

---

# Neue Anforderungen an Führung

Interview mit *Jörg Rabe von Pappenheim* zum Beitrag „Investing in a Sustainable Future – Innovative Lehrkonzepte für Nachhaltigkeitskompetenzen“



## Welche Führungsqualitäten werden in Zukunft gefragt sein?

Nicht Finanz- oder Technologieschlachten entscheiden über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, sondern die Qualität der Führung. Mechanistische Organisationsmodelle und stereotype Führungsmuster werden den Anforderungen an zeitgemässe Wissens- und Innovationsarbeit nicht gerecht. Flexible und agile Netzwerkorganisationen lösen starre, hierarchiebetonende Aufbauorganisationen ab. Offenheit ist zum Erfolgsfaktor geworden. Wir schaffen eine Arbeitswelt, die Kollaboration fördert durch offene Systeme, offene Innovationsprozesse, offene Räume (Open Space), offene Organigramme und offene Führung. Die Integration von Belegschaften zu lernenden Gemeinschaften und Netzwerken wirkt sich positiv auf die Innovationskraft aus, da die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter genutzt wird. Der Wertewandel der Y-Generation, die Mobilität des Arbeitsortes, die Vernetzung des Enterprise 2.0, die grössere Transparenz der Leistung, die Individualisierung der Arbeitszeit, alles dies verlangt nach einer ausgeprägten Selbstverantwortung und Autonomie des Mitarbeiters. Zeitgemässe Mitarbeiterführung unterstützt die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Gleichzeitig mit dem Vermitteln von Sinn, Werten, Aufgaben und Zielen sowie dem Öffnen von Gestaltungsraum wird Kontrolle dezentralisiert.

Mitarbeiter kontrollieren sich weitgehend selbst. Vertrauen beweist nicht nur im Geschäft mit dem Kunden, sondern auch in der Mitarbeiterführung seine ökonomische Relevanz. Mitarbeiter können ihre Leidenschaft, ihr Talent und ihre Kreativität einbringen. Führungskräfte schaffen klare Rahmenbedingungen für Vertrauen. Sie fördern den Mitarbeiter, indem sie Konflikte lösen, Rückmeldung zu Ergebnissen und Verhalten geben und die richtigen Anreize setzen. Führungskräfte sind Botschafter der Arbeitgebermarke; sie leben die Attribute der Identität des Unternehmens vor. Führungskräften ist die psychosoziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter wichtig; sie achten auf die Work-Life-Balance und schreiten bei Überlastung und Stress ein.

Drei Führungsqualitäten, die vor diesem Hintergrund bedeutsam sind, möchte ich besonders hervorheben: *Empathie, Authentizität und Kreativität*. Die emotionale Intelligenz und das Einfühlungsvermögen in andere Menschen, die glaubwürdige und von persönlicher Souveränität geprägte Wahrnehmung der Führungsaufgabe sowie die eigene schöpferische Kraft und Kreativität der Führungskraft halte ich in Zukunft für entscheidend. Den Wert dieser Führungsqualitäten sehe ich nicht nur in Hinblick auf eine erfolgreiche individuelle Karriere, sondern auch in Hinblick auf eine nachhaltigere Form des Wirtschaftens durch Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen in der Unternehmensführung.

## **Wie muss sich die Hochschulausbildung ändern, um diesen Anforderungen gerecht zu werden?**

Die akademische Ausbildung zu Führungs- und Organisationslehren leidet darunter, dass sie in der Regel sehr abstrakt bleiben muss. Führungsqualitäten lassen sich nicht allein in universitären Vorlesungen vermitteln, insbesondere sind einzelne Fakultäten dazu schwerlich in der Lage. Interdisziplinäre Projektarbeit kommt demgegenüber im Lehrbetrieb häufig zu kurz. Sie kann ganz wesentlich zur Persönlichkeitsbildung und Erprobung des Führungswissens beitragen. Zudem halte ich die Auseinandersetzung mit Problemstellungen der Nachhaltigkeit für zukunftsweisend. Denn Nachhaltigkeit ist zu einem herausragenden Differenzierungsmerkmal auf allen Märkten gereift. Auch hier müssen vielfach neue Akzente in der Hochschulausbildung gesetzt werden.

Jörg Rabe von Pappenheim ist Jurist und seit 2004 Mitglied des Vorstands der DATEV eG, Software-Haus und IT-Dienstleister in Nürnberg. Zu seinem Ressort gehören die Bereiche Personal, Gebäude, Umwelt und Nachhaltigkeit. In zahlreichen Fachartikeln und Vorträgen hat er bereits zur Weiterentwicklung von Mitarbeiterführung und Personalarbeit Stellung genommen. Er ist Mitglied des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft.