



# Leadership der Zukunft

Führungsqualitäten  
für das nächste Jahrzehnt

**Matthias Mölloney**

Leiter des Centers For Human  
Resources Management &  
Leadership an der Hochschule für  
Wirtschaft Zürich HWZ

Mitglied des Future Work Forum

Kontakt:  
peopleXpert gmbh  
Seestrasse 110  
8610 Uster (CH)  
Telefon: +41 44 940 6323  
Email: [matthias@moelleney.com](mailto:matthias@moelleney.com)  
<http://www.peoplexpert.ch>

27. Januar 2012

# Knut Bleicher

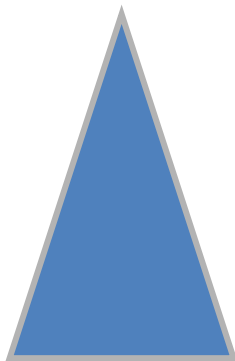
Wir arbeiten in Strukturen von gestern an Problemen von morgen mit Menschen, die mit Erfahrungen von vorgestern das Gestern geschaffen haben und das Morgen in ihrer Organisation nicht mehr erleben werden.



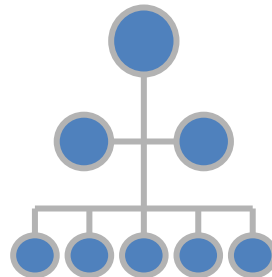
Knut Bleicher (\* 1929),  
ehemaliger Leiter des  
Instituts für Führung und  
Personalmanagement  
an der Universität St. Gallen

# Moderne Führungssysteme funktionieren nur auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen

80er Jahre  
und davor



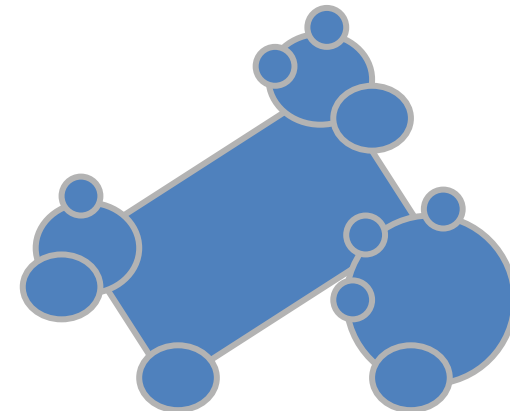
späte 80er -  
frühe 90er



Mitte 90er



heute und morgen



**Führungs-  
konzept**

Anweisung und  
Kontrolle

Zielvereinbarung  
und Kontrolle

Zielvereinbarung,  
Empowerment und  
Controlling

Zielvereinbarung,  
Inspiration und  
indirekte Führung

**Führungs-  
ziel**

Steuerung von oben

Effektivität

Effizienz

Geschwindigkeit

**Voraus-  
setzung**

Autorität

Hierarchie

Kooperation

Vertrauen

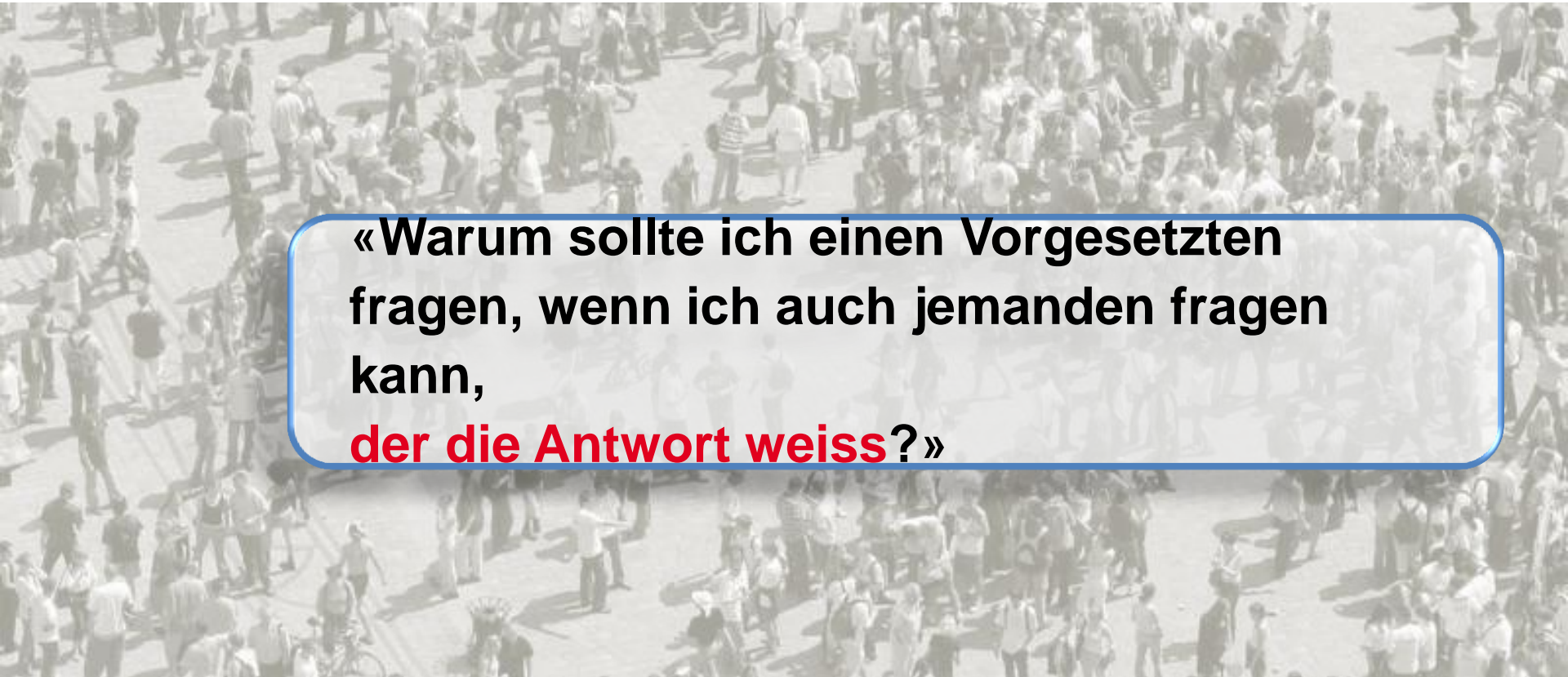
# Grundlegende Führungsregeln haben sich seit 1500 Jahren nicht geändert

