

These 9: Die Anzahl Führungspositionen nimmt ab

Verflachung der Hierarchien

In zukünftigen Arbeitsmärkten werden weniger Führungspositionen angeboten und nachgefragt. Auf der Nachfrageseite kann dies mit der Verflachung der Hierarchien erklärt werden. Diese lässt sich auf die steigende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben sowie auf die Digitalisierung zurückführen. Das Internet zentralisiert das organisationale Wissen und erlaubt dadurch eine Dezentralisierung der Entscheidungsfindung. Weniger Hierarchiestufen bedeuten eine geringere Anzahl an Führungspositionen und eine gleichzeitige Erweiterung der Führungsspanne. Es wird also weniger Führungskräfte geben, die aber mit einer schwierigeren Aufgabe konfrontiert sind.

Kleineres Mittelmanagement

Der Abbau der Führungskräfte betrifft vor allem das mittlere Management. Einerseits weil die Organisation einer Handorgel ähnlich zusammengefasst wird und es entsprechend weniger Managementfunktionen gibt. Andererseits werden die (entscheidungsfindenden) Funktionen im mittleren Management durch Algorithmen ersetzt. In Zukunft wird man Entscheide von intelligenten Maschinen treffen lassen, die mehr Informationen verarbeiten können und sich weniger durch Emotionen und politische Ränkespiele leiten lassen.

Unbeliebte Führungsfunktionen

Führungspositionen verlieren an Attraktivität, weil sie mit einer grösseren Öffentlichkeit einhergehen. Wer führt, wird von den Mitarbeitenden genau beobachtet und bei Fehlern kritisiert. Soziale Medien haben es einfach gemacht, Kritik zu äussern und diese in der Öffentlichkeit zu verbreiten. Die Transparenz ist ein Grund für die hohe Fluktuation im Topmanagement. Viele Hochqualifizierte überlegen sich deshalb sehr genau, ob sie sich diesem Risiko und dieser zusätzlichen



Illustration: Julia Weiss

Belastung aussetzen wollen. Ein weiteres Problem von Führungspositionen ist die schwieriger Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf.

Veränderte Führungsverständnisse

In Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnissen gibt es kein klares Machtgefüge mehr. Die Relativierung der Macht resultiert aus dem gesellschaftlichen Wertewandel, der Autonomie und Selbstverwirklichung sehr stark gewichtet. Zudem führt die Digitalisierung dazu, dass das Wissen frei zirkuliert und so Mitarbeitende in einzelnen Fachgebieten durchaus mehr wissen können als ihre Vorgesetzten. Im Zentrum des neuen Führungsverständnisses stehen Koordination und Moderation statt Kommando und Kontrolle. Mitarbeitende erwarten von ihren Führungskräften Feedbacks, Coachings und die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln.

Umkehr der Organisation

Die Digitalisierung bewirkt eine Umkehr der Informationsflüsse und eine veränderte Funktion

der Unternehmensspitze. Lautete früher die Devise, dass die wichtigsten Informationen an der Spitze des Unternehmens anfallen, so kehrt sich diese Vorstellung durch die Digitalisierung komplett um. Wissensorientierte Managementansätze gehen davon aus, dass das meiste Wissen an der Basis der Organisation anfällt. Die Mitarbeitenden mit Kundenkontakt und die Kunden selbst verfügen über das meiste Wissen, um die Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln. Das führt zu einem Umbau der Organisation, weil garantiert sein muss, dass die Informationen von unten nach oben gelangen. Manager müssen also primär nicht neues Wissen generieren, sondern das existierende Wissen filtern, bewerten und die richtigen Entscheide treffen.

Neue Karrieremuster

Die zukünftigen Biografien der Hochqualifizierten relativieren die Grenzen zwischen Arbeit, sozialem Engagement, Weiterbildung und Freizeit. Horizontale Karrieren sind angesagt. In diesen wird eine Funktion in mehreren Unternehmen übernommen (z. B. Gender-Beauftragte), die übernommene Funktion wird im Sinne der Generalisierung ausgeweitet (z. B. vom HRM zum Marketing), eine Funktion wird durch die stetige Aneignung von Spezialwissen vertieft (z. B. Experte für Cloud Computing) oder die bisherige Funktion wird bei einem bisherigen Kunden übernommen. Die Fälle, in denen Menschen mehrere Karrieren gleichzeitig machen, häufen sich. Nach einer akademischen Laufbahn wird eine handwerkliche Berufslehre gemacht, nach der Managerkarriere steigt man in den Lehrerberuf ein.

Von Dr. Joël Luc Cachelin. Die Artikelserie basiert auf der Studie «Die Zukunft des Arbeitsmarkts – 12 Diskussionsthesen zur Entwicklung der Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte», herausgegeben von der «Wissensfabrik» (wissensfabrik.ch) sowie Nellen und Partner (nellen.ch). Ansprechpartner ist Christian Ernst.

CAS .NET Enterprise Applications 2012/13
Technologische, methodische Kernkompetenzen für Entwurf/Realisierung verteilter Systeme und die praktische Umsetzung

Datum: Freitag, 24. August 2012

Dauer: 20 Tage Ort: HSR Rapperswil/Zürichsee

Info: HSR Hochschule für Technik Rapperswil

www.hs-zh.ch/weiterbildung/, Tel. +41 55 222 4921

Hotel- und Krisenmanagement (ZLG/CAS)

Zertifikatslehrgang: Motive und Drives erfolgreich managen durch professionelle Planung und Vorbereitung

Datum: Mittwoch, 12. September 2012

Dauer: 09:30 bis 18:00, 12x Mittwoch Ort: ZHAW, 8400 Winterthur

Info: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, www.hs-zh.ch/, Tel. 058 934 77 30

MAS Integriertes Risikomanagement

Master of Advanced Studies in Integrated Risk Management mit 100% praxisorientierten Zertifikatslehrgängen (ZLG/CAS)

Datum: Donnerstag, 13. September 2012

Dauer: 6 Semester Ort: ZHAW, 8400 Winterthur

Info: ZHAW Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement, www.hs-zh.ch/, Tel. 058 934 77 30

Ein Master für die Umwelt

Möchten Sie sich als Spezialist/in für einen modernen Umweltschutz einsetzen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Datum: Montag, 17. September 2012

Dauer: 2 Semester Ort: Muttenz, BL

Info: MAS in Umwelttechnik und -management an der FHWW, Muttenz, www.fhnw.ch/lifesciences/, Tel. +41 61 467 42 42

MAS Human Computer Interaction Design Univ./FH

Weiterbildung Master of Advanced Studies in Human Computer Interaction Design (HCI)

Datum: Freitag, 5. April 2013

Dauer: 3 Jahre Ort: Uni Basel/Rapperswil

Info: Infoabend am 20.8.2012 in Basel, 31.8.2012 in Rapperswil, www.hs-zh.ch/weiterbildung/, Tel. +41 55 222 49 21

MAS in Software Engineering PhD

Weiterbildung in modernen Software-Engineering-Methoden und -Technologien. Das MAS-SE wird modular angeboten.

Datum: Dienstag, 9. April 2013

Dauer: 4 Semester Ort: HSR Rapperswil/Zürichsee

Info: Infoabend am 12.9. und 25.9.2012 in Rapperswil

www.hs-zh.ch/weiterbildung/, Tel. +41 55 222 4921

Spezialkurse und viele weitere Kurse ...

www.alpha-seminare.ch

