

Daniela Eberhardt  
Anna-Lena Majkovic

# Die Zukunft der Führung

Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen

---

# Die Zukunft der Führung

---

Daniela Eberhardt • Anna-Lena Majkovic

# Die Zukunft der Führung

Eine explorative Studie zu den  
Führungsherausforderungen  
von morgen

 Springer

Daniela Eberhardt  
Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Schweiz

Anna-Lena Majkovic  
Zürcher Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften, Schweiz

ISBN 978-3-658-10811-3

ISBN 978-3-658-10812-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-10812-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Mein persönliches Anliegen und Dank

*„Die Zukunft der Führung bedeutet Menschen auf vielfältige Art und Weise zu verbinden, damit sich der gemeinsame Denk- und Handlungsraum erweitert.“*

(Daniela Eberhardt)

Mit Menschen zusammen zu arbeiten, Mitarbeitende zu führen und die Geschichte einer Organisation zu leiten ist vielfältig, bereichernd und zuweilen auch anspruchsvoll. Bereits zu Beginn meines Berufslebens bekam ich die Chance in einem Team mit Führungsexpertinnen und –experten Führungskräftetrainings durchzuführen, das liegt über 25 Jahre zurück. Schon bald wurde die eigene praktische Tätigkeit um den Aspekt der Führungsberatung, die angewandte Führungsforschung, die Konzeption und Einführung von Führungssystemen und –prozessen und die Ausbildung von Studierenden erweitert. In all den Jahren durfte ich in unterschiedlichen Führungsrollen und –funktionen den Alltag der Führung erleben und gestalten und in Change Prozessen Führung übernehmen. Es ist wie immer, wenn man sich intensiv mit einem Thema beschäftigt: Je intensiver ein Austausch mit einem Thema stattfindet, desto mehr Fragen tauchen auf. Die Durchführung des Think Tank „Zukunft der Führung“ war mir eine Herzensangelegenheit, der Austausch mit erfahrenen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen und fachlichen Disziplinen eröffnete mir die Möglichkeit über das Thema „Zukunft der Führung“ zu reflektieren, neue Eindrücke zu sammeln und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Diese werden mit dem vorliegenden Bericht zusammengefasst, systematisiert und allen Leserinnen und Lesern zur Verfügung gestellt.

Ganz herzlich bedanke ich mich bei allen Personen, die mich und uns in dieser Arbeit zur Zukunft der Führung unterstützt haben. Sich Auszeit vom Führungsalltag nehmen zu können und mit Vordenker und Nachdenker über die Zukunft der Führung zu reflektieren ist ein Privileg. Diese Chance bekam ich durch ein

Sabbatical, das ich als Leiterin des IAP Instituts für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Psychologie im Sommer 2013 beziehen durfte. Mein Dank gilt Christoph Steinebach, dem Direktor des Departements Angewandte Psychologie, der diese Auszeit und den Aufenthalt in San Francisco und Umgebung und damit auch diese explorative Studie zur Zukunft der Führung ermöglichte.

Mein ganz spezieller Dank gilt all meinen sehr spannenden Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die mir Einblicke in ihre Sicht auf das Thema gewährt haben:

Ajay Bam

Co-Founder und CEO at Produk.me, Lecturer in Entrepreneurship and Innovation, Haas School of Business at University of California, Berkeley, Advisor at Padloc LLC

Ed Chavin

President IMPACT Group, Founder of The Uncommon Leadership Institute

Gioia Deucher

Leiterin des neuen swissnex Büro Basilien

Claus C. Eck

Ehemaliger stellvertretender Direktor IAP Institut für Angewandte Psychologie Zürich

Laura Erickson

Associate Director, Head of Finance and Operations at swissnex San Francisco

Sabine Erlenwein

Institutsleiterin Goethe-Institut San Francisco

David Eu

President, InPhenix

Dr. Jeannie Kahwajy

CEO, Effective Interactions

Frederic Mauch  
Founder, BioApply

Ken Mooyman  
President, Hexagon Geosystems NAFTA

Prof. Dr. Jeffrey Pfeffer  
Thomas D. Dee II Professor of Organizational Behavior, Graduate School of  
Business, Stanford University

T.M. Ravi  
Co-Founder, The Hive

Dr. Larry Robertson  
Associate Dean, Leavey School of Business at Santa Clara University

Dr. Carole Robin  
Director, Arbuckle Leadership Fellows Program, Graduate School of Business at  
Stanford University

Prof. Dr. Chris Sablinski  
Associate Professor, Eberhardt School of Business at University of the Pacific

Prof. Dr. Edgar Schein  
Society of Sloan Fellows Professor of Management Emeritus

Dr. Cynthia Scott  
Consultant, Core Faculty, Sustainable Leadership, Presidio Graduate School

Kate Sherwood  
Founder, Execution Strategy, Managing Director

Danke auch an die beiden Interviewpartner, die gerne anonym bleiben möchten.  
Ohne all diese Interviews wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Emina Reissinger von Swissnex San Francisco hat mich vor Ort betreut und für  
mich eine Vielzahl unterschiedlicher Interviewpartner aus Praxis, Hochschule,

mit unterschiedlichem Erfahrungsbackground und aus verschiedenen Disziplinen gewinnen können, herzlichen Dank dafür.

