



Fähigkeit und Bereitschaft, nicht immer alles unter Kontrolle haben, zählt für FÜHRUNGSKRÄFTE DER ZUKUNFT zu den wichtigsten Skills.

Unterhält man sich mit Martin Mayer, Managing Director und Gründer des Personalberaters Iventa, der umfassendes Personalmanagement inklusive Personal- und Organisationsentwicklung sowie Employer Branding anbietet, über Management Skills für Herausforderungen der Zukunft, landet man gerne bei der Metapher eines Flusses. Im Zeitalter von Disruptionen müssten Manager weg von der Planerfüllung und stattdessen akzeptieren, dass Dinge im Fluss sind, meint Mayer. Und er entwickelt das Bild gleich weiter: „Dass die Richtung stimmt, ist wichtig. Aber wie bei einem unregulierten, gewundenen Fluss wird es immer auch Verästelungen, Mäander, Kreisel und Wirbel geben. Ein guter Manager muss auf einem solchen unregulierten Fluss navigieren. Er kann auch gar kein geradliniges Flussbett betonieren, weil das zu lange dauern würde.“

Aus seiner Sicht sind es mehrere Faktoren, die für die veränderten Anforderungen an die Führungskräfte der Zukunft verantwortlich sind:

→ **1. Shortage of Talent.** Besonders stark, aber nicht nur auf diesen Bereich beschränkt ist Knappheit an qualifizierten Fachkräften in der IT. Auch wenn durch Software-Roboter simple Sachbearbeiterjobs auf lange Sicht überflüssig werden, brauchen Unternehmen genau jene Spezialisten, die diese Tools betreuen. An denen fehlt es.

→ **2. Demografie.** Weiterhin absehbar ist, dass weniger Junge auf den Arbeitsmarkt nachkommen, als Angehörige geburtenstarker Jahrgänge in Pension gehen. Migration dämpft das allenfalls. Und, so Mayer: „Viele bringen nicht die Skills mit, die der Arbeitsmarkt nachfragt.“

→ **3. Disruption.** „Wir leben in einer irren Unsicherheit. Lineare Planbarkeit wird immer schwieriger“, konstatiert der Experte. Genau diese lineare Planbarkeit, das Erstellen von Prognosen für die Zukunft auf Basis von Zahlen und Fakten aus der Vergangenheit, sei durch die neuen Technologiesprünge so nicht mehr möglich. „Management wurde bisher analytisch-mathematisch gesehen. Man

LEADERSHIP

FÜHRUNG IST EIN LANGER, GEWUNDENER FLUSS



MARTIN MAYER, IVENTA: „Ein guter Manager navigiert auf unreguliertem Fluss, er betont kein Flussbett.“

konnte anhand von Zahlen steuern“, sagt Mayer. Stattdessen sei es nun in einem disruptiven Umfeld viel erfolgskritischer, Kreativität von Teams und relativ offene Zukunftsszenarien zu managen.

„Das funktioniert nicht mit Tools der Vergangenheit“, stellt er unmissverständlich klar. Das bedeutet etwa konkret: Kommandoton war gestern. Kommunikation muss heute auf Augenhöhe stattfinden. „Das größte Führungsdefizit unserer Zeit gibt es beim Zuhören“, erklärt Mayer. Auch die Dominanz von Budgets, Plan- oder Quartalszahlen sei zu hinterfragen. Mayers Beispiel: „Wenn Tesla Versprechen nicht hält und meint, man werde eben daran arbeiten, wird das scheinbar akzeptiert.“ Die Dinge seien eben im Fluss und nicht in Stein beziehungsweise Excel-Sheets gemeißelt.

SENSIBLE MILLENNIALS. Brisanz spricht er vor dem Hintergrund knapper junger Fachkräfte einer Studie des Marktbegleiters Deloitte zu, wonach sich unter den Millennials nach deren Berufseinstieg nun Enttäuschung breit macht. Laut Deloitte ist das Vertrauen von Millennials in Unternehmenskultur und die soziale Verantwortung ihrer Arbeitgeber zuletzt stark gesunken. „Die Kompromissbereitschaft gegenüber dem eigenen Leben scheint geringer zu sein als in vorigen Generationen“, vermutet Mayer als Hintergrund und schreibt einen Teil der Frustration durchaus den hohen Ansprüchen und einer „I want it all“-Mentalität der jüngeren Generation zu. „Als Arbeitgeber ist man da schnell der Buhmann“, warnt er Unternehmen.

Nichtsdestotrotz müsse man sich angesichts der Marktverhältnisse als Führungskraft darauf einstellen. „Gefragt ist ein situativer Führungsstil“, sagt Mayer. Eine Führungskraft müsse über die Fähigkeit verfügen, Erwartungen klar auszudrücken, um Missverständnisse zu vermeiden und so letztlich die gewünschten Ergebnisse zu erhalten. Sein Resümee: „Eine Führungskraft muss ein guter Kommunikator sein. Daran führt kein Weg vorbei.“ **f**