

Dieser Beitrag erschien zuerst in der Zeitschrift PersonalEntwickeln: Christiansen, Frauke: Effektive Führung in einer digitalen Welt – tatsächlich anders? Kritische Betrachtung von „Digital Leadership“, in: Laske, S./Orthey A./ Schmid M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 6.189, Köln, Oktober 2018

Alle Rechte bei Frauke Christiansen und dem Verlag Wolters Kluwer.

## **Effektive Führung in einer digitalen Welt – tatsächlich anders? Kritische Betrachtung von „Digital Leadership“**

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- Welches die Ursachen der Forderung nach einer neuen Führung sind,
- Welche neuen Führungsformen derzeit aktuell sind,
- Welches die Elemente von „Digital Leadership“ sind.

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Einführung und Kernfragen
2. Der Begriff der „Digital Leadership“
3. Neues Führungsverständnis
  - 3.1. Ursachen für die Forderung nach „neuer Führung“
  - 3.2. Formen der neuen Führung
    - 3.2.1. New Work
    - 3.2.2. Transformationale Führung
    - 3.2.3. Charismatische Führung
    - 3.2.4. Ambidextre Führung
  - 3.3. Aktuelle Anforderungen an Führung und Führungskräfte
    - 3.3.1. Elemente der „Digital Leadership“: Selbstführung
    - 3.3.2. Elemente der „DL“: Unternehmenssteuerung/-führung
    - 3.3.3. Elemente der „Digital Leadership“: Mitarbeiterführung
    - 3.3.4. „Digital Leadership“ im Vergleich zu anderen Ansätzen
  - 3.4. Wie können Führungskräfte neues Führungsverhalten lernen?
  - 3.5. Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen
4. Veränderungen auf der Mitarbeiterebene im Rahmen von „Digital Leadership“
  - 4.1. Veränderte Situation der Mitarbeiter
  - 4.2. Sieben Typen von Arbeitnehmern in der neuen Arbeitswelt
  - 4.3. Notwendige Verhaltensänderungen auf der Mitarbeiterebene
5. Folgen der „Digital Leadership“ für Unternehmen und Personalabteilungen
  - 5.1. Relevante HR-Prozesse
  - 5.2. Auswahl und Ansprache von Bewerbern
  - 5.3. Personalentwicklung / Talent Management
  - 5.4. Neue Rolle und Selbstverständnis für Personalabteilungen
6. Fazit

## Abstract

Der Beitrag liefert einen detaillierten Einblick in die Herausforderungen moderner Führungsarbeit: in das Stichwort „Digital Leadership“ wird aktuell viel interpretiert und Verhaltensänderungen von den Führungskräften gefordert.

Es hilft zu verstehen, woher eigentlich die Forderung nach einem neuen Führungsverständnis kommt, welche Führungsfähigkeiten schon lange unter dem Stichwort „Partizipative Führung“ formuliert wurden und jetzt mit der Welle der Digitalisierung und der „Digital Leadership“ wieder hervorgehoben werden. Dabei ist „Digital Leadership“ mehr als nur eine Form der Mitarbeiterführung, sondern verlangt den Führungskräften auch in anderer Perspektive mehr ab: in der Selbstführung und der Unternehmensführung.

Außerdem wird deutlich, dass „Digital Leadership“ nicht eine Folge der Digitalisierung und Globalisierung mit allen ihren Paradigmenwechseln ist, sondern vielmehr eine Voraussetzung, um Digitalisierung im Unternehmen erfolgreich zu steuern und umzusetzen.

Abschließend wird erläutert, welche Folgen und Effekte „Digital Leadership“ und Digitalisierung für Personalabteilungen haben und dass hier ein neues Selbstverständnis und eine Aufwertung der Rolle höchste Priorität im Top Management haben sollte.

Parallel enthält der Beitrag kleine Exkurse zum Beispiel zum Verständnis von hybriden Teams (Mensch-Roboter) oder dem aktuellen Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen.

## 1. Einführung

Der Begriff „Digital Leadership“, oder in alternativer Formulierung auch „Leadership 4.0“ bzw. „New Leadership“ schwirrt als neuer Modebegriff durch Publikationen, Konferenztitel und Angebote von Trainingsinstituten und Unternehmensberatungen.

Vielfach bleibt unklar, was genau unter dem Begriff zu verstehen ist, was zu seiner Definition geführt hat und warum es überhaupt relevant sein könnte, über ein neues oder zumindest verändertes Führungsverständnis und dessen Anforderungen an Führungskräfte nachzudenken.

Nachfolgend wird gezeigt, woher die Forderung nach einem neuen Führungsverständnis stammt, wie umfänglich „Digital Leadership“ eigentlich zu verstehen ist und warum man bei näherer Betrachtung und Begriffsklärung auf ein sog. „Henne-Ei-Problem“ stößt: führt die Digitalisierung zu neuer Führung namens „Digital Leadership“ oder benötigt man nicht erst „Digital Leaders“, um eine Digitalisierung sinnvoll für das eigene Unternehmen zu klären und dann zu initiieren?

Im Kern geht es dabei um folgende Fragestellungen:

- Was steckt hinter dem Begriff „Digital Leadership“?
- Was führt zu der Forderung nach neuen Formen der Führung? Wird tatsächlich eine neue Form der Führung benötigt oder wird einfach bereits Bestehendes wichtiger als bislang? Oder geht „Digital Leadership“ gar über den Begriff der Mitarbeiterführung hinaus?
- Welches Führungsverständnis und persönliche Einstellung wird zukünftig für Führungskräfte erfolgskritisch?
- Welche Veränderungen werden von den Mitarbeitern erwartet, damit „Digital Leadership“ erfolgreich gelebt werden kann?
- Was bedeutet „Digital Leadership“ für Unternehmen, um sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte zu gewinnen, zu halten und zu fördern? Welche Rolle und Bedeutung kommt hier den Personalabteilungen und der Personalarbeit zu?

## 2. Der Begriff der „Digital Leadership“

Zunächst mutet die Wortkombination seltsam an: Was soll „digitale Führung“ sein? Wäre das Gegenteil oder der Vorläufer dann „analoge Führung“, ein Begriff, der genauso wenig Sinn und Bedeutung beinhaltet? Oder soll gar – im ureigensten Wortsinn – „digital“ eine „Null-Eins-Entscheidung“ ausdrücken, also „Führung AN/AUS?“. Sicherlich nicht.

Vermutlich hat sich der Begriff auf eine ähnliche Weise etabliert wie die sich verbreitende Unsitte, an jeden Begriff aus Wirtschaft und Management den Zusatz „4.0“ anzuhängen, was dann Modernität, Zukunft oder eine neue Welt ausdrücken soll und letztlich einen „Hype“-Begriff kreiert, auf dessen Welle man den Umsatz von Konzepten, Publikationen aller Art und Dienstleistungen steigern möchte.

Es gibt neben dem berechtigten und klar ableitbaren Begriff von Industrie 4.0 mittlerweile (noch hinnehmbare) Folgebegriffe wie Produktion 4.0, Logistik 4.0, Führung 4.0, Mobilität 4.0, Marketing 4.0, aber auch Wortschöpfungen wie Propaganda 4.0, Soziallehre 4.0, Bewerben 4.0 und (tatsächlich) „Himmel 4.0“. Dies alles Ergebnisse einer Recherche bei einem bekannten, internationalen Online-Versandhändler und Trainings- und Beratungsangeboten großer Managementfirmen und Seminaranbieter. (Bei „Himmel 4.0“ geht es übrigens um die Frage, wie die digitale Revolution zur Chance für das Evangelium wird).

Nachfolgend soll „Digital Leadership“ deshalb verstanden werden als „Führungsverständnis und effektives Führungsverhalten in einer Arbeitswelt, die zunehmend durch Digitalisierung beeinflusst und geprägt ist. Dies kann durch Einsatz neuer Technologien in Produktion und Kommunikation, Gewinnung und Analyse von Daten zur schnelleren Erfüllung von Kundenwünschen und Neuproduktentwicklung, Einsatz von Algorithmen und Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmensprozessen geschehen“.

Es wird deutlich werden, dass „Digital Leadership“ mehr ist als Führung im Sinne der mitarbeiterbezogenen, disziplinarischen Führung; „Digital Leadership“ also deutlich weiter zu fassen ist, wenn man die Anforderungen an Führungskräfte der Zukunft analysiert. Insofern bleibt es bei der verkürzten Wortkombination, die sich sprachlich bereits durchgesetzt hat und im Kern Folgendes ausdrücken soll: Führen in einer zunehmend digitalisierten Arbeitsumgebung.

## 3. Neues Führungsverständnis

### 3.1. Ursachen für die Forderung nach „neuer Führung“

Neben den technischen und technologischen Veränderungen, die sich aus der vierten industriellen Revolution ergeben, wirken weitere Trends auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt ein: demographische Entwicklungen, globalisierte Märkte aller Art, Migration, die veränderten Anforderungen an Leben und Arbeit einer sog. „Generation Y“ und sich verändernde Job Profile, insbesondere neue Profile und Stellen, für die es heute noch nicht einmal eine Bezeichnung gibt. Dies führt zu zahlreichen Paradigmenwechseln und Trends in Unternehmen, denen sich diese nicht entziehen können:

- Organisationsstrukturen werden flacher und dezentralisierter
- Zusammenarbeit wird stärker von Autonomie („selbststeuernde Teams“) und Teilhabe geprägt
- Entscheidungsprozesse werden schneller ablaufen und Algorithmen-unterstützt werden; dabei werden Entscheidungen auf jeder Ebene getroffen
- Es führt kein Weg mehr am Prozessmanagement vorbei (da wichtige Voraussetzung zur Digitalisierung von Prozessen)
- Mehr Flexibilität in Arbeitszeitregelung, Arbeitsplatz und Aufgabe
- Lebenslanges Lernen, Wissensverteilung und Neugierde werden zur Anforderung an alle
- „Talent Management“, d.h. das Aufspüren, Halten und Entwickeln qualifizierter Mitarbeiter wird ein Schlüsselerfolgswort für Unternehmen
- Es wird weniger Führungspositionen geben (zwischen 40 und 60%), aber deutlich höhere Anforderungen bzgl. der Führungsfähigkeit. Traditionelle Karrierewege fallen weg.

Die Komplexität der Treiber dieser Entwicklung sind hier noch einmal im Überblick dargestellt:

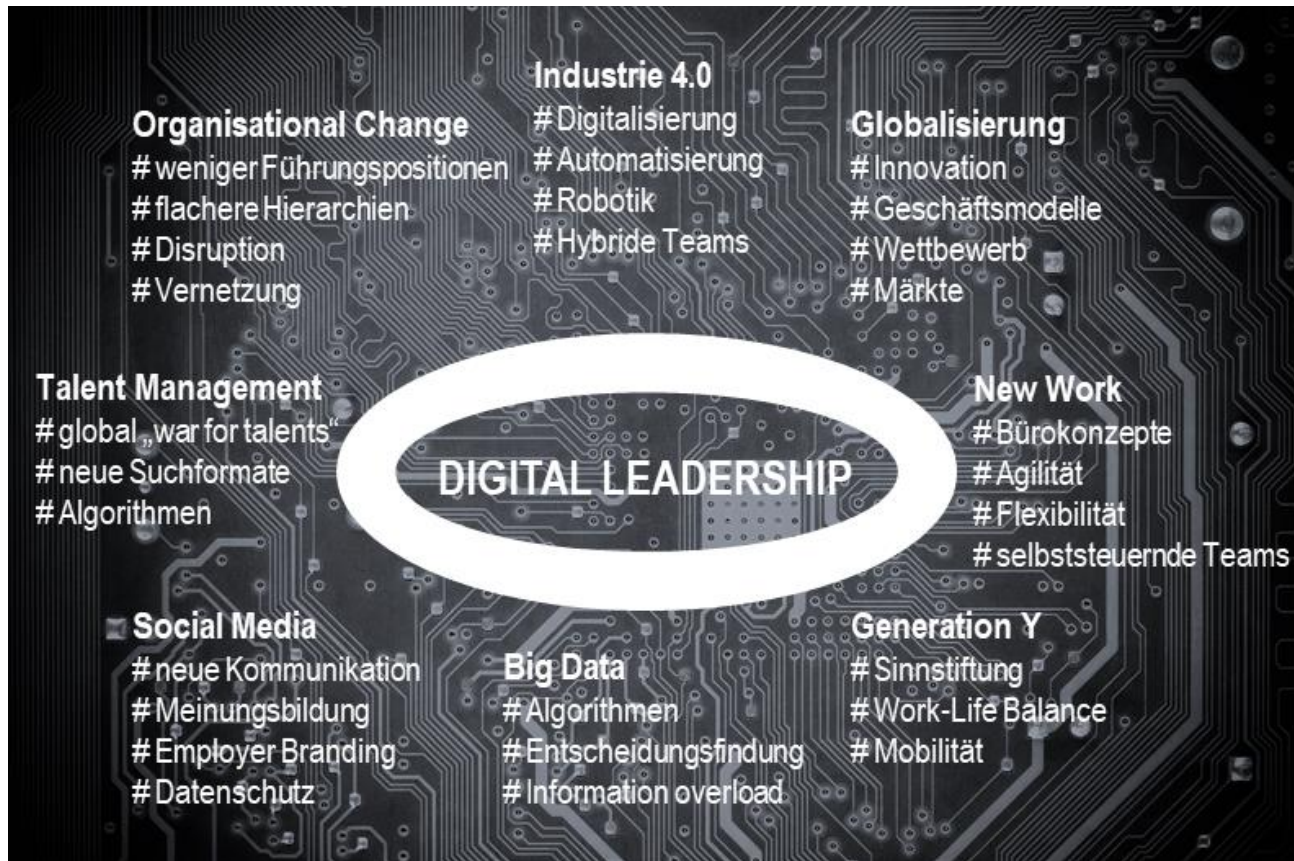


Abb. 1: Treiber für Digital Leadership, copyright Frauke Christiansen

Dass im Zusammenhang mit diesen, zum Teil massiven Veränderungen, über ein neues Führungsverständnis nachgedacht werden muss, ist zwangsläufig und unbestritten.

