


Zukunft Personal
Führung steht vor einem Paradigmenwechsel

Freitag, 20.09.2013

Steigende Komplexität ändert Rahmenbedingungen für HR – Zukunft Personal diskutiert Trendthemen

LZnet/cd. Als Seismograph für die Entwicklungen in der Arbeitswelt sieht sich die "Zukunft Personal", Europas größte Messe für HR-Manager. Besonders heiß diskutiert wird das Thema Führung, das nach Ansicht von Nextpractice-Geschäftsführer Professor Peter Kruse neu definiert muss.

"Ich spüre eine starke Erschütterung der Macht." Peter Kruse, Geschäftsführender Gesellschafter von Nextpractice, greift zu einem Zitat aus Science-Fiction-Kinoklassiker "Star Wars", um zu illustrieren, wie gravierend die Veränderungen sind, vor denen Manager heutzutage stehen.



„Manager in der Komplexitätsfalle“:
 Peter Kruse erwartet große
 Veränderungen auf den
 Führungsetagen.

Foto: Peter Svec

Der Forscher beobachtet mehrere Entwicklungen, die den Paradigmenwechsel forcieren. Zum einen die Komplexität und die damit verbundene Abnahme von Planbarkeit: Führungskräfte können ihre Entscheidungen nicht mehr auf Analysen stützen, die alles "nur noch komplizierter machen", sondern müssen eher auf Intuition und kollektive Intelligenz setzen. Sie sitzen "in der Komplexitätsfalle", so Kruse.

Hinzu komme eine Verschiebung der Machtverhältnisse in den Unternehmen: Der allgemeine Trend zur Vernetzung erhöht die Aktivität und die Beteiligung des Einzelnen. Infolgedessen definiere dieser sich seine Netzwerke als über seinen Arbeitgeber – eine Entwicklung, die Kruse als "Kernschmelze" bezeichnet.

Verschobene Machtverhältnisse

Führung im klassischen Sinne sei vor diesem Hintergrund nicht mehr selbstverständlich. "Beteiligte wollen mitentscheiden, es geht um Diskurs statt Ansage", so der Wissenschaftler. Eine Führungskraft sei nicht "unhinterfragt derjenige, der die Macht hat". Deshalb werde derzeit offensiv die Frage nach der Angemessenheit

von Managergehältern gestellt, nennt Kruse ein Beispiel. Seine Schlussfolgerung: "Wir müssen Führung neu definieren."

Um im neuen System einen Mehrwert zu schaffen, müssten Führungskräfte Komplexität reduzieren und vor allem Einsichten generieren, was etwas gemacht werde. "Ich wünsche mir ein bisschen mehr Bescheidenheit im Tun und mehr Stärke im Verstehen."

Verunsicherte Führungskräfte

Derzeit seien allerdings noch längst nicht alle Menschen so weit. Ergebnisse aus einer Befragung von Nextpractice zeigen, dass sich selbst Entwicklungstreiber eingestuften Digital Natives in zwei Lager spalten: Die eine Hälfte will Führung, Stabilität und Sicherheit nach altem Maß, die andere wünscht sich Autonomie und Sinnstiftung.

Wohin die Reise gehen soll, ist auch den Führungskräften selbst nicht immer klar. So zeigt eine Studie im Auftrag des Arbeitsministeriums "extreme Variationsbreite" im Selbstverständnis der Manager. Während die einen den klassischen Anordnungsstil favorisieren, sehen die anderen die Rolle als Coach oder Partner in intelligenten Netzwerken. Die Befragten hielten Veränderungen zwar für nötig, könnten ihren "Sehnsuchtsbereich" noch nicht mit konkreten Vorstellungen füllen.

