

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

**BRAUCHT DIE DIGITALISIERUNG
WIRKLICH EINE GANZ NEUE FÜHRUNG?**

von Prof. Dr. Sven Wanser

Muss die Digitalisierung jetzt eigentlich ausbaden, was jahrelang von gestrig denkenden und handelnden Führungskräften versäumt wurde? Was hat der von vielen Menschen seit langem ersehnte Kulturwandel in der Führung eigentlich mit der Digitalisierung wirklich zu tun? Warum wurde der Wandel nicht schon längst vollzogen? Warum fällt Verhaltensänderung so schwer?

Welche Ansprüche stellt Digitalisierung an Führung?

Zusammengefasst ist die Digitalisierung eigentlich ja eher eine technische Entwicklung, allerdings mit wesentlichen Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens und bedeutet eine sehr große Erhöhung von Komplexität und Geschwindigkeit von z.B. Marktveränderung, Innovation, Prozessen und Entscheidungen.

Industrie 4.0 ist also nicht nur eine technologische Herausforderung, deren Reichweite wir im Übrigen heute noch nicht erahnen können, sondern auch eine Kulturrevolution. Die angelsächsische Literatur spricht in diesem Zusammenhang z.B. von der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz).

Die Besonderheiten der Digitalisierung bedürfen noch einiger wichtiger Führungswerkzeuge, um der erhöhten Komplexität und Geschwindigkeit gerecht zu werden: Hierzu bieten sich die Methoden der sogenannten Agilen Führung an.

Agiles Führen ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift. Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie sind lernfähig und lernen schneller als andere. Sie sind versuchsfreudiger, stellen aber auch Misserfolge schneller fest („fail fast“). Sie fördern Selbstverantwortung und Kreativität im Team.

Zusätzlich gibt es auch noch einige ganz konkrete Herausforderungen, auf die sich

Führungskräfte einlassen müssen. Dazu gehören die Elemente von NEW WORK, wie z.B. das digitale, flexible und vernetzte Arbeiten.

Viele Menschen – die meisten Führungskräfte sind ja auch gleichzeitig Geführte – haben Angst vor den bevorstehenden äußeren Veränderungen und davor, sich selbst mit verändern zu müssen. Sie befürchten, nicht mithalten zu können, krank zu werden und/oder, dass ihre Aufgabe durch Computer oder Roboter ersetzt wird und sie vielleicht ihren Job verlieren könnten.

Es bedarf also großer Achtsamkeit in der Führungsaufgabe, mit diesen Ängsten und dem möglichen Gefühl der Ohnmacht umzugehen.

Welchen Beitrag könnten die klassischen Führungsgrundsätze liefern?

Vor ca. 2.500 Jahren haben sich die griechischen Philosophen Gedanken über das menschliche Zusammenleben und das gemeinsame Arbeiten gemacht. Deren Ergebnisse sind bis heute nicht widerlegt und gelten weiterhin als die Wiege unserer heutigen werte-basierten Zivilisation mit den zentralen Werten bzw. Kardinaltugenden:

- Tapferkeit / Mut,
- Gerechtigkeit,
- Besonnenheit / Das rechte Maß,
- Klugheit / Weisheit.

Vor ca. 150 Jahren begann das Zeitalter der Industrialisierung. Viele Menschen zog es vom Land in die Städte in die Fabriken. In dieser Zeit erschuf der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ein neues Führungsmodell und vor allem ein entsprechendes neues Menschenbild. Taylor war davon überzeugt, dass Menschen immer äußere Anreize benötigen, um hohe Leistungen zu erzielen [extrinsische Motivation]. Dieses Menschenbild ist auch heute noch Praxis zahlreicher nicht nur älterer Führungskräfte und Basis vieler gelebter Unternehmenskulturen, trotz der anders lautenden jeweiligen



Sven Wanser

in Hochglanz eingerahmt in den Büros hängenden und an zahlreichen Akademien gelehrtens moderneren Leitbildern.