Mein Dank gilt insbesondere auch Anna-Lena Majkovic, meiner Co-Autorin und Camillo Steinbeck für ihr Engagement und ihren Einsatz bei der Auswertung und Aufbereitung der Interviews und des Berichts. Meiner Tochter Jana Eberhardt danke ich herzlich für die kreativen und innovativen künstlerischen Darstellungen der einzelnen Megatrends.

In der Schlussphase wurden wir tatkräftig administrativ von Yole De Paola und Bernadette Rufer unterstützt, auch hierfür Danke.

Zürich, im Juni 2015

Daniela Eberhardt

## Die Zukunft der Führung – eine Zusammenfassung

In welcher Hinsicht werden zukünftige gesellschaftliche, soziale und ökonomische Trends das Handeln von Führungspersonen beeinflussen? Was benötigen Führungskräfte, um erfolgreich die Zukunft zu gestalten? Was stärkt Führungspersonen in ihrer professionellen Rolle? Fragen, die mit 20 Führungsexpertinnen und -experten, Senior Berater/innen, bekannten akademischen Führungsexperten und Senior-/Top-Managern/innen in einer explorativen Interviewstudie erörtert wurden. Die Interviewteilnehmenden wurden aus einem Teil der Welt rekrutiert, in dem Innovation als „Business as usual“ gilt: San Francisco Bay Area und Silicon Valley. Auf der Grundlage der folgenden fünf Megatrends, beabsichtigt die Studie zukünftige Führungsentwicklungen zu antizipieren: Individualisierung, Flexibilisierung, Demografie, soziale und ökonomische Veränderungen, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Die Interviewauswertungen eröffnen eine Vielfalt an Impulsen, welche zur Reflexion über anstehende Führungsherausforderungen und die Zukunft der Arbeitswelt anregen. Angesprochene Führungsherausforderungen beinhalten zum Beispiel das Agieren in zunehmend komplexen und flexiblen Organisationsmodellen und Arbeitsformen, in einer sich durch technologische Entwicklungen verändernde Arbeitsumgebung, mit neuen Formen der Kommunikation sowie einer diversen Belegschaft, die mehr als je zuvor die produktive und sich ergänzende Zusammenarbeit zwischen Generationen, Geschlechtern und Kulturen erfordert.

### *Trend Individualisierung:*

Für die Führung bedeutet nach Auffassung der befragten Expertinnen und Experten dieser Trend zunehmend Menschen zu führen, die sehr individualisierte Vorstellungen und Wünsche haben und flexibel in verschiedenen Rollen agieren. Mal arbeiten sie mit Kollegen zusammen, dann mit Partnern, dann mit Konkurrenten. Sie wissen, was sie können, was sie vom Arbeitsleben erwarten und fordern dieses auch ein. Es geht also vermehrt darum, den Führungsstil flexibel zu adaptieren, Beziehungen aufzubauen und stärker als je zuvor divergierende Interessen unter einen Hut zu bringen. Oder um Carole Robin zu zitieren, sie ist für die Führungsweiterbildung im MBA Programm der Stanford University zuständig: *„Leadership is going to become more and more about being good at influencing others.“*

### *Trend Flexibilisierung:*

Die interviewten Führungsexpertinnen und -experten gehen davon aus, dass die Mitarbeitenden vielfältig informiert, weiträumig vernetzt sind und viele mehr oder weniger verlässliche Freunde haben. Für die Führung bedeutet dieser Trend, in sich immer schneller verändernden Strukturen Orientierung zu geben. Komplexität und Datenmenge gilt es in brauchbare Einheiten zu zerkleinern und die Kommunikation virtuell und „face-to-face“, d.h. im direkten Kontakt, neu auszurichten. Dabei geht es nicht mehr wie in der Vergangenheit im Schwerpunkt darum, die Mitarbeitenden mit Informationen zu versorgen, sondern innerhalb der Komplexität der Informationen und Möglichkeiten zu fokussieren. Jeffrey Pfeffer, Professor für Organisational Behavior in Stanford, sagt: *„So it's become a difference in degree rather than kind, but the leaders still need to keep people focused on what they need to be doing, and the people need to keep themselves focused of what they need to be doing.“*

### *Trend Demografie – Aspekt Alter:*

Für die Führung bedeutet dieser Trend nach Meinung der Expertinnen und Experten z.B. entsprechend der Präferenzen und Stärken verschiedener Altersgruppen wichtige Informationen über online Kanäle (für die „digital natives“) und im direkten Gespräch zu vermitteln. Es geht auch darum, Achtsamkeit für die Spezifika verschiedener Altersgruppen zu schaffen, positive Begegnungen zwischen den Altersgruppen zur ermöglichen oder die Zusammenarbeit zwischen den

Generationen, z.B. in altersgemischten Teams, zu fördern. Lebenslanges Lernen, Wissenstransfer und gegenseitiges Mentoring zwischen den Generationen sind weitere Möglichkeiten, um Generationen zusammen zu führen.

