



Bernhard Winkler

Geschäftsführender Gesellschafter
TRESCON Betriebsberatungs-
ges.m.b.H., Linz
linz@trescon.at



Bertram Klinger

Geschäftsführender Gesellschafter
TRESCON Betriebsberatungs-
ges.m.b.H., Linz
linz@trescon.at

Smart working, smart leadership

Neue Arbeitswelten brauchen neue Führungskompetenzen

Der Wandel der Arbeitswelt wird geprägt von Globalisierung, fortschreitenden technologischen Entwicklungen, demografischen Veränderungen sowie zunehmender Flexibilisierung. Dies alles führt zu Veränderungen in Hinblick auf Kommunikation, Entscheidungswege, Arbeitsorte und vieles mehr. Die neuen Arbeitswelten führen auch zu Veränderungen, was die Anforderungen an Führung betrifft. Die Entwicklung von neuen Führungskompetenzen und einer neuen Führungskultur sowie die Anpassung von Führungsinstrumenten an die veränderten Rahmenbedingungen stellen erfolgskritische Faktoren dar, um die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Veränderungen der Arbeitswelt

Der Strukturwandel der Arbeitswelt nimmt weltweit kontinuierlich an Fahrt auf und führt zu massiven Veränderungen der Arbeitswelt und -organisation. Globalisierung, neue (Informations-)Technologien und der allgegenwärtige demografische Wandel stellen die zentralen Einflussfaktoren dar.

Das Tempo der Internationalisierung und Globalisierung verlangt von Unternehmen und ihren Beschäftigten, dass diese flexibel und innovativ auf Veränderungen reagieren. Für diese Neuorientierung bleibt jedoch viel weniger Zeit, als dies in der Vergangenheit möglich war. Nur diejenigen Unternehmen und Beschäftigten, denen das gelingt, bleiben konkurrenzfähig bzw. sichern ihre Employability ab. Neue Technologien sind die Treiber für die Arbeitswelt und verändern Informations- und Kommunikationsflüsse. Diese Veränderungen bringen mit sich, dass zahlreiche Jobs vom Aussterben bedroht sind,

*„Roboter erledigen 45 % der heutigen Jobs
besser als der Mensch (A.T.Kearney, 2015)“*

wie verschiedene Studien zeigen; Beispiele dafür können Taxifahrer/innen (Stichwort „UBER“), Buchhalter/innen (Stichwort „Computerprogramme“), Bibliothekar/inn/e/n (Stichwort „Digitalisierung“), Maschinenführer/innen (Stichwort „Industrie 4.0“) oder Bankkaufleute (Stichwort „Online-Dienste“) sein. Umgekehrt werden sich neue Berufsbilder entwickeln, wie sie beispielsweise die kanadische Stiftung für Bildungsförderung, "Canadian Scholarship Trust Plan" aus aktuellen Trends entwirft: Roboterberater/innen, Tele-Chirurgen/innen, Abfalldesigner/innen, Verkehrsanalysten/innen oder urbane Landwirte/inn/e/n.¹

Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmt in der vernetzten Informations-Gesellschaft immer stärker – mobile Kommunikation, Cloud Computing, Machine-to-Machine-Kommunikation ermöglichen Wissens- und Informationstransfer zeit- und ortsungebunden. Die Flexibilisierung der Arbeit verlangt auch nach einer Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitsumgebung. Darunter werden Konzepte verstanden, die ein ortsunabhängiges (Zusammen-)Arbeiten ermöglichen. Home Office, Desk-Sharing, Mobile Working oder auch das Arbeiten in virtuellen Teams sind nur einige Möglichkeiten. Aufgabenorientierte Raumkonzepte (Projekträume, Konzentrationsbereiche, Telefonkojen, informelle Kommunikationsbereiche) führen zu einer effizienteren Raumnutzung und erhöhen die Produktivität und Attraktivität. Das bedeutet jedoch auch, dass die Fokussierung auf die (physische) Anwesenheit als Leistungsfaktor somit überholt ist; vielmehr sind Führungskräfte künftig gefordert, Ziele klar zu vereinbaren und deren Erreichung auch regelmäßig und nachvollziehbar zu überprüfen.²

In den neuen Arbeitswelten werden lineare Biografien der Vergangenheit angehören – hohe Mobilität (Jobwechsel, berufliche Neuorientierung, Sabbaticals etc.) und Arbeitszeitmodelle, die sich flexibel an individuelle Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen orientieren, gewinnen an Bedeutung und machen Unternehmen als Arbeitgeber interessant.

