

## „Echte“ Leader haben keine Angst vor Digitalisierung

VON [BRIGITTE LIPPMANN](#) UND [BEAT SCHORI](#)/ MITTWOCH, 11 SEPTEMBER 2019  
/ VERÖFFENTLICHT IN [DIGITALISIERUNG](#), [FÜHRUNG](#)



In der alten Welt (prä-digitalen Welt) gab es klare Rollen: Führungskräfte führten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und statteten diese mit Entscheidungs-befugnissen aus. Diese Rolle – und auch ihre Macht und der damit verbundene Führungsanspruch – erklärte sich durch die Position innerhalb einer Organisations-hierarchie, den damit verbundenen Privilegien und Statussymbolen sowie dem

Expertenwissen bzw. der Führungs-erfahrung und der Vernetzung („Old Men’s Club“). Die zurückgelegten Schritte auf der Karriereleiter spiegelten sich in der Budgetverantwortung und den zur Verfügung stehenden Ressourcen und waren das Ergebnis einer Top-Down beeinflussten Unternehmenskultur.

Durch die Digitalisierung und die damit einhergehende Transformation analoger Prozesse wird auch das Selbstverständnis von Führungskräften in Frage gestellt. Nach Tim Holt’s <sup>[1]</sup> Definition bewirkt die Digitale Transformation den Übergang von einer Organisationsstruktur, die auf Leistung und Hierarchien basiert, hin zu Unternehmen, in denen Kollaboration und Co-Creation gelebt werden. Führen heißt demnach, der Organisation zu helfen, offen zu werden für neue Formen der Zusammenarbeit und der Zielerreichung.

Auch die Konzepte des Managements und das Verständnis von Führung, das sich in Unternehmen häufig über viele Jahre entwickelt und verfestigt hat, stehen auf dem Prüfstand. Wie verändert sich Management, um den Anforderungen einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt – die sich so dynamisch wie nie zuvor verändert – gerecht zu werden?

Wenn die Bedeutung von Hierarchien, von Status und Expertenwissen sich wandeln, was wird dann aus der Führungskultur in Unternehmen? Braucht es „Führung“ durch Vorgesetzte überhaupt noch? Oder agieren in Zukunft nur noch kollaborative, selbst-organisierte Teams? Genügt es, Rollen und Aufgaben zu definieren? Was bedeutet „Leadership“ im digitalen Umfeld?



Fakt ist: Hierarchische Organisationen mit starren Organigrammen werden der alten, prädigitalen Welt zugeordnet. Sie haben sich überlebt. Zunehmend digitaler werdende Businessmodelle erfordern häufig ein Agieren über (Organisations-)grenzen und -strukturen hinweg. Unternehmensgrenzen verschwinden ganz oder lösen sich zunehmend auf. Durch die Arbeit in Netzwerken, in verschiedenen Wertschöpfungssystemen und organisationsübergreifenden Kollaborationen müssen Führungskräfte ihren Anspruch auf Führung neu mit Leben füllen: Wer in einem Netzwerk nichts anzubieten hat, was die Mitglieder weiterbringt, ist überflüssig.

Zudem wird die Welt volatiler, ungewisser, komplexer und ambiguer: VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)<sup>[2]</sup> lässt grüßen. Der früh verstorbene Psychologe Prof. Dr. Kruse<sup>[3]</sup> sprach von der Komplexitätsfalle. Planung, z. B. von Aktionen, Ressourcen, Budgets funktioniert heute nicht mehr so wie früher, Planungsphasen werden zunehmend kürzer, Projektverantwortung wird geteilt. Und das ist eine enorme Herausforderung für Führungskräfte. Früher konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Chefs und Chefinnen konkrete Antworten auf Fragen und Herausforderungen erwarten. Expertinnen und Experten waren aufgrund ihres Fachwissens über Jahrzehnte feste Anlaufpunkte in Unternehmen. Beides wird heute, bei einer radikal geschrumpften Halbwertszeit von Wissen, zunehmend unwahrscheinlicher.

Wo in einem Umfeld ohne feste Anlaufstellen ist der identitätsstiftende Rahmen verortet? Mit wem oder was identifizieren sich die Menschen in Unternehmen? Sind Unternehmenskultur und -grenzen für den Einzelnen überhaupt noch wahrnehmbar? Ist es das Konglomerat, welches das laufende „Projekt“ finanziert? Oder ist es das Ziel oder Ergebnis, für das man arbeitet? Sind es die Kolleginnen und Kollegen, die aktuell im „Team“ mitarbeiten? Die Herausforderungen an Struktur und Kultur der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter wachsen und verändern die „neue“ Definition von Führung.

