

## **Digital Leadership (von Prof Dr. Thorsten Krings)**

Was heißt Führung im digitalen Zeitalter? Zum einen verändert Arbeit sich. Auf allen Ebenen bewegen wir uns weg von der Arbeitsteilung und hin zu einer Prozessverantwortung. Für Berufseinsteiger ist das ein selbstverständlicher Teil ihrer beruflichen Sozialisierung. Für ältere Mitarbeiter heißt das jedoch an vielen Punkten, dass sie Arbeit neu lernen müssen. Ein weiterer Effekt der Digitalisierung ist die Entkoppelung von Arbeit von dem physischen Unternehmen. Organisationen werden virtualisiert.

Was heißt das nun für Führungskräfte? Im Prinzip ist die nüchterne Realität, dass digitale Führung eigentlich nur das ist, was wir seit Jahrzehnten über Führung wissen, aber häufig nicht umgesetzt haben.

Digitale Führung erfordert grundsätzlich ein positives Menschenbild. Wenn die Führungskraft nicht davon ausgeht, dass Mitarbeiter Leistung erbringen wollen und können, wird es ihr nicht gelingen, Verantwortung abzugeben. Man muss Mitarbeitern also einen Vertrauensvorschuss geben. Das bedeutet aber auch, dass man Mitarbeiter stärkenorientiert einsetzen und fördern muss, denn die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft korrespondiert mit den Talenten. Das bedeutet für viele Unternehmen in Deutschland ein Umdenken, denn häufig sind Führungs- und Entwicklungsprozesse eher schwächenorientiert. Furchtbar neu ist das natürlich nicht, denn im Prinzip hat bereits Maslow mit dem Gedanken der Selbstverwirklichung dies vorweggenommen und die Positive Psychologie von Seligman und Csíkszentmihályi hat dies mit empirischer Forschung bestätigt. Jede Führungskraft hat dies wahrscheinlich schon 100 mal in Seminaren gehört und viele haben es ignoriert. Dieses Mal ist es aber ernst, denn das ist die Logik von Führung im digitalen Zeitalter.

Gibt man eine Prozessverantwortung an einen Mitarbeiter ab, muss man als Führungskraft aber auch akzeptieren, dass dieser Mitarbeiter dann der Experte für diesen Prozess ist. Damit geht einher, dass eine Führungskraft eventuell auch die eigene Rolle relativieren muss. In einem digitalen Zeitalter funktioniert Führung nach dem Grundsatz „Befehl und Gehorsam“ nicht mehr. Der Mitarbeiter muss als vollwertiger Stakeholder mit weitreichenden Mitspracherechten gesehen werden. Tut man dies nicht, wird es der Organisation nicht gelingen, die Vorteile der Prozessverantwortung im Gegensatz zur Arbeitsteilung zu nutzen. Letztlich heißt das, dass im Rahmen digitaler Führung ein kontinuierlicher Lean Management Prozess stattfinden muss, der ein Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist. Auch der Ansatz ist an sich nicht neu, aber für nicht wenige Führungskräfte war es in der Vergangenheit einfacher, Anweisungen zu geben als zuzuhören. Diese Zeiten sind endgültig vorbei.

Die erfolgreiche Führungskraft der digitalisierten Wirtschaft braucht also einerseits ein hohes Maß an Professionalität und Ergebnisorientierung, andererseits aber auch ein hohes Maß an Wertschätzung für andere und persönliche Bescheidenheit. Eine Führungskraft sagt einmal in einem Prof5 Seminar: „Das Schwierigste für mich war zu akzeptieren, dass das was ich will, nicht immer das Richtige sein muss.“ Autoritäre Führung wird aber auch schon deshalb nicht mehr funktionieren, weil im Rahmen der strukturellen Veränderungen von Organisationen hinzu zu einer Prozessorientierung klassische Hierarchien verschwinden und Führung eben oft laterale Führung ist. Das mag an einigen Punkten für Unsicherheit sorgen, doch werden ein Umgang auf Augenhöhe und Überzeugen statt Anweisen einen positiven Einfluss auf die Kultur der Organisation und damit auch auf ihre Leistungsfähigkeit haben.

Die Virtualisierung von Organisationen wird ebenfalls nur funktionieren, wenn das Unternehmen eine Vertrauenskultur hat. Führungskräfte mit Angst vor Kontrollverlust und einem negativen Menschenbild haben in einer digitalisierten Wirtschaft keinen Platz mehr. Home Office mit Kontrolle wird nicht funktionieren. Gleichzeitig ist natürlich zu berücksichtigen, dass jeder Mitarbeiter einen eigenen Reifegrad hat und aufgrund dessen mehr oder weniger Unterstützung in virtualisierten Organisationen braucht. Daher wird die effektive Führungskraft in einer digitalen Gesellschaft abwägen müssen, wo sie mit Feedback und Coaching unterstützt, wie viel physische Nähe im Einzelfall doch notwendig ist und wie Teams in solchen Strukturen entwickelt werden können. Aber auch der Grundgedanke, dass die Frage, wie direktiv man führt, vom Reifegrad abhängig ist, ist nun keine neue Erkenntnis.

Alles in allem zeigen die Veränderungen in unserer Gesellschaft und in Unternehmen, dass alles was wir in den letzten Jahren über Führung gelernt haben, richtig und wichtig war. Die „old economy“ hat es nur zugelassen, dass man es ignorieren konnte, wenn man wollte. Diese Zeiten sind nun endgültig vorbei. In einer Wissensgesellschaft mit Fachkräftemangel sind die Human Ressourcen der zentrale Erfolgsfaktor. Wer meint, führen zu können wie gestern, der wird diese Ressourcen nicht in dem Ausmaß bekommen, wie er sie braucht und er wird sie nie effektiv einsetzen können.

Prof. Dr. Thorsten Krings