Der vielzitierte demografische Wandel wird in den nächsten Jahren einen immer stärker werdenden Einfluss auf das gesamte Wirtschafts- und Arbeitsleben nehmen, wie Abbildung 1 verdeutlicht. Neue Generationen treten in das Arbeitsleben und haben ein anderes Verständnis davon, wie sie arbeiten und geführt werden wollen – und wie sie selber führen.

Geburtszeitraum	Babyboomer 1946 - 1964	Generation X 1965 - 1979	Generation Y 1980 - 2000	Generation 4.0 2001-2025
Internet	Technisch versierte Personen, pro Internet	Internetaffine Generation	Internet-Generation	Leben in der Cloud
Arbeit ist ...	ein aufregendes Abenteuer	ein Vertrag	Erfüllung	Vernetzung

Geburtszeitraum	Babyboomer 1946 - 1964	Generation X 1965 - 1979	Generation Y 1980 - 2000	Generation 4.0 2001-2025
Arbeitseinstellung und Werte	Leben, um zu arbeiten; arbeitssüchtig; effizientes Arbeiten; persönlich; Erfüllung; qualitätsorientiert	Arbeiten, um zu leben; selbstständig; bevorzugen Strukturen und direkten Umgang; skeptisch	Entgrenzung von Leben und Arbeit; Multitasking; Hartnäckigkeit; unternehmerisch; tolerant; zielorientiert; erlebnisorientiert	hohe Flexibilität beim tägl. Arbeitsort; Transparenz der eigenen Wertigkeit; Pflege des „digitalen Äußeren“
Kommunikation	persönlich	direkt und unverzüglich	E-Mail und Telefone	Videokonferenzen und kombinierte Sprach-Bild-Informationen
Berufliche Ziele	Eine großartige Karriere schaffen	Eine portable Karriere schaffen	Eine parallele Karriere aufbauen	„Work-Life-Integration“ als Statussymbol
Arbeit und Familienleben	Keine Balance – „Arbeit ist Leben“	Balance	Balance	„Corporate Life“ und Cohousing
Feedback und Belohnung	Bedeutet ihnen nicht viel, dagegen Geld, Berufstitel, Statussymbole	Wie schätzen Sie meine Leistung ein? Freiheit als beste Entlohnung	Wann immer ich es möchte, auf Tastendruck. Sinnvolle Arbeit	„Company Cares“ zur Erhaltung der Employability als Teil der Zielvereinbarung
Motivation	Sie werden sehr geschätzt und gebraucht	Es wird ihnen überlassen, wie sie zum Ziel gelangen	Sie arbeiten mit talentierten und kreativen Angestellten im Team	„Office Doping“ als bedenkliche Antwort auf hohe Arbeitsdichte und Anforderung
Führung	Präferieren klaren und zielorientierten Führungsstil; Respekt vor Vorgesetzten und Autoritäten	Partizipativer Führungsstil; Hohe intrinsische Motivation (Ziele sollen mit Wertvorstellungen übereinstimmen)	Verlangen individualisiertes Führungsverhalten; Balance zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen	Ergebnisorientierte Führung

Abb. 1: Vergleich der Generationen im Arbeitsleben³

Haben bisherige Führungsparadigmen ausgedient?