Aus diesem Anpassungsdruck entstand als eine neue Form der Führung „Digital Leadership“ (auch häufig: „New Leadership“). Ob es tatsächlich eine neue Form der Führung ist, oder eine Betonung einzelner Führungsfähigkeiten, die schon vor Jahrzehnten unter dem übergreifenden Prinzip der „partizipativen Führung“ postuliert wurden oder ob „Digital Leadership“ viel weiter gefasst werden muss und deutlich mehr ist, als „Führung von Mitarbeitern“, wird nachfolgend erläutert.

Wie valide ist diese aktuelle Forderung und die Verknüpfung bzw. Herleitung aus der Digitalisierung? Ist es tatsächlich so, dass wir, da uns die Digitalisierungswelle erreicht, als Konsequenz auch eine „digitale Führung“ benötigen? Oder ist es nicht genau umgekehrt? Hier lohnt ein Exkurs zum Thema Digitalisierung und dem aktuellen Stand in den Unternehmen zur Umsetzung:

**Exkurs:** Sind Unternehmen tatsächlich schon so digital entwickelt, dass als nächster Schritt die „Digital Leadership“ folgt?

*Industrie 4.0, Digitalisierung, Agilität, „Disruption“, Cyber-physische Systeme, Internet der Dinge, Big Data, etc. haben sich zu Schlagwörtern entwickelt und sind aktuell die vorherrschenden Themen auf Konferenzen, Tagungen, Seminaren und im Angebot der großen und kleineren Unternehmensberatungen. Für die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter scheint es immer noch so, als hätte das alles „irgendwo und irgendwie mit IT“ zu tun, was ein verheerender Irrtum ist.*

*Automatisierte Produktionsabläufe zu haben, hier und da einen Roboter einzusetzen, Kundenbestellungen über einen online-shop abzuwickeln oder gar den Vorstandsvorsitzenden über seinen Twitter-account kommunizieren zu lassen, hat nichts mit Digitalisierung zu tun.*

*Vielen Unternehmen ist noch gar nicht klar, was diese Schlagwörter eigentlich für sie bedeuten, wie man sie interpretieren muss und ob tatsächlich eigener Handlungsbedarf besteht. Es besteht die Gefahr, gerade für Mittelstandsunternehmen, zu früh in Aktionismus zu verfallen. Wichtig wäre für viele Unternehmen zunächst zu erkennen, inwieweit die eigene Organisation betroffen ist und welche Schritte man in welche Reihenfolge angehen sollte (auch zeitlich).*

*80 % der deutschen Mittelständler bezweifeln die Notwendigkeit, das eigene Geschäftsmodell wenn schon nicht anzupassen, aber wenigstens zu überdenken, obwohl man den Fortschritten der Informationstechnologie einen großen Einfluss zuschreibt. Dass sich Kundenanforderungen verändern, wird von vielen erkannt, allerdings haben nur die wenigsten bislang verstanden, was der erste wichtige Schritt im Rahmen der eigenen Digitalisierung bedeutet: sich die Frage zu stellen, welche Daten zukünftig von Kunden und Produktionsprozessen erfasst werden sollen und welche dazu nötig sind, um früher neue Kundenwünsche (und damit notwendige Entwicklungen) zu erahnen oder bestehende zu pflegen (z. B. über das Beschwerdemanagement). Die Intelligenz liegt hier nicht im (wildem) Sammeln vieler Daten, sondern in der ursächlichen Frage, welche Daten ein Unternehmen tatsächlich zur Analyse benötigt und dann die entsprechenden Messpunkte einzurichten. Laut einer IDC-Studie nutzen bislang aber nur rund zwei Drittel der befragten Mittelständler überhaupt moderne IT-Lösungen und nur jeder fünfte digitale Technologien für die Produktentwicklung. Zudem ist das Projekt „Digitalisierung“ im eigenen Unternehmen keine reine IT-Frage, wie es allzu oft verkürzt dargestellt und wahrgenommen wird, sondern bedarf Anpassungen an vielerlei Stellen, in Strukturen, Prozessen und Verhalten.*

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu einer neuen Form der Führung, allerdings erscheint es aufgrund des geringen Umsetzungsstandes von digitalen Prozessen in Unternehmen notwendig, zunächst die Führungs- und Management-Fähigkeiten auszuprägen, die diese Entwicklung mit Vision und Augenmaß vorantreiben. Die Fähigkeiten eines „Digital Leader“ werden also zuerst benötigt und sind nicht nur eine Konsequenz der Digitalisierung.

„Digitalisierungsfähigkeit“ wird damit zu einer der wichtigsten (neuen) Kompetenzen von Führungskräften. Diese müssen in der Lage sein, den für Unternehmen klärungsintensiven, disruptiven, ggf. geschäftsmodell-verändernden Prozess voranzutreiben (zu durchdenken). Dies hat erhebliche Auswirkungen auf das Verständnis von Unternehmenssteuerung, der Rolle und dem Selbstverständnis einer Personalabteilung und zahlreiche HR-Prozesse.

## **3.2. Formen der neuen Führung**

Viele der Forderungen oder Anforderungen an Führungskräfte, die sich unter dem neuen Begriff der „Digital Leadership“ subsumieren, bestehen schon seit Jahren unter der Überschrift der partizipativen Führungsansätze und fordern – wenn man den Führungsbegriff auf die Mitarbeiterführung begrenzt – die Fähigkeiten und Kompetenzen ein, die aktuell immer wieder betont werden. Hier gibt es nichts substantiell Neues, allenfalls ändern sich Begriffe bzw. Etabliertes wird anders betont und noch wichtiger als vielleicht vor 10, 20 oder gar 30 Jahren – aus der Zeit entstammen nämlich die ersten Ideen zur partizipativen Führung. Es lohnt sich deshalb, einige davon exemplarisch zu betrachten:

### **3.2.1. New Work**

Das Konzept „New Work“ bezeichnet die neue Arbeitsweise im globalen und digitalen Zeitalter und geht begrifflich zurück auf den österreichisch-amerikanischen Soziophilosophen Frithjof Bergmann (\*1930), der eine Gegenantwort auf den Kapitalismus und dessen Auswirkungen auf die Formen der Arbeit entwickelt hat. Grundlage seiner Forschung zu „Arbeit“ und „Freiheit“ waren Studienreisen Anfang der 1980er Jahre in kommunistische Länder und seine Beobachtungen und Untersuchungen der Lage der Arbeiter und ihren Möglichkeiten zur Teilhabe. Bergmann wollte ein Gegenmodell zum Kapitalismus entwickeln, da seiner Meinung nach das bisherige Arbeits-System veraltet sei. Er begründete damit die Bewegung der „Neuen Arbeit“ bzw. „New Work“.

Als zentrale Werte des Konzepts gelten die Selbstständigkeit, die Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft. Mit „New Work“ sollen Freiräume für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit entstehen und echte "Handlungsfreiheit“ ermöglicht werden. Das selbstbestimmte Handeln steht hier im Vordergrund, wobei die alten starren Arbeitsmethoden der Vergangenheit angehören. Neben den drei Werten als Grundpfeiler seines Konzepts, formulierte Bergman fünf Punkte zur Umsetzung des Konzepts in den Unternehmensalltag:

1. Flexibilität (und dadurch mehr Freiheit) in Arbeitsort, Arbeitszeit und Aufgabe (z. B. durch Job Rotation)
2. Neue Bürokonzepte, die Vernetzung, Austausch, Kreativität, insbesondere in Projektarbeit, fördern.
3. Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung und der Festlegung von Lern- und Leistungszielen
4. Demokratische Führungskultur, die einen Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere zulässt und ein partizipatives Führungsverständnis voraussetzt.
5. Agilität durch schnelle Entscheidungsprozesse und weniger Hierarchie

Viele der hier genannten Begriffe sind aktuell im Fokus von Wirtschaft und Management – dabei ist das Konzept von Bergman mittlerweile fast 40 Jahre alt! Seine Ideen finden aber erst in den vergangenen Jahren, unter dem Stichwort der Digitalisierung und Globalisierung, verstärkt Beachtung, auch wenn seine Annahmen und vor allem seine Motivation für ein neues Führungsverständnis völlig andere waren.

### 3.2.2. Transformationale Führung

Aus der Mitte der 80er Jahre stammt das Konzept der transformationalen Führung, entwickelt von Bernard M. Bass (einem US-amerikanischen Psychologen, der in seinen Arbeiten die Felder der industriellen und organisatorischen Psychologie vereinte). Seiner Forschung vorangegangen war die Arbeit von James McGregor Burns, zusammengefasst in seinem Buch „Leadership“ von 1978 und die Prägung des Begriffs „transformationale Führung“. Wesentlich bei Bass war die erstmalige Formulierung verschiedener Fähigkeiten im Sinne eines Anforderungsprofils, die eine Führungskraft im Konzept der transformationalen Führung haben sollte.

Transformationale Führung ist ein Konzept, bei dem durch das Transformieren (lat.: *transformare* - umformen, umgestalten) von Werten und Einstellungen der Geführten – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfinden soll.

Transformationale Führung ist damit die Fähigkeit einer Führungskraft, vor allem auf der Verhaltensebene Veränderung und eine andere Haltung zu erzeugen:

- als menschliches und fachliches Vorbild die Richtung überzeugend festzulegen sowie
- durch Vertrauen und Wertschätzung produktive Arbeitsbeziehungen herzustellen.
- Hinzu kommt die Fähigkeit, anspruchsvolle Ziele in messbare Resultate umzusetzen (Umsetzungskompetenz).

Ähnlich wie Bergmann und sein Konzept der „New Work“ geht es auch hier um die Überwindung des alten Prinzips „Bezahlung gegen Arbeit“.

Laut Bass entwickelten transformational geführte Mitarbeiter Vertrauen, Loyalität und Respekt gegenüber ihrer Führungskraft, da diese ihnen eine inspirierende Vision aufzeigten und Identität vermittelten (z. B. durch die Förderung von Gruppenzielen). Die von Bass entwickelten sechs Dimensionen der transformationalen Führung sind folgende:

