

Digital Leadership - Wirkungsvoll führen im digitalen Zeitalter

von Monique Spann

Abstract

Die Digitale Transformation in deutschen Unternehmen bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück. Die Corona-Krise deckt diese Lücke auf. Gleichzeitig trägt sie zu einem Digitalisierungsschub bei. Dieses Whitepaper beantwortet die Frage: Wie ändert sich die Art der Führung und die damit einhergehenden Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter? Es nennt die aktuellen Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung und Führungskräfte und beschreibt eine Landkarte zu den damit einhergehenden Anforderungen. Daraus leiten sich hilfreiche Handlungsimpulse ab. Die aufgeführten Handlungsempfehlungen sind im Führungsalltag direkt umsetzbar.

Einleitung

*„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Und alles, was vernetzt werden kann, wird auch vernetzt. Das betrifft Menschen, Maschinen und Produkte gleichermaßen.“
(Abolhassan, 2016, S. 5)*

Mit diesem Zitat beginnt meine Masterarbeit, die ich 2016/17 bei und für die AUDI AG geschrieben habe. Ihr Titel lautet "Digital Leader(ship) - Mehr als die Entwicklung einer Medienkompetenz"¹. Damals zeichnete sich schon ab, dass die Digitalisierung in deutschen Organisationen enorm an Fahrt aufnimmt. Vor diesem Hintergrund interessierte mich die Frage, wie Führungskräfte in digitalen Zeiten wirkungsvoller führen können. Die beiden renommierten Autoren Christoph Keese² und Sascha Lobo³ weisen darauf hin, dass die Digitalisierung in Deutschland eher im Schnecken tempo unterwegs ist. Die Digitalisierung bleibt hinter ihren Möglichkeiten und ihrer Notwendigkeit zurück.

Aufgrund von Covid-19 sind moderne Informations- und Kommunikationstechnologien nun *wirklich* Teil all unserer Lebensbereiche. Fast muss man sogar sagen *dank* Corona. Denn durch die Maßnahmen zur Bekämpfung der Infektionskrankheit erfährt die Digitalisierung aktuell einen enormen Boost: Von Home Office und Home Schooling, über digitale Minister- und Staatskonferenzen, bis hin zu Hackatons mit tausenden Teilnehmern oder Apps zur Bekämpfung der Virusausbreitung. Noch vor wenigen Wochen herrschte in vielen Branchen und Bereichen die Ansicht "Das ist bei uns nicht möglich". Jetzt zeigt sich, dass es *doch* geht und obendrein viele Vorteile mit sich bringt. Durch Corona vollzieht sich die Digitale Transformation nun jedoch plötzlich, ungesteuert und planlos. Mit den Worten von Postwachstumsökonom Niko Paech gesagt: Sie erfolgt eher "by disaster statt by design"⁴.

Diese rapide und ungeplante Digitalisierung stellt den Lebens- und Arbeitsalltag aller auf den Kopf. Insbesondere die vollständige Entgrenzung der beruflichen und privaten Welten fordert viele Menschen enorm heraus. Unabhängig von Alter, Branche und Funktion betrifft das auch im Organisationskontext alle gleichermaßen. Insbesondere Führungskräften, denen als Treiber

¹ **Hinweis:** Aufgrund eines Sperrvermerks darf die Masterarbeit bis 2022 nicht veröffentlicht werden.

² Keese, C. (2016): *Silicon Germany: Wie wir die Digitale Transformation schaffen*. Albrecht Knaus Verlag.

³ Lobo, S. (2019): *Realitätsschock: Zehn Lehren aus der Gegenwart*. Kiepenheuer&Witsch.

⁴ Niko Paech: Postwachstumsökonomie in 20 Minuten: <https://www.youtube.com/watch?v=jv7EgsjT3f0&feature=youtu.be>

und Ermöglicher eine besondere Rolle in dem digitalen Transformationsprozess zukommt, wird dabei viel abverlangt. Sie sind jetzt erst recht gefordert, zum Digital Leader zu werden.

Im Rahmen meiner Masterarbeit bin ich mit Blick auf das Thema "Digital Leader(ship)" den folgenden drei Fragen auf den Grund gegangen:

- Was ändert sich durch die Digitalisierung für Führung?
- Wie muss sich Führung dadurch ändern?
- Wie kann Führung dabei unterstützt/ dazu qualifiziert werden?

Mit diesem Whitepaper beantworte ich diese Fragestellungen vor dem Hintergrund des derzeitigen Digitalisierungsschubs erneut. Statt auf die Qualifizierung von Führungskräften fokussiere ich mich abschließend jedoch auf die Frage: Was hilft Führungskräften, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht(er) zu werden?

