



## Neue Führungskonzepte braucht das Land

Es sind die Mitarbeitenden, die in der heutigen Wirtschaftswelt die Kunden begeistern, Lösungen entwickeln und die Wertschöpfung mitprägen. Deren Potenzial zu fördern und Innovationskraft zu entwickeln, lautet das übergeordnete Ziel von «New Work». Damit dieser anspruchsvolle Übergang in die neue Arbeitswelt gelingen kann, benötigen Unternehmen neue Führungskonzepte. von Alexander Villiger

**H**eutzutage sind Unternehmen als soziale Organismen zu begreifen, die von talentierten und engagierten Mitarbeitenden geprägt werden. Solche Organisationen sind nicht mehr nach der alten Management-Vorstellung steuerbar und bestehende Führungsinstrumente verlieren ihre Wirkung und Daseinsberechtigung zumindest teilweise. Gefragt sind neue Führungskonzepte.

### Führung im Industriezeitalter

Im industriellen Zeitalter war Führung geprägt von der Suche nach der perfekten Produktionsweise. Unternehmen wurden als Maschinen verstanden, deren Prozesse und Tätigkeiten es im Detail zu verstehen und optimieren galt. Veränderungen in der Umwelt waren überschaubar, der Anpassungsdruck in den Unternehmen gering. Folglich hatte das Management Zeit und Ruhe, sich geeignete Lösungen zu überlegen, Verbesserungen anzuordnen und die Umsetzung zu kontrollieren. Mitdenken und Hinterfragen war nicht gefragt. Die Mitarbeitenden wurden als Ausführungshelfer verstanden.

### Führung in heutiger Arbeitswelt

Mittlerweile sind in der Schweiz 80 Prozent aller Jobs im Dienstleistungssektor



Moderne Führungskonzepte helfen beim Übergang in die neue Arbeitswelt.

Bild: zvg GKB

angesiedelt. Dort sind es die Mitarbeitenden, die Kunden begeistern, ihre Expertise einbringen, neue Lösungen entwickeln und damit grossen Einfluss auf die Wertschöpfung haben. Folglich gilt es, ihnen eine bedeutendere Stellung einzuräumen und die Führung zu über-

denken. Parallel dazu sorgt die Digitale Transformation dafür, dass einfachere und eher repetitive Jobfunktionen durch mächtiger werdende Systeme ersetzt werden. In der nächsten Phase wird die Künstliche Intelligenz zunehmend Stellenprofile verändern. Was übrig bleibt

sind Tätigkeiten, die menschlichen Eigenschaften entsprechen, wie beispielsweise im Team innovative Ansätze zu entwickeln oder mit Empathie und Kompetenz Kunden zu begeistern. Kreativität und Engagement sind jedoch emotionale Zustände, die nicht angeordnet werden können.

### Neue Führungskonzepte gefragt

In der neuen Arbeitswelt bildet die Innovationskraft in Unternehmen die Währung der Zukunft. Hier leben erfolgreiche Unternehmen Führungsstile, die ihre Mitarbeitenden ermuntern, etwas auszuprobieren, sich einzubringen, das Unternehmen mitzuprägen und ihr Potenzial zu entfalten. Die Führung vermittelt positive Emotionen und unterstützt die Entwicklung der Mitarbeitenden, indem sie ihnen Vertrauen schenkt und Kompetenzen delegiert. Die Führungskräfte helfen den Mitarbeitenden, ihren Beitrag zur Wertschöpfung zu erkennen und in den Aufgaben Sinn zu finden. Freiräume und Mitgestaltungsmöglichkeiten entfachen Energie und münden in besseren Lösungen. Flache Organisationsformen ermöglichen einen unkomplizierten und direkten Zugang zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern. Netzwerke erlauben es den Mitarbeitenden, sich selbst zu orga-

nisieren, Führungserfahrungen zu sammeln und die Prozesse aus ihrer Perspektive zu verbessern.

### Purpose und New Work Ambition

Dabei dient ein gemeinsam erarbeiteter Purpose: Er zeigt auf, wofür ein Unternehmen steht und welchen Beitrag es für eine bessere Zukunft leisten möchte. Ein Zielbild 2030 richtet die mentalen Landkarten der Mitarbeitenden auf die wünschbare Zukunft aus. Eine New Work-Ambition verdeutlicht, wie im Unternehmen künftig (zusammen-)gearbeitet wird. Darin beschriebene attraktive, flexible Arbeitsbedingungen helfen, Talente anzuziehen.

