

Zukunftsfelder der Personalentwicklung und der Personalarbeit

Ausgehend von den externen Einflussfaktoren, Entwicklungen und Trends in Wirtschaft und Gesellschaft ergeben sich wesentliche Auswirkungen und Einflüsse auf die Zukunftsfelder der Personalarbeit im Allgemeinen und der Personalentwicklung im Besonderen. Vor allem im Bereich von Internationalisierung, Globalisierung, Informatisierung, Virtualisierung, Zunahme von Komplexität und Dynamik, Entwicklung zur Wissensgesellschaft, demografischer Wandel etc. ist dies festzumachen. Damit einher geht die Verlagerung des Wettbewerbs vom klassischen Kostenwettbewerb zum Wettbewerb um innovative Produkte und Dienstleistungen. Schwer imitierbares Wissen und Kompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile stellen die Mitarbeiter der Unternehmen dar. Daraus resultiert der zentrale Stellenwert der Personalentwicklung für die Beschäftigten und damit für den Erfolg des Unternehmens.

Gleichzeitig ist eine Zunahme der Bedeutung der Personalarbeit festzustellen, insbesondere gewinnt der strategische und wertschöpfende Ansatz der Personalarbeit und der Stellenwert von Personalthemen im Rahmen der Unternehmensstrategie an Gewicht. Parallel ist ein wachsender Anteil der Personalleiter als Mitglied im obersten Führungsteam festzustellen.

Am Beispiel des demografischen Wandels, eine der zentralen Herausforderungen, sollen die Zukunftsfelder der Personalentwicklung und der Personalarbeit insgesamt entwickelt werden.

Die Geburtenrate sinkt und damit die Anzahl an verfügbaren jungen Nachwuchskräften, zum anderen steigt der Anteil der älteren Mitarbeiter, die die Altersgrenze erreichen und aus den Unternehmen ausscheiden. Der Wettbewerb um die jungen und die qualifizierten Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt wird intensiver („War for Talents“). Ein weiterer Effekt ist die



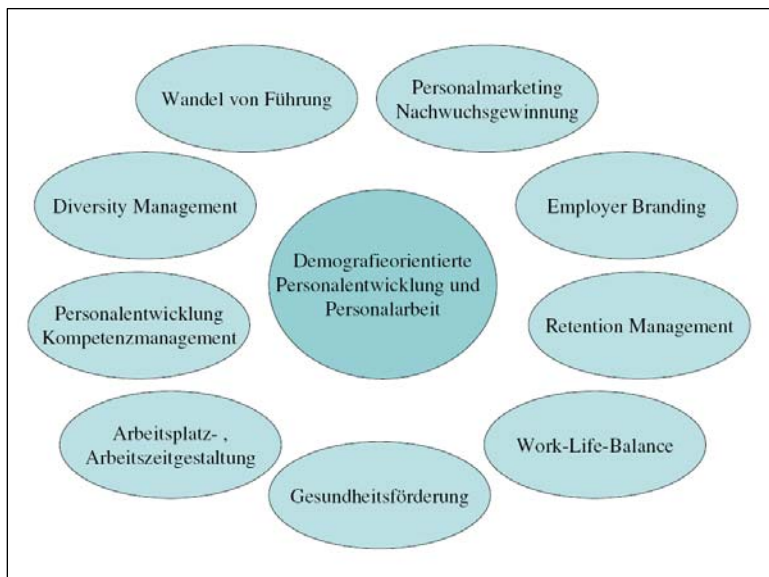
Autor:
Jörg Hesse,
Prokurist, Leiter Corporate
Human Resources, Hettich
Holding, Kirchzellern



Autor:
Prof. Dr. **Walter Niemeier**,
Dekan FB Personal / Ge-
sundheit / Soziales,
Fachhochschule des Mit-
telstands (FHM), Bielefeld

Verschiebung der Altersstruktur in den Unternehmen, das Durchschnittsalter wird sich von 40 Jahren auf 44 Jahre erhöhen, der Anteil der über 50-jährigen steigt überproportional. Im Jahre 2020 werden die Alten (50- bis 64 Jahre) die Mittelalten (35- bis 49 Jahre) als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung abgelöst haben.