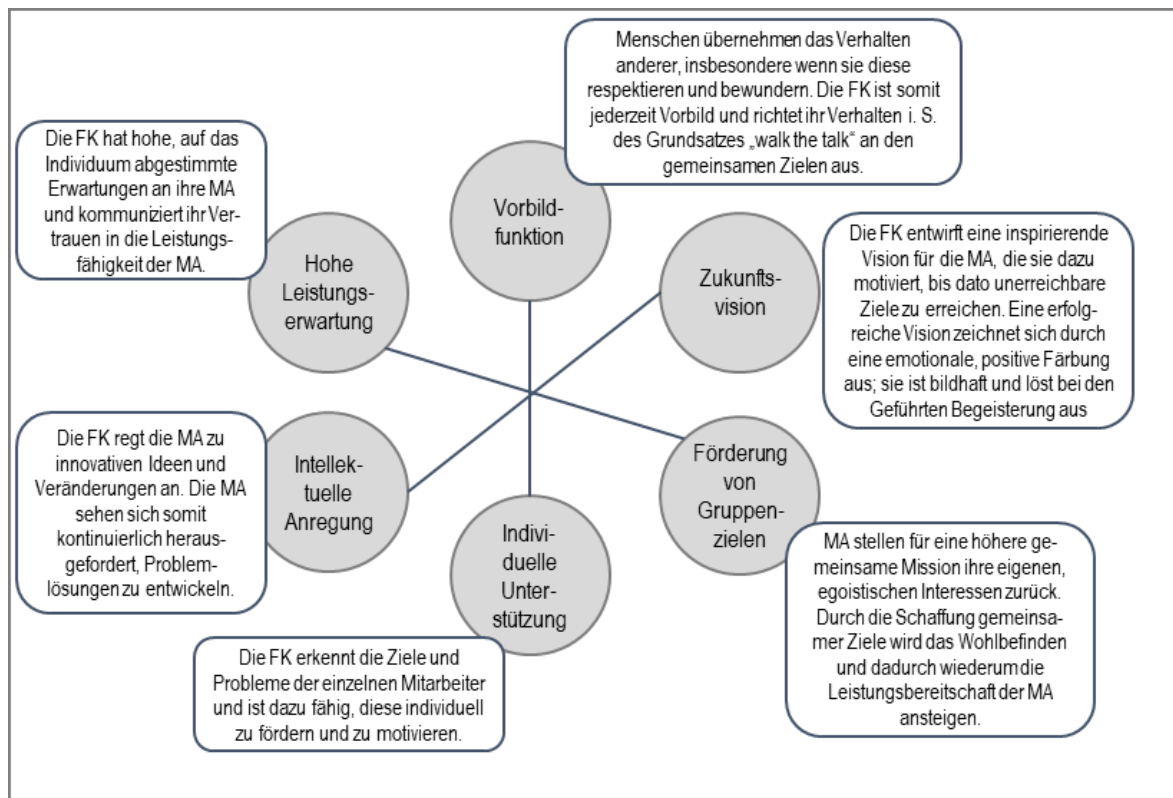


Abb. 2: Dimensionen der transformationalen Führung nach B. M. Bass

### 3.2.3. Charismatische Führung

Ein parallel zur transformationalen Führung entwickelter Ansatz ist die „Charismatische Führung“, ein Konzept von Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo (US-amerikanische Experten und Professoren zum Thema „Leadership“), das eine bestimmte Eigenschaft einer Führungskraft in den Vordergrund stellt („charismatisch“), nicht ihren Fokus („transformieren“). Dabei ist der Begriff des „Charisma“ nicht als Charakterzug zu verstehen, der ohnehin nur schwer erlernbar oder trainierbar ist. Die Formulierung hebt auf die Forderung ab, durch ein bestimmtes Führungsverhalten Begeisterung und Aufbruch bei den Geführten zu erzeugen, was in einem Zustand des „Empowerment“ mündet. Dafür haben Conger und Kanungo ein Prozessmodell erarbeitet, das in sechs Schritten den Veränderungsprozess hin zu einem Zustand des „Empowerment“ gestalten soll. Ihre Dimensionen charismatischer Führung orientieren sich an diesen Phasen:

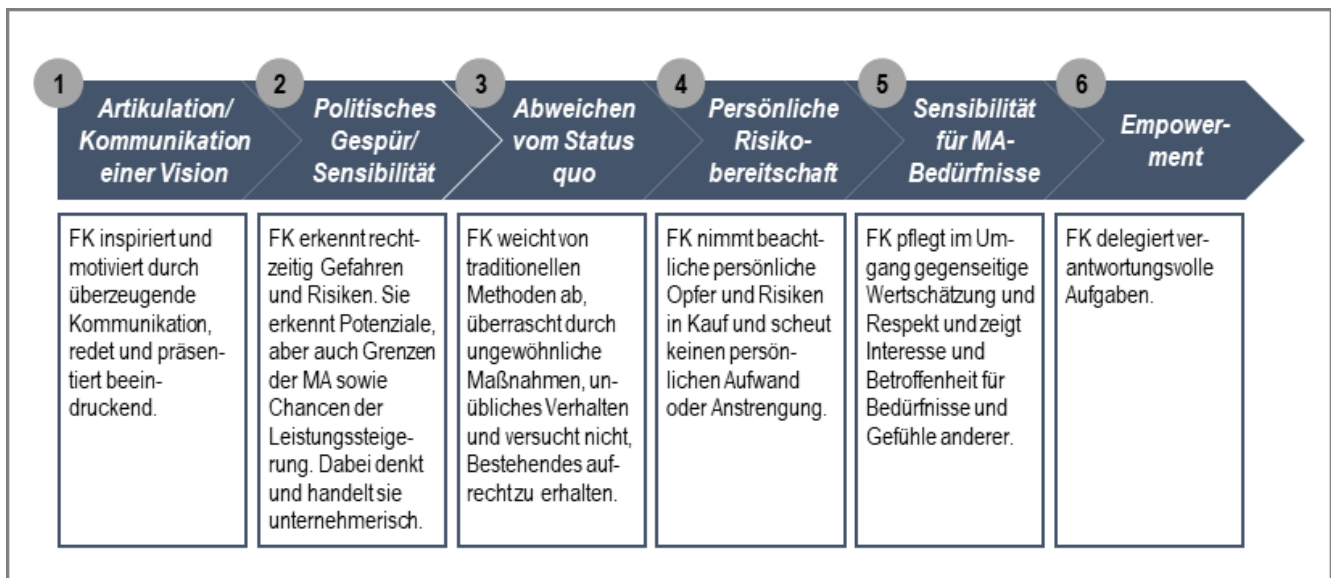


Abb. 3: Der Prozess der charismatischen Führung nach Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo (1988) (FK: Führungskraft)

### 3.2.4. Ambidextre Führung

Die „Ambidextre Führung“ ist die Übertragung eines schon lang existierenden Konzepts speziell auf das Führungsverhalten und entwickelt sich, bezogen auf Führung, gerade zu einem wieder häufig zitierten Modell.

Ursprünglich stammt das Konzept der Ambidextrie (auch: Ambidexterität, aus dem Lateinischen für *ambo* „beide“ und *dexter* „rechte Hand“, sinngemäß: Beidhändigkeit) aus der Organisationslehre Mitte der 1970er Jahre. Organisationale Ambidextrie kennzeichnet die Fähigkeit, zwei vermeintlich gegenläufige Entwicklungen zu steuern, hier Effizienz und Flexibilität (vgl. Raisch et al.), häufig auch formuliert als die Wichtigkeit der Integration von *Exploitation* (Ausnutzung von Bestehendem) und *Exploration* (Erkundung von Neuem) (vgl. O'Reilly III et al.).

Danach sollen Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, das Ringen um die gegenwärtige Marktposition und den Kampf um die zukünftige Stellung im Wettbewerb erfolgreich zu gestalten, obwohl dabei interne Konflikte entstehen: Sollen Aufmerksamkeit und Budgets in den kurzfristigen Erfolg oder in die langfristigen Aussichten investiert werden? Die „beidhändige“ Vorgehensweise fordert Manager in doppelter Weise, da beide Hälften des Gehirns eingebunden sind: Perfektionierung der Ist-Situation (analytisch) und Innovation der Soll-Situation (kreativ).

Übertragen auf den Führungskontext bedeutet dies, Führungskräfte auf zwei handlungsorientierte Denkweisen gleichzeitig auszurichten, die in einem natürlichen Spannungsverhältnis zueinanderstehen.

Die damit in Zusammenhang stehende Anforderung an das Führungsverhalten wird insbesondere durch das Konzept der „Kontextuellen Ambidextrie“ (vgl. Gibson, C. B., Birkinshaw, J.) beschrieben. Damit ist gemeint, die in den verschiedenen organisatorischen Elementen wie Führungsverständnis, Werte, Normen, Regeln, ...vorkommenden Dualitäten („zwei Seiten einer Medaille“) in einer gleichbleibenden Struktur dynamisch, d. h. je nach Aufgabe situativ zu steuern und eine Balance zwischen zwei konfliktären Vorgehensweisen herzustellen und dabei Mitarbeiter so zu entwickeln, dass diese mit den konfliktären Vorgehensweisen der Exploitation und Exploration produktiv umgehen können.

„Ambidextre Führung“ hat damit Elemente von mitarbeiterbezogener Führung, ist aber übergreifend eher als ein Konzept der Gesamtsteuerung eines Unternehmens zu betrachten und stellt vor allem Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf die Unternehmensführung (Steuerung vermeintlich konfliktärer Ziele).



### 3.3. Aktuelle Anforderungen an Führung und Führungskräfte

Mit den eingangs erwähnten Paradigmenwechseln und damit verbundenen Herausforderungen wurde bereits die wachsende Komplexität der Führungsaufgabe deutlich.

Die digitale Welt wird verstärkt vom Kunden bestimmt, nicht von internen Macht- und Kontrollinstanzen. Führung wird mehr sein als disziplinarische Führung von Mitarbeitern, sondern sich auf die Organisation erweitern: Abteilungsgrenzen überwinden, teamübergreifend arbeiten und stärker auf Netzwerken setzen – für sich selbst, aber auch für die Mitarbeiter. Fachliche Überlegenheit wird nur noch selten Führung legitimieren, vor allem nicht aus der Sicht der Mitarbeiter – die wissen im Zweifel genauso viel wie ihre Vorgesetzten.

Dass „Digitalisierung“ von entsprechend digital-affinen und visionären Führungskräften vorangetrieben werden muss, wurde bereits herausgearbeitet: ohne „Digital Leader“ keine Digitalisierung. Damit wird Digitalisierung zu einer wichtigen, manchmal zur wichtigsten Führungsaufgabe.

Nur wer erkennt, dass digitale Transformation neben technologischem vor allem kulturellen Wandel bedeutet, wird seine Organisation erfolgreich in die digitale Zukunft führen. Damit wird „Digital Leadership“ zu einer komplexen Aufgabe, die paradoxerweise gerade auch darin besteht, Komplexität zu reduzieren – um Unternehmen flexibler, anpassungsfähiger, agiler zu machen. Damit ist die Führungskraft von Morgen noch an einem weiteren, entscheidenden Punkt gefordert: Sie muss Unklarheit, Mehrdeutigkeiten und Paradoxien mögen und darin Chancen sehen, nicht Risiken – und dies – auch unter eigener Unsicherheit den Mitarbeitern vermitteln.

Die Dimensionen oder Perspektiven eines neuen Führungsverständnisses beschränken sich also nicht nur auf Mitarbeiter im Sinne einer disziplinarischen Führung, sondern erweitern sich um die Perspektive der Unternehmensführung und -steuerung (z. B. aus der Ambidexterität), verlangen aber auch in diesem Zusammenhang von den Führungskräften deutlich mehr Reflexion, persönliche Weiterentwicklung, Identitätsstiftung und damit einen höheren Anspruch an sich selbst zu haben – damit hat „Digital Leadership“ eine dritte Dimension: die Selbstführung.

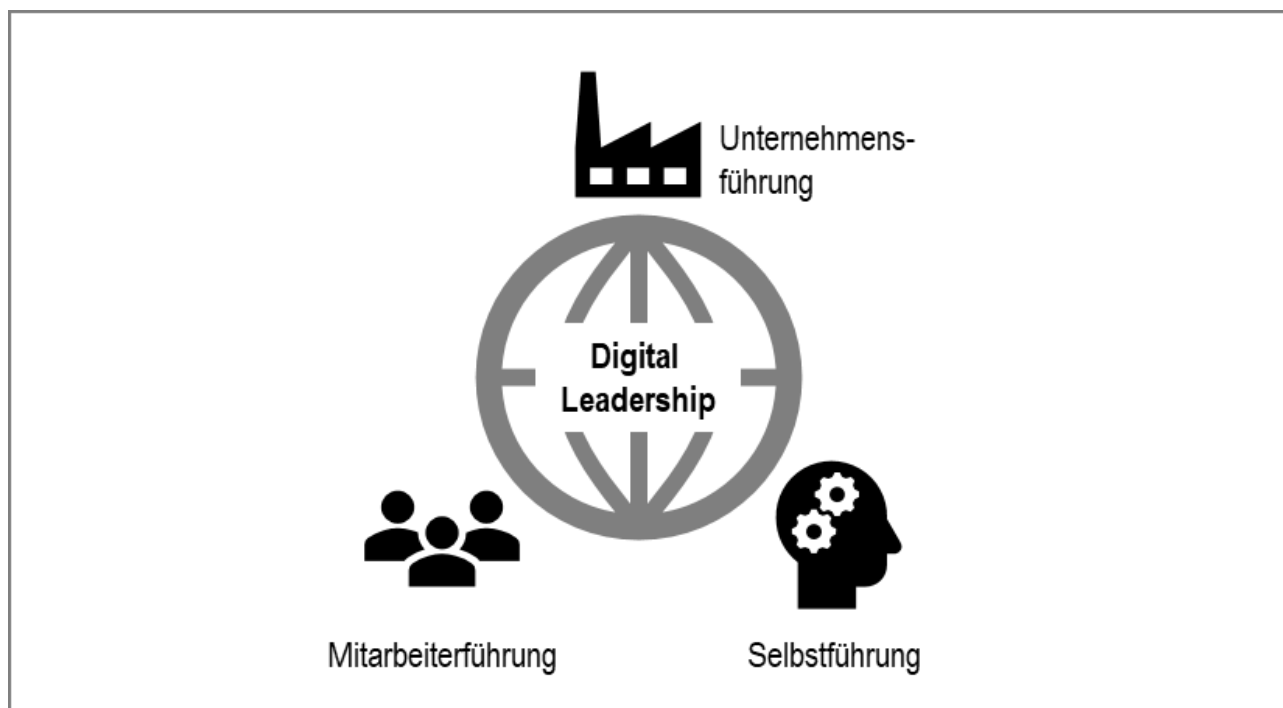


Abb. 4: Die drei Führungsperspektiven der „Digital Leadership“

### 3.3.1. Elemente der „Digital Leadership“: Selbstführung

**Exkurs: Definition der Selbstführung, häufiger: Selbstmanagement**, bezeichnet die Fähigkeit, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten. Dazu gehören selbständige Motivation, Zielsetzung, Planung, Zeitmanagement, Organisation, Lernfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.

