

Führungsinformation April 2019

1 Die digitale Transformation als Herausforderung

In den letzten Jahren, wird speziell im Produktionsbereich von Industrie 4.0 gesprochen. Dadurch wird impliziert, dass sich die Automatisierung „nur“ auf den industriellen Bereich bezöge. Dies ist jedoch nicht richtig. Es findet vielmehr eine Digitalisierung der Gesellschaft statt, die bisher schon technisiert war, nämlich in dem Sinn, dass die Bedürfnisbefriedigung aller nicht mehr vom Können Einzelner abhängt, sondern auch auf dem Können der Sachsysteme beruht. Sachsysteme substituieren (ersetzen) die Arbeit nicht nur, sondern komplementieren auch Teilfunktionen, die von Menschen so gar nicht erbracht werden können: Dadurch können diese mehr, als einzelne Menschen.

1.1 Was ändert sich in Unternehmen durch die digitale Transformation?

Durch die digitale Transformation ändern sich in den Unternehmen die betroffenen Geschäftsprozesse, die Organisationsstrukturen und damit der professionelle Lebensraum der Personen. Das Unternehmen, als sozio-technisches System wird verstärkt zu einem techno-sozialen System transformiert, was die Auswirkung der ITK-Technologie auf soziale Systeme beschreiben soll. Technik und Mensch stehen sich jetzt als ebenbürtige Partner, in Bezug auf die Aufgabebearbeitung, gegenüber. Der professionelle Lebensraum der Arbeitsperson wird dadurch eingeeengt und der Spielraum, um eigene, berufliche Ziele zu erreichen eventuell, erheblich eingeschränkt.

1.2 Das sozio-technische System Unternehmung wird zum technisch-sozialen System

Ein sozio-technisches System trägt der Notwendigkeit Rechnung, den Technologieeinsatz und die Geschäftsprozesse gemeinsam zu optimieren. Dabei sollte unter anderem das Entstehen von technischen „Sachzwängen“ verhindert werden, die sich dann ergeben, wenn technische Systeme die Geschäftsprozesse nicht angemessen berücksichtigen und dadurch diese der Technik angepasst werden müssen¹. Dabei müssen die verschiedenen Arbeitstätigkeiten in einer Organisationseinheit einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, damit das Bewusstsein einer gemeinsamen Aufgabe entsteht und gegenseitige Unterstützung nahegelegt wird. „Der technisch-organisatorische Ablauf muss so gestaltet sein, dass das Arbeitsergebnis qualitativ und quantitativ auf die Organisationseinheit rückführbar ist. Dies ist zugleich die Voraussetzung für die Schaffung ganzheitlicher Aufgaben“².

Bei der angesprochenen Digitalisierungsstrategie ist aber genau dies nicht mehr der Fall. Die Geschäftsprozesse werden so gestaltet, dass sie optimal durch entsprechende IKT-Systeme unterstützt werden können. Dadurch, dass neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden, die an die besprochenen Möglichkeiten der IKT-Systeme angepasst sind, geben diese praktisch die Arbeitsprozesse vor. Die IKT-Systeme wirken nicht nur komplementär, sondern jetzt auch direktiv (z. B. im Falle von künstlicher Intelligenz). Dabei wird die bestehenden Rollen der Arbeitspersonen in Frage gestellt und es ist eventuell eine Frage der Zeit bis zu welchem Grad sie aus dem Unternehmenskontext verschwinden.

Damit ist nun die Frage zu klären, wie es möglich ist, dass Personen eigene berufliche und die vorgegebenen Ziele des Unternehmens verfolgen und erreichen können, wenn IKT-Systeme weitgehend das Handeln bestimmen und auch übernehmen. Dabei sind nicht solche

¹ siehe Ulich 2011

² Ulich, 2011

Führungsinformation April 2019

Arbeiten gemeint, die nicht automatisierbar sind oder deren Automation sich nicht lohnt. Im Weiteren wird von „Wissensarbeiter“ gesprochen, die nach der Meinung des Management-Gurus Peter F. Drucker (1909-2005) für den Wohlstand der Industriestaaten sorgen werden und deren Vorteil in der Umsetzung ihres Wissens in Leistung besteht.