#### *Trend Demografie – Aspekt Gender:*

Für die Zukunft der Führung empfehlen die befragten Expertinnen und Experten Gleichstellungsthemen auf die Führungsagenda zu nehmen, eine gendersensitive Kultur aufzubauen, Netzwerke und Mentorate zur Verfügung zu stellen, via Human Resource Strategie auf eine ausgewogene Belegschaft zu achten, und im Talentmanagement geschlechterneutral vorzugehen.

Zum Trend Demografie bringt Ravi, Co-Founder The Hive, die Thematik auf den Punkt: *“If you are not taking the best elements and best resources that are available you are hurting your own ability to run a great organization. You’re limiting yourself. And so that is kind of a mistaken notion that homogeneity can kind of help reduce friction and that’s good, but that’s not really the case if you want a high performing organization.”*

#### *Trend soziale und ökonomische Veränderung:*

Für die Zukunft der Führung empfehlen die Expertinnen und Experten für diesen Trend eine Förderung von kultureller Vielfalt und eine Weiterentwicklung der eigenen Denkweise und Horizonsweiterung. Es geht darum Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund miteinander zu vernetzen, interkulturelle Teams zu bilden und zu führen, und den eigenen Führungsstil rasch an ökonomische, nationale und politische Veränderungen anzupassen. Ed Chaffin, Gründer des Uncommon Leadership Institute, fasst die Thematik wie folgt zusammen: *„We have become interconnected across cultures, across economies and the leaders, who doesn’t understand the different motivations of people from different cultures is not going to survive, and will not be the leaders who develop the next generation of leaders.”*

#### *Trend soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit:*

Führungsexpertinnen und –experten fordern, dass es in der Führung um eine Balance zwischen Profit und Verantwortung geht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als Vorbilder verhalten und für nachhaltige Anliegen eintreten. Es geht um eine Hingabe für nachhaltige Führung, eine Schärfung der eigenen

Wahrnehmung von nachhaltiger Führung und die Etablierung von Feedback-loops inklusive einer Kommunikation von Führungskonsequenzen. Und um den Prozess der Veränderung und Sensibilisierung einzuleiten empfiehlt Ed Schein top down vorzugehen: „*Top-down always is the only way you can begin a cultural change.*”

### *Zentrale Schlussfolgerungen für die Zukunft der Führung:*

Die Führungsperson der Zukunft wird mehr als je zuvor proaktiv handeln und gleichzeitig die Fähigkeit zur Reaktion auf vielfältige kurzfristige Anforderungen einbringen müssen. Mannigfaltige technische und soziale Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Medien und neuen Formen von Transparenz, Vernetzung, Kommunikation und Abstimmung werden als zentrale Führungskompetenzen eingestuft. Veränderte Rahmenbedingen wie die digitale Transformation, die demografische Entwicklung und die globale Ausrichtung von Unternehmen erfordern und ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Menschen mit ganz vielfältigem Background, vernetzt durch neue Formen der Kommunikation - weltweit. Die Ansprüche und Möglichkeiten werden vielfältiger, es muss schneller gehen und es gibt eine Vielzahl an Handlungsoptionen. Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen haben ihr Handlungsrepertoire nicht im gleichen Masse vergrößert, wie diese vielfältigen Ansprüche sich entwickelt haben: Wir alle verfügen über ein bestimmtes (limitiertes) Handlungsrepertoire, das uns bisher immer geholfen hat und das wir auch für die Bewältigung neuer Aufgaben wieder aktivieren. Fraglich bleibt, ob uns für die Bewältigung künftiger Aufgaben unsere altbewährten Verhaltens- und Erfahrungsmuster ausreichen. Mit Blick auf den zunehmenden Leistungsdruck und immer schnellerer Wandel der Arbeitswelt ist dies fraglich.

Aber nicht nur die Ansprüche aus der Unternehmensumwelt wie immer raschere Innovationszyklen, die technologische Entwicklung, die globale Ausrichtung der Unternehmen, neue Arbeitsformen, etc. nehmen zu. Auch die individuellen Ansprüche der Unternehmensakteure werden vielfältiger, individueller und sie werden vermehrt eingefordert. Für die Führungspersonen bedeutet dies zunehmende Komplexität in der Führung und eine Herausforderung, diese individuellen Ansprüche auf die Anforderungen der Organisation auszurichten. Um damit und mit sich verstärkenden Führungsdilemmata klar zu kommen, braucht es resiliente Führungspersonen, die wissen wofür sie stehen, sich für die Anliegen der Organisation und der Menschen einsetzen und auf genügend eigene Ressourcen zurückgreifen können.