Gleichzeitig wird sich eine geringere Nachfrage an Ausbildungsplatzbewerbern abzeichnen. In Ostwestfalen-Lippe wird die Zahl der Jugendlichen zwischen 10 und 18 Jahren von 203.954 im Jahr 2004 auf 167.700 im Jahr 2020 sinken, das bedeutet einen Rückgang um 36.200 Personen (-17,8 %).



Aufgrund des beschriebenen Szenarios und der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt ergeben sich zentrale Zukunftsfelder für die Personalentwicklung und das Personalmanagement, die in der Grafik dargestellt sind und im Folgenden weiter ausgeführt werden.

Eigene Darstellung

Potenzielle Mitarbeiter werden intensiv umworben – auch im Ausland (Personalmarketing/Nachwuchsgewinnung)

Der zunehmende Fachkräftemangel trifft uns gerade in Deutschland an einer empfindlichen Stelle, da hierzulande der relative Anteil von qualifizierten Fach- und Führungskräften, z. B. in Ingenieurberufen, ohnehin sehr hoch ist und weiter überproportional ansteigt, während einfache Tätigkeiten v. a. in der Massenproduktion weiterhin vorwiegend in asiatische Länder verlagert werden. Aus heutiger Sicht schrumpft die Bevölkerung sämtlicher Mitgliedsstaaten der EU. Im europahanen Raum wird lediglich die Türkei eine Zunahme ihrer Einwohner verzeichnen. Demgegenüber ist davon auszugehen, dass sich die Volkswirtschaften in den osteuropäischen Ländern und Russlands bei fortgesetztem Wirtschaftswachstum mit dem Trend in Deutschland und Resteuropa gleichziehen: der Anteil von Fachkräften mit Berufsausbildung und Höherqualifizierten mit aka-

demischem Abschluss im Rahmen der Mitarbeitersuche wird weiter stark steigen – und das bei sinkender Bevölkerungszahl. Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen: wir werden uns in Deutschland (mindestens) an einen europäischen Arbeitsmarkt gewöhnen müssen im Wettbewerb um Talente und Arbeitsbedingungen. Durch eine sich entwickelnde europäische Hochschullandschaft, eine gemeinsame Währung und rechtliche Erleichterungen in der Zuwanderungspolitik wird der Wanderstrom qualifizierter Arbeitskräfte innerhalb der EU tendenziell begünstigt. Die Anwerbung und Migration qualifizierter Menschen aus anderen Ländern wird also zum Normalfall, und folgerichtig auch die Abwanderung eigener Fach- und Spitzenkräfte ins Ausland, wenn es nicht gelingt, als Regionen, Städte und Unternehmen für Talente interessant zu sein und wahrgenommen zu werden. Der tobende innerdeutsche Wettbewerb um Fachkräfte erhält also schrittweise eine europäische Dimension. Der deutsche Mittelstand wird vor diesem Hintergrund einen besonderen Weg gehen müssen, um sich gegenüber Konzernen und anderen Regionen als attraktiver Arbeitgeber in einer ansprechenden Region zu positionieren. Dabei wird man um ein Dilemma nicht herumkommen: zum einen kann die nötige Schlagkraft nur im Verbund mit anderen mittelständischen Unternehmen und regionalen Verbänden sowie Institutionen erreicht werden, zeitgleich begegnen sich dieselben Unternehmen am Arbeitsmarkt oftmals als Konkurrenten im „War for Talents“ um die gleichen Leute. Ergänzend wird der Mittelstand die vorhandene Kooperation mit Schulen und Hochschulen ausbauen müssen, um früher als bisher üblich auf sich aufmerksam zu machen und zu rekrutieren.

Die Arbeitgebermarke macht den Unterschied (Employer Branding)

