

Führung im Zeitalter «digitaler Transformationen»

Kein Thema wird derzeit so vielfältig diskutiert wie die Digitalisierung, deren Spuren nicht nur für die Wirtschaft, sondern für die gesamte Gesellschaft deutlicher werden. Insbesondere grössere Unternehmen sind daran, ihre Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen entsprechend zu transformieren. Doch der digitale Wandel bedeutet weit mehr als die Neugestaltung der Verkaufskanäle, die Nutzung von Kundendaten oder die Automatisierung von Prozessen; sie verändert den Mind-Set, die Art und Weise der Zusammenarbeit und insbesondere auch die Führung. Aus Sicht der Management- & Organisationsentwicklung gehe ich hier der Frage nach, wie es Unternehmen gelingt, die Führungsleute auf diesen Wandel vorzubereiten und mitzunehmen.

Die Digitalisierung ist deutlich mehr als ein Trend. Der Blick in die Unternehmenswelt in der Schweiz zeigt, dass sich bereits einige Unternehmen aufgemacht haben, den Weg der «Digitalen Transformation» zu beschreiten. Allerdings – so auch eine Studie von pwc/Google (2016) – fokussieren sich die meisten Unternehmen in ihren Digitalisierungsvorhaben derzeit auf die internen Prozesse, die Gestaltung der Kundenschnittstellen und/oder die Anwendung gewisser agilen Methoden.

Mit der Implementierung einer Digitalisierungsstrategie und der Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die VUCA-Welt (Volatilely, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) steigt aber auch die Erkenntnis, dass nicht nur die Prozesse, sondern auch die Strukturen, die Arbeits- und Organisationsformen sowie auch die Haltung und das Verhalten in der Führung verändert werden müssen. In Branchen resp. in Geschäftsbereichen, die von Innovationsdruck, von raschem Wandel und hohem Konkurrenzdruck geprägt sind, werden Veränderungsfähigkeit und Flexibilität (also agiles Verhalten) zu zentralen Kompetenzen, um im Markt überleben zu können. Nebst der Fähigkeit zur technologischen Innovation braucht es eine kulturelle Evolution. Folgende Elemente bilden den kulturellen Rahmen agiler Organisationen:

Die Fähigkeit, Neuland zu betreten verbunden mit dem Mut, neue Dinge auszuprobieren. Dies bedeutet, vom planungsorientierten Denken und Handeln Abschied zu nehmen. Dazu muss die Logik, altbewährte Konzepte auf künftige Herausforderungen anzuwenden losgelassen werden. Stattdes-



sen gilt es, Mitarbeitende in relevanten Kompetenzen (z.B. Selbstorganisation) zu befähigen und zu unterstützen. «Coaching statt Bossing» ist hier der Claim. Zudem ist eine Haltung stetiger Veränderungsbereitschaft zu entwickeln und zwar nicht nur diejenige der Mitarbeitenden, sondern auch die der Führungspersonen und der gesamten Organisation. Damit verbunden ist die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten oder sie sogar zu suchen, um Neues, Innovatives zu entdecken. Damit dies geschehen kann, sind altgediente Denk- und Handlungskonzepte (Wasserfall-Vorgehen mit Analyse – Konzept – Planung – Umsetzung) mit neuen Vorgehen zu ersetzen, die dem Explorieren und dem Reflektieren Platz machen. Arbeitsformen, die auf eine Anweiskungs- und Kontrollkultur basieren, müssen gleichberechtigtem Austausch und Selbstorganisation weichen, damit das Potenzial aller Mitarbeitenden besser genutzt werden kann. All dies mündet in eine Abkehr vom hierarchischen Führungsverständnis.

Aber was bedeutet das für die Führung? Es liegt nahe, dass es bei diesen Veränderungsansprüchen nicht darum geht, einfach ein paar neue Führungs-Skills zu erlernen, sondern darum, das Verständnis von Führung grundsätzlich neu auszurichten. Denn neue Arbeitsformen verlangen andere Haltungen und Wertmassstäbe, welche insbesondere die Rollen- und Verantwortungsverteilung zwischen Führungspersonen und Geführten neu definieren.