Schon in den 50ziger Jahren haben Studierende in Kalifornien auf Missstände aufmerksam gemacht. Douglas Murray McGregor (1906-1964), Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens („The Human Side of Enterprise“, 1960) ging vom Gegenteil des Tayloristischen Menschenbildes aus: Menschen interessieren sich für die Arbeit, sind in der Lage sich selbst auf ein Ziel hin zu führen, suchen und übernehmen Verantwortung, wollen die eigenen Potenziale entfalten, sind kreativ. Dieses Bild wurde in den Folgejahren nochmal mit dem Einfluss der jeweiligen Rahmenbedingungen eines jeden (genetische Disposition, frühere Erlebnisse etc.) weiterentwickelt. Bis heute ist nicht widerlegt, dass Menschen grundsätzlich intrinsisch motiviert sind, wenn die Rahmenbedingungen dies ermöglichen.

Eine vielzitierte Gallup-Studie zeigt, dass nur ca. 15% der „Geführten“ die mehrheitliche Meinung ihrer Führungskräfte teilen, eine gute Führungskraft zu sein (Selbstbild / Fremdbild). Und auch Umfragen zu Folge nutzen die Arbeit-

geber nach Ansicht der Mitarbeitenden nur ca. 25% des jeweiligen Potenzials der Mitarbeitenden. Das kostet unsere Unternehmen bzw. Volkswirtschaft mehr als 100 Mrd. € pro Jahr.

Auch die Glücksforscher und die Vertreter der Positiven Psychologie haben das Thema für sich erkannt und nachgewiesen, dass Erfolg nicht nachhaltig glücklicher macht, aber glückliche Menschen nachhaltig erfolgreicher sind, also z.B. produktiver arbeiten, kreativer denken und besser verkaufen.

Führen heißt dienen!

Die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Systemteilnehmer ihre Beiträge zielorientiert und mit hoher Wirksamkeit erbringen können, ist m. E. die einzige Aufgabe von Führungskräften, die nicht delegierbar ist. Das bedeutet im Einzelnen z.B.:

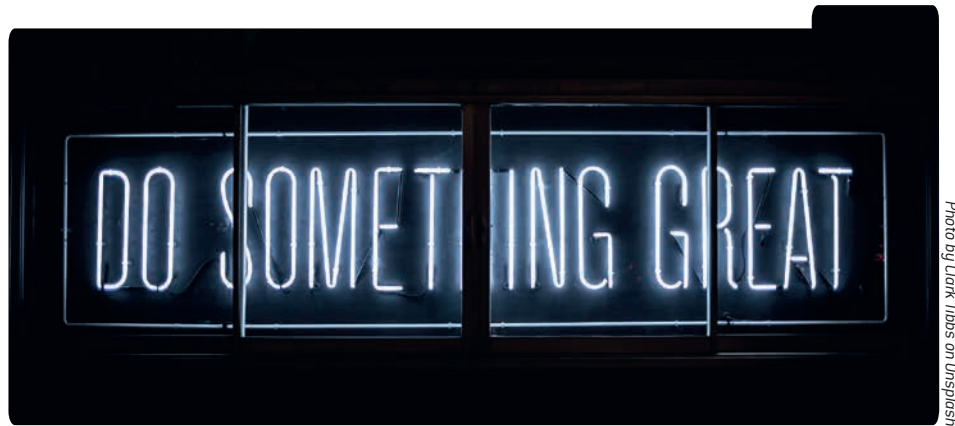
- Vertrauenskultur
- Mut und Ehrlichkeit
- Achtsamkeit
- Begleitung und Unterstützung
- Wertschätzung
- positive Fehlerkultur
- Selbstverantwortung
- Ziele als gemeinsame Anliegen
- ...

Führungskräfte sollten nicht mehr glänzen müssen, sondern die Mitarbeitenden leuchten lassen. Die Führungskräfte dienen ihren Mitarbeitenden also mit Achtsamkeit und ermöglichen somit deren hohe Wirksamkeit.

