



Führungskräfte müssen in einem regelmäßigen, von Vertrauen geprägten Informationsaustausch mit ihren Mitarbeitern stehen und sie und ihre Mitarbeiter bereit sein, sich Fehlversuche einzugestehen. Bild: Wright-Studios

Veränderte Strukturen erfordern veränderte Führung

Der Weg zum Digital Leader

Führungskräfteentwicklung | Im digitalen Zeitalter wandelt sich die Funktion von Führung. Also brauchen Führungskräfte neue Kompetenzen.

Seit zwei, drei Jahren geistern die Begriffe „Digital Leadership“ oder „Digital Leader“ durch die Managementdiskussion. Sie stoßen auf eine große Resonanz, weil die Unternehmen zunehmend erkennen: Die fortschreitende Digitalisierung stellt außer unseren Organisationsstrukturen auch unsere Personalentwicklungskonzepte in Frage. Zudem wandelt sich die Funktion von Führung - unter anderem, weil heute in den meisten Unternehmen die bereichs- und hierarchie- und oft sogar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit den Arbeitsalltag bestimmt.

Das heißt: Die Bereichs- und Abteilungsgrenzen werden durchlässiger und verlieren an Bedeutung. Für die Führungskräfte bedeutet dies, zunehmend in vernetzten Strukturen denken zu müssen. Zudem müssen sie gute Netzwerker sein - unter anderem, damit sie bereichsübergreifend im Dialog mit ihren Kollegen die Arbeitsstrukturen und -beziehungen so gestalten können, dass die Ziele erreicht werden.

Der zentrale Treiber dieser Entwicklung ist die Informationstechnologie. Deshalb müssen die Führungskräfte stärker in digitalen Zusammenhängen denken. Sie müssen zudem einschätzen können, was aktuell und in naher Zukunft technologisch möglich ist. Zugleich wird

es verstärkt ihre Aufgabe, ihren Mitarbeitern vor Augen zu führen, welche Herausforderungen und Chancen sich hieraus ergeben; des Weiteren sie zu ermutigen, diese aktiv zu nutzen.

Das setzt voraus, dass die Führungskräfte selbst bereit sind, ihre Denk- und Verhaltensgewohnheiten zu überdenken. Sie müssen sich zudem eingestehen, dass sie in der VUCA-Welt (Abkürzung der Worte Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) allein oft nicht über die Kompetenz verfügen, adäquate Lösung zu entwerfen. Also müssen sie offen sein für Rat und Unterstützung - von Kollegen, externen Beratern oder Experten im eigenen Bereich, die einen Know-how- oder Erfahrungsvorsprung haben. Eine entsprechende Unterstützung müssen sie ihrerseits wiederum ihren Mitarbeiter gewähren - beim Lösen ihrer Aufgaben und Entwickeln ihrer Kompetenz.

Verabschieden müssen sich Digital Leader zudem von der Fiktion: Veränderungen sind in der VUCA-Welt langfristig und im Detail planbar. In ihr ist vielmehr häufig ein ähnliches Vorgehen angesagt wie beim klassischen Lean Management, das auf eine kontinuierliche Verbesserung abzielt: Also ausgehend von einer vorläufigen Planung die ersten Schritte tun. Dann evaluieren: „Erzielen wir so die gewünschte Wirkung?“ Dann abhängig vom Ergebnis, den Kurs entweder korrigieren oder beibehalten. Das setzt voraus, dass Führungskräfte im regelmäßigen, von Vertrauen geprägten Informationsaustausch mit ihren Mitarbeitern stehen und beide Seiten bereit sind, sich Fehlversuche einzugestehen.

Einen solchen, von Kooperation auf Augenhöhe und regelmäßiger (Selbst-)Reflexion geprägten Führungsstil praktizieren noch wenige Führungskräfte. Deshalb feilen zurzeit viele Unternehmen an neuen Führungskräfteentwicklungskonzepten. Dabei orientieren sie sich häufig am Lean-Leadership-Development-Modell, das in der Kompetenzentwicklung von Führungskräften vier Stufen unterscheidet.

Die Leadership-Kompetenz mit System entwickeln

- Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln. Dahinter steckt die Annahme, dass in der VUCA-Welt eine Kernkompetenz von Führungskräften ist, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.
- Stufe 2: Andere Menschen coachen und entwickeln. Diese Kompetenz-Stufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.
- Stufe 3: Das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen. Hier geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.
- Stufe 4: Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen. In die letzte Entwicklungsstufe ist idealerweise die gesamte Organisation involviert. Nun geht es darum, bereichs- und hierarchieübergreifend alle Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden und die Organisation eine High-Performance-Organisation wird oder bleibt.

Unternehmen werden lernende Organisationen

Von einer Führungskräfteentwicklung, die sich an diesem Kompetenz-Modell orientiert, versprechen sich die Unternehmen eine höhere Innovationskraft ihrer Organisation; außerdem, dass sie sukzessiv zu einer Entlastung der Führungskräfte führt - und zwar in dem Maße, wie ihre Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, eigenständig ihr Verhalten und ihre Wirkung zu reflektieren und sich zu entwickeln. Denn je mehr Mitarbeiter eine Routine im eigenständigen Erkennen und Lösen von „Problemen“ entwickelt haben, umso seltener müssen die Führungskräfte korrigierend und unterstützend eingreifen. Das entlastet sie. Und das Unternehmen? Es ist für die VUCA-Welt gewappnet, weil es sich zu einer lernenden Organisation entwickelt hat. •

Dr. Daniela Kudernatsch

Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Straßlach bei München