Veränderte Arbeitswelten verlangen auch Veränderung in der Führung. Gerade jüngere und kreative Führungskräfte wollen sich von alten Denkmustern lösen, scheitern jedoch an der Beengtheit ihres Handlungsspielraumes und am Festhalten (müssen) am alten Führungsparadigma. Die generations-, funktions- und unternehmensübergrei-

fende Zusammenarbeit gilt dabei als die größte Herausforderung an Führungskräfte der Zukunft.⁴ Galt es früher nach klar vorgegebenen Regeln und Anforderungen zu führen, so liegt heutzutage die Herausforderung darin, auf die unterschiedlichen Führungspräferenzen der jeweiligen Generation und der/des einzelnen Mitarbeiters/in einzugehen. Die sinnsuchenden Angestellten der Generation Y sollten dabei genauso motiviert werden, wie die auf Leistung orientierten Kollegen/innen der vorangehenden Generation. Die Kunst besteht darin, eine Struktur zu schaffen, die mit so wenig Regeln und Vorgaben wie möglich auskommt und gleichermaßen ein vertrauensorientiertes, emotionales und inspirierendes Miteinander schafft.

Der Schlüssel zu Höchstleistungen liegt in der idealen Balance, die je nach Unternehmen und Situation immer wieder neu gefunden werden muss.

Führung unterschiedlich interpretiert

Der Begriff „Führung“ wird sehr häufig aus verschiedenen Perspektiven und Zusammenhängen verwendet: Menschenführung meint Führung im engeren Sinn als direktes Einwirken auf (das Handeln der) Mitarbeiter/innen; unter Führung im weiteren Sinn versteht man Unternehmensführung, das Leiten eines Unternehmens. Wieder einen anderen Kontext bietet „Lebensführung“ als die praktische Organisation des persönlichen Alltagslebens.

Ein seit Jahren wesentlicher Fokus liegt dabei auf der immer größer werdenden Zahl von Mitarbeitern/innen der Generation Y. Anerkennung, Selbstentwicklung, Eigenverantwortung, wertgesteuertes Engagement und Work-Life-Balance werden oft höhere Bedeutung beigemessen als traditionelle Faktoren wie Bezahlung und Beförderung. Diese Veränderungen wirken sich auf Loyalität und Leistungsbereitschaft aus. Es steigt eine neue kreative Klasse als Haupttreiber des wirtschaftlichen Erfolgs auf. Diese Wertefaktoren werden in den Führungsetagen der Unternehmen zu wenig wahrgenommen und es gibt noch deutlichen Nachholbedarf.

Die Generation Y ist es gewöhnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken, vielfältige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben. Dies wird auch im Arbeitsleben erwartet. Das Geben von Feedback scheint jedoch eine Aufgabe zu sein, mit der sich viele Führungskräfte schwer tun. Nur jede/r fünfte befragte Arbeitnehmer/in erklärt, dass für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen wird. Drei Viertel kritisieren, dass ihnen kein regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte gegeben wird und mehr als vier Fünftel beklagen die unzureichende Förderung ihrer individuellen Entwicklung. Um die Leistung und emotionale Bindung an das Unternehmen zu erhöhen, gilt es als Führungs-

Führungskompetenz

Dieser Begriff bezeichnet die Fähigkeiten von Führungskräften zur Menschenführung. Es wird zwischen Linienführung – hierarchisch unterstellte Mitarbeiter/innen (einzeln und im Team) und lateraler Führung – Mitarbeiter/innen ohne direkte Hierarchiebeziehung (z.B. bei Projekten), unterschieden. Führung einzelner Personen ist noch keine Teamführung. Führungstheorien beschäftigen sich mit Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften sowohl universell als auch unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen („situitives Führen“).

kraft auch die emotionale Ebene anzusprechen, die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen stärker zu berücksichtigen und somit Führungsbeziehungen höchst individuell zu gestalten.⁵

Diversity zur Potenz: Chefs führen künftig vier unterschiedliche Generationen mit diversen Nationalitäten, Geschlechtern und Lebensmodellen

