

# MEINKAUFSTADT Wien

meinkaufstadt.wien  
Eine Initiative der Wirtschaftskammer Wien

## Führung im Wandel

Von Big Quit über Teamwork bis zur künstlichen Intelligenz: Expertinnen erzählen, was Führen in Zukunft bedeutet und was Führungskräfte von morgen mitbringen müssen.

16.03.2022, 11:12



© MARLENE FRÖHLICH/LUX UND LUMEN

Doris Wendler, Vorstandsdirektorin Wiener Städtische

Wenn du schnell gehen willst, gehe allein. Wenn du weit kommen willst, gehe zusammen.“ Dieses Sprichwort bringt den aktuellen Umschwung in der Arbeits- und Führungswelt auf den Punkt. Denn: Hierarchische Führung oder „Top-Down“-Führung durch Einzel-Player, wie sie noch vor 20 Jahren gelebt wurde, ist längst überholt.

*“Die Digitalisierung, ein starker demographischer Wandel und Krisen wie die Covid-Pandemie oder der Ukraine-Krieg haben autoritäre Führungsstile ins Wanken gebracht.“*

Erklärt Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein-Instituts, Kaderschmiede und Weiterbildungszentrum für die Führungskräfte von morgen. „Es geht

weg von der aufgabenorientierten Führung hin zum Menschen-orientierten, coachenden und wegbegleitenden Führen“, erklärt sie. Das aktuelle Modewort für diesen Führungsstil heißt „Agilität“. „Agiles Leadership bedeutet beidhändiges Führen. Gemeint ist ein Switchen zwischen klassisch hierarchisch und agilem Führen. Denn: In jedem Unternehmen hat man stabile und instabile Phasen, auf die man reagieren muss. In Krisenzeiten wie jetzt, bewegt man sich weg von einer langfristigen Planung und macht einen Schritt nach dem anderen in die hoffentlich richtige Richtung. Damit das Gelingen kann, braucht es schnelle Entscheidungen und eben flachere Hierarchien“, betont Kreitmayer.

## Digitalisierung beschleunigt den großen Wandel

Großer Treiber für diesen Wandel, in dem sich die Führungswelt aktuell befindet, war und ist die Digitalisierung, weiß Doris Wendler, Vorstandsdirektorin der Wiener Städtischen, aus eigener Erfahrung:

*„Die Digitalisierung erfordert es, flexibel und anpassungsfähig zu sein und auch das Home-Office ist gekommen, um zu bleiben: Das sind wesentliche Aspekte, die auch die Führung beeinflussen. Meetings funktionieren virtuell anders als in Präsenz, nicht alle Mitarbeiter sind immer vor Ort greifbar - das alles sind Umstände, an die man sich anpassen muss“*

## Teamwork: Ein Führungsmodell mit Zukunft

Wesentlich für den Umschwung auf flexiblere Führungsmodelle ist für Kreitmayer auch die Beschleunigung, die durch die Digitalisierung vorangetrieben wird: „Die Digitalisierung verändert die Form, wie wir zusammenarbeiten. Die Kommunikation verändert sich und auch das Tempo“, schildert sie. „Eine Person alleine kann gar nicht mehr alles überblicken, es ist notwendig, Führung auf mehrere Schultern aufzuteilen“, so Kreitmayer. Hier kommen die Mitarbeiter in Spiel: „Die Förderung der Selbstorganisation, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ein Arbeiten auf Augenhöhe mit allen Mitarbeitern wird deshalb in Zukunft wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens sein“, ist sich Kreitmayer sicher. Auch Wendler sieht den Schlüssel in der Teamarbeit: „Mitarbeiter müssen den Raum bekommen, sich persönlich zu entwickeln und sich einbringen zu können. Deshalb hat Teamarbeit bei der Wiener Städtischen einen hohen Stellenwert.“

