

Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Competence Center Business Performance Management



Führen in komplexen Zeiten

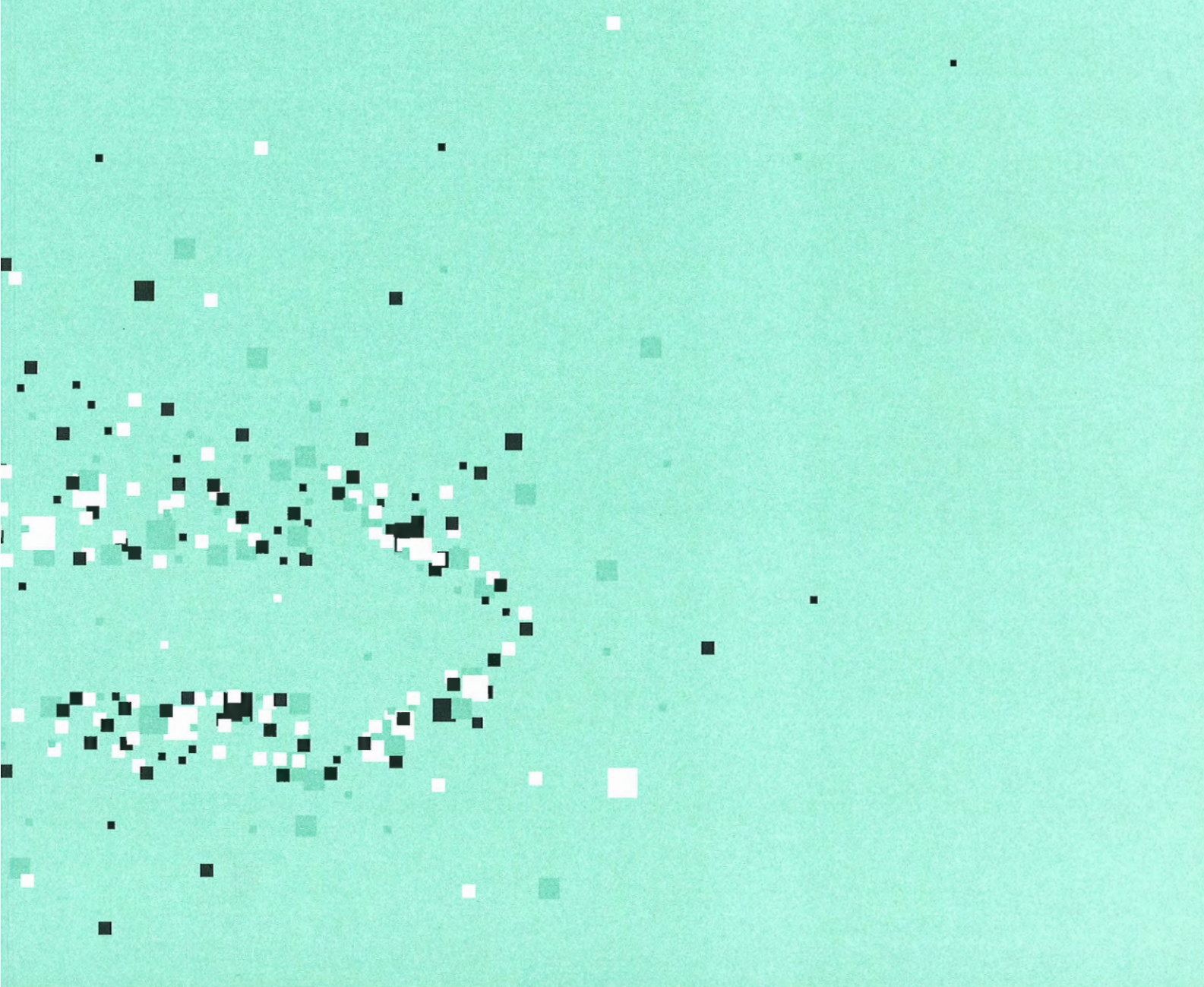
So bereiten Chefs ihre Mitarbeiter auf den Wandel vor