Sind Unternehmen gerade dabei, die Führungskultur an die Generation Y anzupassen, so ist die Generation 4.0 (auch als Generation Z bezeichnet) bereits im Anmarsch. Die Bindung besteht nicht mehr zu Unternehmen oder Personen, sondern direkt zu Projekten. Spannende Projekte, ein klares Be- und auch Entlohnungssystem und eine ergebnisorientierte Führung ohne Einschränkungen werden die Schlüsselkriterien sein, um diese Generation bestmöglich an das Unternehmen zu binden.⁶

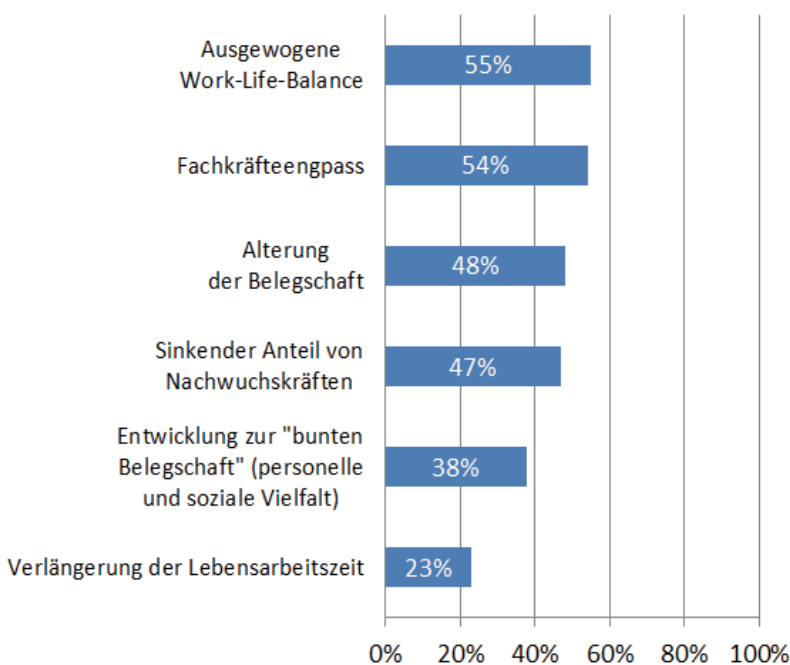


Abb. 2: Zukünftige Herausforderungen an Führungskräfte und Unternehmen⁹

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass Führungskräfte daran arbeiten müssen, die Potenziale von zunehmender Altersdiversität bei ihren Mitarbeitern/innen besser zu kennen, zu fördern und zu nutzen. Es muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, welche unterschiedlichen Bedürfnisse, Einstellungen, Werte und Präferenzen aufgrund der spezifischen Generationenzugehörigkeit bestehen.⁷ Diese zukünftigen Herausforderungen wurden auch im Hays HR-Report 2014/15 erhoben und in Abbildung 2 detailliert dargestellt.

In der A.T. Kearney Initiative „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ wird explizit darauf hingewiesen: „Ein verstärktes Augenmerk wird auf die Pluralisierung gelenkt werden: Unter dem echten oder virtuellen Firmendach arbeiten diverse Nationalitäten zusammen; die Interessen verschiedener Geschlechter und Familienmodelle müssen berücksichtigt werden.“⁸

Die Anforderungen, die daher an Führungskräfte gestellt werden, verändern sich und werden immer anspruchsvoller, wie Abbildung 3 zeigt.⁹

In dieser Anforderungsliste fehlt für uns eine wesentliche Führungsaufgabe von heute und morgen: die professionelle und proaktive (Mit-) Gestaltung der Candidate Journey eines Unternehmens mit seinen Bewerbern/innen. Unter diesem Begriff wird der Weg vom ersten Kontakt mit potenziellen Mitarbeitern/inne/n bis zum Onboarding verstanden; die dabei auf Bewerber/innen-Seite gesammelten Erfahrungen und Eindrücke werden als Candidate Experience bezeichnet.