Der Einbezug von Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen garantiert, dass bei der Entwicklung der neuen Führungskonzepte verschiedene Perspektiven einfließen, dass die Inhalte verstanden und gelebt werden und bei den Zielgruppen positive Wirkung entfalten. Ganz im Sinne einer prosperierenden Zukunft für das Unternehmen.

■ Alexander Villiger ist Leiter Personal der Graubündner Kantonalbank. [www.gkb.ch/jobs](http://www.gkb.ch/jobs)

## Arbeiten in der Region

### scolas

Laax Falera Sagogn Schluein

### Der Schulverband Laax-Falera-Sagogn-Schluein

sucht auf Beginn des Schuljahres 2024/25:

### Klassenlehrpersonen für die 1./2. Klasse und die 5. Klasse

Sie suchen eine interessante Stelle in einem kleinen und motivierten Team?  
Sie schätzen eine moderne Infrastruktur und fortschrittliche Anstellungsbedingungen?  
Sie sind engagiert und möchten sich aktiv an der Weiterentwicklung unserer Oberstufe beteiligen?

Dann erwartet Sie bei uns in Laax eine spannende Herausforderung als Klassenlehrperson sowie eine wertschätzende Arbeitsatmosphäre in einer attraktiven Umgebung.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung per E-Mail an die Schulleitung: [gion.caviezel@scola-lfss.ch](mailto:gion.caviezel@scola-lfss.ch) bis Mittwoch, 6. März 2024

Für Fragen zur Stelle steht Ihnen die Schulleitung gerne zur Verfügung.  
E-Mail [gion.caviezel@scola-lfss.ch](mailto:gion.caviezel@scola-lfss.ch) / Telefon 081 921 59 88



Im Rahmen des Mandatsauftrags der Gemeinde Safiental sucht der Naturpark Beverin für die Geschäftsstelle Safiental Tourismus zur Unterstützung des Teams ab 1. April 2024 oder nach Vereinbarung eine

### Fachperson Tourismus, Schwerpunkt Kommunikation und Projektumsetzung 40-60%

Arbeitsort der Stelle ist Versam. Als Fachperson Tourismus übernehmen Sie verschiedene Aufgaben im Tagesgeschäft der Geschäftsstelle Safiental Tourismus, namentlich in der Kommunikation und Gästeinformation. Ausserdem sind Sie zuständig für die Entwicklung und Umsetzung von Projekten, Produkten und Dienstleistungen mit touristischer Relevanz.

Die vielseitige Tätigkeit umfasst hauptsächlich folgende Aufgaben:

- Bearbeiten von Gästeanfragen, Erledigung administrativer Arbeiten sowie Organisation und Durchführung von Events und Exkursionen
- Konzeption und Pflege der Inhalte aller Kommunikationskanäle (digital/Print)
- Verfassen von Beiträgen für lokale Publikationsorgane und Medienarbeit
- Entwicklung, Leitung und Umsetzung von touristischen Projekten und Produkten mit Budget- und Ergebnisverantwortung

Sie verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung im Tourismus- oder Kulturmanagement, in Public Relations oder vergleichbaren Bereichen. Weiter bringen Sie eine hohe Sprach- und Schreibkompetenz, Affinität für digitale Medien und gute Fähigkeiten im Projektmanagement mit. Sie sind sich gewohnt, selbstständig, strukturiert und speditiv zu arbeiten, sind kommunikativ und haben Freude an der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren. Als kreative:r Teamplayer:in zeichnen Sie sich zudem durch hohe Zuverlässigkeit und Qualitätsbewusstsein, Flexibilität und Dienstleistungsbereitschaft aus. Idealerweise haben Sie bereits einen engen Bezug zum Safiental und zum Naturpark Beverin.

Interessiert? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen bis 6. März 2024 per E-Mail an [anolanda.rechsteiner@safiental.ch](mailto:anolanda.rechsteiner@safiental.ch).

Safiental Surselva



Naturpark Beverin