihre Lernbereitschaft gefördert wird? Im Zentrum stehen Kommunikations- und Austauschprozesse, einfache Regeln und klare Rollenzuteilungen, damit nützliche Kompetenzen sichtbar werden und Mitarbeitende tragfähige und sinnvolle Entscheidungen fällen.
- Wie kann das Führungssystem effektiver gestaltet werden? Es geht darum, für das Zusammenwirken der Führungskräfte Mitverantwortung zu tragen, auf der Metaebene Führungsmuster zu erkennen und wenn nötig gemeinsam zu ändern. Damit wird Führungsverantwortung und -belastung geteilt und der Gestaltungsspielraum erhöht

Die Natur macht es vor: In einem Artikel im Spiegel vom Februar 2015 über die Führungsarbeit von Waldkrähen auf ihrem Flug von Deutschland in die Toskana wird deutlich, wie Kommunikation, einfache Regeln, klare Rollen und geteilte Führung funktioniert. Damit die Vögel diese kräftezehrende Reise bewältigen können, achten die Vögel penibel darauf, dass die Führungsarbeit gerecht verteilt wird und dass jeder Waldkrähe sich gleich lang erholen kann. Geflogen wird in Zweierformation in Gruppen von maximal 12 Tieren. Kommuniziert und getauscht wird immer mit dem nächsten unabhängig vom Verwandtschaftsgrad.

Welche Kompetenzen wird die Führungskraft brauchen?

- **Wissensmanagement:** Informationen verknüpfen, neu ordnen, Muster erkennen und Handlungen ableiten
- **Führungsarbeit delegieren, aufteilen, verteilen**
- **Als Mentor agieren:** z. B. eigenen Erfahrungsschatz mit jüngeren Generationen teilen
- **Gezielte Delegation:** Entscheidungs- und Umsetzungskompetenzen werden Mitarbeitenden mit dem jeweilig passenden Kompetenzprofil übergeben. Damit dies optimal umgesetzt werden kann, wird die Entwicklung der Mitarbeitenden permanent gefördert
- **Klare Entscheidungsstrukturen schaffen:** Entscheidungswege und individueller Entscheidungsrahmen für alle sichtbar festlegen
- **Rahmenbedingungen ermöglichen:** Kultur und Klima für Initiativen und Selbstständigkeit schaffen. Qualifizierende Mitarbeitende erhalten Autonomie und Handlungsspielraum in Bezug auf ihre Aufgabenportfolios und Verantwortlichkeiten. Getroffene Entscheidungen werden gegenseitig unterstützt
- **Verständnis der eignen Führungsrolle:** Die Führungskraft versteht sich weniger als Manager und mehr als flexibel unterstützende Ressource. Nicht der Mitarbeitende ist für den Vorgesetzten da, sondern der Vorgesetzte für den Mitarbeitenden

5. Führungs-These 5: Temporäre Führung



Führung findet aufgrund der Komplexität im Umfeld und der Schnelligkeit von Veränderungen immer weniger im Alleingang statt. Schon deshalb, weil hybride Strukturen klassische Linienorganisationen abgelöst haben und Führungsautorität sich immer weniger kraft formal zugewiesener Rolle und Position ergibt, sondern eher aufgrund von Kompetenz, Persönlichkeit und Ausstrahlung. Das heisst, das Führungskräfte Menschen sowohl im eigenen Team als auch abteilungsübergreifend und in Projekten für die eigene Sache gewinnen müssen.

Legitimierungsdruck

Führung muss sich deshalb immer wieder legitimieren. Und die Legitimität ist temporär, weil sich die Führungseigenschaft in Zeiten der Wissensgesellschaft und der digitalisierten Welt auf alle Menschen bezieht, die zum Wohle der Organisation verändern, unterschiedliche Interessen integrieren und deshalb das Vertrauen ihrer Kollegen geniessen, unabhängig von ihrer formalen Position.

Wozu braucht es noch eine formale Führung?

Nichtsdestotrotz braucht es formale Führungs- bzw. Entscheidungsstrukturen. Sie sind einerseits dazu da sicherzustellen, dass die Gesamtausrichtung des Systems und die Zusammenarbeit auf übergeordnete Ziele funktionieren. Andererseits muss das gesamte Führungssystem einen Rahmen bieten, der wirkungsorientiertes Führungshandeln im Sinne der Gesamtausrichtung ermöglicht. Diese Gestaltungsaufgabe ist herausfordernd und benötigt einen offenen Abstimmungsprozess im Führungsteam und die Bereitschaft, Strukturen, Regeln, Systeme und die eigene Führungsarbeit immer wieder in Frage zu stellen.

Was heisst temporäre Führung?

Die Tatsache, dass Mitarbeitende immer mehr selbstgesteuert arbeiten und grössere Handlungsspielräume haben, wurde schon in der These 3 dargelegt. Es ist nichts anders als logisch, dass die entsprechende Verantwortung und Entscheidungskompetenz für die Erledigung der Aufgaben dem Mitarbeitenden delegiert wird. In Prozessen und Projekten

bedeutet dies, dass die Steuerung durch untergeordnete Mitarbeitende geleistet wird und die Führungskraft Weisungen von ihnen entgegennimmt.