Wenn die Innovationsfähigkeit eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg einnimmt, wird damit auch der Kampf um die besten Köpfe eine entscheidende Aufgabe werden. Alle Verantwortungsträger/innen müssen sich daher darauf konzentrieren, alle Touchpoints im Recruitingprozess optimal auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Bewerber/innen auszurichten, um dadurch die Chancen zur Rekrutierung von passenden Top-Kandidaten/innen signifikant zu verbessern.¹⁰

Kompetenzerwartungen an Führungskräfte haben sich dramatisch verändert

Auch die Erwartungen an die Kompetenzen von Führungskräften haben sich innerhalb von 10 Jahren dramatisch verändert: lag 2005 bei einer ITK- Studie das Fachwissen von Führungskräften mit 74% noch vor der Sozialkompetenz (73%), so bewerteten 2014 die von IBE befragten Entscheider/innen das Fachwissen von Führungskräften nur mehr mit 7%; wenig überraschend – Sozialkompetenz hat nochmals zugelegt und ist mit 78% heute das bei weitem wichtigste Kompetenzfeld.¹¹

Die oft gepredigte „Führungskompetenz“ ist eine Kombination verschiedener Einzelkompetenzen aus unserem in Abbildung 4 dargestellten 4-teiligen Kompetenzmodell (in Anlehnung an Erpenbeck und Heyse); wichtig ist dabei zu verstehen, dass es nicht immer eine 100%ige Zuordnung einer Kompetenz zu einem Kompetenzfeld gibt, sondern auch Anteile anderer Felder eine Rolle spielen können:

