

ist entscheidend, sondern die *Kultur*: Führung wird als Dienstleistung verstanden, um jedem die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen, um über sich hinauszuwachsen.

**Eine wahrlich goldene Zukunft**  
„Der Mittelstand ist das Herz der Wirtschaft in der D-A-CH-Region“, stellt Kühmayer fest. Mittelständler sind meist „*Hidden Champions*“: Unternehmen, die zwar wenig bekannt sind, aber Großartiges leisten.

“  
*Im Kern digitaler Transformation steht nicht die Implementierung digitaler Technologien, sondern neues Verständnis von Führung.*

Franz Kühmayer

Und sie sind hervorragende Arbeitgeber: Der *Mensch* zählt, Verantwortung ist selbstverständlich, die Nähe zu Produkt und Kunden ist gegeben. Wer einen sinnvollen und erfüllenden Job sucht, findet ihn im Mittelstand. Zudem schafft die Digitalisierung neue Tools und Services, mit denen mittlere und kleine Betriebe an die globalen Big Player anschließen können.

#### Emotionen beim Leadership

Die Forderung nach mehr Herzblut im Leadership ist ein Plädoyer für mehr Leidenschaft, Humanismus und Ganzheitlichkeit. Es gilt, sich seiner eigenen



#### Leadership Report 2019

Franz Kühmayer, Oktober 2018,  
100 Seiten, ISBN 978-3-945647-54-7  
[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

Emotionen bewusst zu werden und einen ernsthaften Zugang zur Empathie zu finden – jenseits der Instrumentalisierung.

Führungsarbeit entwickelt sich zu einem umfassend *humanistischen* Prinzip – künftig findet Leadership dort statt, wo Identität, Vision und Werte nachhaltig verhandelt werden.

#### (Selbst-)Verantwortung

Hierarchisch organisierte Unternehmen mit eindeutigen Jobbeschreibungen verschwinden mehr und mehr.

Im digitalen Zeitalter definieren Mitarbeiter ihre Aufgaben und setzen sich ihre Ziele *selbst*, sie übernehmen zugleich auch mehr Selbstverantwortung.

Dabei verantworten sie sich jedoch nicht mehr gegenüber ihren Vorgesetzten, sondern gegenüber der Organisation und ihren großen Zielen.

#### Kreatives Nichtstun

Wer längere Zeit nichts tut, gilt als faul. Allerdings steuern wir durch die zunehmende Digitalisierung auf eine grundlegende Veränderung unseres Wirtschaftssystems hin: Die Automatisierung zahlreicher Prozesse wird dem arbeitenden Menschen mehr freie Zeit ermöglichen.

Nun gilt es, Strategien zu entwickeln, diese neu gewonnene Zeit nicht zu verträdeln, sondern sinnvoll zu nutzen, um Kreativität zu fördern.

#### ProAging und Global Work

Um Krisen zu meistern, bedarf es Erfahrung. Aus diesem Grund ist es für Firmen wichtig, auf die Weisheit *älterer* Mitarbeiter zu setzen und sie im Unternehmen zu halten bzw. zu reintegrieren.

Weiters ist es laut Kühmayer an der Zeit, *spielerische* Firmenkulturen zu etablieren. „Die Kreativökonomie ist dabei, den Gegensatz zwischen ernsthafter Arbeit und freudvollem Spiel aufzulösen.“ Nur wer richtig spielen kann, kreiert Neues und treibt Innovation voran.

#### Diversity Management

Zahlreiche Organisationen haben erkannt, wie wichtig ein achtsamer Umgang mit sich selbst und unter Kollegen ist. Aus gutem Grund entwickelt sich Mindfulness zu einem Bestandteil der allgemeinen Bildung, und die Unternehmen bieten zunehmend Kurse und Trainings dafür an.

Last but not least besteht eine zentrale Führungsaufgabe in der Förderung eines produktiven Miteinanders von Menschen mit *unterschiedlicher* Herkunft, sozialem und kulturellem Background sowie differierenden Lebensstilen – denn die Vorteile der Vielfalt sind mannigfaltig!

## Entkoppelung der Arbeit

**Franz Kühmayer**  
Career-Experte

Unsere Freude an der Arbeit wird massiv ansteigen, und das wird auch zu einer gesellschaftlichen Neubewertung führen. Uns geht nämlich nicht die Arbeit aus, sondern maximal die bezahlte Erwerbsarbeit, wie wir sie heute kennen.

Dass gesellschaftlich entscheidende Tätigkeiten wie etwa Krankenpfleger oder Lehrer deutlich niedriger bezahlt sind, als Investmentbanker oder Unternehmensberater, wird sich ändern: Was persönlich und gesellschaftlich *wertvoll* ist, wird auch entsprechend entlohnt werden.

Die Digitalisierung bringt uns also menschlich und gesellschaftlich Segensreiches. „Wir arbeiten, um uns selbst und die Gesellschaft zu verbessern“, heißt es in „Star Trek“ – diese Utopie des 24. Jahrhunderts könnte schon viel rascher Realität werden.

## Top-aktuelle Leadership-Trends

#### Cohesive Leadership

In einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft wird es für Führungskräfte zur wichtigsten Aufgabe, für mehr Zusammenhalt zu sorgen. Diese gemeinschaftsorientierte Führung beruht auf dem PEP-Prinzip: Purpose, Education, Participation – Sinn, Bildung, Teilhabe.

#### VanLife – VanWork

Mobiles Arbeiten von unterwegs, wann und wo man will, selbstbestimmt ohne Chef – für digitale Nomaden ist dieser Wunschtraum Realität geworden. Mit ihrem Konzept der Ortsunabhängigkeit schaffen sie auch geistige Frei-Räume: Sinn und Bedeutung von Arbeit treten in den Vordergrund.

#### Bewegte Beweger

Die Rolle von Human Resources verändert sich: Künftig gilt es nicht nur, Personalverantwortung zu übernehmen, sondern Agilität nach innen und außen vorzuleben sowie eine Schlüsselrolle in der Symbiose von Mensch und Technologie einzunehmen.