

LEADERSHIP ON DEMAND

Die Digitalisierung wird viele Führungskräfte ihre Jobs kosten. Die gute Nachricht: Key-Player werden wir dennoch brauchen, sagt Stefan Doblhofer

INTERVIEW: EVA WOSKA-NIMMERVOLL

„FÜR VIELE MANAGERINNEN UND MANAGER IN DEN UNTEREN EBENEN BLEIBT NICHT MEHR VIEL ZU TUN.“

Was kommt auf die Führungskräfte in Zukunft zu?

Stefan Doblhofer: Als diese Vision „Management per App“ vor einigen Jahren auftauchte, winkten die meisten Experten ab: Keine Sorge! Es hieß, Artificial Intelligence könne Daten sammeln und aufbereiten, aber die Entscheidungen würden weiterhin die Menschen mit ihrer Intuition und Kreativität treffen. Bei näherer Betrachtung sind es aber gleich 3 Trends, die dem Management, so wie wir es heute kennen, das Wasser abgraben: Erstens Artificial Intelligence, die schon jetzt über die Rolle der Entscheidungsvorbereitung hinauswächst. Zweitens das Potenzial, das in den Collaboration Tools steckt, die wir gerade begonnen haben auszuprobieren, wie z. B. die Apps Slack, Trello, Monday und viele andere. Und drittens agile Organisation. Das Zusammenwirken dieser 3 Entwicklungen wird die Rolle des Managements gründlich verändern.

Wird sich damit auch die Anzahl der Jobs im Management reduzieren?

Die meisten Führungskräfte verbringen heute mehr als die Hälfte ihrer Zeit mit administrativen Tätigkeiten. AI und Collaboration Tools können diese zum Teil schon heute übernehmen. Dazu kommt, dass viele Firmen mit agilen Praktiken

und verstärkter Selbstorganisation – in Projekten, aber auch darüber hinaus – immer mehr Führungstätigkeiten in die Hände der Teams legen. Bereits jetzt fragen sich die ersten HR-Akteure in solchen Unternehmen, ob und wie sie ihre Talente noch für eine Führungskarriere motivieren sollen. Wenn wir in der Selbstorganisation damit beginnen, das volle Potenzial der neuen Tools auszuschöpfen und proaktiv noch weiterzuentwickeln, dann bleibt für viele Manager in den unteren Führungsebenen nicht mehr viel zu tun.

Also ein Leben ohne Führungskräfte, wie wir sie kennen?

Der Abschied vom Teamleiter wird eher undramatisch. Es wird für viele Firmen ohnedies immer schwerer, neue zu finden. Immer mehr Kandidatinnen und Kandidaten, und nicht nur Millennials, hinterfragen den Deal: Ein bisschen mehr Geld für so viel mehr Stress und Erreichbarkeit rund um die Uhr – lohnt sich das wirklich?

Wie gestaltet sich dann die Führung der Zukunft?

Wir werden auch weiterhin Führung brauchen, aber eher punktuell. Key-Player werden Menschen sein, die zentrale Rollen auf Zeit übernehmen und dann wieder zu ihren Kernaufgaben zurückkehren. Leadership on demand – etwas, das wir im Projektgeschäft oder in Change-Prozessen schon länger kennen.



**MAG. STEFAN
DOBLHOFER, MBA**

ist Berater, Hernstein-Trainer und Coach. Zuvor Leiter des Afro-Asiatischen Instituts Graz, Gründer eines IT-Start-ups in Chile, MBA in Fontainebleau/Frankreich; stv. Leiter des Hernstein Instituts; seit 2004 selbstständig tätig. Fokus auf Führung, Change, Agilität und Innovation. Lehrauftrag zu Innovation an der Warwick University/UK; regelmäßig tätig in Europa, den USA und Ostasien.

Welche Funktion erfüllen die Tools, welche Aufgaben der Mensch?

Collaboration Tool Masters brauchen wir, damit sie genau jene Lösungen bereitstellen und bedienen, die eine Blended Collaboration, also eine Zusammenarbeit zwischen Menschen und ihren maschinellen Kollegen, ermöglichen. Wir brauchen aber auch Coaches und Mediatorinnen und Mediatoren für Konflikte – die Mitarbeitende vielleicht sogar besser begleiten können als viele Führungskräfte heute. Oder auch sogenannte Cross-Links, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Schnittstellen zwischen Team oder Abteilungen bearbeiten. Punktuell brauchen wir wohl auch Moderatorinnen und Moderatoren für komplexe Entscheidungsprozesse und sogenannte Evangelists für das Ausrollen neuer Initiativen und weitere Rollen, die wir heute noch nicht kennen. Allen gemeinsam wird sein, dass sie führen – aber ohne direktes Mandat, ohne Berichtslinien und ohne Vollzeit-Führungsverantwortung.

Welche Kompetenzen sind bei den Menschen dann gefragt?

Für diese Art der Führung werden sie emotionale Intelligenz brauchen, Digital Literacy und eine Grundkompetenz in Gruppendynamik und Organisationsentwicklung. Key-Player könnten einen eigenen Karriereweg beschreiten, also Allrounder oder Spezialistinnen werden, phasenweise aktiver sein und dann wieder kürzertreten. Ich bin ganz sicher: Für viele Talente ist dieses Angebot deutlich attraktiver als eine Teamleiterstelle, die die ersten smarten Teams schon heute kaum noch brauchen.