



leadership 4.0

Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

Leadership 4.0

Haben die im 20. Jahrhundert entwickelten Managementmethoden bald ausgedient? Die künftigen Arbeitswelten erfordern ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit.

cl: Werden die künftigen Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 ein neues Führungsverständnis erfordern?

Ralf Kleb: Ja, absolut. Wir haben es mit disruptiven Technologien zu tun, die zu einer virtualisierten und digitalisierten Arbeitswelt mit völlig veränderten Wertschöpfungsprozessen und neuen Geschäftsmodellen führen. In dieser Welt zu führen und zusammen zu arbeiten, wird sich grundlegend von den heutigen Praktiken unterscheiden.

cl: Manche reden sogar von „Disruptive Leadership“. Was ist damit gemeint?

Kleb: Künftig reicht es nicht mehr aus, auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld möglichst schnell zu reagieren. Am erfolgreichsten werden diejenigen Führungskräfte sein, die Innovations- und Veränderungsprozesse aktiv gestalten und so das Umfeld selbst beeinflussen.

cl: Was ist daran wirklich neu?

Kleb: Unternehmen müssen sich zu einer agilen, lernenden Organisation mit einer ausgeprägten Innovations- und Veränderungskultur entwickeln. Das ist etwas völlig anderes als das Management von Change Projekten.

Und diese Innovations- und Veränderungskultur wird getragen von dem Einsatz und der Vernetzung völlig neuer Technologien, mit denen sich viele von uns heute noch gar nicht auseinandergesetzt haben. Führung und Zusammenarbeit setzen daher künftig stärker als bislang auch Technikkompetenz voraus.

cl: Werden sich Leadership-Konzepte gegenüber den Management-Konzepten durchsetzen?

Kleb: Nein, Leader sind nicht besser als Manager. Unternehmen brauchen auch in Zeiten des Wandels immer beide Typen.

Leader setzen sich vorausschauend mit neuen Technologien, internationalem Wettbewerb, Deregulierung von Märkten, Überkapazitäten in kapitalintensiven Industrien und demographischem Wandel auseinander. Sie inspirieren und motivieren mit Visionen, schaffen Kreativität, Innovation, Sinnertfüllung und Wandel.

Manager verstehen es, mit Komplexität umzugehen, sie planen, organisieren und steuern Prozesse nach KPI, passen Kapazitäten an und sorgen dafür, dass das System Unternehmen auch in Zeiten des Wandels stabil und rund läuft.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial
Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenz-
entwicklung in Forschungs- &
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

cl: Kotter sagt: „Most organizations today are overmanaged and underled“.

Kleb: Leader nehmen eine andere Rolle wahr als Manager. Und mal wird in einer Position eher ein Leader und mal eher ein Manager benötigt. In Zeiten des Wandels sind natürlich besonders die visionären Leader gefragt. Aber Achtung: Manager sind zu keiner Zeit verzichtbar.

cl: Kann man Manager und Leader zugleich sein?

Kleb: Beide Rollen sind durchaus erlernbar. Aber auch wenn sich die Führungskräfteentwicklung immer auf beide Rollen bezieht, wird die Vermischung beider Rollen in einer Position weniger erfolgreich sein als ein klar differenziertes Rollenprofil.

cl: Welche Erwartungen werden denn an einen perfekten Leader gestellt?

Kleb: Leader müssen die Relevanz von Megatrends erkennen und die Komplexität von Themen in sinnvolle Zusammenhänge übersetzen. Sie müssen Visionäre sein und mit ihrer Überzeugungskraft für diese Vision begeistern können. Sie müssen aus den Visionen Strategien ableiten und in konkrete Handlungspläne übersetzen. Und schließlich müssen sie mit hoher sozialer Intelligenz zwischenmenschliche Beziehungen gestalten können. Ein guter Leader reflektiert seine eigenen Fähigkeiten und erkennt seine Stärken und Defizite.

cl: Gibt es Erkenntnisse aus der Leadership-Forschung, die helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Kleb: Ja und nein. Ja, weil es eine Vielzahl an Führungsansätzen gibt, die empirisch gewonnen oder überprüft wurden und jeweils unterschiedliche Aspekte von Führung beleuchten. Untersucht wurden insbesondere die Fähigkeiten, Eigenschaften und situativen Verhaltensweisen guter Leader sowie die Motivation der Mitarbeiter und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Und nein, weil sich die Führungsmodelle auf eine Arbeitswelt beziehen, die von der globalen, virtuellen und digitalisierten Arbeitswelt der Zukunft weit entfernt ist. Niemand weiß, ob das, was heute funktioniert, in der künftigen Arbeitswelt noch funktionieren wird.

cl: Gibt es keine neueren, auf Veränderung und Zukunft gerichtete Leadership-Ansätze?