Für Führungskräfte, ebenso wie für interne und externe Berater, Personal- und Organisationsentwickler lohnt sich das Lesen dieses Artikels daher, um...

- ein umfassendes Bild der Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung und Führungskräfte zu entwickeln.
- eine Landkarte der aktuellen und künftigen Anforderungen, die in diesem Zusammenhang an Führungskräfte gestellt werden, zu erhalten.
- hilfreiche, direkt umsetzbare Impulse für den digitalen Führungsalltag zu gewinnen.

Was ändert sich für Führung? – Auswirkungen der Digitalisierung

Ciesielski & Schutz (2016, S. XI) reden von „unbequemen Zeiten für Führungskräfte“. Im ersten Moment scheint das eine einseitige Betrachtung zu sein. Denn im digitalen Zeitalter ist auch einiges bequemer und einfacher. Die sich ändernden Rahmenbedingungen für Führung stellen die Führungskräfte jedoch auch vor große Herausforderungen. Das zeigt sich aktuell umso deutlicher.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

Noch vor kurzem haben wir eher abstrakt von der VUCA-Welt gesprochen. Nun erlebt jede und jeder von uns sie ganz konkret. Die mit der rasanten Digitalisierung einhergehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Wochen schaffen eine (Unternehmens-)Umwelt, die noch volatiler, unsicherer, komplexer und widersprüchlicher ist als bisher. Lang- und mittelfristiges Planen wird durch den kontinuierlichen Wandel und die Ungewissheit unmöglich. Heutiges Wissen ist morgen bereits veraltet und die steigende Komplexität macht Denken in linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen unmöglich. Führungskräfte sind mit noch größeren Ambivalenzen konfrontiert. Sie müssen Gesundheit und wirtschaftliches Überleben abwägen. Zudem sind sie mit der Paradoxie konfrontiert, dass einige Mitarbeitenden leer laufen, während andere sich vor (virtueller) Arbeit kaum retten können. Die Vielzahl und Vielfältigkeit der zu erledigenden Aufgaben steht wiederum einer Monotonie gegenüber, die aus dem stundenlangen Starren auf ein- und demselben Bildschirm resultiert.

Steigende Interaktionsdichte & Arbeitsintensität

Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen in Organisationen Netzwerke mit einer unvergleichbaren Dichte an Interaktion. Das stellt Führungskräfte sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht vor erhöhte Ansprüche. Die Menge an Informationen, die sie verarbeiten und vermitteln müssen, nimmt massiv zu. Ebenso der Aufwand, die Kommunikation zwischen allen Beteiligten und zu Beteiligten zu koordinieren. Was sich bereits vor Corona abzeichnete, intensiviert sich aktuell im Home Office: Die Vielzahl an Kommunikationskanälen überfordert Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gleichermaßen und führt vermehrt zu Missverständnissen. *Welche Information habe ich von wem, wann und über welchen Kanal erhalten oder geteilt? Wie kann ich sicherstellen, dass ich alle erreiche? Wie motiviere ich auch jene, die sich von all den Informationen und Kanälen erschlagen fühlen - und das obwohl es mir gerade selbst genauso geht?* All das sind Fragen und Gedanken, die Führungskräfte momentan beschäftigen und auf die sie Antworten finden müssen. Aufgrund der Entgrenzung von Berufs- und Privatwelt nimmt außerdem die ständige Erreichbarkeit zu - oder zumindest das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen. Abschalten fällt umso schwerer, wenn der Heimweg vom Büro und somit auch ein wichtiges Ritual wegfällt. Außerdem fehlen Pausen auf dem Weg von einem zum nächsten Meeting oder bei den kurzen Flur-Gesprächen mit Kollegen. Führungskräfte (und Mitarbeiter:innen) arbeiten deshalb oft noch mehr als sonst. Weil zudem das digitale Arbeiten wesentlich dichter und intensiver ist, nimmt die Erschöpfung und "digitalen Müdigkeit" zu.