Das alte Führungs-Menschenbild ist leider sogar generationsübergreifend immer noch weit verbreitet und erhält sich nach meiner Erfahrung auch selbst aufgrund der immer noch üblichen gestrigen Auswahlkriterien besonders für leitende Führungskräfte.

Dieses System konnte sich trotz besseren Wissens nicht ändern, weil kognitives Wissen nicht nachhaltig so verhaltensrelevant ist wie Emotionen. Seit Sigmund Freud (1856 – 1939) wissen wir, dass die Entstehung unserer Emotionen im Unterbewusstsein liegt und diese somit nicht ohne weiteres zugänglich sind.

Die meisten Menschen halten aber auch das, was sie verlieren könnten für wertvoller als das, was sie z.B. durch eine Verhaltensänderung gewinnen (loss-aversion). Also muss der Anreiz für eine Verhaltensänderung extrem hoch sein. Seit über 50 Jahren hatten wir



Führungskräfte sollten nicht mehr glänzen müssen, sondern die Mitarbeitenden leuchten lassen

fast ununterbrochen positives Wirtschaftswachstum, so dass es bis zu den jüngsten Wirtschafts- und einzelnen Branchenkrisen zumindest von außen keine hinreichenden (z.B. wirtschaftliche) Anreize gab, die bekannten modernen Führungsansätze tatsächlich zu leben und nicht nur zu predigen.

Die gemeinsamen Werte sollten für die gesamte Belegschaft verbindlich und im täglichen Leben spürbar, einforderbar und allgegenwärtig sein. Dazu bedarf es einer aktiven Befassung mit den einzelnen Werten durch alle Beteiligten.

Zusammenfassung

Es ist also vorrangig der wirtschaftliche Druck des globalen Wettbewerbs, der viele Unternehmen jetzt ohnehin zum Umdenken zwingt. Dieser Druck wird verstärkt durch unser demographisches Problem, verbunden mit dem Fachkräftemangel und den besonderen Bedürfnissen der nachfolgenden Generationen. Die Digitalisierung mit erhöhter Komplexität und Geschwindigkeit vergrößert die Herausforderungen.

Je höher Komplexität und Geschwindigkeit, desto wichtiger sind gemeinsame fundamentale Werte als solider Kompass, um den richtigen Kurs zu finden.

Zahlreiche amtierende Führungskräfte sollten ihre veralteten Menschenbilder verändern. Das reine kognitive Wissen darum ist nur bedingt verhaltensrelevant. Das können nur Emotionen nachhaltig leisten, z.B. durch einschneidende Erlebnisse oder die Sorge um die eigene Zukunft oder die des Unternehmens.

Es müssen gemeinsame Werte definiert und die entsprechenden darauf aufbauenden Un-

ternehmens-Leitbilder im täglichen Leben verankert sowie für alle spürbar gelebt werden.

Wie im Spitzensport reicht es nicht aus, sich den Erfolg nur zu wünschen. Die Führungskräfte müssen den Wandel der Führungskultur wirklich wollen und vorleben! Dies ist eine Frage der inneren Haltung.

Fazit

Es wird immer so getan, als wenn die Digitalisierung Anlass dafür ist, jetzt die Jahrtausende alten klassischen wertebasierten Führungsgrundsätze neu erfinden zu müssen. Die Digitalisierung bietet aber einen guten Anlass, das Versäumte endlich nachzuholen, die innere Haltung zu Werten in der Führung zu überprüfen und dann mit digitaler Führungskompetenz zu ergänzen.

Ich bin davon überzeugt, dass moderne Führungskräfte das richtige Menschenbild, ein stabiles Wertefundament und mindestens die folgenden vier erfolgskritischen Führungsqualitäten benötigen:

- Authentizität
- Kompetenz
- Feinfühligkeit
- Achtsamkeit

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für die Welt wünschst“ (Mahatma Ghandi) —

Kontakt: www.leadershipforfuture.de

Prof. Dr. Sven Wanser, Professor für Energiewirtschaft an der HAW in Hamburg, ist Inhaber des Instituts für Systemische Führung IsF mit Schwerpunkt für nachhaltige und wertebasierte Führung.