Die Begriffe Selbstmanagement, -steuerung, -regulierung und -führung werden meist synonym verwendet (vgl. Baumeister, R. F., & Vohs, Kathleen). In der Psychologie wird vorwiegend der Begriff „Selbstregulierung“ (vgl. Forgas, J. P. et al.) und in der Managementwissenschaft der Begriff „Selbstmanagement“ vor allem für das Verhalten von Führungs- und Fachkräften und (autonomen, selbst-steuernden) Arbeitsgruppen verwendet. (vgl. Staehle).

Selbstmanagement, verstanden als Kompetenz, die berufliche und persönliche Entwicklung zu gestalten, wendet Techniken aus dem Management, der Psychologie und der persönlichen Führung an, um die eigene Motivation zu erhöhen, eigene Ziele zu klären und diese besser zu erreichen. (vgl. Covey, Stephen R.)

Hier soll Selbstführung als Abgrenzung zur Führung von Mitarbeitern und der Führung/Steuerung des Unternehmens im Sinne einer umfassenden Definition der „Digital Leadership“ verstanden werden, mithin eine von drei Dimensionen oder Perspektiven der Führung.

Im Rahmen der Dimension der Selbstführung entstehen zum Teil Anforderungen an die einzelne Führungskraft, die auch in früheren Jahren schon gestellt wurden und die jetzt eine andere Betonung und Bedeutung erfahren, sowie weitere Anforderungen, die bislang nicht so explizit formuliert wurden:

#### **Entscheidungsfähigkeit**

Zu der klassischen Überfülle der Möglichkeiten, die einen Einzelnen eher lähmt als entscheidungsfreudig voranschreiten lässt, addiert sich die Überfülle der Daten und ihrer Vernetzung. Bislang lautete die Herausforderung: Entscheidung unter Unsicherheit (da zu wenige Daten und Informationen), jetzt besteht die Herausforderung im Weglassen und Filtern von Informationen, im Sortieren, was wichtig und unwichtig ist. Man kann den Entscheidungsdruck reduzieren, indem man konsequent dezentralisiert, also Verantwortung an sich selbst steuernde Einheiten abgibt. Man kann ihn reduzieren, indem man hervorragende Leute einstellt und ihnen vertraut. Damit im Zusammenhang steht die Forderung nach Urteilskraft, Überblick und Weitblick.

#### **Mut und Neugierde**

In den meisten Unternehmen sind immer noch Führungskräfte etabliert und jahrelang davon geprägt worden, dass es besser (karrierefördernder/karrieresichernder) ist, das Bekannte gut zu können, statt sich auf Unbekanntes einzulassen. Fehler wurden selten toleriert und kurzfristiges Gewinnstreben, oft getrieben durch anspruchsvolle Aktionäre, ließen weder Zeit noch Raum für Experimente. Hier braucht es Mut und Neugierde, letztere ist etwas anderes als Innovationsbereitschaft: nämlich die Lust auf Neues, ohne den Zwang zur Rechtfertigung, ohne die Fixierung auf Ziele. Damit einher geht die

#### **Beschäftigung mit neuen Technologien**

Führungskräfte müssen keine „digital natives“ werden, aber zumindest so viel Neugierde für neue Produktions- und Kommunikationstechnologien entfalten, dass Mitarbeiter und Geschäftspartner sie ernst nehmen. Es „den Jüngeren“ zu überlassen, demonstriert keine Vorbildfunktion und demontiert die eigene Glaubwürdigkeit.

## **Selbstreflexion**

Zu Recht immer wieder betont wird die Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeiten. Es geht hierbei nicht um permanente „Selbstoptimierung“, sondern die Bereitschaft zu und das Verständnis des Nutzens von Feedback-Prozessen. Ausruhen auf bisher Erreichtem genügt nicht und Besitzstandswahrung im Sinne eines Status Quo ist nicht zementiert.

## **Kommunikationsfähigkeit**

Delegation und partizipative Führung sind Teil der Führungsdimension „Mitarbeiter“. Dazu gehört aber im Sinne der Selbstführung, exzellente Kommunikationsfähigkeiten auszubilden, zu trainieren und vor allem – mit anderen kommunizieren zu wollen! Die Zeiten geschlossener Bürotüren, Anweisungen per mail zu versenden und persönlichen Kontakt mit Mitarbeitern nur dann zu haben, wenn es sich gar nicht mehr vermeiden lässt (noch häufig in der Praxis anzutreffen), sind endgültig vorbei. Führungskräfte müssen ihre Angestellten erreichen, vor allem moderierend tätig sein. Eng im Zusammenhang dazu steht eine weitere Anforderung:

## **Wertschätzung**

Bislang gern als Forderung nach „Lob & Feedback“ formuliert und verstanden, geht Wertschätzung in der neuen Führung einen großen Schritt weiter: hier geht es um eine Haltung gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und allen anderen, denen man in seiner Tätigkeit gegenübertritt. Jedem auf Augenhöhe zu begegnen, egal in welcher hierarchischen Position man sich befindet und im wahrsten Sinn des Wortes den Wert des anderen zu schätzen, weil er über bestimmte Fähigkeiten, Talente und Wissen verfügt. Es gilt, sich hier von Vorurteilen und Klischees zu verabschieden und mit Offenheit auf andere zuzugehen, weil man verstanden hat, dass Begegnungen mit anderen eine Bereicherung für die eigene Entwicklung sind.

## **Messbarkeit der Führung akzeptieren**

Gute Führung wird zukünftig stärker messbar und sichtbar im Umgang mit Komplexität, permanentem Wandel und einer wirklich global ausgerichteten, offenen Einstellung. Die Messinstrumente als Chance zur eigenen Verbesserung positiv zu begreifen und anzunehmen, stellt – trotz aller Mitarbeiterumfragen und einem gelegentlich vorhandenen Führungskräfte-Feedback – für viele Führungskräfte eine große Herausforderung dar, geht es doch darum, konstruktive Kritik auszuhalten und so zu verstehen, wie sie gemeint ist: als konstruktiver Hinweis und nicht als die eigene Macht untergrabende Kontrollfunktion.

Führungskräfte stehen dabei unter zusätzlicher Beobachtung. Durch Arbeitgeber-Bewertungsportale im Netz ist auf einmal für die ganze Welt transparent, was jahrzehntelang nur über die Bürotüre geisterte. Und so bekommt jeder schnell mit, wenn Mitarbeiter unzufrieden sind. Das sorgt für zusätzlichen Druck, weil negative Bewertungen im Netz auch intern Folgen haben.

## **Heterogenität und Netzwerke**

Im Privaten wie im Beruflichen schätzen wir Homogenität – was uns ähnlich ist oder zumindest so erscheint, ist weniger anstrengend. Dieses (sehr menschliche) Handeln führt z. B. in Bewerbungsgesprächen regelmäßig dazu, dass man sich für Kandidaten entscheidet, die einem selbst ähnlich sind, obwohl seit Jahren bekannt ist, dass man im Team mehr gewinnt, wenn man möglichst heterogene Charaktere, Fähigkeiten und Talente versammelt, so wie es unter dem Begriff der „Diversity“ verstanden wird. Für die Führungskräfte gilt dies künftig noch stärker: Heterogenität im Team suchen (Stichwort: „Talent Mapping“), aber auch in den persönlichen Netzwerken bewusst Partner für Sparring und Reflexion zu suchen, die einem so wenig ähnlich wie möglich sind.

## Talent Management

Eine der gewaltigsten Aufgaben und nicht delegierbar an die Personalabteilung. Diese kann auf der operativen Ebene mit Instrumenten wie z. B. der Talent Map helfen, um notwendige Talente in Qualifikation und Quantität auf den verschiedenen Unternehmensebenen zu bestimmen. Viel entscheidender ist, die strategische, langfristige Bedeutung zu erkennen:

### Veränderungen erkennen und gestalten

Die wichtigste Anforderung an Führungskräfte ist die Fähigkeit, Veränderung und Wandel zu gestalten. „Change Management“, als Begriff so abgenutzt wie unbeliebt, bleibt eine entscheidende Anforderung an Führungskräfte und es gilt, Wandel und Veränderung als Konstante zu begreifen, die es frühzeitig zu erkennen und zu steuern gilt und dabei möglichst viele Mitarbeiter „mitzunehmen“.

### Wovon müssen sich Führungskräfte andererseits verabschieden?

Wichtig wäre für jede Führungskraft, zunächst die eigene Haltung zu „Führung“ zu überdenken und sich offen und ehrlich die Frage zu beantworten: „Warum will ich eigentlich Mitarbeiter führen?“ Gründe oder Treiber wie „Macht“, „Karriere“, „Gehalt“, „persönliche Assistentin“, „Firmenwagen“ und wie die Insignien einer vermeintlich erfolgreichen Führungskarriere heißen, können nicht mehr die Antwort sein. Das tragen schon die meisten Mitarbeiter nicht mehr mit.

Das heißt vor allem, Abschied vom klassischen Karrierepfad zu nehmen und zu überdenken, ob „Karriere“ wirklich nur durch eine Führungsposition über verschiedene Hierarchieebenen hinweg den persönlichen Erfolg ausmacht. Moderne Führungskräfte müssen sich heute von all dem verabschieden, was sie an die Spitze gebracht hat.

Dazu gehört auch der Wunsch nach Detailkenntnis und das Streben, erst einmal selbst in der Tiefe verstehen zu wollen, was eine Aufgabe ausmacht, bevor man sie an einen Mitarbeiter delegiert oder sie gar selbst erledigt („ich kann es einfach schneller und besser und ich muss es dann auch nicht nachkontrollieren“). Mit dieser Haltung wird man scheitern. Auch weil irgendwann die talentiertesten Mitarbeiter gehen und der autoritäre Führungsstil allenfalls noch Mitstreiter anzieht, die woanders mangels Klasse nicht mehr unterkommen.

Insgesamt gilt im Sinne der Selbstführung die Devise: von „machen“ zu „machen lassen“ im Sinne einer vertrauensvollen Delegation und der Abkehr von Kontrolle. Führung bedeutet nicht mehr, im Detail zu wissen, was die eigenen Mitarbeiter tun oder wie sie es tun, sondern zu wissen, welche Fähigkeiten jeder Mitarbeiter mitbringt, diese optimal einzusetzen, zu fördern und ansonsten die Mitarbeiter einfach „laufen zu lassen“, mit dem Ziel, dass Mitarbeiter Fähigkeiten und Talente hervorbringen, die sie sich selbst nicht zugetraut hätten.

*Let go of your need to have a say in how tasks are accomplished.*

### 3.3.2. Elemente der „Digital Leadership“: Unternehmenssteuerung/-führung

Die Zukunft in Unternehmen wird früher oder später so aussehen: körperliche Arbeit wird zunehmend von Maschinen übernommen, IT-Systeme kümmern sich um einfache Dienstleistungen, intelligente Text- und Dokumentenanalyse-Systeme ersetzen teilweise Sachbearbeiter-Tätigkeiten, Wissensarbeiter können dank globaler Vernetzung von überall arbeiten. Damit verlieren auch Büros und Anwesenheitspflicht ihre Bedeutung und werden nur noch für Vernetzung, Austausch und Aufgaben mit hohem kreativen Anteil intensiv genutzt. Ohne physische Präsenz wird es jedoch schwieriger, Zusammenarbeit zu organisieren. Will man Kooperation – vor allem bereichsübergreifend, nicht nur bloße Koordination –, dann sind kommunikationsfördernde Architekturen zu entwickeln.

Die Orientierung am Shareholder-Value und zahlengetriebenes, kurzfristiges Erfolgsdenken reichen nicht mehr aus, um die Digitalisierung zu bewältigen. Konzentration auf Effizienz kann fatal werden und die Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Notwendigkeit zur Disruption zu erkennen und entsprechend zu agieren.

(„Disruption“ hier verstanden als ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst wird). Entscheidend als Führungsfähigkeit ist dabei, die Mitarbeiter, Kapitalgeber und die Gesellschaft zu überzeugen.

Das Problem: Die meisten Führungskräfte sind in dem System des Shareholder Value groß geworden und haben mit dieser Lehre Karriere gemacht. Jetzt plötzlich zu weiteren Effizienzsteigerungsprogrammen „nein“ zu sagen und stattdessen mehr Mut und Offenheit zu zeigen, scheint da geradezu absurd.

Mit diesen Veränderungen wandelt sich entscheidend die Art und Weise, wie Unternehmen geführt und gesteuert werden. Alte Machtmuster und Hierarchiedenkweisen werden obsolet. Unternehmen brauchen daher nicht nur neue Geschäfts-, sondern auch neue Organisations- und Führungsmodelle. Führungskräfte haben es damit selbst in der Hand, ihre Organisation zukunftsfähig zu machen und die Aufgabe, sie zu gestalten. Dazu gehört auch die Kooperation mit anderen Unternehmen, was zur eigenen Agilität beiträgt.