Führen auf Distanz

Die Möglichkeiten verteilter und virtueller Formen der Arbeit haben sich im digitalen Zeitalter vervielfältigt. Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien kann orts- und zeitunabhängig gearbeitet werden. Flexible Formate wie Home Office, Teilzeit oder Freiberuflichkeit finden immer mehr Zuspruch. Doch diese Möglichkeiten wurden auch in vielen unserer Kundenorganisationen bis vor Kurzem kaum oder nur eingeschränkt ermöglicht. Wie in vielen deutschen groß- und mittelständigen Unternehmen konnte dort je nach Team oder Bereich maximal einmal pro Woche oder Monat von zuhause gearbeitet werden. Die weitreichenden Ausgangsbeschränkungen im Kampf gegen Corona haben Organisationen nun gezwungen, ihre Mitarbeiter:innen von einem Tag auf den anderen ins Home Office zu schicken. Das hat sowohl die technische Infrastruktur als auch viele Mitarbeitende überfordert. Da Führungskräfte und Mitarbeiter:innen nun gar keine Zeit mehr am selben Ort verbringen, hat sich die Kommunikation gänzlich in den digitalen Raum verlagert. Statt wie bislang primär international, erfolgt Führung nun auch auf lokaler und nationaler Ebene auf Distanz. Die größte Herausforderung beim "Remote-Führen" liegt vor allem darin, persönliche Beziehungen über unpersönliche mediale Kanäle aufzubauen und zu pflegen. Umso mehr, da wegen der begrenzten Bandbreite in vielen Organisationen auf das Einschalten von Videos verzichtet werden muss. Das persönliche Miteinander und die gegenseitige Beachtung leidet massiv darunter. Auch deshalb, weil man von einem virtuellen Meeting ins nächste "fällt" und die Pausen für informellen Austausch fehlen.

Hierarchieabbau & Hybridisierung

Innovationsfähigkeit und Kreativität stellen vor allem in beschleunigten digitalen Zeiten einen wesentlichen Erfolgsfaktor Organisation dar. Kreative Ideen und Innovationen entstehen wiederum, wenn Mitarbeiter:innen sich vernetzen und kooperieren, ihr Wissen einbringen und miteinander teilen. Der Einsatz digitaler Medien und Technologien ermöglicht es, solche Netzwerke zu bilden und sich über Team-, Abteilungs-, Bereichs- sowie Unternehmensgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Auf Basis der direkt und schnell zur Verfügung stehenden Informationen können Mitarbeiter:innen Entscheidungen eigenständig treffen. Das ist nicht nur technisch möglich, sondern vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und Schnelllebigkeit auch nötig. Denn Führungskräfte sind längst nicht mehr in der Lage, alles selbst zu wissen, zu entscheiden und umzusetzen. Die üblicherweise stark hierarchisch geprägten Informations- und Entscheidungswege werden immer weiter abgebaut und mit ihnen die hierarchischen Strukturen im Unternehmen.

Prognosen, nach denen sich Führungs- und Entscheidungshierarchien in Zukunft vollständig auflösen, werden jedoch vielfach negiert (vgl. Buhse, 2014; Petry, 2016). Hierarchien werden auch künftig relevant sein, um das Funktionieren der Organisation sicherzustellen. Das zeigt u.a. die Tendenz von Start-ups bei zunehmendem Wachstum, sukzessive (Führungs-) Strukturen einzuführen. Denn zu viel Netzwerk- und Selbstorganisation kann in einem „destruktiven Chaos“ (Buhse, 2014, S. 194) enden. Außerdem bleibt, wie die Erfahrungen von Insa Klasing (2019) zeigen, auch bei selbstorganisierter Zusammenarbeit eine Führungsrolle von zentraler Bedeutung: Die "Chef-Rolle" im Sinne einer letzten Instanz. Statt zu einem *kompletten* Hierarchieabbau kommt es zur Hybridisierung. Hierarchische und netzwerkartige Organisationsstrukturen bestehen zunehmend nebeneinander. Diese Zweiteilung zwischen

alten Systemen, die stabilitäts- und effizienzorientiert sind, und *neuen*, agilen Systemen, führt mitunter zu einer Art *Wettkampf*.

Erschwerend kommt hinzu, dass Organisationen in Stresssituationen dazu tendieren, mehr vom Gleichen zu machen. Ebenso wie bei Individuen verstärken sich durch Corona und die dadurch beschleunigte Digitalisierung dysfunktionalen Verhaltensweisen sogar. Sinngemäß brachte ein geschätzter Kunde es so auf den Punkt: *“Was bisher gut lief, läuft auch unter Digitalisierungs-Gesichtspunkten gut. Was bisher nicht gut lief, beeinträchtigt uns in der digitalen Zusammenarbeit noch mehr und fällt uns jetzt auf die Füße”*. Das äußert sich unter anderem in einem Mehr an Kontrolle. Jene Top Manager und Führungskräfte, die vor Corona bereits an hierarchischen Strukturen, Status und Macht festgehalten haben, tun dies nun umso mehr. Und selbst bereits gelockerte Zügel werden in der Folge wieder gestrafft. Auf unteren Führungsebenen ebenso wie bei Mitarbeitenden führt das zur Einschränkung der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit. Aufgrund von Home Office und Kurzarbeit sind zudem nun vielfach Stundenerfassungen nötig. Selbst wenn dies zum Schutze vor zu vielen Überstunden gedacht ist, löst es bei Mitarbeiter:innen ein Gefühl von Vertrauensverlust aus. Es bleibt abzuwarten, wie sich Corona langfristig auf den Hierarchieabbau und die Hybridisierung in Organisationen auswirkt. Doch schon jetzt zeichnet sich ab, dass das damit einhergehende zu Viel und zu Schnell der Digitalisierung, negative (Rück-)Entwicklungen zur Folge haben kann.

