



Alchemisten mussten kreativ in vielen Disziplinen wildern. Für heutige HR-Manager gilt das ebenfalls, und mit etwas Glück machen sie ihre Ressourcen zumindest im übertragenen Sinn zu Gold. Foto: Der deutsche Alchemist Dr. Hennig Brand entdeckt Phosphor (1771).

„Oberstörer oder Querdenker gesucht“

Ergebnisse der Zukunftsstudie „Unternehmensführung 2030“

Unternehmensführung in der Zukunft verlangt gesteigerte Flexibilität und Innovationskraft, stärkere Netzwerken sowie mehr Sinnorientierung, Beteiligungsprozesse und Mitarbeiterbindung. Dafür werden Mitarbeiter mit einer gehörigen Portion Widerstandsgeist gebraucht. Bei einem Pressegespräch in Frankfurt am Main wurden aktuelle Ergebnisse der Studie „Unternehmensführung 2030 – Innovatives Management von morgen“ präsentiert, die das Zukunftsinstitut von Matthias Horx gemeinsam mit der Unternehmensberatung Signium International vorgelegt hat.

Die Studie wagt einen Blick in die Zukunft in 20 Jahren und will aus Megatrends managementrelevante Entwicklungen für die Unternehmensführung ableiten. Die konkrete Frage, die der Studie zugrunde lag, formulierte Kirsten Brühl vom Zukunftsinstitut so: „Was ergibt sich daraus, wenn man die bekannten Entwicklungen wie Individualität, Female Shift, Globalität, Vernetzung, Geschwindigkeit, Unternehmenskultur, New Work, War for Talents und andere tatsächlich einmal aus Sicht der Unternehmensführung miteinander verknüpft?“ Laut Brühl, die die Studie betreut hat, prägen zwei Sichtweisen die Auffassungen von der Zukunft des Managements. Die einen beschwören einen Paradigmenwechsel und sprechen von Umwälzungen in der Arbeitswelt und völlig neuen Führungskonzepten. Alter Wein in neuen Schläuchen, kontern die

anderen und meinen, Manager machten das, was sie schon immer gemacht hätten, nämlich Ziele definieren sowie Menschen einsetzen und motivieren.

Die Zukunftsforscher haben Literaturrecherchen durchgeführt, vorhandene Materialien aus dem Zukunftsinstitut analysiert und ihre Thesen mit einem knappen Dutzend Führungskräften und HR-Experten diskutiert. Anschließend wurden diese Gespräche zum Wandel von Management

DIE AUTORIN



ULLA WITTIG-GOETZ ►
freie Journalistin in
Frankfurt am Main

ausgewertet und zu vier wesentlichen Handlungsfeldern für die Führung im Jahr 2030 verdichtet. Dabei geht es erstens um Flexibilitätsmanagement, also darum, wie starr definiert oder flexibel Strukturen verfasst sein sollten. Zweitens geht es um Sinn, also darum, zu zeigen, wie das Unternehmen zu einer besseren Welt beiträgt. Drittens gilt es, Kohäsion herzustellen, und viertens, Lernfelder zu eröffnen.

les drehe sich um die Flexibilisierungsbemühungen der Unternehmen. „Einige finden es noch absurd, andere leben es schon“, unterstrich Dr. Rolf Dahlems (Managing Partner bei Signium International) die Befunde. Vor allem Personalverantwortliche seien gefordert, zum Beispiel über temporäre und freie Mitarbeiter für flexible Personalressourcen zu sorgen. Dabei gewinne auch die Frage an Bedeutung, wie Manager auf Mitarbeiter ein-



In der Studie wurden die zu bewältigenden Handlungsfelder nach einem einheitlichen Raster skizziert. Einleitende Szenarien geben den Blick frei auf die Unternehmenswelt von morgen. Ein sogenannter „Realitätscheck“ konfrontiert die Gegenwart mit diesem Zukunftsszenario und legt offen, was davon bereits heute Realität ist. Neben Einblicken in die notwendigen zukünftigen Managementkompetenzen und Ausblicken auf mögliche Berufe der Zukunft findet jeweils ein Interview mit einem „Unternehmenslenker“ statt, der Ideen und Inspirationen für das Morgen entwickelt.

STREBEN NACH FLEXIBILISIERUNG

Neue Anforderungen an Personalverantwortliche und Führungskräfte entstehen nach diesen Befunden durch steigende Komplexität, wachsende Unsicherheiten, ständige Veränderungen sowie die zunehmende Selbststeuerung und -organisation der Mitarbeiter. Vie-



An Zukunftsorientierung fehlt es ihm nicht: Sir Richard Branson träumt von kommerziellen touristischen Ausflügen in den nahen Weltraum. Großes Foto: Das „SpaceShipTwo“ im April letzten Jahres bei einem Flug über der Küste von San Francisco.

wirken könnten, gegenüber denen sie keine Weisungsbefugnisse haben.

