

Ein Digital Leader werden

Aktuell überarbeiten viele Unternehmen ihre Führungskräfteentwicklungskonzepte, denn im digitalen Zeitalter brauchen unsere Führungskräfte neue Kompetenzen.

„Digital Leadership“, „Digital Leader“ - seit zwei, drei Jahren geistern diese Begriffe durch die Managementdiskussion. Sie stoßen auf eine große Resonanz, weil die Unternehmen zunehmend erkennen: Die fortschreitende Digitalisierung stellt außer unseren Organisationsstrukturen auch unsere bisherigen Personalentwicklungskonzepte in Frage. Zudem wandelt sich die Funktion von Führung Team- und Projektarbeit setzt sich durch.

Das heißt: Die Bereichs- und Abteilungsgrenzen werden durchlässiger und verlieren an Bedeutung. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen zunehmend in vernetzten Strukturen denken und gute Netzwerker sein.

Veränderte Strukturen erfordern veränderte Führung

Der zentrale Treiber dieser Entwicklung ist IT. Sie durchzieht heute die meisten Unternehmen wie ein Nervensystem. Deshalb müssen die Führungskräfte stärker in digitalen Zusammenhängen denken. Auch die Mitarbeiter wollen Herausforderungen und Chancen des Fortschritts erfahren und nutzen. Die Führungskräfte müssen ebenfalls ihre Denk- und Verhaltensgewohnheiten überdenken und sich eingestehen, dass sie in der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) allein oft nicht über die adäquate Lösungskompetenz verfügen. Also müssen sie offen sein für Rat und Unterstützung - von Kollegen, externen Beratern oder Experten mit Know-how- oder Erfahrungsvorsprung. Eine entsprechende Unterstützung müssen sie ihrerseits wiederum ihren Mitarbeitern gewähren.

Verabschieden müssen sich die Digital Leader von morgen zudem von der Fiktion: Veränderungen sind in der VUCA-Welt langfristig und im Detail planbar. In ihr ist vielmehr, wenn weitreichende Veränderungen oder langfristige (Entwicklungs-)Ziele erreicht werden sollen, 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?“ Und dann, abhängig vom Ergebnis, den Kurs entweder korrigieren oder beibehalten.

Die Leadership-Kompetenz mit System entwickeln

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.

Dieses Modell unterscheidet in der Kompetenzentwicklung 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. Die zweite Kompetenzstufe 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. Es ist für die VUCA-Welt gewappnet, da es sich zu einer lernenden Organisation entwickelt hat.



DR. DANIELA KUDERNATSCH
Inhaberin der Unternehmensberatung
KUDERNATSCH Consulting & Solutions
Straßlach bei München
www.kudernatsch.com