Kleb: Derzeit wird vor allem der „Transformational Leadership“ Ansatz als der wohl umfassendste Ansatz diskutiert. Der Ansatz beschreibt die Elemente einer werte- und zielverändernden Führung und verspricht, die Weiterentwicklung und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben. Die vier charakterisierenden Elemente – auch als die 4L bezeichnet – sind: Persönliche Ausstrahlung/Charisma, Inspiration/Motivation, Intellektuelle Stimulierung und Individualisierte Behandlung.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial
Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenz-
entwicklung in Forschungs- &
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



cl: Gewinnen demnach die emotionalen Elemente des Führungsprozesses künftig die Oberhand?

Kleb: In Zeiten permanenten Wandels sind solche emotionalen Elemente besonders wichtig. Bei dem Ansatz der transformationalen Führung geht es aber nicht nur darum, eine fesselnde Vision zu vermitteln und emotional zu begeistern. Es geht auch um das Entwickeln geschäftlicher Zielvorgaben, um die Vermittlung von Aufgaben und Zielen, um Komplexitätsreduktion und systemisches/kybernetisches Denken, also auch um nüchterne, strategische Arbeit.

Neben der „transformationalen Führung“ wird zudem der Ansatz der „transaktionalen Führung“ diskutiert, der die überwiegend formal geregelten, auf Leistung und Belohnung sowie Leistungskontrolle basierenden Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschreibt.

Inzwischen hat sich wohl die Ansicht durchgesetzt, dass die Kombination beider Ansätze zur effektivsten Art von Leadership führt.

cl: Wem gelingt es denn in Zeiten permanenten Wandels eher, die Mitarbeiter auf die Reise in die Zukunft mitzunehmen – der charismatischen oder der visionären Führungskraft?

Kleb: Frühere Studien haben gezeigt, dass die Formulierung und Kommunikation der Vision durch den Leader und seine eigenes Commitment bedeutender sind als sein Charisma oder seine

persönliche Ausstrahlung. Das Commitment der Mitarbeiter ist um so größer, je häufiger und höherwertiger der Austausch zwischen Leader und Follower ist.

cl: Sind wir mit diesen Führungskonzepten und wissenschaftlichen Erkenntnissen ausreichend für die Zukunft gewappnet?

Kleb: Ich glaube nicht. Die Elemente der transformationalen und transaktionalen Führung sind absolut wichtig, keine Frage. Die Ansätze sind jedoch in einer Zeit entstanden, in der es kein Web 2.0 oder Enterprise 2.0 und keine Industrie 4.0 gab. Zwar wird sich nicht alles über Nacht verändern, aber wir haben es künftig mit Umbrüchen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zu tun.

cl: Was bedeutet dies konkret für Leadership 4.0?

Kleb: Die genannten Entwicklungen wirken sich auf alle drei Dimensionen der Führung aus: Managing Business, Leading People und Leading Yourself.

cl: Was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Managing Business“?

Kleb: Wir werden einen Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung erleben: Stakeholder-Value wird dem Shareholder-Value den Rang ablaufen, es entstehen Wertschöpfungsketten und -netzwerke über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg; wir werden eine Fülle von Systeminnovationen und

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial
Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenz-
entwicklung in Forschungs- &
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**



Geschäftsinnovationen erleben, die Bedeutung von nachhaltigen Innovationen wird weiter steigen, das Management von Ambiguität und Komplexität wird klassische Planungsprozesse ablösen – und dies alles in einer globalen, virtuellen und digitalen Welt mit neuen Mitarbeiter- und Kunden-Typologien, einer demographisch veränderten Workforce und Kundschaft.