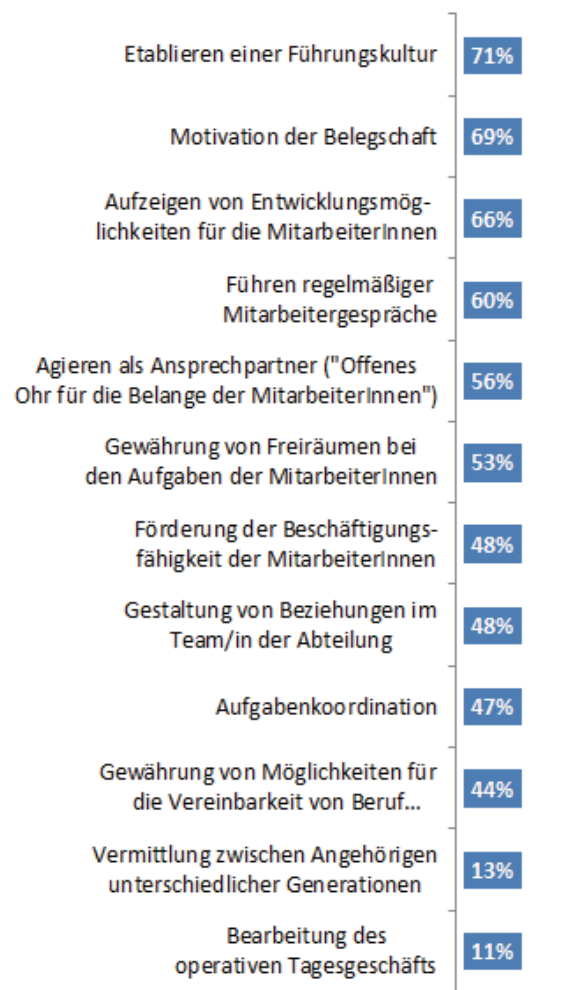


Abb. 3: Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden⁹

TRESCON-Kompetenzmodell	
<p>Personale Kompetenz:</p> <p>Umfasst Soft Skills, welche primär auf die eigene Person gerichtet sind. Den Mittelpunkt bildet das Selbstbewusstsein. Einerseits geht es um innere Einstellungen, Wissens Elemente und Erfahrungen, andererseits um persönliche Arbeitstechniken.</p> <p>Beispiele dafür sind: Belastbarkeit, Flexibilität, Selbstbewusstsein, Selbstreflexionsfähigkeit, Leistungs-/Gestaltungsmotivation</p>	<p>Soziale Kompetenz:</p> <p>Ist die Fähigkeit, souverän, einfühlsam, fair und konstruktiv mit Mitmenschen umzugehen. Dazu gehören u.a. Teamfähigkeit, die Fähigkeit zu Empathie, d.h. sich in andere hineinzuversetzen und einzufühlen, sowie das konstruktive Lösen von Konflikten.</p> <p>Beispiele dafür sind: Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Durchsetzungsstärke, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick</p>
<p>Methodenkompetenz:</p> <p>Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien können sachgerecht, situationsbezogen und zielgerichtet eingesetzt werden. Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten ermöglichen es, Aufgaben und Probleme zu bewältigen.</p> <p>Beispiele dafür sind: Entscheidungskompetenz, Organisatorische Fähigkeiten, Präsentationsfähigkeit, Projektmanagement und Prozessmanagementkompetenz, Delegationsfähigkeit</p>	<p>Kognitive Fähigkeiten:</p> <p>Ist die intellektuelle und fachliche Leistungsfähigkeit, die es ermöglicht, Informationen wahrzunehmen, daraus Erkenntnisse abzuleiten, Verhaltensänderungen durchzuführen sowie die Erinnerungen zu speichern.</p> <p>Beispiele dafür sind: Fachliche Kompetenz, Führungswissen, Aufmerksamkeit (5 Sinne), Konzentrationsfähigkeit, verbale/numerische/figurale Intelligenz, Strategisches Denken, Problemlösungsfähigkeit</p>

Abb. 4: TRESCON-Kompetenzmodell (in Anlehnung an Erpenbeck und Heyse)¹²

Smart Economy – smarte Leader

Was sind nun die „neuen“ Kompetenzfelder, die die Smart Economy mit ihrer Disruption, Komplexität, Dynamik und Tempo, Mehrdeutigkeit und dem gesellschaftlichen Wertewandel an „smarte Leader“ stellt?

(1) Resilienz als überwiegend personale Kompetenz: Resilienz als seelische Widerstandskraft ist die Fähigkeit, Niederlagen, Krisen und Schicksalsschläge, aber auch tägliche Stress- und Drucksituationen besser und schneller standzuhalten. Resiliente Menschen sind in der Lage, das Beste aus jeder Situation machen zu können und auch am Unglück zu wachsen; Resilienz vereint kognitive und emotionale Flexibilität, gekoppelt mit Empfindsamkeit. Die Expertin Mag. Anneliese Aschauer betont: „Resilienz bedeutet NICHT Härte!“¹³

(2) Kompetenz im Umgang mit Vielfalt (diversity) als überwiegend soziale Kompetenz: Wie im Abschnitt „Diversity zur Potenz“ beschrieben wird Führung in Zukunft durch die steigende Vielfalt an Mitarbeiter/innen-Typen, kulturellen Sozialisierungen und diversifizierten Werthaltungen noch anspruchsvoller werden. Das benötigt ein besonderes Sensorium für die einzelnen Mitarbeiter/innen, individuelles Eingehen im Anlassfall, hohe Flexibilität und die Fähigkeit, ein Team zu formen, zu begeistern und ziel- und ergebnisorientiert zu führen.

(3) Digitale Kompetenz als überwiegende Methodenkompetenz: Was passiert, wenn sich eine Babyboomer-Führungskraft mit einer/einem Generation Y-Mitarbeiter/in über unternehmerische Sicherheitsaspekte von WhatsApp-Kommunikation und Cloud-Computing, BYOD-Regeln (bring your own device) oder die Nutzung von Sway (eine Office-App für Präsentationen) unterhält? So wie es bisher selbstverständlich ist, dass Projektkompetenz bei Führungskräften vorausgesetzt werden kann, muss das zukünftig auch für die digitale Kompetenz gelten. Führungskräfte müssen eigenverantwortlich am „Laufenden bleiben“, in der Lage sein, wesentliche Tools selbst anwenden zu können und verstehen, welche Apps und digitale Medien Arbeitseffizienz, Effektivität und Kommunikation unterstützen oder behindern.