Damit prägt sich „Digital Leadership“ in einer weiteren Dimension aus: als neue Führung im Sinne der Unternehmenssteuerung und -entwicklung und einem weiteren damit verbundenen Anspruch an Führungskräfte.

### 3.3.3. Elemente der „Digital Leadership“: Mitarbeiterführung

Die Forderungen der Mitarbeiter an die Arbeitswelt, an den Arbeitgeber verändern sich ebenfalls stark, wie eine Studie von Bertelsmann ausführt. Hierauf müssen die Führungskräfte im Sinne von „Digital Leadership“ eingestellt sein und entsprechend anders reagieren und führen.

Die sog. „Generation Y“, junge, selbstbewusste Menschen haben einen völlig andere Anforderungen an Arbeit: Sinnstiftung steht mehr und mehr im Vordergrund, eine Verbindung von Arbeit und Privatleben und ein höchstmögliches Maß an Gestaltungsfreiheit, Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung und Entlohnung. Eine möglichst lange Betriebszugehörigkeit anzustreben, wie noch die Mehrheit der Generation vor ihr, ringt den meisten allenfalls ein müdes Lächeln ab. Mit einer nie dagewesenen Flexibilität, persönlichen Mobilität und einem anderen Verständnis von „beruflichem Erfolg“ sind die heute 20- bis 30-jährigen völlig anders zu führen als die 40- bis 60-jährigen.

Auch hier macht die Digitalisierung den Unterschied: für die einen Anlass zur Sorge, für die jüngere Generation, wie selbstverständlich aufgewachsen mit smartphones, tablet und Instagram hingegen Grund zur Freude.

Dies hat für die Führung von Mitarbeitern wesentliche Auswirkungen:

- Um relevantes Wissen und Ideen sammeln zu können und in Entscheidungen mit einzubeziehen, müssen Führungskräfte ihre **Mitarbeiter partizipieren lassen**, machen lassen und unbürokratische Entscheidungen ermöglichen.
- Für Führungskräfte wird es wichtiger, andere zu **überzeugen und zu inspirieren**, statt zu überreden und anzuordnen. Dazu gehören Führen in Netzwerken ohne Weisungsbefugnis, gemeinsame Ziele, die Identifikation mit dem Unternehmen und sinnstiftende Aufgaben.
- Führungskräfte müssen sich **von** der bislang beliebten **Präsenzkultur verabschieden**. Wann und wo Mitarbeiter arbeiten, spielt eine untergeordnete Rolle. Was zählt ist, inwiefern sie ihren Beitrag zum Gesamtergebnis leisten.
- Um innovative Lösungen zu finden, ist das Denken über Bereichsgrenzen hinweg erforderlich. Führungskräfte müssen sich daher selbst stark **vernetzen**, diese Netzwerke aber auch ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen und sie zur Kollaboration in wechselnden Teamkonstellationen zu ermutigen.
- Die **Feedbackkultur** der Digital Natives und die Möglichkeit, Referenzen und ggf. Wechselwilligkeit sichtbar bis in die sozialen Netzwerke zu kommunizieren, unterstreicht die immer größere Dringlichkeit einer **lebenslangen Mitarbeiterentwicklung**, die **individualisierte Förderung** und Formate benötigt und im täglichen Denken und Handeln der Führungskräfte verankert sein muss. Das bisherige Mitarbeitergespräch einmal pro Jahr hat in der Form ausgedient; andere Personalinstrumente müssen die Aspekte von Entwicklung, Wechselwilligkeit, Motivation erkennen und steuern helfen. Führungskräfte müssen ermöglichen, dass Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen.

Damit rückt „situationales Führen“ in den Vordergrund, es gibt kein „one size fits all“-Konzept, das auf alle Mitarbeiter angewendet werden kann, vielmehr wird die Kunst der Führung darin liegen, sich die Mühe zu machen und die Zeit aufzuwenden, in Einzelgesprächen die Erwartungen und Bedarfe der Mitarbeiter zu analysieren und in regelmäßigen Gesprächen abzugleichen: Jeder Mitarbeiter, hat das Recht, individuell geführt zu werden. Damit werden Konzepte mit ein paar Eckpfeilern benötigt, die individuell auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden.

### **Exkurs: Führung hybrider Teams und der Tamagotchi Effekt**

*Der Begriff „hybride Teams“ hat sich etabliert, um die neue Form der Zusammenarbeit von Mensch und Roboter zu beschreiben, der sich aus einem Paradigmenwechsel in der traditionellen Robotik und Automation entwickelt hat: Roboter sind nicht länger „in Käfigen“, umzäunt und von den Mitarbeitern durch Wände oder Metallzäune getrennt, sondern arbeiten mit den Menschen sozusagen „Hand in Greifer“. Hier stellt sich unmittelbar die Frage nach der Arbeitssicherheit bzw. dem Arbeitsschutz – wenn Hand und Greifer so nahe zusammenarbeiten: wie trainiert man einen Roboter dahingehend, dass ein Kontakt mit dem Menschen allenfalls in einer sanften Berührung und nicht einem „Knock-out“ endet? Wer legt fest und überwacht, wie die Aufgaben verteilt werden? Wie wird damit umgegangen, dass hinsichtlich Performance (Schnelligkeit, Ausdauer, korrekte Arbeitsausführung, ..) der Roboter den Menschen in allen Aspekten schlagen wird? Dies sind nur ein paar Fragen, die bei der Steuerung und Führung eines „hybriden Teams“ entstehen. Die spannendste in Bezug auf Führung und „Digital Leadership“ ist aber die Steuerung der Beziehungsebene zwischen Mensch und Roboter – tatsächlich die Beziehungsebene.*

*Wer vor 20 Jahren das Aufziehen und Pflegen eines Plastiktiers namens „Tamagotchi“ seltsam fand, muss jetzt erkennen, dass die Trigger und Verhaltensmuster, die damals wichtig waren, heute wieder relevant und als „Tamagotchi-Effekt“ definiert werden: dieser beschreibt – in Kürze – die Entwicklung einer persönlichen und emotionalen Beziehung zu einer Maschine oder einem Roboter. Kann man sich in einen Roboter verlieben? Natürlich nicht und die wissenschaftliche Forschung bestätigt das. Andererseits zeigen uns Beispiele wie der Kult um und die Vermenschlichung des Film-Roboters R2D2 aus der „Star Wars“- Serie oder die Aufmerksamkeit, die ein 2015 durch die USA trampender HitchBOT erzielte, dass persönliche Bindungen aufgebaut werden.*

*Dies beweist auch eine umfangreiche Studie aus den USA: Julie Carpenter erforschte im Rahmen ihrer Doktorarbeit in Erziehungswissenschaften die Beziehungsebene (und ihre Folgen), die US-amerikanische Soldaten zu Robotern aufbauten. Hier ging es um Roboter, die im Kampfeinsatz bspw. zur Bombenentschärfung oder zu Aufklärungsflügen („Drohnen“) genutzt werden. Was einem beim Lesen zunächst vielleicht ein Lächeln abringt, hat seinen Grund in folgendem: je mehr ein Roboter Elemente einer Persönlichkeit zeigt und seine kleinen Eigenheiten hat, desto mehr wird er vermenschlicht. Für die Soldaten waren die Roboter zu Anfang ein Werkzeug oder eine Technik, die man zu pflegen hatte, auf die man sich verlassen konnte und mit der man täglich zu tun hatte. Wenn aber immer häufiger die Roboter (Bombenentschärfung) dazu beitrugen, das eigene Leben zu retten, unter schwierigsten und belastenden Kampfeinsätzen, dann entstand das Gefühl „gemeinsam“ einen Einsatz durchgestanden und überlebt zu haben, was die persönliche Bindung verstärkte.*

*Der Nachteil dieses Bindungsprozesses ist, dass manchmal die emotionale Verbindung so stark war, dass Soldaten sogar versuchten, „ihren“ Roboter aus gefährlichen Situationen zu retten und dabei ihr eigenes Leben für ihren kleinen Gefährten riskierten. Daher ist eine der Schlussfolgerungen von Carpenter, dass es uns in unserer Entscheidungsfindung beeinflusst, wenn wir eine emotionale Beziehung zu jemandem /etwas aufbauen. Dies ist auf der Mensch-Mensch-Ebene sicher unbestritten und keine neue Erkenntnis, gilt aber auch auf der Mensch-Roboter-Ebene und wird damit zu einer Fragestellung, mit der sich auch Unternehmen und vor allem Führungskräfte auseinandersetzen müssen.*

### 3.3.4. „Digital Leadership“ im Vergleich zu anderen Ansätzen der Führung

Welche Unterschiede ergeben sich nun für den Begriff der „Digitalen Führung“ im Vergleich zu bisherigen, zum Teil schon älteren Ansätzen der partizipativen Führung?

In Bezug auf die Frage, wie Mitarbeiter zu führen sind, ist festzustellen, dass viele Anforderungen an Führung immer noch, auch in der digitalen Variante, wichtig sind, nur manchmal mit anderen Begriffen belegt sind. Auch bisher waren schon Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Einbindung/Teilhabe der Mitarbeiter, Agilität, Vermittlung von Vision, Inspiration und Orientierung, Risikobereitschaft, Empathie, Vorbildfunktion Elemente eines modernen Führungsverständnisses. Vieles, was schon vor 20, 30 Jahren adressiert und gefordert wurde, wird jetzt zu einer Selbstverständlichkeit und erfolgskritisch und ist noch lange nicht in allen Unternehmen umgesetzt.

Neu oder mit einer anderen Betonung sind unter „Digital Leadership“ folgende Fähigkeiten versammelt:

- die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen und zu managen,
- Delegation wird eher verstanden als „loslassen“ und wurde in den partizipativen Modellen mehr aus dem Motiv der Teilhabe heraus interpretiert,
- Entscheidungsfindung ebenfalls nicht mehr im Sinne der Teilhabe, sondern eher unter dem Aspekt der Datenfülle und dem notwendigen Weglassen von Daten, also Aussortieren und Priorisieren von Daten und Informationen,
- Mut und Neugierde, neue Wege zu gehen, das Geschäftsmodell in Frage zu stellen, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen, sind definitiv eine neue Forderung,
- Viel stärker betont wird auch der Aspekt der individualisierten Führung und auf jeden Mitarbeiter entsprechend seiner Bedürfnisse einzugehen und vor allem sicherzustellen, dass gewonnene Talente im Unternehmen bleiben.

Neben der Dimension der Mitarbeiterführung, finden sich unter „Digital Leadership“ auch die Dimensionen der Unternehmensführung und der Selbstführung. Beide sind in den bisherigen partizipativen Ansätzen nicht vertreten, diese bezogen sich immer auf das Verhältnis Führungskraft-Mitarbeiter im Sinne einer disziplinarischen Führung.

Bezieht man weitere technologische Entwicklungen mit ein, wird sich der Führungsbegriff demnächst nicht nur auf Teams aus Mitarbeitern beschränken, sondern auch die Führung „hybrider Teams“ mit abdecken müssen. Die Zusammenarbeit von Mensch und Roboter in einem Team birgt noch einmal ganz andere Herausforderungen.

Die Trennung von „Digital Leadership“ in die drei Dimensionen „Selbstführung“, „Unternehmensführung“ und „Mitarbeiterführung“ hilft, die aus jeder Dimension erwachsenden Anforderungen an die Fähigkeiten einer Führungskraft zu sortieren, d.h. getrennt voneinander zu analysieren, Instrumente und Prozesse zu entwickeln und somit insgesamt zu stärken.

Analysiert man die drei Dimensionen für verschiedene Mitarbeitergruppen (Alter, Führungserfahrung, Generation), dann werden sich verschiedene Profile und notwendige Handlungsfelder ergeben, da eine junge 30-jährige Führungskraft auf einer Gruppenleiter-Position ein anderes Profil der drei Dimensionen aufweisen wird, als ein 45-jähriger Abteilungsleiter.

Damit wird eine weitere Erkenntnis noch einmal betont: „Digital Leadership“ ist keine Folge aus der zunehmenden Digitalisierung (die sich auch noch gar nicht so flächendeckend darstellt), sondern vielmehr eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie in einem Unternehmen.

### 3.4. Wie können Führungskräfte neues Führungsverhalten lernen?

Es gibt aktuell noch kein Programm oder Weiterbildungsangebote, die in der geschilderten, umfassenden Interpretation von „Digital Leadership“ die Führungskräfte in ihren Fähigkeiten stärken.

Allerdings gibt es einige Instrumente, die speziell auf den transformationalen Ansatz abzielen und kurz im Folgenden genannt werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit der Instrumente zu erheben oder eine qualitative Bewertung abgeben zu wollen.

Aus Deutschland stammt ein Trainingsprogramm zur transformationalen Führung: Das „**Gießener Inventar der Transformationalen Führung**“ als Messung/ Test der Transformationalen Führungskompetenzen, siehe <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Test.html>

Darunter finden sich u. a. ein „Führungsstilfeedback“, angelegt als 360°-Feedback, ein online-Test zur Selbsteinschätzung oder auch ein Behavioral Event-Interview, das man bei Einstellungen und Bewerbungen oder in der Führungskräfteentwicklung einsetzen kann.