Erschienen in
Süddeutsche Zeitung (Hrsg.): Im digitalen Zeitalter Führen
Wirtschaftsgipfel 2015, S. 68 – 73

IM DIGITALEN ZEITALTER

FÜHREN

Süddeutsche Zeitung Wirtschaftsgipfel 2015



INHALT

Wie führen Manager künftig ihre Unternehmen, wenn die digitale Revolution alles durcheinanderwirbelt? Was wollen die Mitarbeiter der Zukunft? Manager, Politiker, Unternehmer und Gründer aus Deutschland, Indien, den USA, Frankreich, der Schweiz und Österreich diskutierten zu diesen Fragen auf dem neunten Wirtschaftsgipfel der *Süddeutschen Zeitung* vom 17. bis 19. November 2015 in Berlin. Dieses Magazin dokumentiert alle Keynotes, Kreuzverhöre sowie die wichtigsten Debattenbeiträge des Kongresses, ergänzt durch Essays und Interviews aus der *Süddeutschen Zeitung*. Weitere Dokumente, Videos und Fotos gibt es unter sz-wirtschaftsgipfel.de. 2016 findet der SZ-Wirtschaftsgipfel vom 17. bis 19. November statt.

4 ZAHLEN & FAKTEN

Digitalisierung, Disruption, Automatisierung: Wie Führung sich verändern muss

8 FOTOESSAY

Wie manifestiert sich der Datenstrom in der analogen Welt? Internationale Fotografen vermessen die digitale Revolution

KEYNOTES

26 Werner Faymann

58 Martin Schulz

94 Gerhard Schindler

114 Gerhard Schröder

IM KREUZVERHÖR

36 Vishal Sikka

48 Mitchell Baker

62 Paul Achleitner

74 Mathias Schilling

84 Oliver Bäte

104 Hans-Werner Sinn

DOSSIERS

Flüchtlingskrise – eine Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft 20

Das Internet der Dinge: Wo steht Deutschland? 30

New vs. Old Economy – wie bringt man unterschiedliche Kulturen zusammen? 42

Euro, Schuldenkrisen, Flüchtlinge: Wohin steuert Europa? 52

Führen in komplexen Zeiten – so bereiten Chefs ihre Mitarbeiter auf den Wandel vor 68

Das deutsche Valley: Wie schaffen wir ein innovatives Ökosystem? 78

Big Data – gut oder böse? 88

Der perfekte Mitarbeiter – so finden Unternehmen die richtigen Köpfe 96

Die digitale Wirtschaft der Zukunft: Was kommt als Nächstes? 108

SIE WAREN DABEI 118

Wirtschaft und Politik

IMPRESSUM

CHEFREDAKTEURE

Kurt Kister, Wolfgang Krach

LEITUNG WIRTSCHAFT

Dr. Marc Beise, Ulrich Schäfer

REDAKTION

Jakob Schulz (Leitung),
Christoph Henn, Peter Wagner,
Hanna Maier, Bastian Benrath

ARTDIRECTION

Frank von Grafenstein,
Christian Tönsmann

AUTOREN

Dr. Marc Beise, Kirsten Bialdiga,
Dr. Mark Blyth, Dr. Alexandra
Borchardt, Caspar Busse,
Elisabeth Dostert, Thomas
Fromm, Herbert Fromme,
Alexander Hagelüken,
Max Hägler, Dr. Josephine
Hofmann, Josef Kelnberger,
Dr. Michael Kläsgen, Leo
Klimm, Helmut Martin-Jung,
Ulrich Schäfer, Angelika Slavik,
Christian Wernicke

BILDREDAKTION

Tamara Hansinger

GRAFIK

Julia Otterbach

SCHLUSSREDAKTION

Julei M. Habisreutinger,
Christine Uschold-Schlör,
Gerlinde Wronski

FOTOS

Klaus Nather, Wolfgang Stahr

ILLUSTRATIONEN

Stefan Dimitrov,
Bernd Schifferdecker

INFOGRAFIK

Alexander Weber

CHEF VOM DIENST

Martin Langeder

HERAUSGEBER

Süddeutsche Zeitung GmbH
Hultschiner Straße 8
81677 München

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Stefan Hilscher, Dr. Karl Ulrich

ANZEIGEN

Jürgen Maukner (verantwortl.)

