



## Digitales Führungsverständnis

Die Menschheit steht technologisch in der Tat am Beginn eines neuen Zeitalters. Industrie 4.0 trifft auf Gehirn 1.0 – das ist die andere Seite des digitalen Umbruchs, in dem wir uns heute befinden.

*Ein Gastkommentar von Herbert Strobl*

Die digitale Transformation übertrifft alles Dagewesene an Entwicklungen hinsichtlich Schnelligkeit, Reichweite und gesamthafter Wirkung. Neue, kaum mehr überblickbare Geschäftsmöglichkeiten entstehen mit exponentiellen Steigerungsraten und werden auch wieder genauso schnell durch andere disruptiv ersetzt. Entwicklungsgeschichtlich sind wir in unserer inneren Verfasstheit jedoch immer noch viel, viel näher beim Faustkeil und am Lagerfeuer als bei Mikrochip und virtueller Realität. Was wiegen 50 Jahre Hightech gegen 500.000 Jahre Großhirnentwicklung oder gar 250 Millionen Jahre Entwicklungszeit des limbischen Systems im Gehirn? Damit Digitales selbst zum Funktionieren gebracht werden kann, braucht es auch heute noch immer ganz viel Analoges, nämlich den menschlichen Faktor, insbesondere wenn es um Kooperation und Führung geht.

Im heutigen Informationszeitalter gelten allerdings andere Erfolgsfaktoren als noch im Industriezeitalter. Die Treiber von heute sind Innovationskraft, Wissen, Partnerschaft, Kundennähe und Agilität. Deshalb gehört die Zukunft nicht der Abteilungs-, sondern der Netzwerkorganisation, die sich entlang der Kundenprozesse selbst organisiert.

Die Fähigkeiten, laufend innovativ und kreativ zu sein, flexibel und rasch zu agieren und komplexe Zusammenhänge zu erkennen, werden zu entscheidenden Erfolgskriterien. Darauf muss Führung heute vermehrt Rücksicht nehmen. Statt strikter Hierarchie braucht es heute mehr denn je vertrauensbasierte Kooperation von interdisziplinären Teams, denn Innovation erfordert zwingend eine Kultur des Experimentierens und des wechselseitigen Vertrauens.

Vertrauen geht auch Hand in Hand mit einer innovationsfreundlichen

Fehlerkultur: Werden Mitarbeiter für Fehler bestraft, nehmen riskante Entscheidungen ab und Innovation lahm. Überall dort, wo Kreativität notwendiger Teil des Geschäftsmodells ist, ist eine Kernfunktion von Führung, Zusammenarbeit zu organisieren und interne Vernetzung zu ermöglichen. Führungskräfte sind dann keine peitschenschwingenden Anweiser mehr, sondern haben idealerweise das Selbstverständnis eines »Enablers« – fast wie ein Gastgeber auf einer Party, der Sorge dafür trägt, dass die Anwesenden gut im Gespräch bleiben – und eines Coachs, der durch stimulierende Fragen Anreize schafft, dass Personen in einer Organisationseinheit ihre eigenen Problemlösungskapazitäten mobilisieren können. Das ist jedoch nicht mit hierarchieloser Beliebigkeit oder Laissez-faire zu verwechseln: Gerade, wenn autonomes Handeln gefördert und auch eingefordert wird, braucht es ex ante klar kommunizierte Spielregeln über das generelle Miteinander und ausreichend Bewusstsein über die eigenen kulturellen Besonderheiten.

Laut einer von Cap Gemini im Frühjahr 2017 durchgeführten globalen Studie (The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap) sehen 62 % der Unternehmen die bestehende Unternehmenskultur als das größte Hindernis auf dem Weg zu einer Organisationsform, die dem digitalen Zeitalter angepasst ist. Offensichtlich gibt es eine Kluft zwischen digitalem Anspruch aus dem Geschäftsmodell und der analogen Realverfassung in einer Organisation.

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.



## DIE VIER EBENEN DER

- 1. Die Sachebene (WAS):** Wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren, wollen wir sie in der Regel über einen Sachverhalt informieren. Der Sender muss seine Botschaft so formulieren, dass sein Gegenüber sie versteht. Der Inhalt steht im Mittelpunkt – also Zahlen, Daten, Fakten.
- 2. Die Beziehungsebene (WIR):** Abhängig von der Beziehung zu einer Person messen wir derselben Aussage eine unterschiedliche Bedeutung bei. Kommt beispielsweise die Aussage »Das ist wichtig« von einer formell höhergestellten Person, wird sie als bedeutsamer eingestuft, als wenn sie von einer Person in einer niedrigeren Position kommt.

► nicht vertrauen wollen, arbeiten Sie besser nicht mit ihm zusammen. Es gibt keinen dritten Weg.«

Anders gesagt: Wer von den Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet, muss die Zügel nicht nur lockern, sondern ihnen diese auch manchmal überlassen. Markus Tomaschitz, Vice-President Human Resources bei AVL in Graz, bringt es im aktuellen Hernstein-Report auf den Punkt: »Wenn wir Menschen wie kleine Kinder behandeln, verhalten sie sich auch so. Um drei Themen kommt man als Führungskraft nicht herum: autonomes Arbeiten zu ermöglichen, Leistungsbereitschaft einzufordern