Bernard M. Bass, einer der Pioniere in der transformationalen Führung, hat sein Konzept um ein Messverfahren erweitert: den **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**. Damit kann ermittelt werden, wie tief Führungskräfte und Mitarbeiter in verschiedenen Situationen Merkmale der transformationalen Führung zeigen. Das Testverfahren hat mehrere Aktualisierungen durchlaufen und ist heute in der Version MLQ 5X bekannt.

Transformationales Führungsverhalten in seinen verschiedenen Elementen kann aber auch im Rahmen von Einzelcoachings (etwa durch vorgeschaltetes Shadowing), Gruppencoachings, Workshops, Trainings oder professionelle Feedbacks zum Führungsverhalten vermittelt werden.

### 3.5. Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Die Bedeutung von Veränderung und Veränderungsmanagement als Konstante im Unternehmensgeschehen ist längst erkannt, wenn auch lange noch nicht verinnerlicht. Nichts ist so unbequem wie persönliche Veränderung und Wechsel von Perspektiven und Verhaltensweisen (weshalb auch so viele gute Vorsätze an Silvester zum Scheitern verurteilt sind). Und viele Mitarbeiter, durch zahlreiche „Change Programme“ gestählt, glauben häufig nicht mehr an den Sinn solcher Programme, da sie erkennen müssen, dass sich übergreifend nichts verändert. Innere Emigration, Resignation, Sarkasmus oder scheinheiliger Support bei gleichzeitig unveränderter Einstellung und bewährten Arbeitsweisen sind die Folgen.

Denn Veränderung frisst Energie, wohingegen Routine bequem und für unser Gehirn weniger anstrengend ist:

- Wir Menschen sind Gewohnheitstiere → Wir haben den Wunsch nach Routine, Verlässlichkeit und Ritualen.
- Sicherheit ist ein biologisch verankertes Grundbedürfnis → Unsicherheit löst Unbehagen oder Angst aus.
- Nichts ist anstrengender für unser Gehirn, als sich an Neues zu gewöhnen → das Gehirn wandelt alles so schnell wie möglich in Routinehandlungen um, um Energie zu sparen
- Einschneidende Veränderungen aktivieren die gleichen Areale im Gehirn wie körperlicher Schmerz
- Daher zweifeln wir zunächst in einer Veränderung, ob es wirklich besser wird!

Kulturwandel lässt sich nicht vom Management von oben verordnen. Dafür braucht es Geduld – und die Fähigkeit der Führungskräfte, ihr Verhalten notfalls ebenso zu verändern. Aber wie können sie Veränderungen sinnvoll planen, kommunizieren und umsetzen – und zwar so, dass die Mitarbeiter den Wandel mindestens akzeptieren und bestenfalls begrüßen?

Es bringt nichts, nur an den Verstand der Angestellten zu appellieren. Mitarbeiter müssen den Wandel nicht nur intellektuell verstehen, sondern emotional. Vor allem vier wesentliche Faktoren beeinflussen das Denken und Handeln in Veränderungsprozessen und müssen von Führungskräften verstanden und beachtet werden:

1. Ausmaß an Angst vor Veränderung aufgrund von direkten und indirekten negativen Folgen
2. Bisherige Erfahrung mit Veränderungsprojekten in Organisationen



3. Akzeptanz der Gründe für Veränderungen und Aussicht auf eigenen Nutzen
4. Soziale Unterstützung (Unterstützung im Team und durch Vorgesetzte)

### **Menschen sind umso veränderungswilliger, je eher sie einen persönlichen Nutzen sehen und je mehr sie mitgestalten können!**

Die mit allerlei Change-Floskeln gespickten Ansprachen blockieren eher den Erfolg der Veränderung und des Veränderungsprojekts und beeinträchtigen die Leistung des Unternehmens.

Einen konkreten, sicheren Weg in die Zukunft können Führungskräfte häufig den Mitarbeitern als Alternative zum Altgewohnten dabei noch gar nicht aufzeigen, weil unklar ist, worin die Veränderungen konkret bestehen und wie schnell sie das Geschäftsumfeld verändern werden. Damit konzentriert ist eine der ersten Aufgabe von Führungskräften, die Chancen des anstehenden Wandels und die eigenen Stärken aufzuzeigen, auch wenn das Zielbild nur mit groben Strichen gemalt werden kann. Darauf kommt es auch gar nicht an, sondern auf klare Zielen und Schritte zur Erlangung eines detaillierten Zielbilds. Damit lassen sich Ängste und Blockaden am effektivsten auflösen.

Vorbildhaftes Verhalten seitens der Führungskräfte sowie vielfache Angebote zum Dialog sind weitere entscheidende Erfolgsfaktoren. Auch wenn es aufwändig ist und eine altbekannte Weisheit: man kann in solchen Situationen gar nicht genug kommunizieren und damit immer wieder Überzeugungsarbeit leisten.

Dabei müssen den Mitarbeitern Gelegenheiten und Foren geboten werden, in denen Bedenken und Ängste frei geäußert werden können, die dann auch nicht von Führungskräften „vom Tisch gewischt“ werden, weil man glaubt, nun schon häufig genug die Gründe für den Wandel dargelegt zu haben. Wenig Dialog und die gebetsmühlenartig in immer gleichen Worten vorgetragenen Begründungen sind häufig auch ein Indiz dafür, dass Führungskräfte selbst nicht an den Wandel glauben und sich gern in das Argument „das Top Management will es aber so“ retten.

Gerade weil sich in der Regel nicht alle Mitarbeiter begeistert in ein Veränderungsprojekt stürzen, sollten Führungskräfte gleich zu Beginn der Veränderung über die Einbindung und Mitwirkung sog. „Change Agents“ nachdenken.

Wie in allen Projekten gilt auch in der Veränderung, nicht alles auf einmal zu wollen: Schritt für Schritt, lieber längerfristig als kurzfristig geplant, ist erfahrungsgemäß der bessere Weg. Dabei sind regelmäßige Fortschrittsmessungen (z. B. über kurze Umfragen) hilfreich, auf deren Ergebnisse sofort reagiert wird. Mitarbeiter müssen erkennen, dass Sorgen und Kritik ernst genommen werden und daraus Handeln entsteht.

Dabei hilft der externe Blick und Unterstützung von außen, da die Sichtweise und Einschätzungen von Führungskräften, die oft seit Jahren Teil des Systems sind, mit den Jahren von einem Tunnelblick eingeengt sein kann.

## **4. Veränderungen auf der Mitarbeiterebene im Rahmen von „Digital Leadership“**

### **4.1. Veränderte Situation der Mitarbeiter**

Die Veränderungen in der Arbeitswelt und am Arbeitsplatz aus der Sicht der Mitarbeiter wurde schon beschrieben. Die Vorstellungen von Karriere und Sinnsuche vervielfältigen sich und als Teil einer Generation Y erobern Berufsanfänger die Arbeitswelt, die nicht notwendigerweise an einer guten dotierten Position oder dem klassischen Karriereweg interessiert sind. Erfüllung und Selbstbestimmung sind die Treiber auf der Suche nach Arbeitsplätzen, die ein hohes Maß an Autonomie, Selbstorganisation und Flexibilität versprechen. Wissen statt Macht: Dank neuer Kommunikationswege wissen Mitarbeiter deutlich mehr als früher und wollen dieses Wissen auch einbringen.

Dabei geht es im Rahmen der Digitalisierung um mehr als nur ein paar Geräte (smartphone, tablet, whiteboard, ...). Es geht um eine neue Denkweise und eine neue Arbeitswelt, in der Hierarchien verschwimmen, Bindungen auf Zeit die Regel und festgefahrene Strukturen die Ausnahme sind. Damit prallen in den Unternehmen zwei

Welten aufeinander: die der Berufsanfänger bzw. jungen Mitarbeiter mit ein paar Jahren Berufserfahrung und die der Älteren, Etablierten, die sich gegenseitig in ihren Werten und ihrer Einstellung kaum verstehen.

Ergänzend dazu wird sich der Wettbewerb hinsichtlich Qualifikation und Arbeitsplätzen verschärfen: bestimmte Fähigkeiten und Talente sind schon heute und werden noch stärker global verfügbar und eröffnen Arbeitgebern die Möglichkeit, Mitarbeiter zu geringeren Personalkosten bei höherer Flexibilität anzuwerben. Selbstverständlich wird nicht jede Aufgabe z. B. in der Automobilindustrie oder der chemischen Produktion aus einem Billiglohnland heraus erledigt werden können, aber – und hier kommen die Effekte aus *Industrie 4.0* ins Spiel – die Anzahl der Routinetätigkeiten wird drastisch sinken. Digitalisierte Prozesse und Abläufe („workflows“) als Teile einer komplexen, aber verdichteten Wertschöpfungskette werden Tätigkeiten und Handgriffe zur Überprüfung, Messung, Analyse, Kontrolle etc. vom Menschen auf die Maschine bzw. Systeme verlagern. Dies wird Mitarbeiter mit geringer Qualifikation oder ohne Ausbildung dazu zwingen, sich entweder für höherwertige Aufgaben zu qualifizieren oder mit einer wachsenden Anzahl von ähnlich gering qualifizierten, aber arbeitssuchenden Menschen, bspw. Immigranten, zu konkurrieren.

#### 4.2. Sieben Typen von Arbeitnehmern in der neuen Arbeitswelt

Diese Gegensätze bestätigt auch die Studie der Firma nextpractice aus Bremen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wurden 2016 1.200 Erwerbstätige zu ihrer Perspektive auf die neue Arbeitswelt befragt (Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“). Es wurde untersucht, ob Digitalisierung begrüßt oder eher mit Skepsis gesehen wird und auch, wie sehr der eigene Arbeitsplatz wohl im Jahr 2030 dem heutigen Idealbild entsprechen wird. Die Ergebnisse zeigen eine Komplexität, die die Führungskräfte von heute und morgen berücksichtigen und lenken müssen. Was der eine als wünschenswerte Zukunft empfindet, auf die er sich freut, sieht der andere als bedrohliches Szenario. Mehr als jeder zweite abhängig Beschäftigte in Deutschland sieht sich zunehmendem Druck und sinkender sozialer Sicherheit ausgesetzt.

Insgesamt wurden sieben verschiedene Typen von Arbeitnehmern (aufgrund ihrer Erwartungen und Perspektive) ermittelt:

1. 28% möchten sorgenfrei von ihrer Arbeit leben können, ohne materiellen Sorgen in einer sicheren Gemeinschaft.
2. 15% sind bereit, für ihren Wohlstand hart zu arbeiten. Fleiß und Leistung lohnen sich weiterhin und die Digitalisierung wird positiv gesehen, auch weil man sich davon bessere Arbeitsbedingungen erhofft.
3. 14% legen den Fokus auf „Work-Life-Balance“. Die eigenen Prinzipien und Werte sind wichtiger als materielle Sicherheit.
4. 13% suchen den Sinn außerhalb der Arbeit; Menschlichkeit ist wichtig. Die Digitalisierung löst eher Unbehagen aus und geht mit einem Gefühl der Fremdbestimmtheit einher.
5. 11% streben nach Höchstleistung und sind bereit, sich über die Maßen zu engagieren. Verantwortung und Führung wirken als Triebfeder. Die Digitalisierung wird begrüßt und lebenslanges Lernen ist willkommen.
6. 10% sehen Arbeit als Selbstverwirklichung – die Möglichkeiten der neuen Arbeitswelt sind spannend.
7. 9% suchen die starke Solidargemeinschaft und sind der Meinung, dass diese früher stärker ausgeprägt war und die Unternehmen sich mehr um das Wohl der Mitarbeiter gekümmert hätten.

#### 4.3. Notwendige Verhaltensänderungen auf Mitarbeiter-Ebene

Änderungen im Verhalten und hohe Anforderungen an eine Vielzahl von Fähigkeiten nur von den Führungskräften zu fordern, ist zu kurz gedacht und auch nicht fair. Auch Mitarbeiter müssen einen Beitrag leisten, damit „Digital Leadership“ erfolgreich gelebt werden kann. Denn: Führung ist keine einseitige Handlung, ein Unternehmen benötigt auch führungsfähige Mitarbeiter.

Wie auch die Führungskräfte, müssen sich Mitarbeiter von einigen Dingen verabschieden, die einen je nach Prägung und Erfahrung mehr, die anderen weniger:

- Klare Aufgabenstellungen und genaue Anweisungen der Führungskraft, die verdeutlichen, was heute wann und wie zu erledigen ist,
- Entscheidungen werden auf anderer Ebene gefällt, als Mitarbeiter ist man (wenn nicht „Befehlsempfänger“, aber immerhin) Empfänger von Entscheidungen, für die man nie selbst verantwortlich ist,
- Ein eigener, nach eigenem Geschmack liebevoll ausgestalteter Arbeitsplatz, mit Pflanzen, Fotos, Dekoration, etc.,
- Ein Routinejob, bei dem man heute schon weiß, welche Aufgabe in sechs Monaten zu erledigen ist,
- Eine Anspruchshaltung, die vor allem die Pflichten des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitern dokumentiert, seltener die möglichen Pflichten des Arbeitnehmers,
- Feste, unabänderliche Strukturen und Regeln. Alles bleibt, wie es ist.