Wertewandel und -diversifikation

Technologische Entwicklungen haben nachweislich Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen. So trägt die Digitalisierung zum Beispiel zu einem Wandel der Werthaltung innerhalb der Gesellschaft bei. Sie treibt die Individualisierung voran und begünstigt die Pluralisierung der Werte (vgl. Vielmetter & Sell, 2014). Im Unternehmen spiegelt sich dies insbesondere in der Einstellung zu Beruf und Arbeit wider. Statt Gehalt, Status und Beförderung werden Aspekte wie der Lebensstil, Wertschätzung und Möglichkeiten zur Selbstentfaltung wichtiger. Mitarbeiter:innen wünschen sich eine individuellere Behandlung. Werte wie Pflichtbewusstsein, Gehorsam oder die Akzeptanz von Hierarchie verlieren ebenso kontinuierlich an Relevanz wie Sicherheit und Wohlstand (Au, 2016, S. 19). Hingegen wird verstärkt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben sowie Sinnhaftigkeit gefordert. Während der Wunsch nach Selbststeuerung und Eigenverantwortung erstarkt, wird autoritäre und hierarchisch geprägte Führung zunehmend abgelehnt (ebd.).

Dieser Wertewandel steht im engen Zusammenhang mit der Generationenvielfalt in den Organisationen. Vor allem von der sogenannten *Generation Y* und *Z* wird angenommen, dass sie diese moderne Werthaltung einnehmen und entsprechende Forderungen an ihren Arbeitsplatz sowie an Führung stellen (Jäger & Petry, 2012, S. 21). Junge und ältere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte nehmen ihre Unterschiede stärker wahr als je zuvor. Die teilweise sehr unterschiedlichen Berufs- und Mediensozialisation resultieren vielfach in Generationskonflikten. Diese Konflikte sowie der Wertewandel im allgemeinen stellt Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt ebenfalls vor große Herausforderungen.

Wie muss sich Führung ändern? – Anforderungen an Digital Leader(ship)

Führung spielt auch im digitalen Zeitalter weiterhin eine wichtige Rolle. Darüber sind sich Wissenschaft und Praxis einig. Einigkeit herrscht auch darüber, dass sich Führung selbst jedoch grundlegend wandeln muss. Im Kontext der sich ändernden Rahmenbedingungen werden die Forderungen nach einer neuen, zeitgemäßen Führung immer lauter. Vor allem wird erwartet, dass Führungskräfte die Weichen für den Wandel hin zu einer Unternehmenskultur stellen, die sich durch Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität auszeichnet. Laut Petry (2016, S. 43ff) setzt dies wiederum voraus, dass sie selbst nach diesen Prinzipien führen. Basierend auf dem *VOPA Modell* von Buhse (2014), entwickelte er das *VOPA+ Modell*. Es beschreibt sowohl die zentralen Eigenschaften digitaler Technologien und adäquater digitaler Unternehmenskulturen, als auch die Prinzipien einer angebrachten digitalen Führungskultur. Mit dem Pluszeichen ergänzt Petry Vertrauen als zentrale Voraussetzung, um im Sinne des Digital Leaderships vernetzt, offen, partizipativ und agil zu führen.

Ausgehend von den aktuellen Entwicklungen, gehe ich noch weiter. Statt Vertrauen stelle ich die "Menschlichkeit" ins Zentrum des Modells und nenne es *VOPA** (siehe Abbildung 1). Denn die aktuellen Entwicklungen zeigen, was schon länger proklamiert wird: Der Mensch rückt im Zuge der Digitalisierung in den Mittelpunkt. Digitalisierung sollte nicht zum Selbstzweck erfolgen, sondern uns Menschen dienen. Menschlichkeit in Wirtschaft, Organisationen und der Zusammenarbeit zu fördern und zu fordern, erachte ich daher als zentrale Aufgabe von Digital Leadership. Das schließt aus meiner Sicht ein, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen sowie qualitative Begegnungen und Beziehungen zu gestalten. Gleichzeitig ist es essentiell anderen sowie sich selbst gegenüber achtsam zu sein. Vertrauen, Beziehungsqualität und Achtsamkeit bedingen sich dabei wechselseitig.

