

Perspektiven als „Digital Leader“

Aktuell optimieren viele Unternehmen ihre Managing-Konzepte, denn sie erkennen zunehmend: Infolge der Digitalisierung wandelt sich die Funktion von Führung.

Außer den Organisationsstrukturen stellt die fortschreitende Digitalisierung bisherige Konzepte der Personalentwicklung in Frage, weil heute meist Kernleistungen in bereichs-, hierarchie- und oft firmenübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Manager müssen zunehmend in vernetzten Strukturen denken und gute Netzwerker sein, damit sie bereichsübergreifend im Dialog mit ihren Kollegen die Arbeitsstrukturen und Arbeitsbeziehungen so gestalten können, dass die Ziele erreicht werden.

Treiber dieser Entwicklung ist die Informationstechnologie, die neue Problemlösungen erlaubt. So müssen die Führungskräfte stärker in digitalen Zusammenhängen denken und zudem

einschätzen können, was aktuell und in naher Zukunft technologisch möglich ist. Zugleich wird es verstärkt zu ihrer Aufgabe, ihren Mitarbeiter vor Augen zu führen, welche Herausforderungen und Chancen sich hieraus ergeben, weiterhin sie zu ermutigen, diese aktiv zu nutzen.

Bedingung dafür ist, dass die Manager bereit sind, Denk- und Verhaltensgewohnheiten zu überdenken. Außerdem müssen sie sich eingestehen, dass sie in der VUCA-Welt (Abkürzung der Worte Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) oft nicht über die Kompetenz verfügen, um eine adäquate Lösung zu entwerfen. Also müssen sie offen sein für Rat und Hilfe - von Kollegen, externen Beratern oder Experten, die einen Know-how- oder Erfahrungsvorsprung haben. Unterstützung müssen sie ihrerseits ihren Mitarbeiter gewähren - beim Lösen ihrer Aufgaben und Entwickeln ihrer Kompetenz.

Verabschieden müssen sich die „Digital Leader“ von der Fiktion, dass Veränderungen in der VUCA-Welt langfristig und im Detail planbar sind. Vielmehr ist ähnliches Vorgehen angesagt wie beim klassischen Lean Management, das auf eine kontinuierliche Verbesserung abzielt. Ausgehend von der vorläufigen Planung erste Schritte tun und dann evaluieren: „Erreichen wir so die gewünschte Wirkung?“ Anschließend abhängig vom Ergebnis den Kurs entweder korrigieren oder beibehalten. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte in einem regelmäßigen, von Vertrauen geprägten Informationsaustausch mit ihren Mitarbeitern stehen und sie und ihre Mitarbeiter bereit sind, sich Fehlversuche einzugestehen.

„Leadership Development“

Daher feilen zurzeit viele Unternehmen an neuen Managing-Konzepten und orientieren sich häufig am „Lean Leadership Development“-Modell. Dieses unterscheidet in der Kompetenz-Entwicklung von Führungskräften vier Stufen.

- > 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 Stufe besteht in der Fähigkeit, andere Personen so zu entwickeln, dass diese 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, bereichs- und hierarchieübergreifend alle Aktivitäten so aufeinander abstimmen, dass die übergeordneten (Unternehmens-) Ziele erreicht werden und die Organisation eine High-Performance-Organisation wird oder bleibt.

Von diesem Kompetenz-Modell versprechen sich Unternehmen höhere Innovationskraft; außerdem, dass sie sukzessiv zu einer Entlastung der Führungskräfte führt - in dem Maße, wie Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, eigenständig ihr Verhalten und ihre Wirkung zu reflektieren und sich zu entwickeln. Denn je mehr Mitarbeiter Routinen im Erkennen und Lösen von „Problemen“ entwickeln, umso seltener müssen Manager korrigierend und unterstützend eingreifen. So ist das Unternehmen für die VUCA-Welt gewappnet, da es sich zu einer lernenden Organisation entwickelt hat.

DR. DANIELA KUDERNATSCH

Informationen: www.kudernatsch.com



Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin einer Unternehmensberatung bei München.

FOTO: KUDERNATSCH CONSULTING & SOLUTIONS