

Was Manager heute beherrschen müssen

Franz Kühmayer *

Fünf Führungskompetenzen für die Zukunft der Arbeit stellen sich mehr und mehr in den Vordergrund. Bei Nicht-Einhaltung ist sowohl die Wettbewerbsfähigkeit, als auch die Attraktivität als Arbeitgeber in Gefahr.



© Reflections

Die Zukunft der Arbeit hat längst angefangen. So Manches, was als schlechende Entwicklung der letzten Jahre begonnen hat, ist nichts weiter als ein Vorbote auf die gravierenden Änderungen der Wirtschafts- und damit auch Arbeitsstrukturen in Österreich und in Europa.

So hat sich beispielsweise die Teilzeitquote in den letzten 20 Jahren etwa verdreifacht – heute arbeitet über eine Million der angestellten Österreicher nicht mehr in Vollzeitverträgen. Kurzfristige Schwankung am Arbeitsmarkt oder langfristige Perspektive? Die Antwort dazu hat Paradeunternehmer Klaus Woltron schon in den späten 80er-Jahren gegeben: »Wer glaubt, dass sich jetzt etwas ändert und morgen ist dann Ruhe, der täuscht sich.«

Gerade auch Führungskräfte werden durch diesen Wandel an die Grenzen ihres Selbstverständnisses und ihrer tradierten Erfolgsrezepte geführt – wenn sie sich darauf einlassen und kritisch beleuchten, wie sich ihre Rolle, ihre Aufgaben und ihre Instrumente wandeln. Wie herausfordernd der Umgang mit veränderten Arbeitswelten ist, zeigt alleine schon die Tatsache, dass nur ein umfassender Zugang viel-

versprechende Lösungsansätze bringen kann. Die Gestaltungsfelder umfassen gleichermaßen die Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur, Arbeitsplatzgestaltung, Informationstechnologie, Dienstrecht, und vieles mehr – und diese Felder greifen eng ineinander. Welche Management-Kompetenzen erfordert die Zukunft der Arbeit also?

1. Mehrdimensionales Netzwerk-Management

Auf Unternehmens-Ebene beobachten wir nicht nur einen deutlich gestiegenen Vernetzungsgrad, sondern auch das Auflösen eingelernter Rollenbilder. Während die Fertigungstiefe generell abnimmt und auch strategische Prozesse an Partner ausgelagert werden, erheben Kunden den Anspruch, Teilnehmer am Innovationsprozess zu sein und strategische Partnern treten situativ als Wettbewerber am Markt auf, nur um im nächsten Projekt wieder eng zu kooperieren.

Führungskräfte müssen somit den Widerspruch zwischen enger Vernetzung und loser Kopplung auflösen. Klare Fronten waren gestern, heute lassen sich nicht mehr einfache Wertschöpfungsketten und klar ersichtliche Wettbewerbs-

situationen managen. Vielmehr gilt es, ganze Ökosysteme zu steuern. Das bedeutet für Führungskräfte, dass sie heute eine wesentlich höhere Komplexität und Dynamik überblicken und handhaben müssen. Die Geschwindigkeit, mit der Vernetzungen zwischen Unternehmen auf- und wieder abgebaut werden können, und die Qualität, solche Strukturen nachhaltig weiterzuentwickeln, entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit.

2. Freelance-Management

Nicht nur Aufbau-Organisationen wandeln sich mit schwindelerregendem Tempo von Linien- über Matrix- zu Projektstrukturen. Auch die zugrundeliegenden Dienstverhältnisse verändern sich, und damit auch der grundlegende Bezug zum Unternehmen. Die so oft zitierte Flexibilisierung der Arbeit ist längst Realität, sie äußert sich in sehr unterschiedlichen Modellen, in denen Unternehmen Arbeitskraft einkaufen: Vom herkömmlichen Angestelltenverhältnis über kurzfristig engagierte Projektmitarbeiter, Personalleasing, externe Berater und Dienstleister bis zur Ausgliederung einzelner Unternehmensbereiche reicht das Spektrum. Was ein »Mitarbeiter« ist, lässt sich gar

TOP 1001

nicht mehr so einfach beantworten – immer öfter ist es jemand, der die Interessen des Unternehmens im Rahmen einer konkreten Aufgabe vertritt, vielleicht nur innerhalb eines Projektes oder nur kurzfristig. Personalführung, Kommunikation und Management finden zunehmend unter der Prämisse statt, dass ein guter Teil der Mitarbeiter keine Fix-Angestellten mehr sind, sondern Freelancer in der einen oder anderen Form.

