



Corona beschleunigt die Digitalisierung. Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, um Fachkräfte langfristig zu halten.

Foto: Sammy – stock.adobe.com

Digital Leadership

Führen im digitalen Wandel

Die Digitalisierung beeinflusst das Arbeitsleben zunehmend – Arbeitspläne werden online erfasst, Mitarbeiter arbeiten flexibel und – wo immer möglich – im Homeoffice. Für Führungskräfte bedeutet das: Fortbildungen wahrnehmen, Risiken eingehen, Veränderung zulassen.

Sie ist in aller Munde und jeder von uns bekommt dies zu spüren: Die Digitalisierung und ihre technologischen Entwicklungen bringen tiefgreifende Veränderungen auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sogar auf politischer Ebene mit sich. Sie verändert nicht nur unsere Art der Kommunikation, sondern unser gesamtes Leben. Getrieben durch die Corona-Krise hat die Digitalisierung erheblich an Schwung gewonnen. Branchen wie die Textilpflege mussten innerhalb kürzester Zeit um ihre Existenz bangen, viele Unternehmen sind nach wie vor gezwungen, schnell Innovationen hervorzubringen.

Die Menschheit war schon immer Veränderungen ausgesetzt. Die letzten

drei Jahrzehnte jedoch waren durch die zunehmende Technologisierung, Automatisierung, geänderte Arbeitsformen und Flexibilisierung besonders getrieben. Die Welt ist komplexer, die Schwankungen sind heftiger, die Unsicherheit ist größer und die Vorhersehbarkeit von Ereignissen ist geringer geworden. Und das bei sich weltweit dynamisch entwickelnden Märkten und mit immer neuen Medien und Systemen.

Führungskultur und Digitalisierung

Das Leitmotiv „Stillstand heißt Rückschritt“ hatte noch nie so viel Bedeutung wie heute. Wer stehenbleibt, wird abge-

hängt und verschwindet von der Wirtschaftslandkarte.

Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die Führungskräfte und letztendlich auf die Führungskultur. So manche Führungskraft fragt sich, wie sie die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen soll. Die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark an der Innovationskraft und der Agilität aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle müssen in der Lage sein, sich zu vernetzen und in komplexen Verbindungen zu arbeiten. Zur erfolgreichen Bewältigung der heutigen und zukünftigen Aufgaben bedarf es neuer Fähigkeiten, neuer Führungskonzepte und -mittel.

Mitarbeiter müssen vor allem die Fähigkeit entwickeln, sich selbst zu organisieren, agiler zu werden und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Führungskräfte müssen fähig sein, diese Menschen zu finden, einzustellen und in einer agilen und schnelllebigen Organisation zu lenken und zu leiten. Sie müssen zudem die Mitarbeiter für sich gewinnen, sie auf dem Weg „mitnehmen“ und vor der Bewältigung neuer Aufgaben und beim Beschreiten neuer Wege am Prozess beteiligen. Bei dieser Art der Führung bedarf es eines gegenseitig hohen Vertrauensgrades sowie eines offenen Umgangs mit allen Sach- und Personalthemen.

Kein radikaler Austausch

„Woher nehmen, wenn nicht stehlen?“, wird sich jetzt mancher Unternehmenslenker fragen. Alle vorhandenen Führungskräfte und Mitarbeiter haben im Unternehmen einen Werdegang und eine Geschichte. Bevor man an den Austausch von Funktionsträgern geht, muss man zunächst den wirtschaftlichen Gesamtkontext der digitalen Transformation verstehen.

In der Nachkriegszeit gab es einen schnell voranschreitenden technologischen Fortschritt. Dieser war über einen längeren Zeitraum plan- und kalkulierbar und gab allen eine gewisse Sicherheit. Das gilt seit einigen Jahren nicht mehr. Und es gibt berechtigte Zweifel, dass sich daran zukünftig etwas ändern wird. Das bestätigt ein Blick auf die weltweiten Aktienmärkte: Reagieren Anleger heftiger auf Investitionen in bewährte technische Anlagen oder in innovative Zukunftsideen? Welche Unternehmen zählen heute zu den wertvollsten an den weltweiten Börsen?

Zukünftige Ausbildung

Die heutigen Führungskräfte sind meist in der vorstehend beschriebenen Epoche zu solchen herangebildet worden, gewachsen und gereift. Das heißt, dass deren Welt- und Führungsbild sowie ihre Handlungsoptionen auf Konzepten dieser Zeit basieren. Da war es wichtig, zu kontrollieren, Risiken zu minimieren und

Wertschöpfung bzw. Gewinn über Arbeit, Kapital und Boden zu schaffen. Es ging den meisten wirtschaftlich gut und in den Unternehmen entwickelten sich vermehrt Verwaltungs- und Politikertypen. Das eigentlich Verhängnisvolle ist jedoch nicht, dass die „alten Fähigkeiten“ seit 20 Jahren immer weniger und zukünftig so gut wie gar nicht mehr gefragt werden, sondern, dass sich die Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte in dieser Zeit manchmal so gut wie nicht verändert hat. Erkennt also die Führungskraft die Zeichen der Zeit nicht, dann rudert sie im gleichen oder sogar noch höheren Takt weiter.