In meinen Mandaten und in der Diskussion mit Führungskräften stelle ich fest, dass schon einige Unternehmen daran sind, die «digitalen Transformation» anzugehen. Dies zeigt sich z. B. in der Gestaltung der internen Prozesse oder der Anwendung von agilen Methoden in einzelnen Projekten. In Bezug auf das Führungsverständnis scheint sich aber noch wenig verändert zu haben. Noch immer sind die meisten Organisationen hierarchisch strukturiert und auch Entscheidungen werden nach klassischem «Top-Down» Approach – entlang der Machtstruktur – gefällt. Im Zentrum



der täglichen Führungsarbeit stehen oft traditionelle Wertmassstäbe, welche in Effizienzstreben, Kostensenkungen durch immer neue Prozessanpassungen und Reorganisationen innerhalb derselben Organisationsform münden, die Fehlerminimierung durch gesteigerte Kontrollen erreichen möchte und die administrative Prozesse immer wieder replizieren. Vielleicht etwas übertrieben... aber wer kennt sie nicht, die Pflicht zur Einhaltung von unsinnigen Bewilligungsschleifen oder die langwierigen Budgetprozesse, die nach ihrem Entstehen schon wieder überholt sind?

Nun treffen also diese betrieblichen Realitäten auf die Anforderungen an die Organisationen, sich in Richtung Flexibilisierung, Innovation und Selbstorganisation zu entwickeln. Wie kann mit diesem Spannungsfeld umgegangen werden?

Meiner Ansicht nach greift es zu kurz, der amtierenden Führungsmannschaft selbst die Schuld dafür zu geben, dass sich die Art der Führung nicht «per Knopfdruck» den angestrebten Ansprüchen anpasst. Und wie wir alle wissen, passiert die Anpassung auch nicht per Appell der Unternehmensführung, die das eigene Unternehmen oft und gerne als «agile Organisationen» bezeichnen. Der Blick auf die mittleren und oberen Führungsetagen von Unternehmen zeigt ein relativ einheitliches Bild der Führungskräfte: vielfach ist Führung männlich, «in den besten Jahren» (also zwischen 40 und 55 Jahre) und oft schon seit längerem in einer Führungsfunktion. Typischerwei-

se ist diese Managementgeneration in den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts «führungsmässig sozialisiert» worden, also in einer Zeit, als Führung noch weitgehend als Heldentum Einzelner verstanden wurde. Das entsprechende Führungsverständnis war mechanistisch geprägt und die Führungskraft wurde als potenter Macher dargestellt. In Selektionsprozessen und Entwicklungsprogrammen wurde der Fokus auf Führungskräfte mit hoher «Eigenständigkeit» und «Lenkungsanspruch» gelegt und entsprechendes Verhalten auch gefördert und entlohnt. Wie sollen Führungspersonen, die von diesen Werten geprägt worden sind und mit entsprechenden Techniken und Verhalten über lange Jahre erfolgreich in der Führung gearbeitet haben, nun plötzlich ihren Führungsanspruch zugunsten von «gleichberechtigtem Austausch und Selbstorganisation» zurückstellen können/wollen? Und wie sollen diese Führungsleute im Angesicht diffuser Verhaltenserwartungen an den «agil Leader» ihr bisheriges Selbstbild als «Macher» aufgeben und eine neue Rolle annehmen, notabene wenn sie sich (noch) in einer traditionellen hierarchischen Organisationsstruktur vorfinden?

Klar ist, und das ist keineswegs neu in der Führungslehre, dass sich Führungskräfte in einer Organisation, die sich agil ausrichten möchte, jene Kompetenzen und Haltungen aneignen müssen, die sie auch von ihren Mitarbeitenden einfordern. Und da sind die Führungskräfte mit klassischem Rollenverständnis durchaus gefordert, wenn es

darum geht, mit Fehlern oder Unsicherheiten konstruktiv umzugehen oder rasch und iterativ von einem Planungs- in einen Umsetzungsmodus zu gelangen. Sie müssen lernen, eigene Abläufe, Routinen und Lösungsansätze immer wieder zu hinterfragen, anzupassen und Sinnloses aufzugeben. Und sie sind gefordert, die Qualität ihrer Kommunikation und Interaktion weg von der Reporting-, hin zu einer Abstimmungskultur zu entwickeln.