VERLAG

Magazin Verlagsgesellschaft
Süddeutsche Zeitung mbH

PRODUKTION

SZ Publishing

OBJEKTLEITUNG

Angela Kesselring

DRUCK

AZ Druck und Datentechnik
GmbH, 87437 Kempten

REPRO

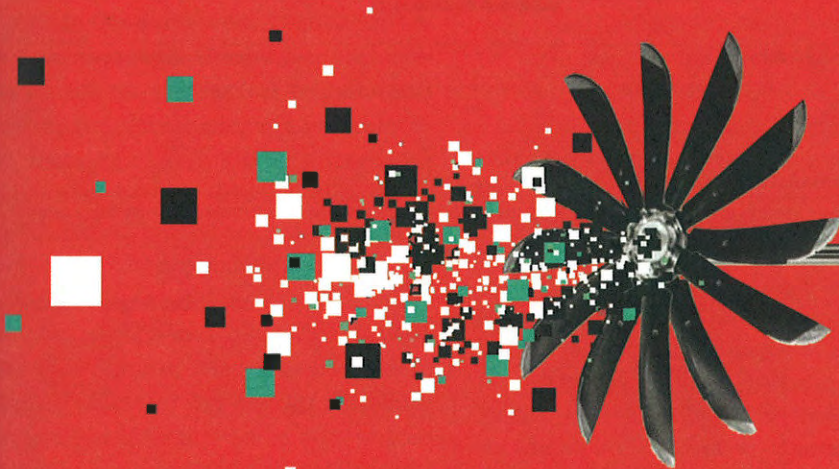
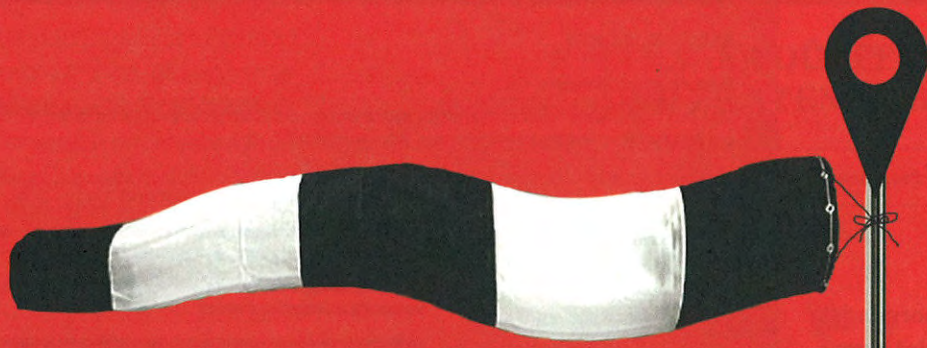
Compumedia GmbH

DER WIRTSCHAFTSGIPFEL
WIRD ORGANISIERT VON:

Süddeutscher Verlag
Veranstaltungen GmbH
PROJEKTLEITUNG
Marcus Dworak

WIE BEREITEN CHEFS
IHRE MITARBEITER
AUF DEN WANDEL VOR?

FÜHREN
IN
KOMPLEXEN
ZEITEN



In der Arbeitswelt von morgen ist vieles möglich. Die Arbeit wird immer flexibler, gerade, was den Ort der Leistungserbringung angeht. Mitarbeiter arbeiten mobil, standortübergreifend, von immer unterschiedlicheren Orten aus und zu immer unüblicheren Zeiten. Der Trend geht zu Arbeitsformen, die als »fallweise mobile Arbeit« bezeichnet werden. In Extremfällen, wie etwa beim Softwarekonzern Microsoft, nutzen Unternehmen sogar das Konzept eines sogenannten Vertrauensarbeitsortes, analog zur Vertrauensarbeitszeit.

