

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG – CHANCEN FÜR DIE, DIE FÜHREN WOLLEN

von Frank Weber

Wir lesen und hören es immer wieder: Mit der Digitalisierung ändert sich auch das Leben von Führungskräften. Bei Beratern, Wissenschaftlern und Journalisten scheint das bereits ausgemachte Sache zu sein. Spreche ich hingegen mit Führungskräften in den Unternehmen vor Ort, herrscht mitunter Ratlosigkeit und auch Verunsicherung über das möglicherweise veränderte Rollenbild von Führungskräften. Bisweilen verbunden mit der Angst, den wie auch immer gearteten Anforderungen nicht gerecht zu werden.

Die Konsequenzen der Digitalisierung sind den Menschen zuweilen unklar und viel zu häufig wird sie eher als Bedrohung denn als Chance für die eigene Arbeit wahrgenommen – von Mitarbeitern und auch von Führungskräften.

Was folgt aus der Digitalisierung?

- Durch die Digitalisierung beschleunigen sich Informationsketten und Geschäftsprozesse massiv.
- Das Internet führt zu immer kürzeren Innovationszyklen. Das mobile Internet wirkt hier zusätzlich als Turbolader.
- Geschäftsmodelle gleich welcher Art wandeln sich zu einer 24/7-Kultur.

Die Digitalisierung führt in erster Linie zu einer massiven Beschleunigung des Privat- wie auch des Erwerbslebens durch moderne Kommunikations- und Rechartechniken. Soziologen sprechen inzwischen davon, dass die soziale Beschleunigung zum Grundprinzip der modernen Gesellschaft erklärt wird.

Auswirkungen auf die Arbeit von Führungskräften

Immer kürzere Innovationszyklen zwingen die Menschen in den Unternehmen zu immer schnelleren Entscheidungen. Sind sie aber strukturell und organisatorisch darauf vorbereitet? Wie stark ist man noch im klassischen Hierarchiedenken gefangen und möchte jede Entscheidung mindestens doppelt absichern? Wie stark leben Führungskräfte vor, dass Irrtümer und Fehler mehr denn je zum Prozess des Wirtschaftens gehören? Dass

man mit Delegieren und dezentraler Verantwortung schneller wird? Denn infolge der Digitalisierung sollten die Hierarchien flacher und Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden. Die Grenzen zwischen Linien- und Projektarbeit verschwimmen. Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung. Die Führungskraft wandelt sich vom klassischen allwissenden Vorgesetzten hin zum Navigator. An die Stelle von Entscheidungsmacht tritt Moderationskraft.

Führung, das sind alle Maßnahmen von Chefs, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken. Das ist die Kunst, wirksame Zusammenarbeit und Kommunikation für maximalen Kundennutzen zu orchestrieren. Führungskräfte fokussieren auf die Rahmenbedingungen, unter denen ihre Mitarbeiter erfolgreich sein können.

Da Digitalisierung auf allen Ebenen zu einer massiven Beschleunigung führt, werden z.T. extrem kurzfristige Projektänderungen und Nachjustierungen an der Tagesordnung stehen. Hier wird der Chef zum empathischen Moderator, der den ständigen Dialog in der Mitarbeiterschaft aufrecht hält und nährt. Der Beziehungsmanager steht im Vordergrund. Zu seinen Hauptaufgaben gehört, das gesamte Unternehmen als Beziehungsnetzwerk zu verstehen und dieses aktiv zu gestalten. Mit dem Ziel einer effizienten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Strategien und auch nachgelagerte Prozesse sowie Planungen haben im Zeitalter der Digitalisierung eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. In der VUCA-Welt (wird im Schaubild erklärt) steht permanent alles auf dem Prüfstand. Führungskräfte können damit immer weniger mittel- bis langfristig planen. Deswegen müssen sie im ständigen Dialog mit ihren Mitarbeitenden die Arbeit laufend nachjustieren.

Wenn sich der Trend der Gegenwart mit einer immer weiter zunehmenden Geschwindigkeit umschreiben lässt, führt das zwangsläufig auch zu der Frage, wie viel Tempo unsere Gesellschaft und unser Erwerbsleben ver-

Wir leben in der VUCA-Welt ...

VUCA	Volatile	Das unternehmerische Umfeld verlangt schnelle Reaktionen auf ständige unvorhersehbare Änderungen, die außerhalb meiner Kontrolle sind
	Uncertain	Das unternehmerische Umfeld verlangt Handlungen und Reaktionen unter Unsicherheit
	Complex	Das unternehmerische Umfeld verändert sich sehr dynamisch mit vielen wechselseitigen Abhängigkeiten von Wirkungen
	Ambiguous	Das unternehmerische Umfeld ist in Teilen außerhalb unserer Erfahrungen und mehrdeutig

Quelle: Weberadvisory

trägt. Digitalisierung bedeutet damit auch gesellschaftlichen Kulturwandel und neue Paradigmen in der Wirtschaft, verbunden mit einem neuen Verständnis von menschlicher Arbeit und deren Wert.

In vergangenen Zeiten gab es eine zeitliche Synchronität zwischen dem individuellen Altern und dem technischen Fortschritt. Die Zyklen der technischen Neuerungen verliefen in nahezu vergleichbaren Zeiträumen wie die Generationenfolge der Menschen. Die Kurve der Veränderungsgeschwindigkeit verlief verlässlich linear. Die Digitalisierung führt nun aber zu einer sich logarithmisch entwickelnden Veränderungsgeschwindigkeit. Bis hin zum disruptiven Wandel können Innovationen bestehende und vertraute Realitäten nahezu schlagartig verdrängen. Der daraus folgende digitale Darwinismus kann Menschen Angst machen und sie sogar in ihrer Fähigkeit, die Zukunft aktiv gestalten zu wollen, lähmen. Mehr als je zuvor sind Führungskräfte in der Verantwortung, als Veränderungsbegleiter zu agieren – mit der nötigen Empathie, sich auf die individuelle Betroffenheit der einzelnen Mitarbeitenden einzustellen. Für kommunikationsstarke und empathische Menschen ist das eine Chance. Der auf Anweisung setzende klassische Vorgesetzte hingegen ist das Auslaufmodell. —

Kontakt: mailto@weber-advisory.com

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius.