

Wie gestaltet sich die „Führung der nächsten Generation“ im Kontext wissensintensiver, digitalisierter Organisationen? Darüber sprachen wir diesmal mit Sabrina Schork. An der Hochschule Karlsruhe analysiert Frau Schork im Rahmen ihrer Dissertation Fragen rund um die Führung der Zukunft vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung von Gesellschaft und Organisationen. Lesen Sie in diesem Teil ihre Antworten zu Fragen über die Zukunft der Führung in einer digitalen Arbeitswelt.



Interview-Reihe mit Sabrina Schork:

**Teil 1: Die Zukunft der Führung in einer digitalen Arbeitswelt**

[Teil 2: Leadership 2.0 – zwischen alten und neuen Führungsqualitäten](#)

[Teil 3: Führung 2.0 – Technologie und Führung als perfektes Zusammenspiel](#)

## Teil 1: Die Zukunft der Führung in einer digitalen Arbeitswelt

**AviloX:** Ist die Führungskraft ein Auslaufmodell vor dem Hintergrund der Vernetzung und der damit steigenden Selbstorganisation von Experten und Teams?

**S. Schork:** Führung wird im 21. Jahrhundert weiterhin eine Rolle einnehmen. Eine veränderte Rolle, sicherlich. Es werden aber auch in Zukunft Menschen gebraucht, die eine finale Entscheidung treffen können, Sinn vermitteln, andere mitreißen, indem sie Visionen vorleben sowie Strukturen und Konsens schaffen. Jeder Mensch hat in diesem Kontext individuelle Grenzen und Fähigkeiten.

**AviloX:** Welche Veränderungen der Arbeitswelt haben die größte Auswirkung auf die Führungsarbeit?

**S. Schork:** Aus meiner Sicht spielt insbesondere die wachsende Komplexität und Dynamik eine Rolle, die vom Markt heraus der Organisation eine stärkere Agilität abverlangt und damit letztendlich auch die Führungsarbeit vor neue Herausforderungen stellt.

Die Machtverhältnisse im Markt verschieben sich hin zum Kunden und zum Mitarbeiter. Menschen werden selbstbestimmter. Sie fordern Selbstverwirklichung und Individualisierung. Mitarbeitern der neuen Generation wird ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben wichtiger.

Die Zukunft der Führung wird daher mehr auf Kompetenz und Akzeptanz aufbauen. Es wird sich die Führungskraft durchsetzen, die durch ihre Kompetenz Anhänger inspiriert und deren individuelle

Fähigkeiten herausfordern kann. Vertrauen muss geschaffen werden, damit Mitarbeiter freiwillig ihr Wissen teilen.

**AviloX:** Welche Fähigkeiten braucht eine Führungskraft in einer Arbeitsorganisation, die auf flachen Hierarchien und selbstorganisiertem Wissensaustausch beruht?

**S. Schork:** In einer flachen Hierarchie muss die Führungskraft ebenso wie ihre Mitarbeiter in der Lage sein, offen und transparent zu kommunizieren und sich gleichzeitig ihrer Grenzen bewusst sein. Führung beschränkt sich darin weniger auf eine Einzelperson, sondern ist oft im Konglomerat eines Teams zu sehen. Je nach Branche setzen sich Führungsteams meist aus Experten unterschiedlicher Disziplinen zusammen und ergänzen sich gerade dadurch.

Die Führungskraft versteht es außerdem zuzuhören. Mittels Analysen werden Fähigkeiten und Bedürfnisse des Individuums erkennbar. Sie hat auch die Aufgabe, Rahmenbedingungen und Konsens zu schaffen. Ein ausgeprägtes Netzwerk, soziale Kompetenz, emotionale Stabilität, Mut zum Experimentieren, Klarheit im Handeln und Kommunikationsfähigkeiten werden hier zum Differenzierungsfaktor. Förderung der Mitarbeiter entsteht durch direktes offenes Feedback. Kundenwünsche werden durch Marktanalysen und direktes Kundenfeedback in die Produkte/ Services des Unternehmens eingebunden.

**AviloX:** Ist die im Holacracy-Ansatz beschriebene hierarchiefreie Organisation wirklich eine realistische Vision für Unternehmen der Zukunft?

**S. Schork:** Aus meiner Sicht hängt dies stark von den Menschen innerhalb einer Organisation, deren Arbeitsinhalten und der Organisationsgröße ab. Nicht jeder Mensch kann und will selbstbestimmt arbeiten. Nicht jede Organisation benötigt für die Erfüllung ihrer Aufgabe selbstbestimmte Mitarbeiter. Ab einer gewissen Organisationsgröße werden Strukturen notwendig. Meiner Auffassung nach wird sich eine fraktale Organisationsstruktur durchsetzen.