3. Remote-Management

Was technisch bereits für viele Wissensberufe möglich ist, nämlich das weitgehend zeit- und ortsunabhängige Arbeiten, erfordert ein völlig neues Selbstverständnis von der Personalführung. Flexible Kommunikations- und Arbeitsmodelle ziehen tiefgreifende Herausforderungen an die Unternehmensleitung nach sich: Wie gestalte ich Remote Management, also das Führen von Mitarbeitern, die über weite Strecken nicht im Büro anwesend sind? Wie wird Leistung und Produktivität von Home-Office-Mitarbeitern beurteilt? Ist es angebracht, einen Mitarbeiter, der – laut Unified Communication – offensichtlich um 21 Uhr gerade online ist, noch anzurufen? In diesen Fragen warten sehr große Lernpotentiale – sowohl auf Managerseite als auch auf Seiten der Mitarbeiter. Strukturell stellen sich hier Fragen nach veränderter Dienstvertragsgestaltung aber auch nach der Neudefinition des neuen Büros als Kommunikations-Zentrum.

4. Diversity-Management

Auch die demografischen Veränderungen in der Gesellschaft sind ein vieldiskutiertes Thema: Alterung, Generationenunterschiede und Migration sind nur einige Komponenten darin. Auch die deutlich veränderten Arbeitsbiographien spielen eine immer stärkere Rolle: Die lineare Karriereplanung wird durch einen lebensphasen-abhängigen Portfolio-CV abgelöst. High Potentials klinken sich in einen Sabbatical aus, Silberlöwen wollen weiterhin produktiv arbeiten. Sich dem zu entziehen, wird keinem Unternehmen gelin-

gen, das als attraktiver Arbeitgeber auftreten möchte. Erfolgreich wird dementsprechend nur sein, wem es gelingt, Arbeitswelten zu etablieren, in denen kooperativ auch über verschiedene Arbeitsstile und Instrumente hinweg gearbeitet und wechselseitig gelernt wird. Und für die Arbeitsorganisation bedeutet dies vor allem einen gestiegenen Integrationsaufwand.

5. Knowledge-Management

Wissensarbeit ist recht komplex und wenig determiniert. Sie schafft durch Erfahrungsaufbau permanent neues Wissen und ist dabei sehr stark personen- und kommunikationsorientiert. Als ihre wichtigste Ressource gelten die Wissensarbeiter, die viel autonomer zu Werke gehen, als Angestellte dies in der Vergangenheit je getan haben. In diesem Prozess ist die angestrebte Steigerung der Produktivität nicht zielführend – jedenfalls nicht durch fortwährende Rationalisierung von Arbeitsabläufen. Oder anders ausgedrückt: Tayloristische Ansätze greifen im Zusammenhang mit Wissensarbeit nicht. Statt dessen ist vor allem die Unterstützung von Suchen und Finden von Informati-

on, von Kommunikation und Collaboration und von Kreativität und Wissensaustausch zielführend und daher notwendig.

Damit die Veränderung der Arbeitsstrukturen auch komparative Vorteile für Unternehmen bringt, sind ebenso tiefgreifende Veränderungen im Management notwendig. Nur die Balance zwischen struktureller Festigkeit (etwa im Wertebild) und dynamischer Flexibilität (etwa in den Arbeitsabläufen) wird langfristig erfolgversprechend sein. ♦

* Franz Kühmayer ist Gründer der Reflections Research & Consulting Strategieberatung.

Die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, erfordert ein völlig neues Selbstverständnis von der Personalführung. Flexible Kommunikations- und Arbeitsmodelle ziehen tiefgreifende Herausforderungen für die Unternehmensleitung nach sich.



© Fotolia.com/AKS

Reflexionen

Zukunft der Arbeit und Zukunft der Bildung sind zwei zentrale Themen, mit denen sich Franz Kühmayer als Unternehmensberater beschäftigt. Zu diesem Zweck betreibt er die Seite <http://reflections.at> und seinen Blog (blog.reflections.at), in dem er aktuelle Arbeits- und Bildungsthemen aufgreift und sowohl über Twitter ([franzku](https://twitter.com/franzku)) als auch über Facebook verbreitet. Er gilt als Experte auf diesem Gebiet.