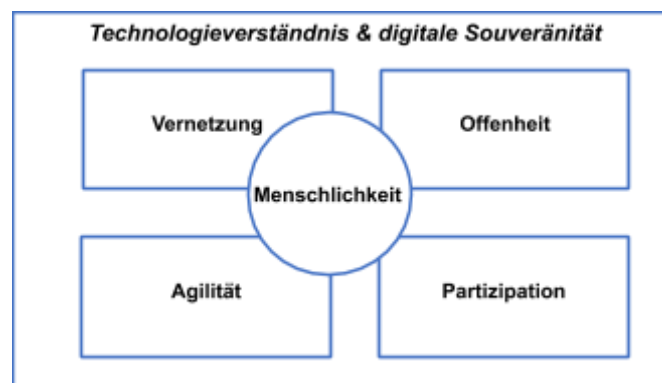


Abbildung 1: *VOPA* Modell in Anlehnung an das VOPA+ Modell von Thorsten Petry (2016)*

Eingebettet sind die fünf Führungsprinzipien wiederum in ein grundlegendes Technologieverständnis und eine digitale Souveränität. Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien sind sowohl Auslöser als auch Voraussetzung für die digitale Transformation. Daher ist es grundlegende Führungsaufgabe, ihren Einsatz zu ermöglichen sowie zu ihrer Nutzung zu befähigen. Dazu müssen Führende wiederum selbst souverän und neugierig damit umgehen und ein allgemeines Verständnis ihres Nutzens und Ihrer Anwendung entwickeln. Der Fokus liegt im Folgenden dennoch auf der Beschreibung der Prinzipien Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Menschlichkeit.

Vernetzung

Netzwerke gab es im Unternehmen schon vor der Digitalisierung. Im Rahmen der digitalen Transformation müssen und sollten sie jedoch gezielt(er) genutzt und gefördert werden. Informelle Zusammenschlüsse dürfen Führungskräfte daher nicht als Bedrohung ansehen. Vielmehr sollten sie bewusst operative, persönliche und vor allem strategische Netzwerke bilden und Kooperation über interne und externe Unternehmensgrenzen hinweg fördern. Anstelle der direkten Einflussnahme wird folglich das Gestalten optimaler Rahmenbedingungen für Kooperation und Netzworkebildung zur zentralen Führungsaufgabe. Zu deren Erfüllung müssen Führungskräfte den Informations- und Wissensaustausch im Unternehmen steuern. Statt selbst alles zu wissen, gilt es Wissen zu mobilisieren und relevante Personen und Netzwerke zu verbinden. Es liegt in der Führungsverantwortung, Kommunikation zwischen allen Akteuren herzustellen. Dazu müssen sie Lücken, die durch fehlenden Austausch zwischen Einzelnen, Teams und Abteilungen entstehen, erkennen und schließen. Für das Generieren, Verbreiten und Erhalten von Wissen sind vor allem informelle Beziehungen entscheidend. Daher sind Führungskräfte (noch mehr) in der Rolle des Beziehungsmanagers gefragt.

Offenheit

Eng im Zusammenhang mit der Vernetzung steht die Forderung nach mehr Offenheit. Denn damit die Mitarbeiter:innen innovativ und kreativ arbeiten können, benötigen sie freien Zugang zu Informationen. Statt Informationsvorsprünge auszubauen und zu versuchen, die eigene Wissenshoheit zu erhalten, sollten Führungskräfte im digitalen Zeitalter Transparenz schaffen. Sie sind gefordert ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Informationen vorbildhaft mit Kollegen und Mitarbeitenden zu teilen. Die existierenden Wissens-Silos müssen sie sowohl auf vertikaler, als auch auf horizontaler Ebene abbauen. Führungskräfte müssen eine Atmosphäre schaffen, die Mitarbeiter:innen motiviert, ihr Wissen einzubringen, Bestehendes in Frage zu stellen, zu reflektieren und neuartige Lösungen zu finden. Zu Zeiten des kontinuierlichen Wandels wird von ihnen zudem eine offene Haltung gegenüber Neuem und Anderem erwartet. Sowohl neuen Ideen und Anregungen seitens der Mitarbeiter:innen als auch den mit der Digitalisierung einhergehenden technischen, strukturellen und kulturellen Entwicklungen müssen sie aufgeschlossen gegenüber stehen. Lebenslang zu lernen und sich weiterzuentwickeln sollten sie als notwendig erkennen.