Unternehmer statt Manager

Erfolgreiche Unternehmer, wie es sie gerade in der Wäschereibranche zuhauf gab und gibt, mussten sich schon im-



mer auf neue, sich schnell wandelnde und von Unsicherheit geprägte wirtschaftliche Zeiten einstellen. Solche Führungspersönlichkeiten braucht es in allen Führungsebenen, keine Verwalter, sondern charismatische Menschen, die Entscheidungen treffen, das Unternehmen im Blut haben und mit traditionellen unternehmerischen Qualitäten das Unternehmen und die Menschen darin führen – und nicht verwalten und „managen“.

Entscheiden bringt mit sich, reale, d.h. teilweise unkalkulierbare, Risiken einzugehen. Dazu muss man jedoch

erstens grundsätzlich bereit sein und zweitens eine unternehmerische Vision haben. Ein „Verwalter“ tut und hat so etwas nicht. Er sichert sich ab, wo er nur kann – selbst wenn bis dahin eine gute Chance vorübergezogen ist. Solche Leute handeln nicht nach dem „Pareto-Prinzip“ (durch 20 Prozent Aufwand erreicht man 80 Prozent des Ergebnisses – für die letzten 20 Prozent der Ergebniserreichung benötigt man 80 Prozent der Zeit). Wer in der digitalen Transformation erfolgreich sein will, muss dazu bereit sein, Risiken einzugehen und heute getroffene Entscheidungen morgen zu verändern. „Ein bisschen anpassen“ ist wie „ein bisschen schwanger“ – das gibt es auch nicht!

In Chancen und Lösungen denken

Wer die digitale Transformation als Bedrohung sieht, hat die Herausforderung schon verloren. Er wird von ihr wie von einem Tsunami überrollt werden. Wer sich rechtzeitig in Stellung bringt, hat gute Chancen, „auf der großen Welle zu reiten“ und sein Unternehmen in schwierigen Zeiten voranzubringen. Dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass auch eine „große Welle“ irgendwann einmal abebbt und am Strand ausläuft. Unternehmerische Persönlichkeiten halten rechtzeitig Ausschau nach neuen Chancen und wissen, dass die zukünftigen „Wellen“ nicht mehr so lange wie die bisherigen anhalten. Sie denken in Lösungen und nicht in Problemen und Risiken. Hier kommt dann eine weitere unternehmerische Fähigkeit ins Spiel: Wer alles auf eine Karte setzt, geht ein sehr hohes Risiko ein. Wer dieses streuen möchte, hält nach Geschäftsfeldern Ausschau, die er an sein Business andocken kann und die zukunftsträchtig sind.

Auslaufmodell Alphatiere

Eine gute Führungskraft stellt Menschen ein, die in ihrem Fach besser sind als sie selbst. Und sie lässt sie „machen“ und lernt auf dem Weg von ihnen. Der einsame und ruhmreiche Krieger, der eine Schlacht alleine gewinnt, war schon immer eine Legende und passt zudem nicht mehr in unsere Zeit. Gleichgültig,

auf welche Sportart man sieht: Hinter einem Erfolg steht immer ein sehr gutes Team. Auch bei Einzelsportarten wie Tennis, Formel 1 etc. Der Einzelne setzt nach außen hin das um, was viele qualifizierte und engagierte Menschen im Hintergrund vorbereitet haben. Der Erfolg ist dann letztendlich eine logische Konsequenz. Wer sein Team „richtig“ belohnen will, der kommuniziert das nach außen, sonnt sich nicht alleine im Ruhm, stellt Teammitglieder am Ziel auch einmal auf das Podium und gönnt ihnen den Erfolg!

Leidenschaft weckt Motivation

Wer mit einer hohen Leidenschaft bei seiner Arbeit ist, der ist intrinsisch motiviert und durch nichts davon abzuhalten, das vereinbarte Ergebnis zu erreichen oder sogar zu übertreffen. Das gibt ihm die wahre Zufriedenheit und Erfüllung - eine monetäre Belohnung ist dabei eine logische und willkommene Nebensache.

