

FÜHRUNG IM WANDEL –

Was Digitalisierung und New Work für die Chefetage bedeuten

>> von Kai Alexander Saldsieder und Yorck Hesselbarth > Die Digitalisierung verändert die Gesellschaft – und mit ihr auch die Arbeitswelt. Die technologischen Neuerungen in der Telekommunikationsindustrie haben insbesondere im letzten Jahrzehnt neue Möglichkeiten der Kommunikation und Kollaboration ermöglicht. „Telearbeit“ und „Computer Based Training“ waren in den 1990er Jahren Schlagworte, die in erster Linie interessierten und ausgewiesenen Personalmanagern bekannt waren; die Masse der Arbeitnehmerschaft arbeitete zu dieser Zeit überwiegend innerhalb formal gesetzter Unternehmensstrukturen mit festem Arbeitsort und geregelten Arbeitszeiten ohne permanente Erreichbarkeit.

Heutzutage ist eine räumliche wie zeitliche Entgrenzung im Arbeitsleben festzustellen, die es in dieser Ausprägung bislang nicht gegeben hat. Die Neuerungen der mobilen Kommunikationstechnologie haben nicht nur die Arbeitswelt, sondern die Gesellschaft insgesamt verändert. Anders als früher ist heute die Mehrzahl der Menschen auf freiwilliger Basis in andauernde Kommunikation involviert – privat, wie auch im beruflichen Umfeld. Die steigenden Absatzzahlen von Smartphones und Tablet-PCs belegen die Nachfrage nach Mitteln permanenter Interaktion. Der daraus resultierende Paradigmenwechsel führt zu einer Schlüsselrolle der (Kommunikations-)Technologie. Sie ermöglicht parallele Kommunikation und schafft neue Räume für permanente virtuelle Begegnung mit anderen.

Von diesen Entwicklungen bleibt auch die Führungsarbeit in Unternehmen nicht unberührt, denn die neue Technologie schafft die Grundlage, Arbeit räumlich und zeitlich komplett zu entgrenzen. Es entsteht Mobilität der Personen, der Arbeit und der Inhalte. Daraus folgt ein hoher Grad an Flexibilität, der seinerseits wiederum neue Anforderungen an Personalverantwortliche stellt, denn dieser Wandel hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten und geführt werden.

Neben technologischen Neuerungen beeinflussen auch andere Aspekte die Möglichkeiten in der betrieblichen Zu-

sammenarbeit. Nicht nur durch die Globalisierung und Technologisierung der Unternehmen modifiziert sich die Art der Zusammenarbeit, sondern auch weitere Megatrends wie der anhaltende Wandel zur Digitalisierung verändern technisch die Produktionsstandorte und Büros, wie *Abbildung 1* überblicksartig veranschaulicht. Im Zuge des technologischen Fortschritts verändern sich auch die Kommunikationstechniken sowie die damit verbundenen Kollaborationsformen. So muss nicht nur die Infrastruktur dem technologischen Wandel angepasst werden, auch die Mitarbeiter, die die Geräte und Software nutzen, müssen in der Lage sein, mit dem Wandel Schritt zu halten. Diese Änderungen führen dazu, dass Mitarbeiter permanent in Arbeitsprozesse eingebunden sind, während das klassische „nine-to-five“-Arbeitszeitmodell zunehmend seltener wird.

Wenn die Kombinationsmöglichkeiten von Arbeitsort und -zeit fast erschöpflich erscheinen und zeitgleich eine Auflösung von klassischen hierarchischen Strukturen zu erkennen ist, stellt sich somit die Frage nach zeitgemäßen, „guter“ Führung und ihren Determinanten. *Abbildung 2* zeigt die Entgrenzung zwischen Ort und Zeit, die zu neuen Möglichkeiten der (digitalen) Kollaboration führt.

Digitale Führung braucht neue Kompetenzen – aktuelle Studien-ergebnisse

Mittlerweile haben sich verschiedene Studien dem Thema Kommunikation und Führung in einer digitalen Arbeitswelt gewidmet. Im Kern behandeln viele dieser Arbeiten die Frage, inwiefern Technologie dabei helfen kann, klassische Organisationen in Netzwerkverbindungen zu transformieren. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Titel *„Reinventing Organizations“* von Laloux/Kauschke.

Die Autoren basieren ihre Annahmen über die Weiterentwicklung von Organisationen auf einem Menschenbild, bei dem die Fähigkeit zur Selbststeuerung, die Bedeutung von Sinnhaftigkeit im täglichen Handeln sowie eine ganzheitliche Berücksichtigung des Menschen eine zentrale Stellung einnehmen.