## **Trust & Empowerment – weiterhin die zwei tragenden Säulen**

Was bleibt – auch im Zeitalter der Digitalisierung, sind die beiden Grundpfeiler einer erfolgreichen Unternehmenskultur: Vertrauen und Entscheidungsbefugnis und damit die Befähigung von Mitarbeitern, d. h. „Trust“ und „Empowerment“. Und drei ganz konkrete Tipps helfen diese Unternehmenskultur auch in digitalisierten Arbeitswelten wachsen zu lassen. In Teilen stammen diese aus dem sog. „agilen Manifest“ [4], das komplexe Entwicklungsprozesse, wie z. B. Softwareprojekte, massiv verändert und ergebnisorientiert beschleunigt hat.

### **1. Der Kunde steht im Mittelpunkt**

Alle verstehen das „Warum“ und sehen in diesem einen – nämlich ihren – Sinn. In allem was das Team tut, steht der Kunde im Mittelpunkt. Gemeinsam etablierte Werte unterstützen die Kollaboration und





Interaktionen. Die Ziele müssen klar verstanden und interpretiert werden, damit Einigkeit (Alignment) herrscht und Eigen-Verantwortung möglich wird. Die Teams bauen auf Diversität, d. h. sind zusammengesetzt aus Menschen, die sich in Alter, fachlicher Qualifikation, Geschlecht, Kulturraum unterscheiden können und sich ergänzen. Transparenz ist die Basis für Vertrauen und schafft eine Atmosphäre, in der Fehler gemacht werden dürfen, um daraus zu lernen. Das fördert Mut, Kreativität und Risikobereitschaft.

## 2. **Einigkeit über Ressourcen und Vorgehen**

Die Gruppe entwickelt ein gemeinsames Verständnis zum besten Vorgehen. Selbst-Disziplin und Selbst-Organisation jedes Einzelnen sorgen dafür, dass Fähigkeiten eingebracht und Ressourcen freigesetzt werden, wann und wo diese benötigt werden. Eine Tool-Box von Methoden, Prozessen und Techniken, die von allen beherrscht wird, unterstützt die Zusammenarbeit

## 3. **Effektive Kommunikation über Grenzen hinweg**

In der Kommunikation liegt der Schlüssel für effektive Zusammenarbeit. Sie muss ermöglicht werden – die Wahl der geeigneten Form, des Mediums, der Sprache oder Technik ist zweitrangig. Kommunikation verläuft in beide Richtungen, d. h. sie fordert Sender- und Empfänger-Qualitäten. Sie schafft den Zugang zu den für die Arbeit notwendigen Informationen, sie motiviert und mobilisiert darüber hinaus die Menschen, um in Teams gemeinsam Ziele zu erreichen. Dazu gehört auch und vor allem die persönliche Kommunikation und die gegenseitige Inspiration.

## **Deshalb: Keine Angst vor Digitalisierung!**

Wer als Leader Veränderungen nicht nur bewältigt, sondern vorantreiben kann, wer über Strukturen hinweg kommuniziert – mit offenen, nach außen und innen gerichteten Augen – wird auch im digitalen Umfeld gebraucht werden.

## **Die erfolgreiche Führungskraft im digitalen Zeitalter**

- Entwickelt die Führungskräfte von morgen
- Schafft eine Atmosphäre des Vertrauens und der Sicherheit
- Formuliert mit dem Team Ziele, und den Weg dorthin
- Fördert Kollaboration und Experimente, die auch scheitern dürfen
- Hilft mit, Hindernisse und Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen
- Hört zu, coacht, unterstützt, motiviert, animiert
- Lässt Menschen im Team Verantwortung übernehmen
- Macht selbst auch Fehler und redet darüber
- Beobachtet aufmerksam sein Arbeitsumfeld, stellt Ressourcen und öffnet Türen,
- Und freut sich gemeinsam mit seinem Team über die Erfolge

### **Und ganz wichtig:**

- Sie ist selbstreflektiert, offen und neugierig auf Menschen und die Umwelt.



**Lippmann International LLC:** Brigitte Lippmann hilft bei Talent Management und Personalproblemen, so wie zum Beispiel durch Nachfolge-Beratung, Transition Coaching, Globalisierungsunterstützung, Vielfalt oder „Diversity“-Thematiken, Führungskräfteentwicklung, kulturelle Expat Trainings und auch bei der Bildung von Talent Pools.

**be@change beat schori managementberatung & coaching Ltd.:** Beat Schori, der erfahrene Berater und Dozent mit langjähriger Expertise in Change Management, „Culture Change“ und Integrations-Projekten, begleitet & unterstützt Unternehmen bei „cultural change“.

---

[1] Tim Holt, CEO Siemens Power Generation Services aus dem CFFO White Paper von Roland Dieser; aus dem Englischen übersetzt in Digital Transformation Challenges in Large and Complex Organizations, November 2018

[2] <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

[3] Peter Kruse: [Die Führungsmacht ist erschüttert](#). Youtube Video, 2014

[4] [https://de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung](https://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung)