Temporär wird die Führung auch deshalb, weil es in komplexeren, hybriden Organisationsformen immer wichtiger wird zu klären, welche Kompetenzen und Rollenerwartungen mit einer Führungsaufgabe verbunden ist. Fehlen Kompetenzen oder kann die Führungsperson den Ansprüchen nicht genügen, so ist eine Person unabhängig ihrer hierarchischen Einordnung zu bestimmen, welche die Führungsqualitäten besser einbringen kann. Denn eine Organisation kann sich immer weniger leisten, sich an den individuellen Ansprüchen und Wünschen der Führungskräfte zu orientieren.

Konsequenzen für die Führungskraft

Führung versteht sich nicht als hierarchisch überhöhte Funktion, die man sich abverdienen muss. Führung ist ein Beruf in einem arbeitsteiligen Prozess. Immer mehr geht es darum, die relevanten Führungskompetenzen bei zunehmend eigenständigen Mitarbeitenden zu fördern, ihnen Felder zu geben, um ihr Potenzial zu entfalten, Erfahrungen zu sammeln und sie in diesem Prozess zu unterstützen. Eine wirksame Führungskraft gestaltet Beziehung, indem sie einbindet, befähigt und Kompetenzen und Ressourcen vernetzt. Wirksame Führung verändert und sorgt gleichzeitig für Stabilität durch Orientierung, Austausch von Erwartungen, Klärung von Rollen und Rahmenbedingungen. Last but not least bedeutet wirksame Führung Selbstreflexion über die eigene Führungswirkung. Denn nur so ist die Führungskraft in der Lage, auch loszulassen und sich selbstkritisch zu fragen, ob sie für eine Führungsarbeit legitimiert ist. Oder anders gesagt: Sie kann führen und folgen und weiss, wann was zu tun ist.

Welche Kompetenzen wird die Führungskraft brauchen?

- **Statusdenken aufgeben:** Führen durch die Persönlichkeit statt durch die Position
- **Vertrauen und Empowerment:** Fähigkeit, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken und Möglichkeiten zur Selbststeuerung und -verantwortung zu geben. Aber auch Vertrauensbasis unter den Zusammenarbeitenden schaffen zu können durch gemeinsame Arbeitserfahrungen und Erfolgserlebnisse
- **Coachen und fördern:** Mitarbeitenden für die Notwendigkeit des „Lebenslangen Lernens“ sensibilisieren, neue Lernmöglichkeiten für Mitarbeitende schaffen, berufliche Entwicklungschancen fördern
- **Als „Facilitator“ agieren:** Rahmenbedingungen und Systeme etablieren, die eine Zielerreichung der Mitarbeitenden ermöglichen oder unterstützen
- **Mitarbeitende gezielt fordern und fördern,** damit sie über das notwendige Rüstzeug (die notwendigen Fähigkeiten) verfügen, um auch bei anspruchsvollen Aufgaben zuverlässig in „Führung“ gehen zu können

- **Vertrauen als Grundsatz:** Vertrauen muss nicht verdient werden, Vertrauen ist grundsätzlich und vorbehaltlos gegeben, Vertrauen kann aber im Laufe der Zusammenarbeit verspielt werden
- **Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellen:** Mitarbeitende werden hinsichtlich Entscheidungen und Aktivitäten ohne Eigenmeinung oder Eigeninteressen unterstützt, die Führungskraft darf nicht als kontrollierende Instanz wahrgenommen werden
- **Wir statt ich:** Gemeinsamkeitsgefühl für die Ziel- und Ergebniserreichung schaffen, Eigeninteressen werden (in gesundem Ausmass) den gemeinsamen Interessen untergeordnet. Zielsetzung ist es, dass Führung als Unterstützung und nicht als Machtausübung missverstanden wird

Weiterlesen:

- im Kapitel «Gute Führung im Kontext flexibilisierter Arbeit» des Buchs [«Flexible Workforce»](#)
- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule: <https://www.kalaidos-fh.ch/Athemia-Angebote-fuer-Unternehmen/Leadership-Barometer>
- Willi Kägi, I. (2015). „Was heisst Führungsarbeit heute?“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- „HR und Leadership“-Blog der Kalaidos Fachhochschule: <https://www.kalaidos-fh.ch/Blogs/Themen/HR-und-Leadership>

Weiterbildung:

- Über die eigene Führungsarbeit nachdenken und in Spannungsfeldern effektiver führen: [SKO-Führungslehrgang II: "Wirkungsvoll führen in verschiedenen Spannungsfeldern"](#)
- Sich fit machen für die Digitalisierung: [Führungslehrgang III: "Digital Leader - Digitale Herausforderungen erkennen und umsetzen"](#) oder
- besuchen Sie eines der SKO [LeaderTrainings](#), wie z.B. "Kein Stress mit dem Stress", "Change Management in der heutigen Praxis" etc.