Die heutige Wissensarbeit mit ihren üblichen Qualifikationen und Tätigkeiten und die Möglichkeiten vernetzter Kommunikation fördern neue Arbeitsorganisationen: Häufig wechselnde Arbeitsbezüge, zunehmende Organisation in Projekten und mehr Koordination und Kooperation auf der gleichen Hierarchieebene.

Viele Arbeitnehmer genießen die Freiheiten, die damit möglich werden. Solche neuen Möglichkeiten gelten als wichtig, um als Arbeitgeber für qualifizierte Mitarbeiter langfristig attraktiv zu sein. Doch bleibt der restliche Arbeitsalltag in Zukunft gleich? Die Arbeitsforschung stellt sich die wichtige Frage, was die Flexibilisierung der Arbeit für die Organisation des täglichen Miteinanders bedeutet – speziell für Führungskräfte.

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt fällt zusammen mit einer Diskussion über das Selbstverständnis von Führung, ihrer Legitimation sowie Führungssysteme von morgen. Eine Arbeitsgesellschaft, die Selbstbestimmung und Individualisierung immer mehr zum Leitbild erhebt und von selbstbewussten, jungen Nachwuchs-

ARBEIT UND LEBEN

BERUF IM WANDEL

Führung braucht Konzepte

Top 5 der Instrumente, die als sehr wichtig/wichtig erachtet werden, um Beschäftigte langfristig leistungsfähig und fit zu halten – und ihre tatsächliche Umsetzung im Unternehmen*, Angaben in Prozent

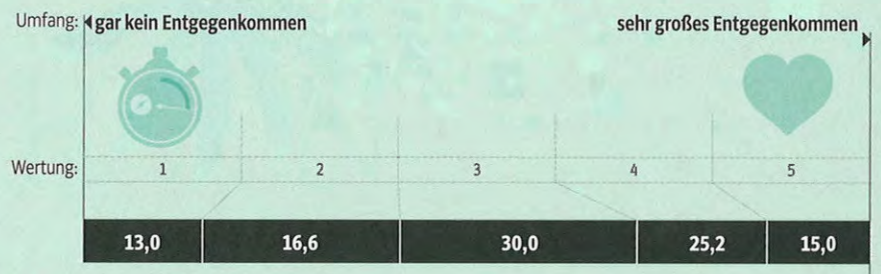


* Umfrage unter 665 Führungskräften

Quelle: Institut für Beschäftigung und Employability IBE / Hays, 2014

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

»Wie weit kommt Ihnen Ihr Arbeitgeber bei der Bewältigung privater Lebenssituationen wie Kinderbetreuung oder Altenpflege entgegen?«, Angaben in Prozent



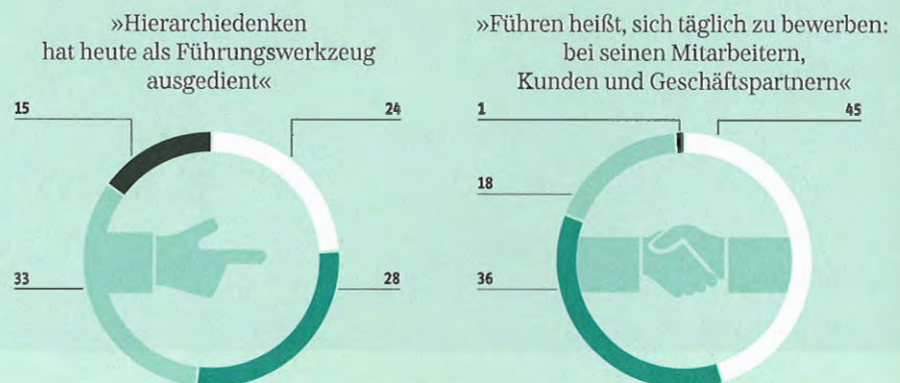
Online-Befragung unter 1210 Arbeitnehmern mit familiärer Verantwortung, Werte gerundet

