

CARTE BLANCHE



MARIUS KLAUSER
ist Direktor und VR-Delegierter
von Expertsuisse sowie Geschäftsführer der Allianz Denkplatz Schweiz.

New Work braucht New Leadership

Sie kommen wegen des guten Rufs der Firma und verlassen diese – oft nach kurzer Zeit – wegen Menschen (und deren Führungsverhalten). Nicht Yoga für alle, sondern Führungskompetenz macht einen guten Arbeitgeber aus.

Fachkräftemangel, Anliegen neuer Generationen, ökologische Herausforderungen und ein unsicheres wirtschaftliches Umfeld - Unternehmen sind aktuell nicht zu beneiden, oder doch? Gerade in schwierigen Zeiten haben Unternehmen oftmals den Unterschied zum Mittelmass geschaffen. Viele Firmen wollen es denn auch aktuell besonders gut machen: Purpose-Formulierung, neue Stelle des Chief Happiness Officer und Yoga für alle. Diese Symbolpolitik darf aber nicht von Realitäten ablenken: Mitarbeitende kommen oft zu Unternehmen wegen Marken und deren Strahlkraft und verlassen diese - häufig nach kurzer Zeit - wegen Menschen und deren Führungsverhalten.

Internet und Smartphones haben weltweit viele Vorteile, aber auch viele Risiken mit sich gebracht. Gerade der übermässige Medienkonsum führt dazu, dass die Aufmerksamkeitsspanne abnimmt, fokussiertes Arbeiten zur Herausforderung mutiert und Selbstkompetenz zu einem Erfolgsfaktor wird. Bei sozialen Spannungen ist häufig von der Einkommensschere die Rede, doch vielleicht sprechen wir schon bald öfters über eine Kompetenzschere. Während über die nächsten Jahrzehnte in Entwicklungsländern der Kompetenz-Gap infolge des vermehrten Zugangs zu Bildung weiter abnehmen dürfte, könnte er in den Industriestaaten wieder vermehrt entstehen. Und zwar zwischen jenen, die sich und andere lenken können, währenddem die anderen bestenfalls verantwortungsvoll gelenkt, häufig aber auch ab- und fehlgelenkt werden.

Viele Menschen warten, dass sich in Zukunft etwas ändert, statt dass sie selbst Treiber der Veränderung werden. Letzteres gelingt dann, wenn man über zukunftsrelevante Kompetenzen verfügt. Eine Kompetenz ist nicht blosses Kennen eines Themengebiets (Wissen), sondern der Weg vom Kennen zum

Können (Erfahrung) ist entscheidend, und das Zusammenspiel von Können und Wollen (Einstellung) erzeugt Wirkung.

Nehmen wir das Beispiel der Prüfungs- und Beratungsbranche: Der Branchenverband Expertsuisse setzt auf ein innovatives Konzept für den Aufbau und die Zertifizierung von Kompetenzen. Die nachrückende Berufsgeneration ist nämlich nicht bereit, fixe und langatmige Berufs- und Bildungswege zu beschreiten, bei denen über vier Jahre alles vorgegeben ist und an der Diplomprüfung «Alles oder nichts» gilt. Stattdessen möchte man verschiedene Berufs- und Bildungswege mehr oder weniger schnell gehen können. Gleichzeitig geht es für ältere Fachkräfte darum, sich arbeitsmarktfähig zu halten. Somit braucht es für Jung und Alt Zukunftskompetenzen wie Digital-, Nachhaltigkeits- und Führungskompetenzen - angefangen von Selbstführung über Team- und Geschäftsführung bis hin zur Führung in Netzwerken. Zertifizierte Kompetenzen schaffen Vertrauen - gegenüber heutigen und zukünftigen Kunden und Arbeitgebern.

Für die Fachkräftegewinnung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden Homeoffice, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitpensen, Job-/Topsharing und höhere Diversität grossgeschrieben. Doch was die meisten dabei übersehen: Diese Massnahmen gehen einher mit erhöhten Anforderungen an die Führungskompetenz. Oftmals sind nicht die symptomatischen Herausforderungen wie die Anliegen der neuen Generationen das eigentliche Problem, sondern die unzureichende individuelle Führungskompetenz (von Mitarbeitenden und Vorgesetzten) und die unzureichende organisationale Führungskompetenz (Führungsprozessqualität). Gefragt ist ein Einklang von Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit. Dies führt zu gestärkten Selbstkompetenzen und passenden Arbeitsbedingungen mit attraktiven Weiterbildungs- und Karrierewegen.

Symbolpolitik darf nicht von Realitäten ablenken.