Überhaupt regle und ordne er alles so,  
dass es den Brüdern zum Heil dient  
und sie ohne einen berechtigten  
Grund zum Murren ihre Arbeit tun  
können.



aus der Ordensregel des Hl.  
Benedikt (Kapitel 41.5)

# In der künftigen Arbeitswelt wird es aber auch andere Regeln geben



**«Warum sollte ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich auch jemanden fragen kann,  
der die Antwort weiss?»**

Quelle: Future Work Forum Research: Employing the Next Generation, 2006

# Sir Stirling Moss

**Wenn Du glaubst, Du hast  
alles unter Kontrolle,  
bist Du zu langsam.**



Sir Stirling Moss (\* 1929),  
former race car driver

# Die Zukunft wird den Musterbrechern gehören

## Alte Dogmen

- Führung muss steuern
- Führung muss kontrollieren
- Führung muss sich an Normen halten
- Führung muss rational entscheiden
- Führung muss den kurzfristigen Erfolg suchen
- Führung muss schnell sein
- Führung muss Sachzwänge beachten

## Was morgen gilt

- Führung muss nicht immer steuern, sondern soll auch Freiräume zur Selbststeuerung geben
- Kontrolle ist eine Illusion; Vertrauen und Transparenz sind die besseren Mittel, um ein Ziel zu erreichen
- Normung und Schubladendenken funktionieren nur in Standardsituationen
- Nicht nur Rationalität ist der Königsweg zum Ziel, auch Emotionen spielen eine große Rolle
- Langfristige Massnahmen müssen das typische Kurzfristdenken in der Wirtschaft ergänzen.
- Schnelligkeit ist nicht alles; effizient ist nur derjenige, der sich Zeit nimmt und eine Sache richtig macht.
- Vermeintliche Sachzwänge gilt es zu überwinden, um ein Musterbrecher zu werden.

Quelle: Hans A. Wüthrich, Musterbrecher

# Wie der künftige Arbeitsplatz aussehen wird



- Wenig oder gar keine Hierarchien
- Teams als dominierende Struktur
- Ethisches Unternehmensumfeld
- Arbeit und Spielen kommen zusammen
- Angenehme Arbeitsplätze inkl. High-Tech
- Funktionsübergreifend
- Neue soziale Strukturen

Das setzt andere Führungskonzepte voraus.

Quelle: Future Work Forum Research: Employing the Next Generation, 2006

# Die Transparenz wird steigen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen

**früher**



Geschäftsberichte

Vorträge

**heute und morgen**

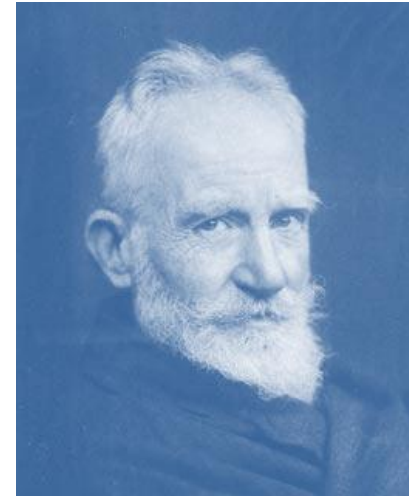


Netzwerke

Bewertungsportale

# George Bernard Shaw

Was wir brauchen, sind ein paar  
**verrückte** Leute; seht euch an, wohin  
uns die **normalen** gebracht haben.



George Bernard Shaw  
(1856 – 1950), Schriftsteller

# Zusammenfassung

- Grundlegende Führungsprinzipien haben sich seit 1'500 Jahren nicht mehr geändert - ebenso wenig geändert hat sich, dass sie erst wirken, wenn sie auch nachhaltig gelebt werden.
- Was sich ständig verändert, ist das Umfeld, in dem Führung stattfindet – vor allem die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen erwartet werden, nimmt exponentiell zu. Hierarchische Führungssysteme haben deswegen in Zukunft keine Chance mehr gegenüber lernenden und in intelligenten Netzwerken operierenden Organisationen.
- Was sich ebenfalls markant verändert, ist die Kommunikationstechnologie und mit ihr die Ansprüche an Kommunikation. Kommunikation ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern vor allem auch Wertschätzung.



# LET'S GET READY