Quelle: Xing AG, 2015

Was Führung heute heißt

Zustimmung zu den folgenden Aussagen in Prozent*

■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme überhaupt nicht zu



* 100 befragte Führungskräfte

Quelle: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter Frankfurt (IFDZ), 2015

kräften geprägt wird, stellt dabei auch Aufgaben und Sinnhaftigkeit von Führung infrage. Diskutiert wird einerseits in Richtung demokratischerer Strukturen und der Abkehr von hierarchischen Führungskonzepten. Andererseits betonen Forscher und Praktiker den Wert charismatischer und führungsstarker Persönlichkeiten. Diese leisten demnach in einer volatilen und unsicheren Unternehmensumwelt persönliche wie strategische Orientierung, sie stellen Identifikationspunkte dar und definieren sich als Entwicklungspartner ihrer Mitarbeiter.

Die Generation der Digital Natives stellt klassische Autoritätsmuster zunehmend infrage und fordert Teilhabe und Beteiligung. Ist klassische, hierarchische Führung in diesem Kontext überhaupt noch nötig? Worin besteht diese Führungsarbeit? Wer ernennt, entlässt oder befördert Führungskräfte in welche Positionen? Gibt es »Haltbarkeitsdaten« für Führungskräfte oder Führungsaufgaben, die dann immer wieder neu vergeben werden müssten? Wer bestimmt, ob Führungsziele erreicht wurden oder welche Konsequenzen deren Nicht-Erreichen hat?

Oft gilt gerade die mittlere Führungsebene in Unternehmen als Brems- und »Lähm«-Schicht für moderne Arbeitsformen. Als eine Führungsebene, der unklar ist, wie sie der individuellen Führungsverantwortung für ihre Mitarbeiter gerecht werden kann, wenn der tägliche direkte Kontakt fehlt. Dem mittleren Management wird häufig eine Verweigerungshaltung unterstellt. Zugleich muss ebenjene Ebene jedoch häufig über Ausmaß, Art und Ausgestaltung flexibler Arbeitsformen entscheiden oder hat zumindest großen Einfluss darauf. Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), der Bertelsmann-Stiftung und einiger Unternehmen beschäftigte sich im Jahr 2014 explizit mit den Veränderungen, die grenzenlose Arbeitswelten für Führungskräfte mit sich bringen. Auf Basis der Befragung von 2500 Führungskräften und 40 ausführlichen

» MANAGER DÜRFEN ECKEN UND KANTEN HABEN «

Bernd Osterloh, 59, ist Vorsitzender des Konzernbetriebsrats von Volkswagen.



Herr Osterloh, was macht einen guten Unternehmenschef aus?

Manager dürfen nach meinem Geschmack ruhig Ecken und Kanten haben. Mir persönlich ist so eine Führungskraft sogar lieber als jemand, der sich auf seinem Karriereweg nur stromlinienförmig bewegt. Wer erfolgreicher Manager oder Managerin sein will, für den geht es im Kern aber um mehr als nur um Authentizität: Wir wählen unsere Führungskräfte bei Volkswagen auf Basis ihres fachlichen Könnens, ihrer unternehmerischen Kompetenz und ihrer Fähigkeit aus, Menschen gut und verantwortungsvoll zu führen.

Wie kann ein Unternehmen das sicherstellen?

Jeder, der bei Volkswagen Menschen führen soll, muss heute eine sogenannte Führungslicenz erwerben. Deren wesentlicher Bestandteil ist es, die soziale Kompetenz des Bewerbers zu prüfen. Neben aller Entscheidungsfreude als Manager braucht es in meinen Augen auch die Fähigkeit, die Menschen mitzunehmen und ihr Wissen und ihre Kompetenz einzusetzen.

Zu guter Führung gehört heute auch, auf die Wünsche der Mitarbeiter einzugehen.

Als Betriebsrat haben wir in Wolfsburg 24 000 Angestellte dazu befragt. Etwa die Hälfte der Angestellten wünscht sich künftig mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort. Das wird Führungskräfte, aber auch uns als Betriebsrat vor neue Herausforderungen stellen. Natürlich wollen wir diesem Wunsch nach mehr Flexibilität nachkommen und müssen deshalb gemeinsam mit dem Management Modelle finden, wie Mitarbeiterführung unter flexibleren Rahmenbedingungen gelebt werden kann.