## Der Sinn des (Arbeits-)Lebens als entscheidender Faktor

Wie wichtig es in Zukunft sein wird, Mitarbeitern genau diesen Raum im Unternehmen zu geben, zeigt ein Blick in die USA, wo der Big Quit - eine große Kündigungswelle, den Arbeitsmarkt erschüttert. „Für Arbeitnehmer wird es immer wichtiger, den Sinn ihrer Arbeit innerhalb eines Unternehmens zu sehen“, schildert Kreitmayer. „Vor allem Corona hat hier ein Umdenken bewirkt und wirft die Frage auf nach den Werten eines Unternehmens und ob die mit den persönlichen Werten übereinstimmen. In Europa stehen wir hier noch am Anfang, man muss aber damit rechnen, dass auch uns eine solche Kündigungswelle einholen kann“, betont sie. Um dagegenzuwirken sind hier besonders Führungskräfte gefragt - so die Expertin. „Führungskräfte müssen es schaffen, ihren Mitarbeitern diesen Sinn zu vermitteln.“

## Key-Kompetenz für Führungskräfte: Bereitschaft zur Weiterentwicklung

Um in Zukunft als Führungskraft erfolgreich zu sein, ist Weiterbildung und -entwicklung das Um- und Auf, sind sich die beiden Expertinnen einig: „Als Führungskraft ist es unverzichtbar, sich ständig weiterzuentwickeln. Nicht nur für einen selbst, sondern vor allem für die Mitarbeiter, für die man verantwortlich ist. Man muss immer up to date sein und vor allem gewillt, kontinuierlich an der persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten“, bringt es Wendler auf den Punkt. Besonders wichtig vor einer Veränderung sei dabei die Bestandaufnahme, so Kreitmayer: „Wo stehe ich zurzeit und wo steht mein Unternehmen? Das sind essenzielle Fragen, die sich Führungskräfte regelmäßig stellen sollten. Selbstreflexion ist hier angesagt.“

## Zusammenhalt fördern

Remote-Work und Hybride Arbeitsformen, bei denen ein Teil im Home-Office arbeitet und ein Teil im Büro, werden uns auch in Zukunft begleiten - diese Arbeitsformen erfordern besondere Skills von Seiten der Führungskräfte“, erklärt Kreitmayer. „Dazu gehören etwa Begeisterungsfähigkeit, die Fähigkeit, den Zusammenhalt auch in Zeiten von Home-Office zu fördern, Moderationskompetenz und feinfühlig Antennen, die versteckte Konfliktpotenziale auch im virtuellen Raum erkennen aber auch Entscheidungsfreude“, erklärt die Hernstein-Leiterin. „Besonders emotionale Intelligenz wird im digitalen Umfeld immer wichtiger werden“, hebt Wendler hervor und ergänzt: „Als Führungskraft muss man sowohl klare Ziele vorgeben und einfordern als auch zuhören können, sowie Verständnis und Mitgefühl zeigen. Und man darf auch menschlich sein, seinem Team auf Augenhöhe begegnen, greifbar sein und Humor zeigen.“

## Nächster Schritt - KI

Ein möglicher Trend, der sich auf Basis der fortschreitenden Digitalisierung im Führungsbereich noch etablieren könnte, ist Künstliche Intelligenz (KI), so Kreitmayer: „Das sind natürlich sehr futuristische, aber auch spannende Szenarien, die noch viele Fragen aufwerfen werden wie ‚Welche Führungsaufgaben könnten zukünftig automatisiert werden?‘, oder: ‚Wer entscheidet fairer, die Maschine oder der Mensch?‘“

## Das könnte Sie auch interessieren



### Gemeinsam die Folgen der Energiekrise bekämpfen

Das Wirtschaftsparlament der WK Wien beschloss einstimmig ein umfassendes Maßnahmenpaket zur Bekämpfung der Energiekrise. Präsident Walter Ruck forderte große Schritte nicht nur in Österreich, sondern auch auf EU-Ebene. [➔ mehr](#)



### Energiekostenzuschuss endlich fertig

Energieintensive Betriebe erhalten die heuer aufgelaufenen Energie-Mehrkosten gegenüber 2021 mit 30 Prozent ersetzt. [➔ mehr](#)



### Erster Wiener Sicherheitstag ein voller Erfolg

Schlosserinnung lud zum ersten Wiener Sicherheitstag –Senft: „Nachfrage nach neuester Sicherheitstechnologie boomt.“ [➔ mehr](#)