Partizipation

Um in Zeiten des kontinuierlichen Wandels handlungsfähig zu bleiben, sind Entscheidungen schnell und qualitativ zu treffen. Führungskräfte sind daher gefordert, ihre Mitarbeiter:innen einzubeziehen und Führung als kollektiven Prozess zu gestalten. Dabei tragen sie die Verantwortung dafür, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind und ihre Fähigkeiten einbringen können und wollen. Einen zentralen Aspekt bei partizipativer Führung stellt die Selbststeuerung dar. Als Führungskraft gilt es nicht mehr zu kontrollieren, wie gearbeitet wird, sondern wegweisende Ziele und Problemstellungen vorzugeben. Mitarbeitende und Teams müssen in die Lage versetzt werden, diese Ziele eigenverantwortlich zu erreichen. Noch mehr als bislang ist es somit zentrale Führungsaufgabe, zur Selbststeuerung und Eigenständigkeit zu befähigen. Führungskräfte müssen dazu stärker in

den Hintergrund treten. Einbeziehung und Verantwortungsdelegation dürfen sie nicht mit Machtverlust und Inkompetenz gleichsetzen. Stattdessen müssen sie bereit sein, sich kontextbezogen führen zu lassen und in die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter:innen zu vertrauen. Um Selbstorganisation zu ermöglichen, müssen sie loslassen. Sie müssen also darauf verzichten, permanent zu kontrollieren und den Anspruch zu erheben, alles selbst am besten zu wissen und entscheiden zu können. Das bedeutet jedoch nicht, keinerlei Regeln mehr vorzugeben. Vielmehr müssen Führungskräfte erkennen, wann sie eingreifen und steuern sollten und wann sie Rahmenbedingungen gestalten müssen, innerhalb derer Selbststeuerung möglich ist. Hierarchische Führung muss also um Prinzipien kollektiver Führung ergänzt werden.

Agilität

Die volatile, unsichere, komplexe und ambivalente Umwelt des digitalen Zeitalters erfordert flexibles und schnelles Handeln. Deshalb sind auch Führungskräfte gefordert, agil zu führen. Statt alles bis ins Kleinste zu analysieren und im Detail zu planen, müssen sie eine grobe Richtung vorgeben. Es gilt in verschiedenen Szenarien zu denken und alternative Optionen offenzuhalten. Entscheidend ist es, beim Entwickeln von Lösungsansätzen zu experimentieren und schnell aus den Erfahrungen und den dabei gemachten Fehlern zu lernen. Agile Führung geht dabei über das Beherrschen agiler Führungsmethoden und -werkzeuge hinaus. Es erfordert vor allem eine Haltungsänderung. Führungskräfte müssen erkennen, dass die Zukunft nicht vorherseh- und planbar ist. Sie müssen Entwicklungsprozessen ergebnisoffen gegenüberstehen, neugierig, experimentierfreudig und lernbereit sein. Fehler müssen sie als normal und notwendig akzeptieren. Wesentlich bei agiler Führung ist zudem, Ambiguitäten auszuhalten und sich situativ an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Dies wird vor dem Hintergrund der Hybridisierung umso wichtiger. Situationsabhängig muss hierbei zwischen Führung in hierarchischen und netzwerkartigen Organisationsstrukturen umgeschaltet werden. Ebenso situativ anpassen müssen Führende ihr Verhalten an die individuellen Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeitenden. Dabei gilt es generationengerecht zu führen ohne sich von Stereotypen leiten zu lassen und das Individuum aus dem Blick zu verlieren.

Menschlichkeit

Die Corona-Krise macht uns eines gerade sehr bewusst: Unser menschliches Grundbedürfnis nach Nähe, Kontakt und Verbundenheit. Denn aufgrund der massiven Digitalisierung unseres Arbeits- und Lebensalltags fallen all die Möglichkeiten dazu weg. Unsere Kommunikation gestaltet sich rein funktional. Ohne Pause, informelle Treffen und ungeplante Begegnungen leidet das (Zwischen-)Menschliche enorm. Und dadurch auf lange Sicht wiederum unsere Motivation und Leistungsfähigkeit. Um sowohl langfristig effizient als auch zufriedenstellend nach den Prinzipien der Digitalisierung (virtuell) zusammen zu arbeiten, muss das Menschliche in den Mittelpunkt gestellt werden. Digital Leader müssen Digitalisierung so gestalten, dass sie dem Menschen dient und nicht andersrum. Statt danach, was technisch und digital möglich ist, sollten sie ihre Entscheidungen und ihr Verhalten nach der Frage ausrichten: "Was dient dem Menschen?". Umso klarer der Nutzen für den Menschen ist, umso mehr gewinnt die digitale Transformation wiederum an Akzeptanz und Unterstützung. Menschlichkeit wird somit zum Kompass für Führung im digitalen Zeitalter. Es ist zentrale Aufgabe von Führungskräften ein wertegeleitetes, ethisches und menschliches Miteinander im digitalen Raum zu ermöglichen.

