

SERIE

Aufbruch in eine Welt, die man nicht kennt

**Die Neuvermessung der Führung: Was bleibt, was kommt?
Rudolf Kast im Gespräch mit dem Freiburger Verleger Manuel Herder.**

VON RUDOLF KAST



Der Jurist **Rudolf Kast** war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine exzellente Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In **netzwerk südbaden** beleuchtet er in einer Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis.

Herr Herder, was ist und bleibt konstant in der Führung, was verändert sich?

Die Herausforderung in der Führung ist für heutige Unternehmer und Konzernlenker die gleiche wie beispielsweise für Alexander den Großen vor über 2300 Jahren. Sie liegt nämlich darin, Menschen zu begeistern und für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Führung heißt Menschen führen, damit sie gemeinsam das erreichen, was ein einzelner nicht erreichen könnte. Ich alleine kann als Unternehmer wenig bewerkstelligen, ich muss die Organisation auf einen erfolgreichen Weg bringen. Ich muss dafür werben, dass der Weg gegangen wird aber ich muss es auch einfordern.

Was verändert sich in der Führung im Zeitalter der Digitalisierung?

Mit der Digitalisierung bekommt Führung etwas Faszinierendes, etwas, was es alle paar Jahrhunderte nur einmal gibt. Ich meine einen grundlegenden Paradigmenwechsel, der

alle Bereiche des Lebens verändert. Damit als Führungskraft umzugehen, erinnert ein wenig an die Aufgabe von Seefahrern in den Jahrhunderten der großen Entdeckungen: Sie mussten sich einlassen auf eine Welt, die sie nicht kannten. Wir wissen heute ja auch noch nicht genau, was die Digitalisierung noch alles ermöglicht. Die digitale Welt ist seit einem viertel Jahrhundert genauso Neuland wie ferne Kontinente es vor rund fünfhundert Jahren waren. Interessant, dass Zeitgenossen den Wandel oft zu klein denken. Columbus dachte, die Erdkugel sei viel kleiner als sie ist. Entsprechend hielt er für Indien was gar nicht Indien war. Ähnlich verhielt es sich mit den ersten Hochrechnungen der Telekommunikationsanbieter in den neunziger Jahren: Sie gingen von einem viel geringeren Nutzungsgrad mobiler Telefone aus als die Wirklichkeit später zeigte. Darüber hinaus sind Telefone gar nicht mehr das, was man früher für sie hielt. Führung im Paradigmenwechsel braucht Frustrationstoleranz und immer auch etwas Glück, eben ein wenig wie Kolumbus. Man muss dem

Der **Verlag Herder**, 1798 begründet, steht für anspruchsvolle Inhalte und humanistische Werte. Als wachsendes Medienunternehmen für wesentliche Lebensthemen bieten wir Inspiration, Orientierung und Fachkompetenz – analog und digital.



Wirbt bei seinen Mitarbeitern für ein gemeinsames Ziel: Verleger Manuel Herder. Foto: Herder

Zufall eine Chance geben, dann kommen auch gute Zu-Fälle, also Chancen zustande. Um Chancen zu entdecken, muss man viele zusätzliche Wege und Umwege gehen. Das Gesamthaus Herder beispielsweise, mit all seinen Beteiligungen in anderen Städten, beschäftigt mittlerweile mehr App-Programmierer als Lektoren und Redakteure. War das planbar? Natürlich nicht. Es ist das Ergebnis der Nutzung von Chancen.

Wie hat sich in dieser Zeit der Veränderung Ihr Führungsstil gewandelt?

Ich sehe meine Aufgabe darin, die Witterung frühzeitig aufzunehmen um interessante Projekte zu entdecken. Publizistisch wie unternehmerisch. Ich verlasse mich gerne auf Führungs-

kräfte, die den Mut haben, Fehler zu machen, diese schnell zu kommunizieren und dann das Beste daraus zu machen. Auch im neuartigen Umfeld eines Paradigmenwechsels müssen Entscheidungen getroffen werden. Da gilt, was im Mannschaftssport Alltag ist, nämlich schnell umzustellen. Ein guter Trainer sagt der Mannschaft sehr schnell, welche Fehler abzustellen sind und gute Sportler nehmen das nicht persönlich, sondern freuen sich darauf, es beim nächsten Mal besser zu machen. Die Rolle des Trainers übrigens, die wird vom Markt übernommen.