Führungskräfte müssten in Zukunft verstärkt Mitarbeiter an das Unternehmen binden, ihnen Orientierung geben und ihnen trotz aller Unsicherheiten Sicherheit vermitteln, denn dies stelle auch eine Voraussetzung für Kreativität dar. Manager bräuchten deshalb eine ausgeprägte Beziehungsfähigkeit und müssten Bindekraft entwickeln, forderte Dahlems. Der Beruf des Empathie-Coachs oder Beziehungsmanagers gilt deshalb der Studie zufolge als

Zukunftsberuf. Es gebe bereits Manager, die sich mit Psychoanalyse befassten, um sich selbst und andere besser zu verstehen, versicherte Kirsten Brühl.

Auf Resultate der Hirnforschung verwies in diesem Zusammenhang Dr. Bernd Prasuhn, Managing Partner und Member of the International Board von Signium International. Eine „gehirngerechte Führung“ (Neuroleadership) impliziere nicht nur, die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter zu respektieren und ihnen Freiräume zu bieten, sondern ebenso, Über- und Unterforderung im Arbeitsprozess zu vermeiden und damit Innovationsfähigkeit zu ermöglichen. Google biete deshalb seinen Beschäftigten zeitliche Freiräume von bis zu 20 Prozent der Arbeitszeit für selbstbestimmte Projekte. „Mitarbeiterorientierung und die Wertschätzung des Einzelnen werden wichtiger denn je“, folgte Prasuhn.

NETZWERKE STATT HIERARCHIEN

Klassisches Denken in Linienstrukturen, Hierarchien sowie Anwesenheits- und Anweisungskulturen müssten in einen lebendigen Netzwerkorganismus überführt werden, fordert Premal A. Desai, Head of Corporate Development der ThyssenKrupp AG, im Interviewteil der Studie. Vor allem der Unternehmenskultur weist er erhebliche Bedeutung zu, damit sich Mitarbeiter für Firmen interessieren und diese als attraktive Arbeitgeber gelten.

Während in der Vergangenheit alles auf Rationalisierung in den Unternehmen hinausgelaufen sei, komme es jetzt darauf an, das Umfeld des wirtschaftlichen Handelns und Sinnfragen stärker zu beachten, erklärte der Zukunftsforscher Matthias Horx. Als Alternative zu Umsatzsteigerung als Ziel an sich und einer überkommenen „Kommandowirtschaft“ machte er sich für nachhaltiges Wirtschaften, atemde Unternehmen, Dezentralisierung und Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen stark. „Nachhaltigkeit fängt im persönli-

chen Leben an“, sagte Horx. Damit verändere sich auch das Managerbild. An die Stelle des bisherigen Managers, der dem Unternehmen diene, sich selbst verschleife und über keine emotionale Intelligenz verfüge, trete der „neue Manager“, der vor allem Innovationen manage, Sinn erzeuge, Beteiligungsprozesse fördere, sich dabei der Netzwerke bediene und Vielfalt bevorzuge, so Horx. „Dies rüttelt aber auch am Mythos des Managers, der alles kann“, gab er zu bedenken. Kommandohierarchien funktionierten nicht in einer ständig veränderten Umwelt, sondern Teams müssten die innovativen Leistungen Einzelner ersetzen. Für Einzelkämpfer werde zwar die Luft dünn, so Horx, doch es seien Unternehmenskulturen zu schaffen, „die den Einzelnen zum Blühen bringen“.

QUERDENKER IM KOMMEN

Doch welcher Typ von Mitarbeiter ist gefragt, um die nötigen Innovationen zu meistern? Hier sind die Ergebnisse der Zukunftsstudie eindeutig. In den Unternehmen entstehe ein großer Bedarf an eigenständigen, eigensinnigen und in hohem Maße selbstständigen Mitarbeitern oder, wie Trendforscher Horx es in Frankfurt formulierte: „Gebraucht werden Leute, die aufstehen, als Oberstörer oder Querdenker agieren, an Türen rütteln und aufsässig statt systemkonform sind.“ Aus dem Publikum kam die berechtigte Frage, ob diese Ideen nicht schon in den 90er-Jahren formuliert worden seien. Fragen des kulturellen Wandels seien heute viel ernsthafter und drängender, entgegnete Brühl, und entscheidende Treiber für Veränderungen seien der Innovationsdruck selbst und der enger werdende Arbeitskräftemarkt. In 60 Prozent der Unternehmen habe der kulturelle Wechsel längst begonnen, ergänzte Horx. ●