

Digitalisierung - auch nur wieder so eine Management-Mode?



Mein letztes Quartalsrundschreiben signalisierte leise Zweifel am Erfolg der Digitalisierungsoffensive. Argument: Wenn etwas zur Chefsache erhoben wird, dann ist es um die Sache schlecht bestellt. Schlecht bestellt heißt zum einen, dass eine Aufgabe nicht so gelöst wird, wie man es möchte – man steckt fest. Zum anderen heißt „schlecht bestellt“ bei hochkomplexen Aufgaben, dass sie von einem Menschen allein nur noch zum Scheitern geführt werden können. Jetzt kommt aber ausgerechnet den Führungskräften in unserem Fall eine ganz wichtige Rolle zu. Wer da einwendet: „Ja, was denn sonst!“, hat den Widerspruch nicht gemerkt. Einerseits sind sie gefordert, andererseits können sie es nicht. Um zu zeigen, wie sich dieser Widerspruch auflösen lässt, habe ich einen Gastautor* für unser Herbstrundschreiben gewonnen und ihn gebeten, sein Konzept und seine Erfahrungen kurz vorzustellen.

Digitalisierung - wir haben ja erst damit begonnen, ...

aber selbst im Privatleben hält die Digitalisierung Einzug. Vor einigen Jahren konnte man sich dem digitalen Wandel noch entziehen. Die (durchaus sympathische) Haltung „Ich mache da nicht mit.“ war möglich.

Heute klopft Digitalisierung schon beinahe an eines jeden Tür, und zwar sehr massiv. Ob im smarten Zuhause, in unserer Kommunikation in sozialen Medien und nicht zuletzt an unserem Arbeitsplatz. Folglich wird die Arbeitsnische, die man sich in vielen Jahren geschaffen hat, hinterfragt, „öffentlich“ oder verschwindet. Sehr viele Berufsbilder werden von solchen Veränderungen ergriffen. Die entscheidende Frage lautet heute und in Zukunft: Was kann ich, was der Computer nicht kann? Und: Warum bin ich eigentlich hier in diesem Unternehmen? Dass solche Fragen nicht immer angenehm sind, ist verständlich. Sie werden nur leider unvermeidbar. Und das gilt natürlich in ganz besonderem Maße für Führungskräfte.



Führung im (digitalen) Wandel

Führungskräfte haben in den letzten Jahrzehnten ihr Rollenspektrum stetig erweitert. War man zunächst noch der ausgewiesene Fachmann, der auch Führungsaufgaben übernahm, ist schnell die Rolle des Moderators von Gruppenprozessen oder Konflikten im Team hinzugekommen. In den letzten Jahren wurde verstärkt auch unternehmerische Kompetenz eingefordert und die Rolle des Coachs zur Förderung der eigenen Mitarbeiter betont. Da der digitale Wandel ein Veränderungsprozess von großem Ausmaß ist, müssen Führungskräfte nun als Vorbilder und Gestalter des Change-Prozesses vorangehen.

Klassisches Planen und Kontrollieren von Aufgaben als zentrale Führungsaufgaben treten dafür in den Hintergrund. Die Planung von Aufgaben setzt stabile Rahmenbedingungen voraus und Kontrolle macht nur Sinn, wenn Aufgaben auch nach vorher vereinbarten Kriterien überprüft werden können. Im digitalen Kontext geht es darum, von der Planung und Kontrolle von Spielzügen zu Spielregeln zu kommen. Spielregeln stecken den Rahmen ab, in dem sich die Mitarbeiter frei bewegen können. Und auch müssen. Digitalisierung fordert von jedem Einzelnen Veränderungsbereitschaft und -vermögen. Vom Mitarbeiter und auch von der Führungskraft.

Die richtigen Fragen, mit denen sich Führung im digitalen Wandel befassen muss, sind also: Was muss ich und was müssen meine Mitarbeiter lernen und was müssen wir können? Die Antworten auf diese Fragen können Führungskräfte nur gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erkunden und finden.

Als Leitstern für alles Weitere können folgende **fünf Thesen zur Digitalisierung** dienen

1. Digitalisierung wird nicht auf dem Spielfeld der IT-Kompetenz entschieden.

Digitalisierung ermöglicht es auch kleinen Unternehmen, groß zu denken, weil sie Technologien verfügbar macht, die früher zu teuer oder nicht handhabbar waren. Der Einsatz moderner Technologien allein differenziert nicht mehr. Denn nicht nur in fertigungsintensiven Bereichen wird immer mehr Software genutzt, die die Hardware ergänzt und Fixkosten reduziert. Das digitale Geschäft lässt sich schnell skalieren.