Sind Sportler deswegen besser zur Führung geeignet?

Es geht um die Einstellung. Führung von Menschen muss man wollen und wer will, kann es lernen. Wichtig ist insbeson-

Anzeige



Das Büro der Zukunft. Die modular aufgebaute Möbelserie ist speziell für die neue Arbeitswelt entwickelt worden. Sie ist prädestiniert für offene Bürolandschaften und Activity Based Working, kann aber auch in klassischen Mittelzonen, Wartebereichen oder im Home-Office eingesetzt werden.

Büro
Arbeitswelten **& Objekt**
für morgen!

Bebelstraße 6 · 79108 Freiburg
T 0761 15208-0 · Info@BueroObjekt.biz
www.BueroObjekt.biz

Ein Unternehmen der meinschmidt Gruppe

dere, die Neugier für Menschen zu haben und den Wunsch, Menschen für sich zu gewinnen. Hier allerdings kann man zweifellos vom Sport vieles lernen. So wie ein Trainer mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten und Rollen in einem Team umgehen muss, muss eine Führungspersönlichkeit auch unterschiedliche Rollen einnehmen können. Für mich reicht das von Buch über Zeitschrift bis zu Buchhandel, von Agenturgeschäft bis zu Immobilien. Ich erlebe mich selbst in ganz verschiedenen Rollen. Mal als Zuhörer oder Mitmacher, mal als Lernender oder Entscheider.

Welchen Stellenwert nimmt Hierarchie für Sie in dieser Veränderung ein?

Hierarchie gehört zu jedem Unternehmen. Gute Führungskräfte sind der Garant dafür, dass die Hierarchie dem Unternehmen dient und es nicht lähmt. Eine Hierarchie, die lähmt ist Ausdruck von schlechter Führung. Ich persönlich sehe meine Rolle als motivierender und inspirierender Part in der Organisation. Deshalb bin ich diesen Sommer in eines unserer Großraumbüros gezogen. Ich wollte erleben, wie es sich arbeitet, wenn stets Kollegen um einen herum sind. Das macht mir mehr Freude als ich zunächst dachte.

Ein Platz in der Mitte der Mitarbeitenden: was verändert dies für die Information in und durch die Führung?

Wir alle haben eher zu viel als zu wenig Information. Wir müssen lernen diese zu bewältigen. Das ist besonders wichtig für ein Verlagshaus. Wir leben von Information und deren schneller Verarbeitung und konsequenter Verbreitung. Unseren Lektoren und Redakteuren kommt dabei besondere Verantwortung zu. Sie kennen sich in Ihren Themen aus und bringen Stimmungen und Trends aus den Märkten ins Haus. Ansonsten sind wir eine ziemlich transparente Branche, was Markt und Absätze angeht, denken Sie nur an die Bestsellerlisten.

Wie bewerten Sie Ihre Rolle als Entscheider in der Führung?

Die Kunst ist es, das Richtige richtig zu tun. Die Frage ist immer wieder, welche Entscheidungen sollte ich selbst treffen und welche müssen von ganz anderen Personen getroffen werden? Das Subsidiaritätsprinzip besagt, dass Entscheidungen idealerweise da getroffen werden sollten, wo sie auch zu verantworten sind. Der Informationsfluss läuft durch die Digitalisierung schneller und er läuft direkt auf unseren Smartphones auf. Als Unternehmer müssen wir darauf achten, dass Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung kongruent bei einer Person liegen. Das ist ganz schön schwierig.

Wie lautet Ihr persönliches Fazit zu Führung in der heutigen Zeit?

Neues wird alt, Gutes bleibt gut.

Anzeige



AOK
Die Gesundheitskasse.

GESUNDNAH

Unser Betriebliches Gesundheitsmanagement.
Von der Krankheitsanalyse bis zur Umsetzung konkreter Maßnahmen: Wir sind ganz persönlich für Sie da, um die Gesundheit in Ihrem Unternehmen individuell zu organisieren. Mehr dazu unter aok-bw.de/business

AOK – Die Gesundheitskasse Südlicher Oberrhein
AOK-DirektService Peter Bolanz · peter.bolanz@bw.aok.de

ZGH 0620 · Foto: www.peterheck.de

AOK Baden-Württemberg