Eigenantrieb und Vernetzung – so die Schlussfolgerung der Autoren – beflügelt die organisationale Führung, in der zuletzt hierarchische Führung obsolet würde.

Soweit gehen viele andere Autoren nicht, denn vielerorts ist nach wie vor die Auffassung vertreten, dass jede Art der Organisation zumindest eine Form von Management – also Führung – benötige. Dennoch zeigen aktuelle Untersuchungen, dass Führung im Digitalen Zeitalter eines erweiterten Kompetenzrahmens bedarf.

Beispielhaft nennen die Autoren der Studie *„Alpha Intelligence – Was Führungskräfte von morgen brauchen“* einen sicheren Umgang mit den neuen Medien als Basiskompetenz für Führungskräfte. Im Kern spiegeln die Forschungsergebnisse vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) und F.A.Z.-Institut den Spagat wider, dem Manager in der heutigen Arbeitswelt in der Rolle als Führungskraft gerecht werden müssen: In einem internationalen und hochdynamischen Marktumfeld sind Vernetzungsentelligenz und empathisches Handeln entscheidende Fähigkeiten für erfolgreiche Führung; gleichzeitig bildet der persönliche Kontakt zwischen Menschen den Nukleus jeglicher Zusammenarbeit als Basis für gegenseitiges Verständnis und Vertrauen – abseits von hochtechnologischer „Highspeed Kommunikation“.

Für das Forschungsprojekt von IFIDZ und F.A.Z.-Institut wurden 100 Führungskräften aus Industrie und Mittelstand über ihre Erfahrungen und Erwartungen im Wandel der Führung befragt. Alle Teilnehmer bestätigten, dass sich im Zuge der Digitalisierung eine signifikante Zunahme der innerbetrieblichen Kommunikation zwischen verschiedenen Führungsebenen vollzogen hat. Im Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit zeigt sich jedoch, dass die gestiegene „Kommunikationsschlagzahl“ nicht dazu geeignet ist, schlechtes Management auszugleichen. So mahnt die Studie von IFIDZ und F.A.Z.-Institut die Führungskräfte, angesichts wachsender digitaler Kommunikationsflüsse den Mitarbeiter vor allem als menschlichen Teil einer Kommunikation zu begreifen, weshalb der persönlichen Kontakt für