2 Was ist zu tun?

Es ist sinnlos das Rad zurückdrehen zu wollen, wie jeder technische Fortschritt wird sich auch dieser nicht aufhalten lassen. Und wie bei jedem technischen Fortschritt (ob Revolution oder nicht) wird es auch hier Gewinner und Verlierer geben. Um hier von vornherein einen Ausgleich zu schaffen, bevor es zu spät ist, müssen drei Ebenen in den Blick genommen werden. Es ist zu fragen: „Was ist zu tun, damit die digitale Transformation das Leben aller betroffenen Personen auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und privater Ebene eher mehr als mindert³“. Dies bedeutet, dass bei der Führung auch die ethische Perspektive mit bedacht werden muss, dass die Geführten, bei den weitreichenden Veränderungen durch die digitale Transformation, das Vertrauen in die Führungspersonen nicht verlieren.

2.1 Veränderte Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

Durch die mit Digitalisierung einhergehende Komplexitätserhöhung ist es für Führungskräfte zunehmend schwer für Aufgabenstellungen das relevante Wissen zu besitzen, um Mitarbeitende im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Deshalb müssen die Führungskräfte zu Führungspersönlichkeiten werden, die von ihnen geführte Personen (Geführte) dazu befähigen die zugewiesenen Aufgaben selbständig auszuführen.

Jede Arbeitsperson (sowohl Führungsperson als auch Geführte) sucht Sinn in ihrer Arbeit – diesen Sinn gilt es als Führungsperson auch nach außen hin zu transportieren und vorzuleben. Dazu müssen Führungspersonen lernen, Macht abzugeben und Eigenverantwortung sowie Autonomie der Geführten zu stärken.

Außerdem ist die Selbstmanagement-Kompetenz auch bei den Geführten zu stärken. Dabei ist zu bedenken, dass verteilte Führung nicht nur Vertrauen erfordert, sondern dieses auch generiert: Je mehr Eigenverantwortung auf die Geführten verteilt ist, desto mehr Vertrauen entwickelte sich zwischen diesen – was auf längere Sicht wiederum zu besserer Gesamtleistung führt.

2.2 Erhöhte Bedeutung wertschätzenden Verhaltens durch Führungspersonen

Die in der digitalen Arbeitswelt von allen Arbeitspersonen verlangte hohe Mobilität bedeutet für Führungspersonen, dass sie, im Einklang mit der beschriebenen Abgabe von Macht, stärker in Vertrauens- und Loyalitätsaufbau investieren müssen, weil diese, für Unternehmen überaus wichtigen, Faktoren nicht selbstverständlich sind. Insgesamt muss sich Führung von einem asynchronen zu einem synchronen Verhältnis zwischen Führungsperson und Geführten wandeln und auf die Geführten fokussieren, dabei sind deren individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Dies gilt natürlich gerade für Wissensarbeiter, auf deren Kreativität und Leistung Unternehmen im digitalen Zeitalter besonders angewiesen sind. Es muss darauf geachtet werden, dass die besonders talentierte Personen entsprechende Unterstützung bekommen. Die Synchronität des Verhältnisses zwischen Führungsperson und Geführten drückt auch die gegenseitige Wertschätzung aus.

³ Biophilieprinzip Prof. Dr. Rupert Lay

Führungsinformation April 2019

Führung bedeutet damit Geführten aktiv zu helfen die von ihnen erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Führungspersonen bieten Unterstützung an, zeigen sich für deren persönliche wie fachliche Entwicklung verantwortlich und stellen sicher, dass die Geführten alle Ressourcen zur Verfügung haben, um erfolgreich agieren zu können. In Verbindung mit dieser Führungsfunktion steigt auch die Bedeutung von Selbstmanagement der Geführten, wenn sie eigenständig ihre Ziele erreichen wollen. Durch die zunehmende Arbeit in Teams und sowohl über Abteilungs- als auch Ländergrenzen hinweg gehört es zudem zu einer erfolgreichen Führung, aktiv in Teambildung zu investieren und Zusammenarbeit der Geführten zu unterstützen. Dadurch werden Bereichsegoismen und Claimdenken abgebaut und Innovation gefördert.

2.3 Erhöhte Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

Die Digitalisierung beeinflusst die benötigten Kompetenzen nicht nur der Geführten, sondern auch der Führungspersonen in verschiedenen Dimensionen erheblich. Bestehende fachliche Kompetenzen der Führungspersonen müssen deshalb verstärkt, durch soziale Kompetenzen ergänzt werden, als da sind Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeit. Die fachliche Führung ändert sich zu Menschenführung.