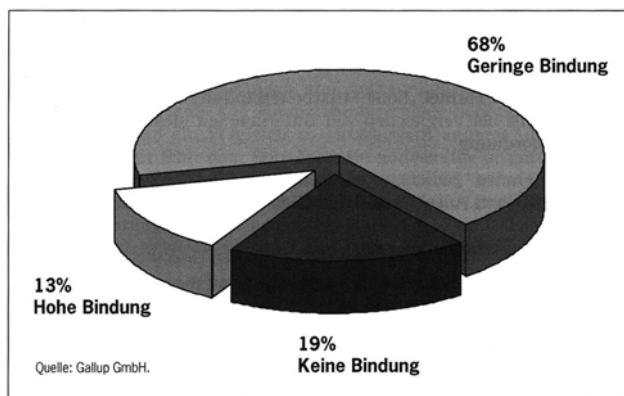
Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, veränderter Einstellungen nachwachsender Generationen zu Arbeit und Leben sowie durch die Heraufsetzung des Rentenalters sind insbesondere mittelständische Unternehmen aufgerufen, ihr internes Arbeitsumfeld noch bewusster und zielgruppengerechter zu entwickeln, die Vorzüge intern zu vermitteln als auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber authentisch am Arbeitsmarkt zu platzieren. Arbeitgebermarken sind wie alle Marken ein Versprechen und transportieren ein Image. Es geht im Kern um Erwartungen und Erlebnisse an einen bzw. mit einem Arbeitgeber, um die intelligente Verknüpfung von strategischer Unternehmenskommunikation und marktpolitischen Zielsetzungen mit der Personalarbeit. Das wird für die meisten Mittelständler einen fundamentalen Umbruch, ja einen Mentalitätswandel bedeuten. Dahinter steckt nämlich die Prämisse: Nur wenn ich meiner Zielgruppe zeige, was sie von meinem Unternehmen zu erwarten hat, nimmt mich diese wahr. Das verlangt die Bereitschaft zur Offenheit. Ziel

ist es, sowohl potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen als auch Mitarbeiter im Unternehmen zu halten („Employer of Choice“). Die Chance für den Mittelstand liegt nun darin, sich mit unkonventionellen Mitteln gegenüber Konzernen abzuheben. Nicht künstlicher Hochglanz zählt, sondern das Unverwechselbare und Authentische der eigenen Unternehmenskultur, verkörpert durch Menschen, die man dort wirklich vorfindet. Das Web mit seinen interaktiven Möglichkeiten spielt dabei eine immer wichtigere Rolle. Studien zeigen, dass eine klare Profilierung am Arbeitsmarkt ein effektiveres Recruiting nach sich zieht: es bewerben sich tendenziell die Menschen, die wirklich zum Unternehmen passen.

Gute Mitarbeiter suchen sich das passende Umfeld (Retention Management)

Die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen ist insbesondere in Deutschland weniger ausgeprägt als in anderen Ländern. Ganze 68% der Mitarbeiter behaupten von sich, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen. Dieses Missverhältnis zeigt sich in verschiedenen Studien (vgl. Gallup, IFAK). Hierzulande bemängeln viele Beschäftigte vor allem, dass sie zu wenig Anerkennung im Job erhalten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört werde. Andere sind der Ansicht, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht wirklich liegt. Der Aussage „Mein Chef legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften“ stimmten

lediglich 35 Prozent der Befragten zu.



Tendenziell gilt aber auch, dass mit abnehmender Größe des Unternehmens die Bindungskräfte steigen. Darin liegt gerade für den Mittelstand die Chance, Mitarbeiter größerer Unternehmen und Konzerne für sich zu begeistern.

Die Attraktivität eines mittelständischen Unternehmens ergibt sich vorwiegend aus dem großen Verantwortungs- und Gestaltungsspielraum, kurzen Entscheidungswegen, früher Führungsverantwortung, individuellen sozialen Leistungen. Diese Aspekte müssen Eingang finden in ein authentisches „Employer Branding“ nach innen wie nach außen. Hier liegen die Bindungskräfte, um qualifizierte und leistungsbereite Menschen langfristig zu begeistern.

Leben und Arbeiten wachsen zusammen (Work-Life-Balance)

Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf mit dem Ziel eines Gleichgewichtes bzw. der intelligenten Verzahnung von Arbeits- und Privatleben hat mittlerweile in vielen Unternehmen eine hohe Priorität. Für sie ist Work-Life-Balance eine Möglichkeit, ihre Mitarbeiter zu motivieren, zu binden und leichter gute Mitarbeiter zu rekrutieren.

Das Spektrum möglicher betrieblicher Maßnahmen ist vielfältig. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über potenzielle Handlungsfelder des Personalmanagements. Entscheidend sind vor allem flexible Arbeitszeitregelungen, eine an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Arbeitsorganisation, Angebote der Kinderbetreuung sowie Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen nach dem Erziehungsurlaub.