Stattdessen ist viel mehr gefordert:

- auf andere zugehen können, „Holschuld“ der „Bringschuld“ vorziehen
- Netzwerken nicht nur privat beherrschen, sondern sich vor allem beruflich mit neuen Technologien vertraut machen, Arbeitsmittel beherrschen lernen (z. B. Office Programme und Outlook (die häufig noch kein Standardwissen sind) und vor allem sog. Kollaborations- und Cloud-Tools zur Wissensteilung im Unternehmen, z. B. Sharepoint, Workplace by facebook, MindMaster, GoogleDocs, Trello, Jive, Confluence, Basecamp, Asana, Scrum, Azure, Yammer, um nur einige zu nennen
- lebenslanges Lernen als Fakt akzeptieren – was man einmal in der Ausbildung gelernt hat, reicht nicht mehr für das gesamte Arbeitsleben
- selbst Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen
- Unklarheiten aushalten und in der Veränderung auch Chancen erkennen wollen und nicht nur die Risiken kritisieren
- Beteiligung an Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte-Feedback oder anderen Formen der Rückmeldung, gepaart mit einer Fähigkeit zur konstruktiven Kritik und Angebot von Lösungen

Egal, ob Führungskraft oder nicht: für viele von uns als Mitarbeiter eines Unternehmens bedeutet die neue Arbeitswelt eine Abkehr von klaren, im Detail geregelten und abgegrenzten Aufgaben – autonome und sich selbst organisierende Teams werden die Kooperationsform der Zukunft sein. Vom Einzelnen wird mehr Eigenständigkeit, Verantwortungsübernahme und Entscheidung verlangt werden; Arbeitszeit und Einsatzort werden flexibler gestaltet – die Absprache von Einsatzzeiten oder freiwilliger Mehrarbeit über Social Media zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist längst keine Zukunftsmusik mehr.

Ein gutes Beispiel für autonome Teams kann man bei Airbus in Bremen erleben: so steuern in der Montage die Teams ihre Aufgaben selbst, die Schichtleitung wechselt im Team durch und Kollegen in Schnittstellenbereichen werden in die Teambesprechungen eingebunden, damit sie zeitgleich über Änderungen informiert sind und ihrerseits reagieren und effektiv unterstützen können.

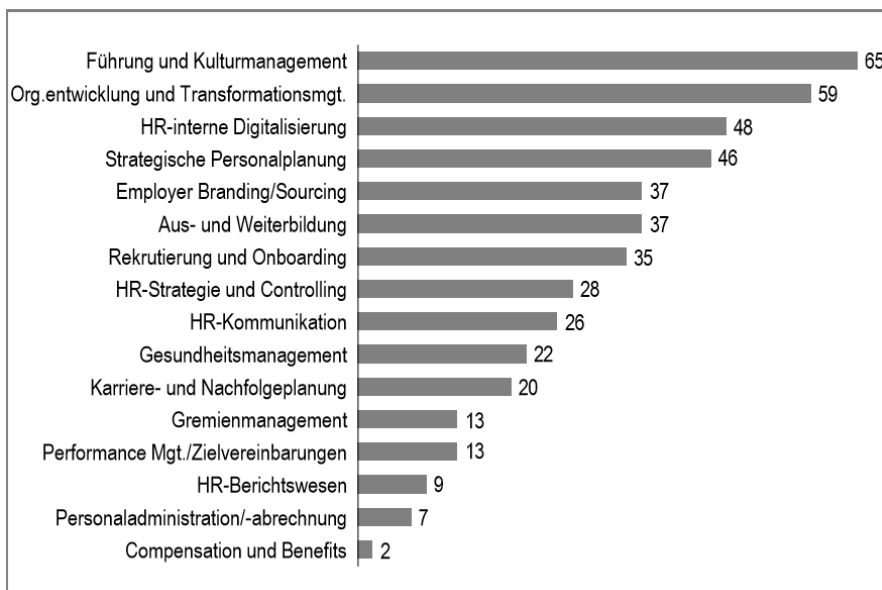
- Von festen Arbeitszeiten zu mehr Flexibilität und Verfügbarkeit, je nachdem, wie viel man arbeiten möchte.
- Von klaren Ansagen und Handlungsanweisungen zu selbst-organisierter und selbstbestimmter Arbeit, im Team und individuell.
- Was man einmal gelernt/studiert hat, wird nicht mehr ausreichen. Lebenslanges Lernen ist eine zukünftige Notwendigkeit.
- Von der Bring- zur Holschuld in der Kommunikation – jeder ist dafür verantwortlich, die Information zu erhalten, die er benötigt
- Jeder wird Entscheidungen treffen müssen; ein „informierter Entscheider“ zu sein, ist unabdingbar.

## 5. Folgen der „Digital Leadership“ für Unternehmen und Personalabteilungen

### 5.1. Relevante HR-Prozesse

Wenn Vertreter der Generation Y auf die Babyboomer treffen, sind Konflikte programmiert. Die älteren Mitarbeiter fühlen sich übergangen und mit ihrer Erfahrung nicht wertgeschätzt, die Jüngeren halten die Ü-50-Generation für wenig veränderungsbereit und wenig technologie-affin. Den Glauben, dass der Vorstand schon die richtigen Entscheidungen treffen wird, den gibt es nicht mehr. Die Mitarbeiter beobachten sehr genau, wohin sich ein Unternehmen entwickelt, welches Image der eigene Arbeitgeber hat und ob Führungskräfte ihre Zusagen halten. Und wenn das nicht mehr eintritt oder zu den eigenen Interessen passt, sind die mühsam angeheuerten und durch aufwändige Onboarding-Prozesse geschleusten Mitarbeiter auch schnell wieder weg. Dieses Reaktionsmuster wird damit zur größten Herausforderung für Unternehmen und insbesondere Personalabteilungen.

Dies bestätigt auch eine Studie der Beratungsfirma Kienbaum, die in einer Umfrage unter Führungskräften die wesentlichen HR-Prozesse im Rahmen der Digitalisierung ermittelt hat:



Themen, die jahrelang oben auf der Agenda der Personalabteilungen standen, sind nach unten gerutscht, verdrängt von den entscheidenden Prozessen im Rahmen der Digitalisierung: die Bewältigung von Veränderung in Kultur und Führung und der Steuerung von Veränderungsprozessen an sich, sowie die strategische Personalplanung, mithin dem langfristigen Aspekt von „Talent Management“.

### 5.2. Auswahl und Ansprache von Bewerbern

Die Identifikation, Ansprache und Auswahl von Bewerbern wird aktuell von einem wesentlichen Trend beherrscht: der Einsatz von software-gestützten Auswahlverfahren und Nutzung entsprechender Dienstleistungen zur digitalen Talentsuche.

Ob Computerspiele, die in nur wenigen Minuten die Persönlichkeit des Bewerbers erfassen sollen oder andere elektronische Verfahren: immer häufiger werden über online-Programme komplexe Psychogramme des Bewerbers erstellt, die eine Aussage über die Reaktionsfähigkeit unter Stress, über Effizienz, Kreativität oder Teamfähigkeit liefern sollen.

Parallel werden online-Verfahren propagiert, die über das Sprachverhalten eines Kandidaten Rückschlüsse über seine Eignung liefern sollen oder auch Verfahren der Gesichtserkennung, was dann Hinweise auf bestimmte Charaktereigenschaften liefern soll. Dagegen wirken neuere (analoge) Methoden wie black box-Interviews (typisch für Bewerbermessen: in einem komplett abgedunkelten Raum sehen sich Kandidat und Interviewpartner nicht, sondern hören sich nur) oder das Weglassen von Name und Bild in einem Bewerbungsschreiben zur Erhöhung der Objektivität im Auswahlprozess schon fast als seien sie von gestern.

Die Vorteile der online-Verfahren in der Bewerberauswahl (z. B. über computergesteuerte Spiele, Tests oder Interviews mit einem sog. Bot) lägen in der Effizienz und höheren Objektivität, wird häufig argumentiert. Das Effizienz-Argument fällt allerdings schnell weg, wenn man den Entwicklungsaufwand in Zusammenarbeit mit Spieltheoretikern, Statistikern, Neurologen und Kognitionsforschern einerseits sieht und andererseits den Aufwand, der nach wie vor in den Personalabteilungen liegt, die den Einsatz steuern und die Auswahl begleiten müssen und idealerweise den Kandidaten im persönlichen Gespräch eine fundierte Rückmeldung zu den Testergebnissen liefern.

Neben der nicht immer sauber behandelten Frage des Datenschutzes trifft man es in der Praxis leider häufig an, dass Kandidaten zwar in einem persönlichen Gespräch erläutert wird, welche Schlüsse man aus dem Psychogramm gezogen hat, dass aber den Kandidaten häufig Einsicht in diese Unterlage verwehrt wird oder auch nicht mitgeteilt wird, wie die Bezeichnung und Aufbau des Testverfahrens sind. Andere Kandidaten sind noch schlechter dran: diese erhalten überhaupt keine Einladung mehr zu einem persönlichen Gespräch und werden mit Hinweis auf das Ergebnis des Psychogramms abgelehnt. Eine saubere, transparente Aufarbeitung findet nicht statt und es entsteht der Eindruck, dass sich Entscheider häufig hinter den Ergebnissen des Psychogramms verstecken.

Die digitale Talentsuche und -auswahl geht aber noch eine Stufe weiter: eine Reihe von Dienstleistern nutzen die Möglichkeiten von Big Data und Algorithmen, um Unternehmen bei der Suche zu unterstützen. Das deutsche Start-up „Talentwunder“ arbeitet eigenen Angaben zufolge an der größten Recruiting-Datenbank der Welt. Seit 2014 werden Daten von Berufstätigen im Netz gesammelt, bei bekannten Netzwerken wie Facebook, Xing und LinkedIn oder auch speziellen Plattformen. Ein Algorithmus durchkämmt dafür Millionen von Onlineprofilen nach bestimmten Schlagwörtern und berechnet die Wechselbereitschaft anhand verschiedener Indizien. Profile wechselbereiter Kandidaten werden dann suchenden Unternehmen im Rahmen eines Servicevertrags angeboten (vgl. Weber).

Unternehmen selbst nutzen online raffinierte Cookies wie bei der Suchmaschine Google oder beim Versandhändler Amazon, die die Profile und Suchpräferenzen der Nutzer auslesen, um ihnen maßgeschneiderte Angebote zu machen. Die Nachwuchskräfte erhalten dann genaue Empfehlungen und personalisierte Jobvorschläge seitens der Firmen.

Für die Unternehmen bzw. deren Personalabteilungen haben sich im Vergleich von vor 15-20 Jahren die Möglichkeiten der Suche und Ansprache vervielfältigt. Neben der Suche von Kandidaten in online communities und Foren, wird noch in Fachzeitschriften oder persönlich auf Messen gesucht. Ein weiterer Trend großer Unternehmen ist, die Kontakte schon frühzeitig anzubahnen und zu pflegen: ob direkt an Universitäten, durch Einladung zu persönlichen Gesprächen mit Führungskräften ein, Eröffnung digitaler Talentpools oder gar Gründung eigener Akademien.

HR-Abteilungen müssen daher zunächst klären, welche Talente sie in welcher Qualität und Quantität in den nächsten Jahren benötigen, auf welchen Plattformen und Kanälen man diese am besten erreicht und welches die geeigneten Verfahren zur Ansprache und Auswahl sind, die sowohl zum Unternehmen passen als auch bei den Kandidaten positiv ankommen. Aus vorgenannten Gründen mögen online-Verfahren nicht immer das beste Mittel sein und es wäre ein Irrglaube anzunehmen, dass Software und Systeme das persönliche Gespräch ersetzen können. Führungsverständnis und Kultur lassen sich im Gespräch für beide Seiten besser vermitteln und abgleichen, als es jede Software kann.

Dass sich Aufwand und finanzielles Investment in Auswahl und Ansprache auf jeden Fall lohnen, zeigt Studien: Die besten Talentförderer investieren nicht nur doppelt so viel Geld in ihre Nachwuchskräfte – sie verzeichneten auch bis zu 33 Prozent mehr Umsatz pro Mitarbeiter.

### **5.3. Personalentwicklung / Talent Management**

Die demographische Entwicklung und die global verfügbaren, mobilen und wechselwilligen jüngeren Arbeitnehmer führen zu veränderten Ansprache- und Auswahlprozessen. Die nächste Herausforderung startet dann, wenn man die Mitarbeiter im Unternehmen hat: wie bindet man sie möglichst langfristig an das Unternehmen, so dass sich auch der Aufwand, der mit der Einstellung, Einarbeitung und ersten

Entwicklungsstufen einhergeht, halbwegs rechnet? Diese Mitarbeiterbindung („retaining talent“) wird zur Überlebensfrage.