Dadurch, dass die Geführten ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten und nicht an einem festen Arbeitsplatz arbeiten müssen, aber auch weil Konzerne immer globaler agieren und deshalb Teams rund um den Globus verstreut sein können, wird Führung auf Distanz immer wichtiger. Teams zu koordinieren und zu steuern, mit deren Mitgliedern man sich nicht einfach kurz zu einer Besprechung treffen kann, bringt neue Herausforderungen mit sich. Der Aufbau von Loyalität und Bindung zwischen den oft weit voneinander entfernten Teammitgliedern stellt besondere Anforderungen an Führungskräfte. Da bei der notwendigen Kommunikation verschiedene Medien eingeschaltet werden müssen, spielen bei der Führung auf Distanz auch die Kommunikation über diese Medien, die anderen Gesetzen gehorcht als die normale Interaktion, eine wesentliche Rolle.

Mit der Führung auf Distanz, aber auch mit der bei der Zusammenarbeit über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg, geht ebenfalls einher, dass Führungspersonen im digitalen Zeitalter häufiger multikulturelle Teams führen. Studien zeigen, dass solche Teams kreativere Leistungen erbringen und eine höhere finanzielle Performance erzielen können, aber auch Konflikte, die durch verschiedene Lebenswelten entstehen können. Dies geht darauf zurück, dass Mitglieder dieser Teams unterschiedliche Blickwinkel und Herangehensweisen pflegen – ein Faktor, der jedoch auch erhöhtes Konfliktpotential mit sich bringt. Um die Vorteile von Diversität, d.h. Innovation und Leistung, abschöpfen zu können, müssen Führungspersonen diese Konflikte rechtzeitig erkennen und aktives Konfliktmanagement betreiben. Dadurch nimmt für die Führung solcher Teams die Bedeutung von interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen zu.

Durch die Digitalisierung wird das Marktumfeld für die Führungspersonen volatil und weniger berechenbar. Es wird somit für Führungspersonen immer wichtiger, mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können. Dies erfordert eine hohe Risikotoleranz und -akzeptanz.

Führungsinformation April 2019

2.4 Ergebnisorientierte Leistungsbewertung

Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt ändert sich das Arbeitsumfeld und Leistungserbringung durch die Geführten. Deshalb muss sich auch deren Leistungsbewertung durch die Führungspersonen ändern.

Die Leistungserbringung wird durch digitale Tools immer transparenter. Dadurch besteht die theoretische Möglichkeit die Geführten nahtlos zu überwachen und die Daten zu nutzen, um diese untereinander zu vergleichen, was einer auf Vertrauen basierenden Führung diametral entgegengesetzt ist.

Die Tatsache, dass durch die Vernetzung die Möglichkeit besteht, dass die Leistung der Geführten zu flexiblen Zeiten und an verschiedenen Orten erbracht werden kann, beeinflusst die Kriterien, die Führungspersonen zur Leistungsbewertung heranziehen können. Sie müssen sich deshalb an den erbrachten Ergebnissen, deren Brauchbarkeit und Qualität, orientieren, um den Erfolg des Ressourceneinsatz zu berechnen. Aber es muss auch schwer messbares, aber für Organisationen überaus wertvolles Verhalten, wie organisationales Hilfeverhalten, in die Bewertung einfließen. Dadurch wird die Gesamtmotivation der Geführten beeinflusst, die sich nicht nur an objektiv quantifizierbaren Ergebnissen orientiert.

2.5 Zunehmende Technologisierung von Führung

Es ist davon auszugehen, dass mit der zunehmenden Automatisierung der Arbeit durch digitale Transformation, auch die Führungsarbeit weiter informatisiert wird.

Neben den bereits allseits bekannten Werkzeugen wie z. B. Video-Konferenzen, Projektmanagement-Tools, E-Mail, etc. ist es für Führungspersonen erforderlich, immer stärker über neue Medien (social Media) mit den Geführten zu kommunizieren. Dies gilt vor allem dann, wenn Führung über Distanz erfolgt oder schnelle Rückmeldungen erforderlich sind. Schon jetzt werden Führungspersonen durch neue technische Tools (wie Assistenzsysteme, virtuelle Kollaborationstools oder Führungsinformationssysteme) zunehmend in ihrer Tätigkeit unterstützt. Diese Tools können beispielsweise der Talententwicklung und -beurteilung dienen, der Sammlung und Interpretation großer Datenmengen (Big Data) sowie der Entscheidungsfindung. Da es sich bei Führungspersonen ebenfalls um Wissensarbeiter handelt könnte es möglich sein, dass Führungs-Rollen, speziell im mittleren Management, durch Systeme der künstlichen Intelligenz teilweise ersetzt werden, zumindest die Aufgaben, die keine menschliche Interaktion erfordern und programmierbar sind.