Personalpolitik						
<i>Personalmanagement</i>						
Themenbereiche	Finanzielle Hilfen	Familienpause	Serviceangebote	Arbeitsorganisation u. Arbeitszeit	Beratung u. Information	Bewusstseinsänderung
Aktivitäten	Familienorientierte Finanzdienstleistungen	Wiedereingliederung, Erhaltung der Qualifikation, Kontakte während der Familienpause	Kinderbetreuung, Altenbetreuung, Freistellung zur Betreuung	Flexible Arbeitszeitmodelle, Job-Sharing, Teilzeitarbeit, Freie Wahl des Arbeitsplatzes	Erfahrungsaustausch in Gruppen, Familienbeauftragter, Familienleitfaden, Seminare	Führungskräfteschulungen

Ansatzpunkte einer familienorientierten Personalpolitik nach Hertie-Stiftung 1999

Hieraus resultieren zahlreiche Vorteile für die Betriebe und die Mitarbeiter, z. B. Kostenersparnis durch sinkende Fehlzeiten, Reduktion der Stressbelastung, steigende Arbeitsqualität und –quantität, höhere Motivation, weniger Mitarbeiterfluktuation und dadurch Erhalt spezifischen Wissens, weniger Rekrutierungsaufwand, gesunkene Abwesenheitsdauer nach dem Mutterschutz, Steigerung des Unternehmensimages. Durch Personalentwicklung können die einzelnen Aktivitäten unterstützt und effektiviert werden. So können z. B. Seminare und Beratung für Führungskräfte zu Work-Life-Balance-Themen und deren Implementierung umgesetzt werden oder für Programme für Wiedereinsteigerinnen durchgeführt werden. Insgesamt wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert.

Gesundheit bildet die Basis für ein längeres Arbeitsleben (Gesundheitsförderung)

Mit zunehmender Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt und der längeren Lebensarbeitszeit wird es für Mitarbeiter immer wichtiger, ihre eigene Gesundheit zu erhalten und zu stärken. Gesundheit umfasst die drei Aspekte körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden. Nicht nur Art und Umfang der Belastungen verändern sich, immer häufiger treten psychische Belastungen auf, wie zu hohe Verantwortung, Zeitdruck, Überforderung durch Arbeitsmenge und Stress.

Als Gründe für betriebliches Gesundheitsmanagement nennen kleine und mittelständische Unternehmen in erster Linie die Senkung des Krankenstands, die Reduktion der Mitarbeiterbelastung, die Erfüllung von äußeren (oft gesetzlichen) Vorgaben und die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei geht es um mehr als Vermeidung von Krankheit: Es geht darum, gesundheitliche Potenziale, die in der Person, in ihrem Verhalten oder in den Rahmenbedingungen liegen, zu einer besseren Bewältigung von Arbeit und Leben zu nutzen. Die Frage lautet nicht „Was macht krank?“, sondern „Was hält bei der Arbeit gesund?“ Aus dieser neuen Perspektive können Mitarbeiter und Unternehmen Maßnahmen entwickeln, um Risiken und Belastungen zu vermeiden oder zu mildern. Die Palette an Möglichkeiten zur betrieblichen Gesundheitsförderung kann verschiedene Maßnahmen umfassen. Neben Angeboten der Personalentwicklung (Seminare, Beratung für Führungskräfte und Mitarbeiter) überwiegen in der Umsetzung Sportangebote, Kurse zur Stressvermeidung und zur Bekämpfung von Mobbing sowie Ernährungskurse und Suchtprävention. In Gesundheitszirkeln treffen sich für eine begrenzte Zeit regelmäßig Teilnehmer des Zirkels, in dem gesundheitliche Probleme aus der Sicht der Betroffenen angegangen und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden, die in Maßnahmen umgesetzt werden. Die grundsätzlichen Kernziele von Gesundheitszirkeln sind Reduzierung von Fehlzeiten, Reduzierung von Arbeitsunfällen, Verbesserung der Ergebnisqualität, Verbesserung der Organisation, Verbesserung der Kommunikation und Kooperation.

Mit der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es möglich, für die Beschäftigten gesundheitliche Potenziale oder Ressourcen und organisationale Potenziale (kooperative Führungsstile, gemeinsame Werte oder von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur) zu erschließen.