Flexibilität kann Mitarbeiter auch belasten. Wie gehen Sie damit um?

Wir wollen diesen Wünschen nach mehr Flexibilität nachkommen. Gleichzeitig brauchen wir aber verbindliche Regelungen, wie etwa für Smartphones, die einem Arbeiten ohne Ende einen Riegel vorschieben. Funktionieren kann eine neue Arbeitskultur nur, wenn Manager auch Verantwortung für die Gesundheit und das Wohlergehen der Belegschaft übernehmen.

Interview MICHAEL KLÄSGEN

Gesprächen wurde untersucht, wie sich der Führungsalltag in einer flexiblen Arbeitswelt gestaltet, wie Flexibilisierung tatsächlich gelebt wird, was die Realisierung moderner Arbeitsformen für die Führungskräfte bedeutet und wie die Manager deren Wirkungen einschätzen.

Eine zentrale Erkenntnis der Studie: Führungskräfte sind mitnichten eine »Lähm«-Schicht. Sie sind im Gegenteil überwiegend sogar aktive Förderer einer Arbeitswelt, die Wünschen von Mitarbeitern nach besserer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben Rechnung trägt. Zugleich werden deutlich höhere Anforderungen an ihr Kommunikationsverhalten gestellt. Explizite und dauerhafte Kommunikation, so zeigten die empirischen Ergebnisse der Studie, ist Voraussetzung für die reibungslose Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Arbeitsbereiche. Kommunikation ist seit jeher die wichtigste Führungsarbeit. Und sie wird es umso mehr, je virtueller und flexibler die Arbeitsbeziehungen werden. Diese Kommunikations- und Informationsarbeit muss viel leisten: Abstimmung, Orientierung, die Weitergabe von Informationen, aber auch das Anbieten einer Plattform für soziale Beziehungen, Aufmerksamkeit und Wahrnehmung. Mitarbeiter wollen »gesehen werden« – in ihrer Arbeitsleistung, aber auch als individuelle Person mit sozialen Bedürfnissen. All diesen Aufgaben über zunehmend IT-basierte Kommunikationskanäle gerecht zu werden, bedeutet das aktive Bespielen einer vielfältigen Klaviatur: von E-Mails bis zu Telefonkonferenzen, vom persönlichen Blog zur kurzfristigen Videokonferenz. Hierarchische Weisungslinien und rein

top-down-orientierte Managementprinzipien werden in ihrer Bedeutung abnehmen. Sie können die tatsächlichen Bedürfnisse an Führung in flexibilisierten, virtualisierten und sich schnell wandelnden Arbeitswelten nicht mehr leisten. Bei der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen wird eine neue Balance in der kommunikativen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nötig, gerade bei der Nutzung technischer Kommunikationsmedien und dem Austarieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung. Mitarbeiter, die in der flexibilisierten Arbeitswelt zunehmend eigenständig arbeiten, müssen im richtigen Maß gefördert, angeleitet, aber auch »freigelassen« werden, damit sie ihr Potenzial entfalten können.

Die Entwicklung der Arbeitswelt bringt aber auch neue Belastungen mit sich, gerade im Hinblick auf die zunehmende Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben. Diese Belastungen müssen Führungskräfte auffangen oder verhindern. Mit der Entgrenzung verbundene gesundheitliche Belastungen betreffen Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Der gängige Seminartitel »Gesundes Führen« geht bewusst in zwei Richtungen: gesunde Führung in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter; gesunde Führung aber auch in Bezug auf die gesundheitlichen Effekte von Führungsarbeit auf Führungskräfte selbst. Das Thema Burnout hat es zuletzt zu hoher medialer Aufmerksamkeit gebracht. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist aber zu konstatieren, dass es noch wenige belastbare, längerfristig angelegte Studien dazu gibt, inwieweit durch viele Kommunikationswege möglich gemachte Entgrenzung kausal zu spezifischen Belastungssituationen führen kann. Ebenso unerforscht ist die Frage, wie ein gesunder Mix aus Flexibilität und Begrenzung aussehen kann.