(4) Strategisch-konzeptionelle Kompetenz als überwiegend kognitive Kompetenz: Unsichere Zeiten, Komplexität der Entscheidungsheuristiken, turbulente, dynamische und diskontinuierliche Entwicklungen und disruptiver Wandel verlangen Führungskräften alles ab. Es geht nicht nur darum, passiv zu reagieren oder zu stabilisieren, sondern aktiv die richtigen – insbesondere innovativen – Weichen zu stellen. Krisen und Chancen zu erkennen, in Szenarien zu denken, richtige Entscheidungen zu treffen und das Tun der Mitarbeiter/innen auszurichten sind wesentliche Elemente dieser strategisch-konzeptionellen Kompetenz.¹⁴

Adaptierung der Führungsstile und permanentes Lernen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor um diesen Wandel zu schaffen sind gut ausgebildete Führungskräfte. Viele Führungskräfte fühlen sich aber überfordert und die notwendige Reaktion und Reflexion kommen zu kurz. Um das Potenzial der konvergierenden Technologien auszuschöpfen, müssen Führungskräfte Innovation und visionäre Ideen entwickeln. Sie müssen Experten/innen innerhalb und außerhalb der Organisation zusammenführen und den Wissensaustausch (Netzwerkgedanken) fördern. Nur wer „Followers“ anzieht, Menschen, die in Resonanz gehen mit den eigenen Ideen, sich aktivieren lassen, ist in der neuen Welt tatsächlich Chef und kann die Kraft des Kollektivs gut nutzen.¹⁵

Ausblick in die Zukunft

Insgesamt werden Führungskräfte in ihre Führungstätigkeit und Weiterentwicklung zukünftig wesentlich mehr Zeit investieren müssen. Um dem Innovationsdruck und den ständigen Veränderungen am Markt auch gerecht zu werden, gilt es vor allem auch die dafür nötigen Kompetenzen aufzubauen. Nur damit kann der jeweils gültige

Führungsstil auch effizient angewandt werden. Gefragt sind Persönlichkeiten, die es verstehen individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen einzugehen und dabei diese so zu lenken, dass durch deren Zusammenarbeit der maximale Erfolg für das Unternehmen gewährleistet wird.

! Adaptive Führung: mit Innovation und Flexibilität führen

Eines sei gleich vorweg gesagt: auch wenn die Arbeitswelt im rasanten Wandel ist, so werden zwar neue Führungsstile entwickelt und beschrieben werden - die bisherigen „alten“ wird es aber auch zukünftig noch geben und brauchen. Hinlänglich bekannt sind die an Kurt Lewin angelehnten Führungsstile: Autoritäre, demokratische bzw. kooperative bzw. partizipative und Laissez-faire- Führung. Weitere Stilformen sind situatives, systemisches, transaktionales und transformationales Führen. Entscheidend wird sein, in welcher Situation des Teams, des Unternehmens oder auch einzelner Mitarbeiter/innen wie geführt werden muss, um weiter oder wieder erfolgreich zu sein. Auch die Weiterentwicklung der systemischen Führung hin zum adaptiven Führungsstil kann und wird an Bedeutung gewinnen: Dabei schafft die Führungskraft entsprechende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter/innen, damit diese rasch, flexibel, selbstverantwortet und -organisiert auf neue Anforderungen und Situationen reagieren können. Kernaufgaben der Führungskraft sind das ständig kritische Hinterfragen des Status quo und die Vermittlung von Neugier und Innovationsfähigkeit sowie die Implementierung neuer Arbeitsformen zur Unterstützung der Agilität.¹⁶

Literatur

A.T.Kearney 2015. Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 - Die Welt unserer Kinder. Tempus Corporate: Hamburg.

¹ Canadian Scholarship Trust Plan 2014. Jobs of 2030. Online verfügbar unter <http://careers2030.cst.org/jobs/> (abgerufen am 31.03.2016).