Das Ziel bestimmt Arbeitsort und –zeit (Arbeitsplatz-/Arbeitszeitgestaltung)

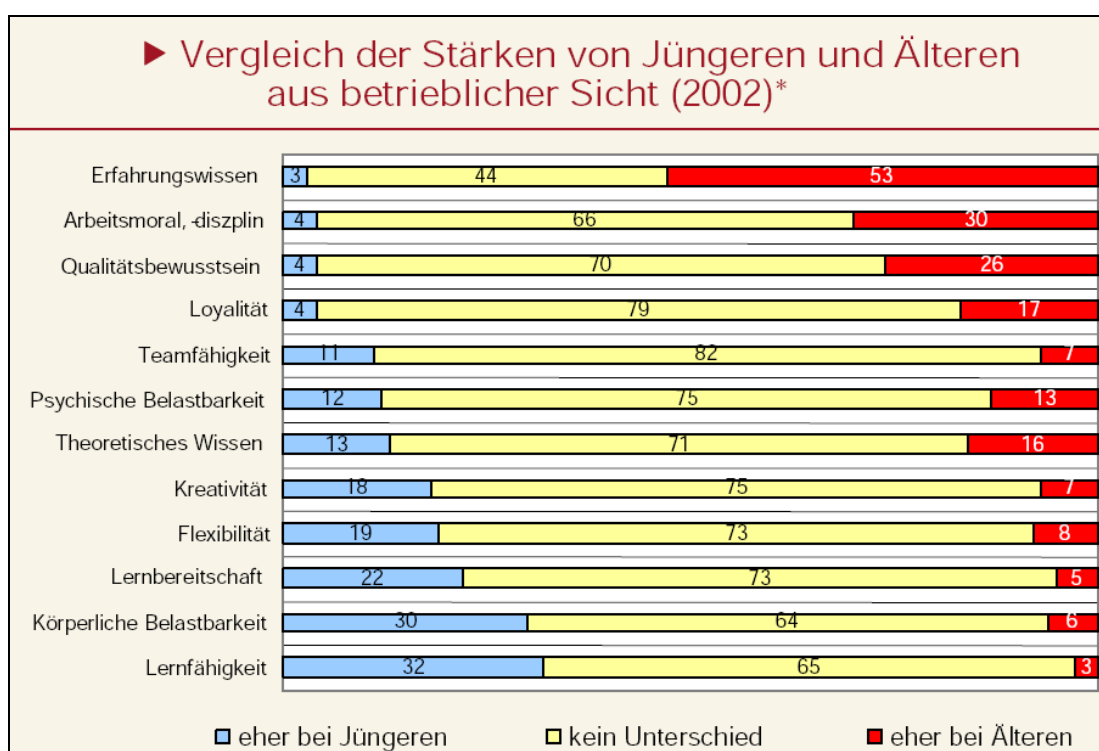
Mit wachsendem Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter steigt das Arbeiten mit Zielorientierung. Von großer Bedeutung ist dabei die Ausweitung des Zeithorizonts: Weg von der einengenden Fixierung auf ein wöchentlich zu erbringendes Soll. Die Jahresarbeitszeit und Zeitkontensysteme ermöglichen die flexible Anpassung der Arbeitszeit an die jeweilige Kapazität, an Aufträge, Projekte und Prozesse. Immer mehr erweist sich die Jahresarbeitszeit zudem als eine der organisationalen und mentalen Voraussetzungen für Flexibilität. Die Entwicklung einer Mittel- und Langfristperspektive im Arbeitszeitsystem setzt attraktive Anreize für die Mitarbeitenden nicht nur für einen effizienten, sondern auch sinnvollen und nachhaltigen Ressourceneinsatz: Langzeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals, Elternzeiten und Weiterbildungszeiten als Optionen für eine verbesserte Work-Life-Balance. Servicezeiten und die Organisation der Dienstleistungsbereitschaft mittels Rufbereitschaft und flexiblen Springereinsätzen sind Module eines kundenorientierten Einsatzes von Zeitressourcen. Gleichzeitig bedeuten sie einen Abschied vom System der Gleitzeitarbeit. Auch starre Schichtsysteme können mit den Anforderungen flexibler Märkte und wechselnder Kundenbedürfnisse nicht mehr Schritt halten. Schichtarbeit muss flexibilisiert oder (wo möglich) abgelöst werden. Projektorientierte Arbeitszeiten oder flexible Dienstplankonzepte treten an die Stelle rotierender Schichten. Zudem ist eine wachsende Zahl von Mitarbeitern nicht mehr an einen bestimmten Arbeitsort gebunden. Oftmals ist nicht einmal mehr ein festes Büro erforderlich. Die Arbeit wird dort erbracht, wo es sinnvoll erscheint: beim Kunden, in der Niederlassung, zuhause, unterwegs im Zug, im Besprechungsraum. Arbeitszeit und –ort entscheiden sich im Rahmen der Zielerreichung.