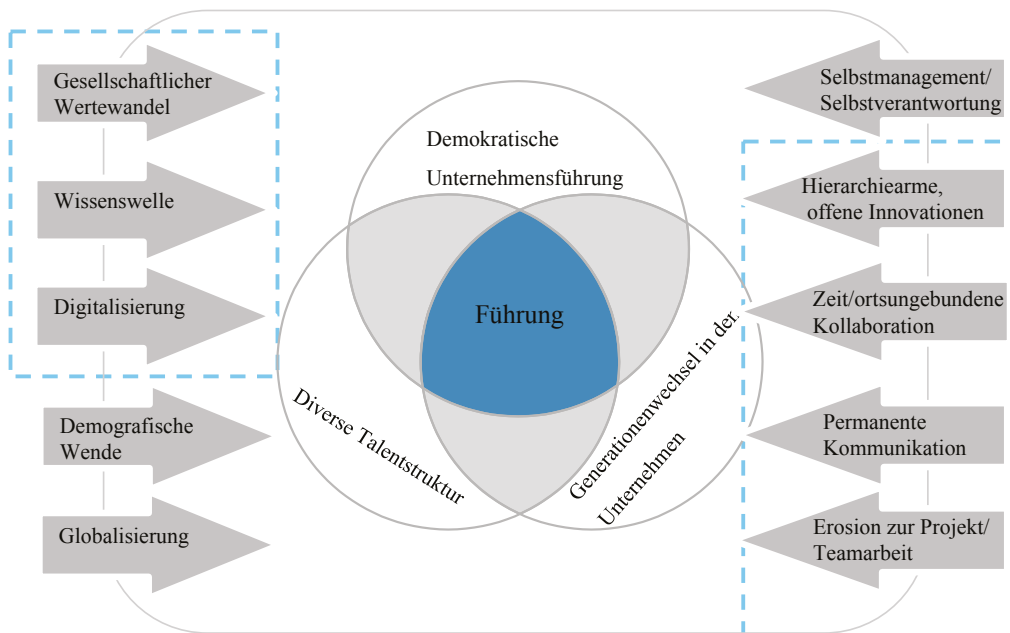
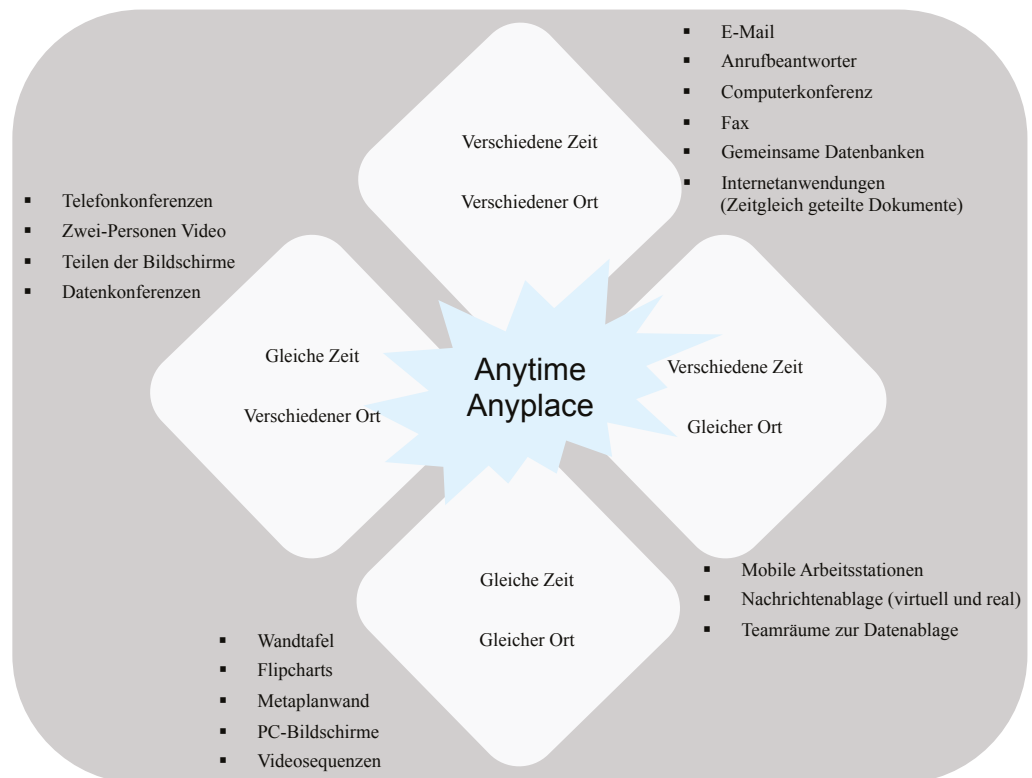


Abbildung 2: Zweidimensionale Entgrenzung der Arbeit in Raum und Zeit – Anyplace und Anytime
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an O'Hara-Devereaux, M. und Johansen, R.; 1994 „Global work. Bridging distance, culture, and time“, S. 199.

Abbildung 1: Einflussgrößen auf Führung im Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an. Sattelberger, T.; 2015; „Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“, S. 39.



den Zusammenhalt einer Organisation weiter und intensiv zu pflegen sei. Von einer Selbststeuerung kann angesichts dieser Studienergebnisse also noch nicht die Rede sein.

Vielmehr ist die Mehrheit der Studienteilnehmer der Ansicht, dass der einzelne Mitarbeiter aufgrund der wachsenden Bedeutung von Teamarbeit vor allem auf einer sozialen Ebene stärker angeleitet werden müsse, damit die Zusammenarbeit im Team auch funktioniert.

Die Bedeutung digitaler Kommunikationsmedien ist in der heutigen Arbeits-

welt unbestritten. Dennoch sind die befragten Führungskräfte der Ansicht, dass die zunehmende Geschwindigkeit ebenfalls dazu geeignet sein kann, die Anzahl von Fehlentscheidungen im täglichen Miteinander nach oben zu treiben, denn: Wer schnell entscheiden muss, begeht tendenziell mehr Fehler. Hier nicht durch Verzögerung ins Hintertreffen zu geraten und Fehler offen ansprechen, zeichnet gute Führung aus – so die Experten. Mehr als Dreiviertel der Teilnehmer sind der Ansicht, dass Handlungs- und Entscheidungsdruck im Zuge der

Digitalisierung zunehmen. Deshalb erscheint es umso bedeutsamer, angesichts einer Vielzahl an Kommunikationsmedien und -Kanälen klare Regeln in der Nutzung dieser Instrumente zu etablieren. Vor diesem Hintergrund stellt insbesondere die Medienkompetenz eine Schlüsselrolle dar. Wenn die jüngere Generation deutlich geschulter im Umgang mit Social Media und Co ist, sollte versucht werden, den Abstand zu den Digital Natives zumindest zu verkürzen, so dass alle die Risiken dieser Medien kennen. >

Diese Ergebnisse werden durch eine weitere Studie der Hochschule Rhein-Main (2015) gestützt. Dazu wurden 235 Personen, vom Personaler bis zur Führungskraft im deutschsprachigen Raum zu Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter befragt.