IT-Kompetenz ist dafür zweifelsohne von großer Bedeutung. Das Spiel wird aber wie im Sport mit der richtigen Einstellung entschieden. Und zwar mit einer Einstellung, die innovative, digitale Erlebnisse für den Kunden erschaffen will. Dazu sind die Metakompetenzen Lernen und Reflexion erforderlich. Auf Ebene der Mitarbeiter und der Führungskräfte.



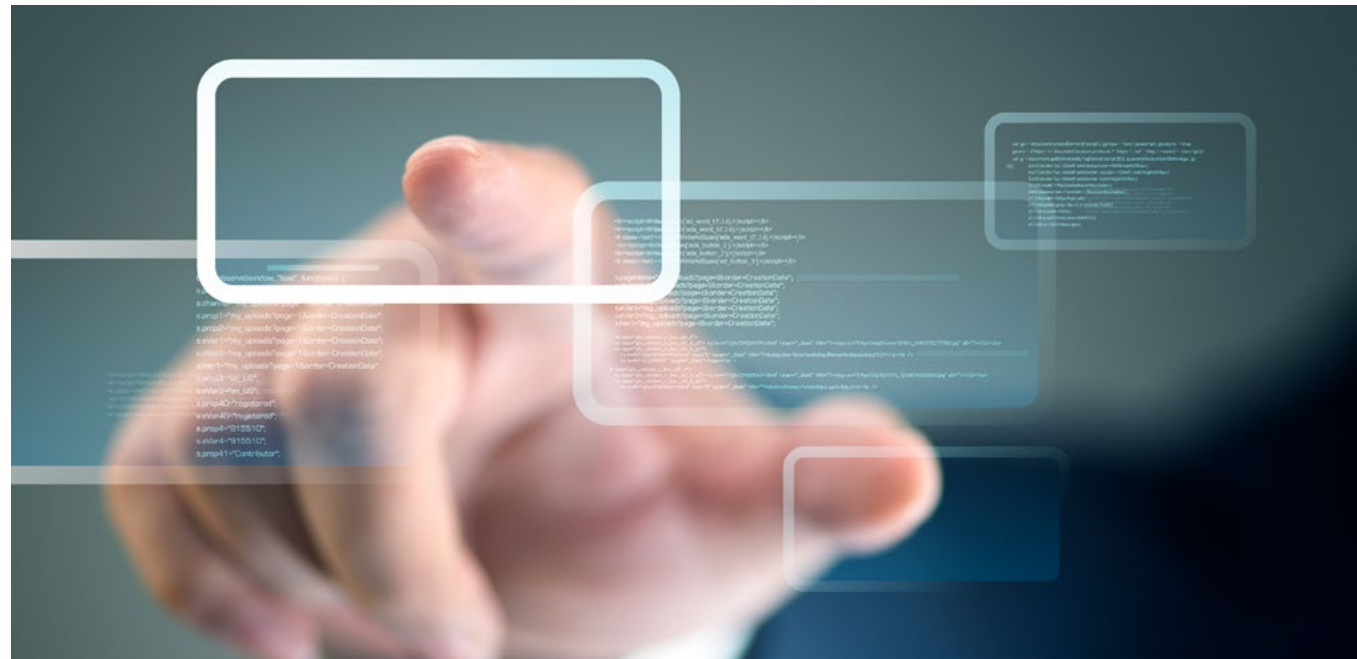
2. Digitalisierung braucht Teams und keine Einzelkämpfer.

Digitalisierung erhöht die Komplexität und Schnelligkeit von Prozessen. Damit kann nur das Potenzial eines guten, breit aufgestellten Teams umgehen und nicht

mehr der Einzelkämpfer allein. Nun erfreut sich der Teamgedanke schon seit Jahrzehnten in der Theorie und Praxis von Organisationen größter Beliebtheit. In der digitalen Arbeitswelt wird Teamarbeit aber neu „aufgeladen“. Agiles Arbeiten in Teams hat nicht nur in der Softwarebranche Einzug gehalten. Überall dort, wo Ziele nicht mehr überschaubar sind und sich auf dem Weg (neu) entwickeln und die Wege zum Ziel nicht mehr aus best-practice-Lösungen abgeleitet werden können, ist das inkrementelle, iterative Vorgehen im Team der einzige Weg zu schnellem und wertvollem Kundennutzen.