Lernen und Wandel werden zum Grundprinzip (Personalentwicklung/Kompetenzentwicklung)

Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft ist gleichermaßen auch eine zur Lerngesellschaft, in der Lernen und Kompetenzentwicklung eine Schlüsselrolle zukommt. Kompetenzmanagement vereint zusammenfassend vier Komplexe: Kompetenzentwicklung und Weiterbildung, regelmäßige Diagnostik, Abstimmung von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen und die Flexibilisierung von Karrieren.

Als Basis des Kompetenzmanagements dient ein Anforderungsprofil für eine Stelle oder eine Job-Familie, das z. B. mit Hilfe des KODE[®]X – Instruments festgelegt wird. Im zweiten Schritt werden die Kompetenzen von Mitarbeitern diagnostiziert. Hierfür gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, als fundiert, leistungsstark und anwendungsfreundlich hat sich

KODE[®] herausgestellt, mit dem die Fachhochschule des Mittelstands und viele mittelständische Unternehmen aus OWL gute Erfahrungen gemacht haben. Die Mitarbeiter füllen hierfür einen Fragebogen aus, der anschließend ausgewertet wird. Als Ergebnis stehen die Ausprägungen der vier Basiskompetenzen (Personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, Fach- und Methodenkompetenzen, Sozial-kommunikative Kompetenzen) unter günstigen und ungünstigen Bedingungen zur Verfügung, dokumentiert in einem aussagekräftigen Gutachten. Über einen Abgleich von Soll- und Ist-Profil können relevante Schlussfolgerungen für die Personalauswahl, besonders aber für die Personalentwicklung abgeleitet werden.



Quelle: IAB Betriebspanel 2002

Die Abbildung zeigt, dass wesentliche (überfachliche) Kompetenzen wie Erfahrung, Arbeitsmoral und -disziplin, Qualitätsbewusstsein oder Loyalität besonders bei Älteren vorhanden sind. Gleichzeitig ist erkennbar, dass ein überwiegender Anteil der befragten 16.000 Personalverantwortlichen in vielen Kompetenzen keinen gravierenden Unterschied feststellt. Insgesamt wird den Älteren mehr Gelassenheit, Zuverlässigkeit, realistische Einschätzung und Krisenbeständigkeit zugesprochen. Tendenziell verschieben sich die Kompetenzen mit zunehmendem Alter von der dynamischen eher zur beständigen Seite.

Immer mehr Bedeutung wird selbstständigen und gruppenbezogenen Lernprozessen zugemessen. Optimal ist eine Kombination aus Semina-

ren und der Schaffung von einer lernfördernden Arbeitsumgebung. Hierfür sind Strukturen und Konzepte nötig, die Eigeninitiative und Selbstorganisation ermöglichen und fördern. Ältere lernen anders, sie lernen eher erfahrungsgeleitet, daraus resultieren spezifische Anforderungen an die Weiterbildung. Andererseits gibt es Themenstellungen, die besser in altersgemischten Gruppen vermittelt werden können.

Eine gezielte Wertschätzung und Einbeziehung Älterer ist notwendig wie auch der jüngeren Mitarbeiter und der Führungskräfte. Zentrale Themen, sind lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, flexiblere Arbeitszeit- und Vertragsmodelle, wertschätzende Führung, Diversity-Management. Ältere und jüngere Beschäftigte arbeiten dabei z. B. in (Tandem-) Teams zusammen und können so von den unterschiedlichen altersspezifischen Stärken profitieren. Die Einbeziehung Älterer in die Personalentwicklung ist von zentraler Bedeutung. Um die demografischen Auswirkungen bewältigen zu können, müssen sie auf die damit verbundenen Herausforderungen jetzt schon, z. B. durch verstärkte Weiterbildungsmaßnahmen, vorbereitet werden. Der Anteil Älterer an der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland liegt bei 21 % und damit europaweit nur auf dem 16. Platz.