Gleichzeitig wird die Belegschaft in vielen Unternehmen im Durchschnitt immer älter. Das Wissen und die Erfahrung der Älteren müssen im Sinne des Unternehmens „gesichert“ und an jüngere Nachfolger weitergegeben werden, die aber immer seltener in der geforderten Qualität und Quantität nachrücken. Neben den klassischen Mentorenprogrammen werden Programme unter dem Stichwort „Talent Management 55+“ entwickelt, die der jahrelang gültigen Auffassung entgegenreten, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr „entwickelbar“ oder „bildbar“ seien.

Auch hier wird unter dem Stichwort Digitalisierung Software angeboten, die anzeigt, welche Voraussetzungen ein Mitarbeiter für den nächsten Karriereschritt bereits erfüllt hat und ob der Kandidat auch schon reif dafür ist. Andere Software-Lösungen analysieren und bewerten über die Millionen digitaler Spuren, die Mitarbeiter im Unternehmen hinterlassen, deren Tätigkeiten, ob sie motiviert sind oder wie kreativ sie denken. Diese Daten nutzen auch Personalabteilungen. Der Autobauer General Motors lotet mit Befragungen aus, wie gut Mitarbeiter vernetzt sind und integriert isolierte Angestellte wieder stärker in den internen Informationsfluss. Die US-amerikanische Fluggesellschaft jetBlue Airways findet mit Datenanalysen in kürzerer Zeit die besseren Flugbegleiter, der Pharmakonzern Johnson & Johnson durchleuchtet das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter und will mit darauf aufbauenden Gesundheitsprogrammen die Zufriedenheit und Leistungsstärke der Belegschaft fördern.

Ein Teilaspekt von „Talent Management“ ist die Suche und Auswahl von Führungsnachwuchs und die Besetzung von Vakanzen auf der Führungsebene. Hier vollzieht sich aktuell ein ganz (analoger) Trend: die Abkehr vom jahrelang hochgehaltenen Credo, Führungsnachwuchs nur intern zu suchen und freie Positionen nur intern zu besetzen, immer ein wenig begleitet von dem Gedanken, dass man diejenigen belohnt, die im eigenen Haus „durchgehalten“ haben. Diese „Kaminkarriere“, das geradlinige Emporklimmen auf der Karriereleiter, hat in vielen Unternehmen ausgedient. Dadurch kommen Quereinsteiger schneller in verantwortungsvolle Positionen. Damit muss sich auch interner Führungsnachwuchs von der Idee verabschieden, bei genügend Anstrengung schon irgendwann im eigenen Haus die nächste Ebene zu erreichen – die Chancen sind demnächst bei anderen Unternehmen größer.

Mit ausschließlicher Suche nach Nachwuchs im eigenen Haus tut man sich keinen Gefallen und „frischer Wind“ von außen ist entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Zunehmend entwickeln deshalb Konzerne und deren Personalabteilungen Strategien, externe Führungskräfte an Bord zu holen und den erforderlichen Wandel von außen herbeizuführen, den man selbst bei der bestehenden Mannschaft gar nicht so schnell trainieren und herbeiführen kann. Damit verändert sich auch das Zusammenspiel in den Führungsetagen.

Was bedeutet dieser Trend für Personalabteilungen? Hier gilt es, „Karriere“ neu zu definieren und nicht ausschließlich an dem Erreichen verschiedener Führungspositionen im eigenen Unternehmen festzumachen. Erfolgreiche Arbeit als Experte oder in Projekten sind auch „Karrierepfade“, die entwickelt und begleitet werden müssen. Vor allem werden für die verschiedenen Wege und die komplexen Anforderungen an Führungskräfte andere Kriterien in der Auswahl und im Feedback benötigt: neben den klassischen Verfahren eines Führungskräfte-Feedbacks oder einer Mitarbeiterbeurteilung (egal, ob als 180, 270 oder 360-Grad-Variante) werden Indikatoren zum Einfluss der Führungskraft auf die Arbeitgebermarke („Employer Branding“), auf die Mitarbeiterbindung („Retaining Talent“), den Grad der eigenen Vernetzung und der der Mitarbeiter, den Change-Fähigkeiten etc. benötigt. Unter dem Stichwort „Digital Leadership“ sind hier mehr und umfassendere Kriterien nötig, anhand derer gemessen wird, wer es – von innen oder außen – auf die nächste Stufe einer ohnehin verkürzten Karriereleiter schafft.

## 5.4. Neue Rolle und Selbstverständnis für Personalabteilungen

Forschungsergebnisse legen nahe, dass Unternehmen, die in die vielfältigen Aspekte ihres Talent Management investieren und dafür digitale Plattformen nutzen, ihre Leistung deutlich steigern. Ebenfalls ist die Notwendigkeit, Führungskräfte und Mitarbeiter in der Interpretation der Fähigkeiten eines „Digital Leader“ zu gewinnen, erfolgskritisch für die Veränderungen, die sich aus der Globalisierung und Digitalisierung ergeben.

Dennoch hat sich das Thema noch nicht durchgehend in den deutschen Chefetagen durchgesetzt und wird vereinfachend als „HR-Thema“ abgetan. Kritisch ist dabei, dass Personalabteilungen häufig nicht in die Strategieentwicklung und Businesspläne des Unternehmens eingebunden sind. Das Top Management muss „Digital Leadership“ und Personalarbeit zur höchsten Priorität machen.

Dies deckt sich mit einer weltweiten Befragung der Executive-Search- und Talent-Management-Beratung KornFerry, die 7.500 Führungskräfte in 107 Ländern zum Thema „Talent Management“ befragte. Fast ein Drittel war der Meinung, dass die erfolgreiche Entwicklung von jungen Führungskräften nicht funktioniert, weil sich die Unternehmensleitung zu wenig engagiere.

Wenn sich also die sog. „C-Suite“ um die Ressource Mensch/Mitarbeiter/Talent so sorgen würde, wie um die Ressource Kapital, dann wäre viel gewonnen. Hier ist dringend Umdenken gefordert: Personalarbeit muss in seiner Bedeutung aus der 2. Reihe heraustreten und als so strategisch bedeutsam wie Strategieentwicklung, Innovation, Transformation, Controlling oder Digitalisierung wahr- und ernstgenommen werden. Solange es keinen „Chief Talent Officer“ gibt und solange das Personalressort (gern mit anderen vermeintlich weniger bedeutenden Ressorts wie Recht, Compliance, Organisationsentwicklung verknüpft) im Ranking der Vorstands-Ressortverteilung nicht nach oben rückt; solange wird auch die Umsetzung von „Digital Leadership“ und Digitalisierung zäh, langsam und wenig effektiv verlaufen. In Anlehnung an die Kampagne der deutschen Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen Automobilkonzerns gilt daher: „Umparken beginnt im Kopf“.

## 6. Fazit

Vielfältige globale Trends führen zu massiven Veränderungen in der Arbeitswelt, für die Unternehmen und für jeden einzelnen Mitarbeiter. Aktuell wird häufig mit dem Argument der Digitalisierung auch die Forderung nach einem neuen Führungsverständnis laut, der „Digital Leadership“ oder auch „New Leadership“.

Bei näherer Betrachtung ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- „Digital Leadership“ ist mehr als eine neue Form der Mitarbeiter-Führung, sondern hat zwei Dimensionen oder Perspektiven zusätzlich: die Unternehmensführung und die Selbstführung
- Aufgrund der momentan gering ausgeprägten Umsetzung der Digitalisierung deutscher Unternehmen müssen die für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie erforderlichen Führungsfähigkeiten erst einmal ausgebildet, entwickelt oder eingekauft werden – damit ist „Digital Leadership“ Schritt 1 vor der Digitalisierung als Schritt 2 und nicht eine Konsequenz.
- Viele Anforderungen an Führungskräfte, die sich aus der „Digital Leadership“ ergeben, sind schon – zum Teil seit 20 oder 30 Jahren – bekannt unter dem Stichwort der „Partizipativen Führung“. Viele der bekannten Anforderungen erfahren jetzt nochmal eine neue Betonung, andere Anforderungen waren bislang so nicht formuliert und treten tatsächlich erstmals im Zusammenhang mit „Digital Leadership“ auf, bspw. die Fähigkeit, Veränderungen zu erkennen und zu steuern, Mut, Neugierde, Selbstreflexion, individualisierte Führung oder auch die Führung hybrider Teams (Mensch-Roboter).

Im Rahmen der „Digital Leadership“ werden sich Führungskräfte und Mitarbeiter von einigen liebgehabten Gewohnheiten und Rahmenbedingungen verabschieden müssen: für Führungskräfte gilt der Verzicht den bisher mit einer Führungsposition verbundenen Statussymbolen (Einzelbüro, Firmenwagen, Firmenparkplatz, eigene Assistenz,...), der „Kaminkarriere“ in einem Unternehmen, dem Wissensvorsprung und damit verbundenen Machtansprüchen, Detailkenntnis und der Kontrolle über alle Belange.

Mitarbeiter sollten sich u.a. daran gewöhnen, dass sie zukünftig mehr Entscheidungen selbst treffen müssen und dafür Verantwortung übernehmen, dass sie sich selbst mit Kollegen in selbststeuernden Teams die

Aufgabenverteilung organisieren und dass der Arbeitsplatz nicht mehr das „zweite Wohnzimmer“ ist, das nach eigenem Geschmack gestaltet wird – Desk Sharing und andere moderne Bürokonzepte machen dem ein Ende.

Für Personalabteilungen werden im Rahmen von Digitalisierung und „Digital Leadership“ andere Prozesse zur obersten Priorität: Veränderungsmanagement, Talent Management bzw. strategische Personalplanung und die eigene Prozessdigitalisierung. Hier gibt es bereits zahlreiche Software-Lösungen, die massiv die Ansprache und Auswahl von Bewerbern und die Steuerung (Bindung) erfolgreich eingestellter Mitarbeiter unterstützen können. Hier gilt wie immer, genau zu prüfen, was man erreichen will, bevor man es mit Hilfe einer Software umsetzt.

Talent Management wird das entscheidende Erfolgskriterium in der neuen Arbeitswelt. Dies muss vom Top Management erkannt und getrieben werden; ein erster Schritt wäre eine Aufwertung von Personalarbeit und der Personalabteilung als „strategischer Erfolgsfaktor“. Dies erfordert Umdenken. Wichtig wäre, auf dem Weg zu „True Digital Leadership“ ein kritisches Hinterfragen jedes Einzelnen, warum er/sie Führungskraft werden will und sich der Motive sehr bewusst zu werden, denn „Digital Leadership“ fordert nichts anderes als den hohen Anspruch, das Interesse und die Freude daran, das Potential in anderen zu entdecken, was diese noch nicht einmal selbst glauben zu besitzen und entsprechend zu fördern.

*Erfolgreiche, effektive Führung drückt sich nicht mehr dadurch aus, wie viele Menschen an einen berichten, sondern wie viele Menschen einem folgen.*



## Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J., Bass, B. M.: "The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals", Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991
- Avolio, B. J., Bass, B. M.: "Multifactor Leadership Questionnaire", siehe <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M.: "Leadership and performance beyond expectations", New York, 1985
- Baumeister, R. F., Vohs, K.: "Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications", New York, 2004
- Bergmann, F.: "Neue Arbeit, Neue Kultur", Arbor, 2004
- Burns, J. MacGregor: „Leadership“, Harper & Row, New York, 1978, neu aufgelegt 2010
- Carpenter, J.; „Culture and Human-Robot Interaction in Militarized Spaces: A War Story“ (Emerging Technologies, Ethics and International Affairs), Routledge Verlag, 2016
- Conger, J. A., Kanungo, R. N.: "Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness", San Francisco, CA, 1988
- Covey, Stephen R.: „Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“, Offenbach, 2014
- Forgas, J. P. et al.: "Psychology of Self-Regulation", New York, 2009
- Gebhardt, B.; Hofmann, J.; Roehl, H.: „Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und Führungssystemen“, Studie der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2015
- Gibson, C. B., Birkinshaw J.: "The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity", Hrsg.: Academy of Management Journal, Band 47, 2004
- „Gießener Inventar der Transformationalen Führung“ als Messung / Test der Transformationalen Führungskompetenzen, siehe <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Test.html>
- IDC Studie zu „Industrie 4.0“, Frankfurt, 2015
- Kienbaum: „Ergebnisbericht HR-Trendstudie 2015“ zur 14. Kienbaum Jahrestagung
- nextpractice GmbH, Bremen, im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Studie „Wertewelten 4.0“, März 2016
- O’Reilly III, C. A.; Tushman, M. L.: "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma". Research in Organizational Behavior 28 (2008) 185–206.
- Raisch, S./ Birkinshaw, J.: "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators". In: Journal of Management. 34. Jg., 2008, Nr. 3, S. 375–409.
- Staehele, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J.: „Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive“, 8. Auflage, München 1994
- Weber, S.: „Die Suche nach der Rosine“, in: WirtschaftsWoche GLOBAL, Ausgabe 1/2016, #neuland