Zum Kompetenz- und Haltungs-Update kommt die Aufforderung zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis als Führungsperson dazu. Der Rollenwechsel, den zumindest die vielfältigen Studien und Expertenberichte derzeit als «Soll-Bild der Führung in agilen Organisationen» skizzieren, ist gross. Die Anforderungen an ein angepasstes (Führungs-) Verhalten in Folge von neuer Aufgaben- und Verantwortungsverteilung in der Organisation, der Bewältigung der technologischen Veränderungen und der Anforderung der andauernden Innovation sind nicht zu unterschätzen. In der generellen Ausrichtung werden Führungskräfte ihr bisheriges Machtmonopol aufgeben und die Entscheidungsgewalt mit den Mitarbeitenden teilen müssen. Hingegen wird die Wichtigkeit von beziehungsförderndem, reflektierendem und coachenden Verhalten von Führungskräften steigen und der gekonnte Umgang mit anspruchsvollen Team- und Gruppensituationen – im Zusammenhang mit der Führung «diverser», virtueller, selbstorganisierter Teams – zu Schlüsselkompetenzen der Führung in agilen Organisationen.

Aus meiner Sicht sind Organisationen gut beraten, die «digitale Transformation» nicht nur im Sinne einer vagen Vision («wir sind ein digitales Unternehmen») zu gestalten, sondern diese zu konkretisieren: welche Bereiche in welcher Art und Weise digital (oder agil) sein sollten und was das konkret bedeutet, was damit anders/besser sein soll und welche Erfordernisse dies für die Gestaltung der elementaren Organisations-elemente (Strukturen, Prozesse, Rollen und Qualifikationen) bedeutet. Anstelle von Ankündigungen und Appellen («wir führen in Zukunft digital») ist praxisnah auszuformulieren, welche neuen Formen der Zusammenarbeit notwendigerweise etabliert werden müssen, um künftigen Leistungs- resp. Kundenansprüchen gerecht zu werden. Aus diesem Zukunftsbild heraus ergeben

sich dann Hinweise, auf die Art und Weise, wie sich «Führung» weiterentwickeln sollte. Da versagen rezeptartige Platituden (wie etwa: Führung muss offener, transparenter werden) oder die Implementierung eines standardisierten Führungskonzeptes. Wirksam für den Wandel der Führungskultur ist in diesem Kontext, dass die «Eckwerte der Führung» mit Blick auf die Zielsetzungen der digitalen Transformation resp. die damit verbundenen Anforderungen an die Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen «neu erfunden» werden. Es versteht sich von selbst, dass der «Erfindungs-Prozess» dieser neuen Führungskultur in einer Art und Weise erfolgt, der die Kernelemente der erwünschten Ausgestaltung der Führung bereits Schritt für Schritt erlebbar macht. Dabei können nicht nur erwünschte Soll-Bilder entwickelt und ausprobiert werden, sondern auch Schwierigkeiten diskutiert und zielgerichtet angegangen werden, die mit dem Rollenwechsel in Verbindung stehen. Flankierende Massnahmen (vom Einzel-Coaching über spezifischen Entwicklungssettings) können die «Transformation der Führung» ergänzen.

Fazit: Digitale Transformationsprozesse umfassen weit mehr als die technischen Aspekte und die Modulierung von Geschäftsprozessen. Auch die Führung ist an die neuen Anforderungen anzupassen. Das sollte aber nicht generisch – nach Lehrbuch – sondern sehr konkret und auf das jeweilige Unternehmen angepasst erfolgen. Diesen Kultur-, Aufgaben- und Rollenwechsel zu begleiten, ist eine zentrale Herausforderung in der Entwicklung von Führungskräften. Gerne unterstütze ich Sie in diesem Entwicklungsprozess, so dass Ihre Führungscrow gut für den digitalen Wandel aufgestellt ist.



Nicolas Passavant

pasavant GmbH
Nicolas Passavant
Narzissenweg 21
CH-4102 Binningen
+41 79 600 08 72
info@passavant-beratung.ch
passavant-beratung.ch