Personelle Vielfalt macht die besseren Lösungen (Diversity Management)

Vielfalt oder Unterschiedlichkeit lassen sich in jedem Unternehmen finden. Allein der Altersunterschied zwischen neuen Mitarbeitern und der älter werdenden Belegschaft wächst, neue Mitarbeitergruppen (wachsender Anteil an Frauen, mehr Menschen mit Migrationshintergrund, internationale Belegschaften) stellen für das Personalmanagement ein bedeutendes Arbeitsfeld dar. Eine einfache Eingliederung Einzelner in eine sonst relativ homogene Organisationsstruktur reicht nicht mehr aus, um eine effiziente und konfliktfreie Personalstruktur in einer Organisation zu gewährleisten. Im Diversity Management wird Individualität nicht nur akzeptiert, sondern als Quelle von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht und zielt als personalpolitische Teilstrategie auf Verbesserung und Steigerung der Effizienz, Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit. Unter wirtschaftlichen Verwertungsgesichtspunkten stehen Kostenargumente, Personalmarketing, Flexibilitäts-, Problemlösungs- und Innovationsargumente im Vordergrund.

Diversity Management verbindet strategische und operative Ziele: einerseits die verbesserte Anpassungsfähigkeit an den Wandel durch Aufbau eines einzigartigen, nicht imitierbaren „Humankapitals“ (Innovation entsteht in Köpfen), andererseits die erhöhte Problemlösungsfähigkeit heterogener Gruppen. Bei Betrachtung der verschiedenen Stakeholder ei-

nes Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Geldgeber, Mitarbeiter etc.) wird Diversity Management zu einem ökonomischen Wettbewerbsfaktor (Konkurrenzvorteile durch besseren Marktzugang, bessere Produktentwicklung durch Perspektivenvielfalt, Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Senkung der Fluktuation, Employer Branding, Flexibilität bei Veränderungsprozessen, durch geringeren Konformitätsdruck höheres Innovationspotenzial, tragfähigere nachhaltige Lösungen).

Diversity Management fördert eine generationsübergreifende Personalführung, bei dem das Know-How und der Erfahrungsreichtum der älteren Mitarbeiter genutzt wird, um die Entwicklung der Nachwuchskräfte zu fördern und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Diversity-Prozesse müssen vor diesem Hintergrund durch Projekte der Personalentwicklung wie Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter begleitet werden. In einer 'Kultur der Vielfalt' können sich Kreativität, Innovationsfähigkeit, Motivation, Qualitätsbewusstsein und Arbeitszufriedenheit eher entwickeln, wenn gegenseitige Wertschätzung, Toleranz und Offenheit durch Personalentwicklung und Führungsverhalten gezielt unterstützt werden.

Komplexität bewältigen durch Führung am System (Führung)

Mit zunehmender Unüberschaubarkeit von Prozessen und Strukturen im Unternehmen erscheinen hierarchische Führungsmodelle nach dem Stil „einer führt, alle folgen“ als obsolet. Wachsende Bedeutung gewinnt die Projektorganisation mit wechselnden Teams und bereichsübergreifender Zusammenarbeit. Oftmals sind Kunden und Lieferanten in diese Projekte eingebunden, das verlangt schnelle und unkomplizierte Entscheidungen. Was von Führenden vor diesem Hintergrund erwartet wird, ist die Führung als Entwicklung zur Selbststeuerung einer Organisation. Das heißt, es wird so geführt, dass möglichst viele Mitarbeiter ihr Potenzial zur Selbstführung und Selbstverantwortung entfalten können und wollen. Gut ausgebildete und selbstmotivierte Mitarbeiter werden genau diese Rahmenbedingung suchen. Natürlich wäre es naiv, Hierarchie insgesamt als auslaufendes Modell zu beschreiben. Es gibt immer wieder Situationen (z. B. in Krisenzeiten, bei größeren Veränderungen), in denen es hierarchischer Führung bedarf. Aber die geforderte Flexibilität einer Organisation kann weder verordnet noch gelenkt werden, sie ergibt sich aus einem gewissen Freiheitsgrad und einer klaren Ermächtigung der Mitarbeiter. Das verlangt von Führungskräften Mut zur Distanz, Vertrauensvorschuss den Mitarbeitern gegenüber und eine hohe Kommunikationskompetenz. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wird dieser Aspekt einen immer größeren Stellenwert einnehmen.