Das schließt aus meiner Sicht ein, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen und qualitative Begegnungen und Beziehungen zu gestalten. Ebenso ist es essentiell anderen sowie sich selbst gegenüber achtsam zu sein. Vertrauen, Beziehungsqualität und Achtsamkeit bedingen sich dabei wechselseitig.

So braucht es **Vertrauen**, damit qualitative Begegnungen stattfinden können. Also Begegnungen in denen sich die Beteiligten öffnen, als ganze Menschen einbringen und wahrnehmen können und wollen. Gegenseitiges Vertrauen entsteht, indem man aufrichtiges Interesse an den Mitmenschen zeigt und sich selbst öffnet. Führungskräfte müssen sich in ihre Mitarbeitenden ebenso wie in ihre Kunden und Partner hineinversetzen. Um ihre Bedürfnisse, Sicht- und Arbeitsweisen zu verstehen, müssen sie ihnen aktiv zuhören. Zudem ist es essentiell kompetent und authentisch aufzutreten, zuverlässig zu sein sowie ehrlich und transparent zu kommunizieren. Und auch wenn es sich dabei um eine interdependente Beziehung handelt: Es ist Aufgabe der Führungskraft in Vorleistung zu gehen und Vertrauen zu schenken. Ihr obliegt es, eine vertrauensvolle Beziehung zu initiieren und zu pflegen.

Zum Aufbau vertrauensvoller Beziehungen mit und zwischen Mitarbeiter:innen, Kunden und Partnern sind wiederum **Begegnungen mit hoher Beziehungsqualität** nötig. Nur wenn (auch) Raum für Emotionen und Persönliches gegeben ist und man sich ohne Sorge vor Bloßstellung verletzlich und menschlich zeigen kann, baut man Vertrauen auf. Im analogen Raum entsteht die dafür nötige Bezogenheit durch non- und paraverbale Kommunikation. Lächeln, Zugewandtheit und Augenzwinkern schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre. Im virtuellen Raum ist die Kommunikation zum Großteil auf die Sprache reduziert und äußerst funktional. Daher müssen Führungskräfte insbesondere im virtuellen Raum bewusst Möglichkeiten schaffen, sich auf zwischenmenschliche Weise zu begegnen. Statt ausschließlich auf das *Was*, also auf Ergebnisse, Ziele und die Performance zu fokussieren, sollte auch das *Wie* der (virtuellen) Zusammenarbeit in den Blick genommen werden. Gemeinsam darüber zu sprechen, wie es uns individuell und miteinander geht, wirkt sich positiv auf die (Kunden-)Beziehungen aus. Je mehr Raum der Beziehungsgestaltung anfänglich gegeben wird, desto besser werden langfristig Ergebnisse erbracht. Die Missachtung solcher Kulturthemen und -fragen führt hingegen auf lange Sicht sogar zu Leistungseinbußen (siehe Abbildung 2).

