



Sarnen, 18.6.2017

Kolumne: Menschen in der Arbeitswelt

Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus?

Den Begriff der Arbeit gibt es schon lange. Was inhaltlich damit gemeint ist, hat sich allerdings rasant verändert. Arbeit wird durchgezählt wie eine Softwareversion. Arbeit 1.0 bezeichnet die Industrierevolution Ende des 18. Jahrhunderts. 2.0 steht für die Zeit der Massenproduktion im 19. Jahrhundert. Arbeit 3.0 brachte uns den Computer, den Sozialstaat und die Arbeitnehmerrechte. Arbeit 4.0 bezeichnet das Zeitalter der Digitalisierung. Diese wird die Arbeitswelt weiter verändern. Technik und Maschinen ersetzen Menschen, klassische Unternehmensstrukturen verändern sich oder werden aufgelöst (Quelle: Unkommod/Zentralschweiz am Sonntag vom 16.4.2017). Dabei gilt es auch den Begriff der Führung zu berücksichtigen. In Zeiten der Veränderung wird Führung mehr gebraucht denn je. Aber auch Führung muss inhaltlich neu definiert werden.

Wer und was prägt und verändert die Kultur in der Arbeitswelt 4.0?

Wer verstehen will, wie sich eine Betriebskultur ausgestalten lässt, muss sich bewusst sein, worin Kultur ihren Ursprung hat: im Thema Führung. Kultur erwächst aus Führung. Zum einen werden die Menschen im Betrieb über Führungspersonen und ihr Führungshandeln geprägt. Hinzu kommen strukturelle Elemente wie Arbeitsverträge, Regeln und Prozesse. All das sind Umstände, die das Verhalten der Mitarbeitenden lenken. Zusammen stehen sie für eine bestimmte Kultur, in deren Geist die Mitarbeitenden handeln.

Was zeichnet eine gute Führung aus?

Eine Führung, die Mitarbeitende fordert, fördert und beflügelt. Eine Führung, die Vertrauen schenkt, statt Vorgaben setzt. Eine Führung, die motiviert, statt Ideen erstickt. Eine Führung, die klar, ehrlich und offen kommuniziert. Eine Führung, die Orientierung geben kann. Eine Führung, die den Mitarbeitenden Rahmenbedingungen schafft, die es ihnen ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig, effizient, qualitativ hochstehend und zielgerichtet zu erfüllen. Eine Führung, die sich und ihr Führungshandeln reflektiert – denn nur wer sich selbst kennt, kann auch authentisch führen. Eine Führung schliesslich, die sich für ihre Führungsarbeit genügend Zeit einräumt.

In der NZZexecutive vom April 2017 formulierte es Franz Huber, Geschäftsführer der JLT, wie folgt: «Mein Führungsgrundsatz ist direkter wertschätzender Dialog, genaues empathisches Zuhören, Nachfragen und permanenter Perspektivenwechsel. Anspornen zum Querdenken. Meine Mitarbeiter darin unterstützen, dass sie eigene Lösungen für ihre Fragestellungen finden».

Heidi Weber Rüegg, ACT Assesment&Development Center in der NZZexecutive vom 11. Juni 2017 formuliert ihre Führungsgrundsätze wie folgt: «Klar in der Sache, partnerschaftlich im Dialog und spassvoll im Tun. Mir ist es wichtig, als Person greifbar und einschätzbar zu sein. Dazu gehören verbindliche Aussagen und die Fähigkeit, Fehler einzugestehen. Das passiert am leichtesten in einem wertschätzenden Miteinander. Auch ich bin überzeugt, dass Begeisterung für das Tun entscheidend ist, um vorwärtszukommen».

Lassen Sie mich zum Schluss die Geschichte: «*Das darfst du nicht*» aus der Kindererziehung erzählen, die bestens zum Thema Führungskultur passt. Die Kernbotschaft dreht sich um die Frage des Zutrauens, Vertrauens und der Förderung von Selbstverantwortung und Eigeninitiative.

«Das darfst du nicht», sagte der Vater. Gläubig blickte der Kleine zu ihm auf und liess es sein. «Dafür bist du zu klein», sagte die Mutter. Respektvoll zog er sich zurück. «Auch dies ist nicht gut», erzog ihn der Vater. «Und jenes nicht recht», erzog ihn die Mutter. «Wenn grosse Leute



sprechen, sagen Kinder nichts», ermahnte man ihn. Also schwieg er bescheiden. «Gib dich nicht so dumm!» rügte der Lehrer. Und der Junge liess das Fragen. «Er ist linkisch und gar nicht so gesprächig», langweilten sich die Mädchen. Das munterte auch nicht auf. «Sitz nicht im Haus herum!» rügte der Vater. «Was suchst du auf der Strasse?» rügte die Mutter. «Er scheint mir verklemmt», meinte der Arzt. «Verschlossen sagte der Lehrer.» Was soll aus ihm werden? «Kann ich nicht brauchen», urteilte der Chef. «Vergrämt mir die Kundschaft. Spricht kaum. Keinen eigenen Kopf. Fragt aber auch nichts. Seltsamer Kauz.» «Organisch gesund.» sagte der Arzt. «Und war so ein hübsches Kind», flüsternten die Nachbarn. «Alles kümmert sich um ihn: Die Familie, die Schule, nichts fehlt ihm. Aber er wird mit dem Leben nicht fertig. Die armen Eltern!»

(Quelle: Peseschkian, Nossrat. Das Geheimnis des Samenkorns)

Welche positiven und negativen Aspekte können Sie hinsichtlich dem Thema Führungskultur in Ihrem Betrieb ableiten?

Markus Tschopp

Dipl. Supervisor, Coach und Organisationsberater NDS FH, BSO

Dipl. Biomedizinischer Analytiker HF

www.tschoppcoaching.ch