Eine besondere Herausforderung ist eine Führungsarbeit, die einerseits die Bereitschaft zur Veränderung fördert, Ideen stimuliert und Vernetzung und Austausch

unterstützt, andererseits aber auch Stabilität und Identitätsstiftung garantiert. Besonders anspruchsvoll ist das für Führungskräfte im mittleren Management. Bis heute übliche Führungsspannen mit deutlich mehr als zehn Mitarbeitern gelten unter Arbeitswissenschaftlern als besonders schwierig. »Direkte« Führung von 20 Mitarbeitern plus fachliche Führung von weiteren zehn Kollegen ist umso schwieriger, wenn im Arbeitsalltag nicht einmal die Hälfte des Arbeitspensums für Führung »reserviert« ist. Anspruchsvolle Führungsaufgaben erfordern Zeit und Wertschätzung, was sich im Arbeitsalltag bis heute nur unzureichend abbildet.

Was macht die Mitarbeiterführung von morgen aus? Gefragt sind größere kommunikative Fähigkeiten, zahlenmäßig realistische Verhältnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und die schrittweise Entwicklung von Arbeitskulturen abseits klassischer Präsenzarbeit. Zugleich ist eine Renaissance der hohen Wertschätzung persönlicher Begegnung zu erwarten. Dies steht nur auf den ersten Blick im Widerspruch zu Klagen über unproduktive Meetings oder endlose Besprechungen. Wo persönliche Begegnung seltener wird, wird sie in Zukunft bewusster gestaltet und zunehmend als Auszeichnung verstanden werden.

Josephine Hofmann, 52, forscht am Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart zu Führungskonzepten und flexiblen Arbeitsformen.

DAS SAGEN UNTERNEHMER UND BERATER

» Wir können auf einem Blatt Papier darstellen, wer wir sind und wohin wir gehen. Damit schaffen wir bei den 140 000 Mitarbeitern eine Gemeinsamkeit, trotz der ganzen Unruhe. «

ULRICH SPIESSHOFER, CEO ABB



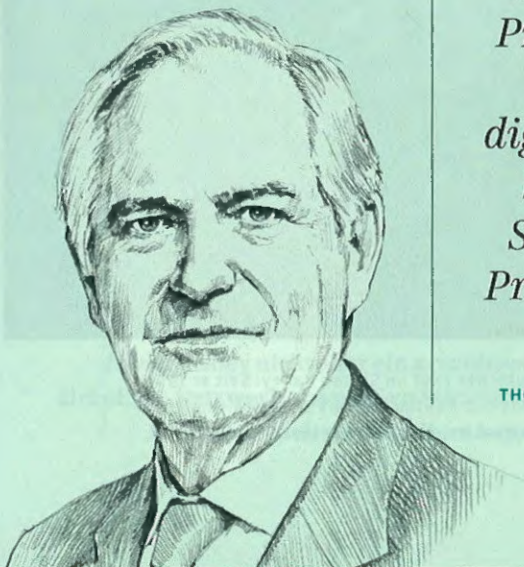
» Die Leute, die wir heute anwerben, haben eine andere Einstellung zur Arbeit, egal ob in China, Japan oder Deutschland. Wenn Sie die Work-Life-Balance nicht bieten können, gewinnen Sie auch keine Köpfe. «

ROLAND BERGER,
UNTERNEHMENSBERATER



» Vereinfachen kommt vor Digitalisieren. Wenn Sie einen Scheiß-Prozess haben und diesen Prozess digitalisieren, dann haben Sie einen Scheiß-digitalen-Prozess. Aber nichts gewonnen. «

THORSTEN DIRKS, VORSTANDSCHEF
TELEFÓNICA DEUTSCHLAND



» Man muss die Mitarbeiter trainieren, dass sie Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Unternehmen mit traditionell starken Hierarchien müssen umdenken. «

MARTINA KOEDERITZ,
IBM DEUTSCHLAND