3. Die entscheidende digitale Führungskompetenz ist, den Dialog im Unternehmen zu gestalten.

Digital zu führen heißt, den Platz als alleiniger Entscheidungsträger zu räumen und den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen. Wie können Sie als Führungskraft das Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen bestmöglich zur Deckung bringen? Was brauchen Ihre Mitarbeiter, um zu lernen und sich im digitalen Arbeitsumfeld zurecht zu finden? Und wie schaffen wir in unserem Unternehmen Rahmenbedingungen, um den Dialog und die Zusammenarbeit im Team zu fördern? Diese Fragen müssen in den Aufmerksamkeitsfokus rücken und beantwortet werden. Die Führungskraft wird in vernetzten Strukturen zum Beziehungs- und Schnittstellenmanager.



Dabei geht es nicht nur um Dialog in den digitalen Kommunikationsmedien im Unternehmen, sondern darüber hinaus um das persönliche Gespräch, den regelmäßigen, offenen Austausch im Team und im Unternehmen mit allen Generationen.

4. Es wird weniger Führungskräfte brauchen. Dafür verändert sich das erforderliche Anforderungsprofil.

Teams, die sich fachlich und prozessual (mehr oder weniger) selbst steuern, tragen dazu

bei, dass Führungsspannen zunehmen und der quantitative Bedarf nach Führungskräften zurückgehen wird. Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich dafür erneut: Wann muss die Führungskraft das Team gestalten lassen und wann ist sie weiterhin selbst als Entscheider gefordert? Wie gehe ich als Führungskraft voran und Sorge für Orientierung, auch wenn die Zukunft für die Führungskraft selbst nicht mehr vorhersehbar ist?

Dabei rückt zum einen die Frage nach Sinn in den Mittelpunkt. Sinn entsteht, wenn Mitarbeiter erkennen, dass Veränderungsprozesse den Unternehmenszweck unterstützen und einen Beitrag

zu einem größeren Ganzen leisten. Zum anderen geht es darum, dass Führungskräfte zu einem Rahmen für gute Selbstführung in ihrem Verantwortungsbereich beitragen. Und dann einen Schritt zurücktreten und den Mitarbeitern die Bühne überlassen.

5. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter in die digitale Zukunft mitnehmen.

Sicher werden durch die Digitalisierung Arbeitsplätze wegfallen. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Mitarbeiter. Nicht zuletzt durch das Selbstbewusstsein (jüngerer) Mitarbeiter sind Forderungen nach mehr Beteiligung und Teilhabe an unternehmerischen Gestaltungsprozessen schon seit langem auf der Tagesordnung. Die dahinterliegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter sind Autonomie, Selbstwirksamkeit und der Wunsch nach Verbundenheit. Diesen Bedürfnissen Rechnung zu tragen, ist der Erfolgsfaktor für die digitale Transformation.

Gelingt es, Orientierung im Veränderungsprozess zu stiften und die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter zu nutzen, sind die wichtigsten Hürden genommen.

Unsere Unterstützung für Führungskräfte: Zu Beginn dieser großen Transformation sind viele Führungskräfte auf sich selbst verwiesen.



Hier macht sich der Zirkel des Anfangs fatal geltend. Das Resultat wird zur Voraussetzung: Um diese große Transformation in Schwung zu setzen, braucht es eine Dialogkultur und funktionierende Teams. Wir bieten uns Ihnen als Dialogpartner an, um die fehlenden Voraussetzungen zu überbrücken. Schreiben Sie uns (info@management-service-rohrbach.de) oder rufen Sie uns an (0 91 71/8 82 15)! ■

*Martin Zirm

Martin Zirm ist Diplom-Kaufmann und freiberuflich als Trainer und Coach tätig. Er hat viele Jahre in einem IT-Unternehmen gearbeitet, zuletzt als Leiter der Potenzialentwicklung. Im Rahmen von Lehraufträgen und der Begleitung von digitalen Veränderungsprozessen in Unternehmen hat er unterschiedliche praktische Erfahrungen gesammelt.



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter
info@management-service-rohrbach.de !*

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/
Freunde, die sich auch für
unsere Themen interessieren?
Einfach auf Weiterleiten klicken.*

www.management-service-rohrbach.de