Vor diesem Hintergrund heißt „Managing Business“ vor allem: Aufbau einer agilen, lernenden und auf Innovation ausgerichteten Organisation, die es versteht, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen, statt sie beherrschen zu wollen.

cl: Was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Leading People“?

Kleb: Wir haben es zum ersten Mal in der Geschichte mit einer Vier-Generationen-Belegschaft zu tun: Baby Boomer, X, Y und die Millennials. Diesen Mitarbeiter-Mix, mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Einstellungen zu führen, fordert den Führungskräften besondere Fähigkeiten und Flexibilität ab.

Zudem ist der Kampf um Talente in vollem Gang und die Talentierten haben längst erkannt, dass die Unternehmen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten benötigen. Mit klangvollen Positionsbezeichnungen und neuen Verantwortlichkeiten alleine lassen sie sich nicht mehr locken. Viele fühlen sich bereits als Teil einer externen Experten-Community, die die Organisationsstrukturen des Unternehmens nahezu bedeutungslos werden lassen. Sie wollen eigentlich gar nicht geführt

werden, treiben ihre Karrieren durch Netzwerken voran und erhalten Anerkennung auch über ihre externen Kontakte. Diese Mitarbeiter zu gewinnen, ihre Interessen mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, ihnen ein Umfeld zu bereiten, das ihnen Höchstleistungen und persönliche Entfaltung ermöglicht, bedarf der grundlegenden Neuausrichtung des Talent und Performance Management.

Die Visionen Enterprise 2.0 und Industrie 4.0 beschreiben schließlich eine völlig neue Art der Kommunikation und Zusammenarbeit in einer virtualisierten kollaborativen Arbeitswelt, die unser traditionelles Verständnis von Führung und Zusammenarbeit ziemlich auf den Kopf stellen dürfte.

cl: Und abschließend, was bedeutet Leadership 4.0 in der Dimension „Leading Yourself“?

Kleb: Voraussetzung für erfolgreiche Führung in den künftigen Arbeitswelten sind Selbstreflexion, Authentizität aber auch Flexibilität. Die Bedeutung der Fähigkeit, intern wie extern vertrauensvolle Beziehungen, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen, wird enorm zunehmen. Möglicherweise wird auch die Erkenntnis reifen, dass eine einzelne Führungskraft mit den vielfältigen Anforderungen künftig überfordert sein wird, und der Einsatz von komplementären Leadership Teams, die alle Anforderungen an gute Führung vereinen, zunehmen wird. Gutes Self-Management bedeutet künftig auch, sich vermehrt mit seinen Stärken in Netzwerke einzubringen und seine Defizite über Netzwerke und Teams auszugleichen.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt
neuausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial
Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenz-
entwicklung in Forschungs- &
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Die neuen Arbeitswelten des Enterprise 2.0 und der Industrie 4.0 wirken sich auf alle Dimensionen der Führung und des Performance Managements aus.

Baumgartner-Modell der „Führung in Leistungspartnerschaft“



Kontakt:

Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner
ralf.kleb@baumgartner.de

Weitere Informationen zu den künftigen Arbeitswelten sowie zur Neuausrichtung der Personalstrategien:



Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenzentwicklung in Forschungs- & Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.



Baumgartner & Partner Management Consultants

Sie erreichen alle Berater zentral über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt **changeleaders**:
ralf.kleb@baumgartner.de

www.baumgartner.de

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.

AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France |

Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom

Inhalt

- ▶ **Inhaltsübersicht**
- ▶ **Editorial**
Neue Visionen der
Personalarbeit benötigt
- ▶ **Fokus: Neue Arbeitswelten**
 - ▶ Enterprise 2.0 meets HR
 - ▶ Industrie 4.0
- ▶ **Experteninterview**
Leadership 4.0
- ▶ **Strategic Change**
Personalstrategien jetzt
neu ausrichten
- ▶ **News aus den Practice Groups**
 - ▶ Regulatorik in der Financial
Services Industrie
 - ▶ Strategie- und Kompetenz-
entwicklung in Forschungs- &
Technologieorganisationen
- ▶ **Aktuelle Studien**
 - ▶ Gender Pay Gap
 - ▶ Zeitwertkonten
- ▶ **Wir über uns**