2.6 Zunehmender Druck auf Führungskräfte

Die umfangreichen Veränderungen, die, bedingt durch die digitale Transformation, alle Arbeitspersonen (Führungspersonen und Geführte) betreffen, steigt der Druck zunehmend auch für Führungspersonen. Die Folge davon ist Stress, der noch immer weitgehend als „Krankmacher“ unterschätzt wird.

Er resultiert vor allem aus einer deutlichen Beschleunigung des Arbeitsalltags, die sich durch erhöhten Wettbewerb, eine hohe Notwendigkeit zu kontinuierlicher Transformation sowie neue Kommunikationsmedien ergibt. Führungspersonen geraten immer mehr unter den Druck, schnell reagieren und proaktiv handeln zu müssen. Führungspersonen sind in Zukunft, immer länger und immer öfter auch in privaten Situationen, erreichbar, sie arbeiten damit fast „rund um die Uhr“, weil oft eine solche Verfügbarkeit auch von außen, wie beispielsweise durch Kunden und Geschäftspartner, erwartet wird.

Führungsinformation April 2019

Zusammen mit den ohnehin anstehenden Veränderungen, ist mit erhöhtem Stress für Führungspersonen zu rechnen, welcher eine hohe Belastbarkeit (Resilienz) als Grundvoraussetzung von Führung unverzichtbar macht.

2.7 Vermehrte Weiterbildung von Mitarbeitenden

Um mit den Veränderungen durch die digitale Transformation Schritt halten zu können müssen alle Arbeitspersonen, wie beschrieben kontinuierlich und mehr denn je, weiter qualifiziert werden. Dies bezieht sich natürlich auf die Förderung von IT-Kompetenzen, aber auch auf die Stärkung von sozialen Kompetenzen (Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement) die alle bei ihrer vermehrt eigenverantwortlichen Arbeit unterstützen können. Die zielgenaue und individuelle Weiterbildung ist damit auch zunehmend in der Verantwortung von Führungspersonen, liegt aber auch die Eigenverantwortung der Geführten.

3 Zusammenfassung

Die digitale Transformation führt zu tiefgreifenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung. Für Führungspersonen bedeutet dies, dass sie zunehmend Macht abgeben und demokratischer führen müssen. Das bedeutet, dass sie zu den Geführten eine synchrone Beziehung aufbauen (Subjekt-Subjekt) und durch beziehungsorientiertes Verhalten, Unterstützung und Vernetzung sie dazu befähigen, autonom und eigenverantwortlich zu handeln. Darüber hinaus wird die digitale Transformation, die für Führungsaufgaben nötigen Kompetenzen verändern – so werden beispielsweise Agilität, Veränderungsbereitschaft und Führung auf Distanz wichtiger. Sie führt zudem dazu, dass Leistungen der Geführten für Führungspersonen transparenter sind und Anwesenheit am Arbeitsplatz weniger als Ausdruck von Leistung genutzt werden kann als bisher. Ergebnisorientierung spielt daher eine größere Rolle. Um zu verhindern, dass Geführte durch den im Rahmen der Digitalisierung ansteigenden Druck in ihrer Produktivität gehindert werden, sollten sich Führungskräfte der Bedeutung von Stress auf die Gesundheit bewusst werden. Führung selbst wird stärker technologisiert, d.h., durch digitale Tools unterstützt, werden. Aus diesen Veränderungen folgt, dass sich das klassische Verständnis von Führung von einer asynchronen (Subjekt-Objekt) zu einer synchronen (Subjekt-Subjekt) Beziehung insgesamt wandeln muss, um eine erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation durch Organisationen sicherstellen zu können.⁴

⁴ Siehe hierzu: Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert, Springer 2017

Führungsinformation April 2019

Autor: Peter Barfknecht, MA



Senior Partner und Organisationspsychologe
barfknecht consulting