In Summe zeigen die genannten Studien vor allem eines: Nach wie vor gelten die Vorgesetzten durchaus noch als Vorbild. Wahrhaftig und glaubwürdig sollen sie sein, dabei vor allem offen und transparent, ohne das kritische Wissen für sich alleine zu beanspruchen.

Wer innerhalb netzwerkartiger Organisationsstrukturen heute jedoch eine Führungsrolle behalten möchte, der kann sich nicht mehr auf Organigramme berufen, sondern er muss sich stets auf Neue bei seinen Mitarbeitern „bewerben“ - ein Paradigmenwechsel, der manchem auf den ersten Blick sicherlich nicht allzu leicht fallen dürfte.

Ausblick

So zeigt sich, dass sich im Zuge der Digitalisierung und des sich mit ihr vollziehenden Wertewandels die Rolle und der Gestaltungsspielraum für Führung und Führungskräfte anhaltend verändern. Dennoch ist zu vermuten, dass das Gros der Unternehmen mittelfristig an etablierten Organisationsformen, -strukturen und -prozessen festhalten wird.

Die permanente Reizüberflutung in privaten wie auch in geschäftlichen Bereichen wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Vor diesem Hintergrund erfordert erfolgreiches digitales Management in einigen Kategorien ein zügiges Umdenken. Beginnend bei veralteten Matrixstrukturen und starren Hierarchiegerüsten entsteht ein Maximum an Verwaltung und ein Minimum an Verantwortung, welches in dieser Form nur noch bedingt zukunftsfähig zu sein scheint. Flachere Hierarchien mit flexiblen Arbeitszeiten ohne Präsenzpflicht werden stets gefragter. Auf Seiten der Mitarbeiter heißt es, sich selbst

effektive Grenzen setzen zu können. Langfristig scheint insbesondere die Fähigkeit zum Selbstlernen und Selbstmanagement ein entscheidendes Erfolgskriterium für die Personalauswahl zu werden – in älterem Sprachgebrauch kann man auch von der Fähigkeit des „Mitdenkens“ sprechen. Insgesamt werden permanente Erreichbarkeit und der stetig wachsendem Druck Mitarbeiter auf allen Ebenen noch stärker als bisher abverlangen, Arbeit delegieren und eigene Grenzen erkennen zu können. Deshalb kommt der Signalfunktion von Vorgesetzten wachsende Bedeutung zu. Führungskräfte werden unter intensiverer Beobachtung ihrer Mitarbeiter stehen als je zuvor: Ihr Handeln wird zunehmend transparent und ihr faktisches Leistungsspektrum immer sichtbarer. Vor diesem Hintergrund wird die eigene Glaubwürdigkeit der Führungskraft zu einem Richtwert für viele Mitarbeiter, vor allem wenn sie das eingeforderte Verhalten allen voran praktizieren: Dies gilt für die Taktzahl der Kommunikation über digitale Medien, die Tonalität im Umgang, die Fähigkeit zur Wahl geeigneter Kommunikationsmittel nach Anlass sowie zuletzt für die Souveränität im Umgang mit digitalen Medien insgesamt. Dazu gehört auch, Mitarbeitern wie auch sich selbst einmal eine Auszeit zu gönnen und „offline“ zu sein. Die Basis hierfür ist wiederum keine neue Erkenntnis der Führungswissenschaft, zuletzt aber das stärkste Bindeglied zwischen Menschen: Vertrauen.

So ist sich Barbara Liebmeister, Gründerin des IFIDZ und langjährige Managementberaterin, sicher, dass auch weiterhin Anführer benötigt werden, die vermehrt Orientierung geben, vor allem die persönliche Ebene stärker in den Vordergrund treten lassen. Sie sind damit vor allem gute Netzwerker, denn der Netzwerkorganisation gehört die Zukunft.

Dr. Kai Alexander Saldsieder

ist Professor für General Management und International Business an der Hochschule Pforzheim. Zuvor arbeitete er als Manager in den Bereichen Vertrieb und Kundenentwicklung für Procter & Gamble, MGM und Hasbro.

Yorck Hesselbarth

schloss sein Studium International Business an der Hochschule Pforzheim mit einer Bachelorarbeit zu „Digital Leadership“ ab.