² Deloitte 2012. Flexible Working 2012. Wie flexibel gestalten Unternehmen in Österreich die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen. Online verfügbar unter http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user_upload/Studien_und_Literatur/Flexible_Working_2012_-_Deloitte_Studie_2012.pdf (abgerufen am 22.03.2016).

³ vgl. Rath, B., Salmen, S. 2012. Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen. BusinessVillage: Göttingen.; Spath, D. (Hg.) 2012. Arbeitswelten 4.0 - wie wir morgen arbeiten und leben. o.V.: Stuttgart. Kunze, F. 2013. Werte der Digital Natives. In Zeitschrift Führung und Organisation, 82, 232-236.

⁴ Okun, B., & Hoppe, H. 2014. Professionelle Führung in Welt 2. Von Führungsfrust zu Führungslust. Springer Gabler: Wiesbaden.

⁵ Parment, A. 2013. Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Springer Gabler: Wiesbaden.

⁶ Schutz, T. 2015. Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren? Springer Gabler: Wiesbaden.

⁷ Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. 2010. Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels. GWV Fachverlage: Wiesbaden.

⁸ A.T.Kearney. 2015. Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 - Die Welt unserer Kinder. Tempus Corporate: Hamburg.

-
- ⁹ Hays 2014. HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Online verfügbar unter http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2014-2015_Fuehrung_2.pdf (abgerufen am 31.03.2016).
- ¹⁰ vgl. A.T.Kearney. 2015. Wie werden wir morgen leben? Deutschland 2064 - Die Welt unserer Kinder. Tempus Corporate: Hamburg.; TRESCON 2015. Journey changes. Online verfügbar unter <http://www.candidate-journey.at/> (abgerufen am 31.03.2016).
- ¹¹ vgl. ITK Institut für Trendanalyse und Krisenforschung 2005. Qualifikationsanforderungen von heute: Leistungsbereit, teamfähig und kommunikativ. Online verfügbar unter <http://www.itk.or.at/pdf/pressepap200405.pdf> (abgerufen am 31.03.2016); Hays 2014. HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Online verfügbar unter http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2014-2015_Fuehrung_2.pdf (abgerufen am 31.03.2016).
- ¹² Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hg.) 2007. Kompetenzen managen. Waxmann: Münster, New York, München, Berlin.
- ¹³ vgl. Aschauer, A. 2016. Resilienz- Die Kraft der inneren Stärke. o.V.
- ¹⁴ vgl. Güttel, W. H. 2015. Was wir wollen sollen. Anspruchsniveaus, Entscheidungsheuristiken & Regelregime. In Austrian Management Review 5: 12-24.
- ¹⁵ Kruse, P. & Schomburg, F. 2016. Führung im Wandel: Ohne Paradigmenwechsel wird es nicht gehen. In Olaf Geramanis & Kristina Hermann (Hg.), Führen in ungewissen Zeiten: Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele (S. 3-15). Springer Gabler: Wiesbaden.
- ¹⁶ Enste, D. H., Eyer, T. & Knelsen, I. 2013. Führung im Wandel. Online verfügbar unter http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Diskussion_Nr._22.pdf (abgerufen am 31.03.2016).

Angaben zu den Autoren

Dr. Bernhard Winkler, MBA CMC und Mag. Bertram Klinger sind geschäftsführende Gesellschafter und Consultants von TRESCON Personalberatung, Europaplatz 4, 4020 Linz (www.trescon.at); dieser Beitrag entstand unter Mitarbeit von Christina Ausserwöger, MA (Social Media-Expertin und Consultant bei TRESCON). Das Beratungsunternehmen wurde 1978 gegründet und verkörpert mit seinen spezialisierten Dienstleistungen das Motto „more than executive search“. Trescon ist in Österreich an drei Standorten, im Ausland mit Gesellschaften in CZ, SK und SLO sowie als Partner im weltweit agierenden Netzwerk CFR Global Executive Search Group erfolgreich tätig.