Eine hohe Leidenschaft und Motivation muss eine Führungskraft, die letztendlich Vorbild für ihr Team ist, jeden Tag mitbringen und vorleben. Ob diese daraus resultiert, sich selbst verwirklichen, die Welt z.B. durch eine Erfindung verbessern, Statussymbole erhalten oder mehr Geld verdienen zu wollen, ist letztendlich nahezu gleichgültig – auch wenn ein Mix aus allem ideal ist. Wer sich nur auf ein Motiv fokussiert, droht zu verzweifeln, wenn er nicht erfolgreich ist.

„Groß“ denken

Aus dem Sport kennt man: Wer groß denkt, entwickelt ein größeres Selbstbewusstsein und wird sein Ziel eher erreichen, als derjenige, der nur in kleinen Schritten denkt. Dass natürlich grundsätzlich die Fähigkeiten vorhanden sein müssen, „Großes“ mit gewissem Training zu erreichen, versteht sich von selbst. Manchmal wird man gerade durch Zweifler am Wegesrand bestärkt,

seine Anstrengungen zu erhöhen und erreicht das Ziel noch schneller. Menschlich „groß“ ist derjenige, der auf dem Weg erkennt, dass etwas unrealistisch ist, und nicht blind an einem Vorhaben festhält.

Fazit

Für Führungspersönlichkeiten und „Entrepreneure“ wird sich auf dem Weg der digitalen Transformation nicht viel ändern. Sie haben diese Zeit – vielleicht in längeren zeitlichen Phasen und weniger disruptiv – alle schon durchlebt und erfolgreich überstanden. Ändern müssen sich die „Manager und Verwalter“. Was sich bei den „alten“ Führungspersönlichkeiten vielleicht ändern muss, ist, dass sie Betroffene zu Beteiligten machen müssen. Die Unterscheidung sei an dem Beispiel „Rührei mit Speck“ dargestellt: Das Huhn ist beteiligt, das Schwein ist betroffen. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Beteiligten.

Wolfgang Zechmeister

Jahresgespräche Mitarbeitercoaching

Auf Kurs halten

Sind die Jahresziele mit den Mitarbeitern erarbeitet und vereinbart, steht für die Führungskräfte ein effektives Coaching auf dem Plan.

1. Den Mitarbeiter „fordern“.

Einen Mitarbeiter „fordern“ erfolgt schon bei der Zielvereinbarung, indem man versucht, die persönliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters auszureizen. Die individuelle Messlatte darf jedoch nur so hoch gelegt werden, dass der Mitarbeiter diese noch überspringen kann.

2. Den Mitarbeiter unterstützen.

Die erste Unterstützung ist, den Mitarbeiter verbal zu motivieren („Ich kenne Ihre Fähigkeiten und bin davon überzeugt, dass Sie diese Herausforderung meistern werden.“). Das jährliche Zielvereinbarungsgespräch darf nicht die einzige intensive Kommunikation zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter sein. Eine Kernaufgabe der Füh-

rungskraft ist, Mitarbeiter zu leiten und zu führen. Sie muss wissen, wer mehr und wer weniger Begleitung braucht. Auf dem Weg zur Zielerreichung sollten Zwischenziele und Meilensteine vereinbart werden, an denen man sich zu einem Gespräch zusammensetzt, den erreichten Stand und was bisher förderlich und hinderlich war, bespricht.

Mit unerfahrenen und unsicheren Mitarbeitern sollten Feedbackgespräche in kürzeren Zeitabständen durchgeführt werden.

3. Der Mitarbeiter verantwortet die Zielerreichung.

Eine Führungskraft darf nicht versuchen, zu erklären, dass und wie sie die Aufgabe besser lösen kann. Die Führungskraft hat die Aufgabe, dem Mitarbeiter Steine aus dem Weg zu räumen und durch leitende Fragen Unterstützung zu geben, z.B.: „Welche Voraussetzungen müssen

gegeben sein, damit Sie den Zeitplan einhalten können? Kann ich etwas tun, damit es weniger Reibungspunkte mit anderen Beteiligten gibt?“ Der Mitarbeiter ist dann verantwortlich für das Erreichen der Ziele.

4 Das Gesamtziel im Auge behalten.

Durch mangelnde Erfahrung und durch das Tagesgeschäft sehen Mitarbeiter manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Die Führungskraft hat und behält den Überblick und hat immer das Gesamtziel vor Augen.

Es ist Ihre Aufgabe, Mitarbeiter in Gesprächen immer wieder in die Spur zurückzubringen, Fragen nach Auswirkungen zu stellen und auf Prioritäten hinzuweisen („Die Ermittlung der Fluktuationsquote ist langfristig gesehen wichtig, aber momentan nicht von so zentraler Bedeutung wie die Schaltung der Stellenanzeigen x und y.“)