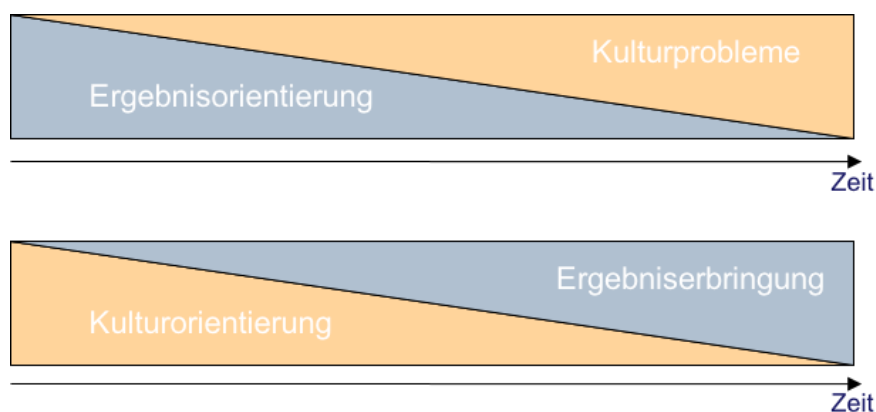


Abbildung 2: Kultur- vs. Ergebnisorientierung

Als Digital Leader das Menschliche ins Zentrum zu stellen heißt auch, sich selbst als Mensch wahr- und ernst zu nehmen. Denn nur wenn es mir selbst gut geht, kann ich auch gut für andere da sein. **Achtsamkeit** ist und wird somit zu einer wesentlichen Führungsanforderung. Führungskräfte müssen bewusst wahrnehmen, was in und um sie herum passiert. Statt automatisch, gewohnheitsmäßig und impuls gesteuert zu funktionieren, sollten sie sich in jedem Moment über ihre Gefühle und Handlungsimpulse im Klaren sein. Nur so können sie bewusst reagieren. Diese Form der Selbst-Aufmerksamkeit hilft, das eigene Stressempfinden zu reduzieren und sich stets auf das Wesentliche zu fokussieren. Das steigert die eigene Selbstwirksamkeit als Führungskraft und Mensch und wirkt positiv auf die Mitarbeitenden. Darüber hinaus sind Führungskräfte gefordert, ihren Mitmenschen Achtsamkeit zu schenken. Sie sollten ihre Mitarbeiter:innen, Kunden und Partner aufmerksam wahrnehmen, als Menschen be-achten und dabei unterstützen, sich selbst gegenüber achtsam zu sein. Achtsamkeit sich und anderen gegenüber hat wiederum positive Effekte auf gegenseitiges Vertrauen und die Beziehungsqualität - im analogen ebenso wie im virtuellen Raum.

Was ist hilfreich für Digital Leader(ship)? – Konkrete Handlungsimpulse

Diese Frage habe ich im Rahmen meiner Masterarbeit im Hinblick auf die unternehmensinterne Führungskräfteentwicklung beantwortet. In diesem Whitepaper leite ich nun hilfreiche Handlungsimpulse ab, die direkt im digitalen Führungsalltag umsetzbar sind. Den Fokus lege ich dabei auf den Aspekt der "Menschlichkeit". Denn die Schere zwischen den damit einhergehenden Anforderungen und der heutigen Führung scheint am größten zu sein.

Die aufgeführten Empfehlungen basieren auf eigenen Erfahrungen in virtueller Zusammenarbeit und Führung sowie dem praxisbezogenen Austausch mit den Teilnehmenden unseres Expertendialogs⁵.

Gegenseitiges Vertrauen aufbauen

Kompetent auftreten

- Sich als Sparringspartner anbieten (statt alles selbst machen)
- Denkanstöße geben und hilfreiche Fragen stellen (im Sinne von: Wer fragt, der führt)
- Bewusstsein über eigene Stärken haben und offen über die eigenen Entwicklungsfelder und darüber sprechen, was man (noch) nicht kann
- Sich intensiv mit den genutzten digitalen Medien beschäftigen, um sie souverän und konsequent einzusetzen

Verlässlich und transparent sein

- Termine einhalten - dazu mehr Puffer zwischen den Meetings & Co einplanen
- Vorab informieren, falls eine Abmachung nicht eingehalten werden kann
- Offen über die eigenen Befindlichkeiten und Herausforderungen sprechen
- Mit den Mitarbeitenden offen über die Auswirkungen von Maßnahmen wie Stundenerfassungen reden

⁵ Am 29.04.2020 haben wir zusammen mit Führungskräften, Berater:innen, Personal- und Organisationsentwickler:innen unseren Expertendialog gestaltet. Dabei haben wir die Frage "Wie verändern sich die Anforderungen an Führung in der digitalen Welt" diskutiert.

Wertschätzung ausdrücken

- Aufrichtiges Interesse an den Mitarbeiter:innen zeigen
- Eine "Sprechstunde" für Mitarbeitende einführen, in der sie über Themen sprechen können, die sie beschäftigen
- Aktiv Zuhören mit der Absicht, den anderen wirklich zu verstehen, statt anschließend "endlich" die eigene Meinung zu äußern
- Konstruktives und konkretes Feedback geben - sowohl zur Weiterentwicklung und Verbesserung als auch zu Verstärkung positiver Verhaltensweisen
- Selbst Feedback von den Mitarbeiter:innen erfragen - u.a. mit Blick auf die Art und Weise der eigenen (virtuellen) Führung
- Erfolgsgeschichten vom Team und/oder einzelnen Mitarbeitenden teilen (lassen)

Komplementäre Interessen verfolgen

- Die eigenen Interessen kommunizieren und in Zusammenhang mit den Interessen von Organisation/Abteilung/Team setzen
- Die Mitarbeiter:innen nach ihren Interessen und Zielen befragen
- Bei Aufgaben, Themen und Projekten stets danach fragen: "Was ist Dir daran wichtig?"

Beziehungsqualität sicherstellen

- Sich ins Bewusstsein rufen, wie wichtig es ist, insbesondere im virtuellen Raum gezielt qualitative Beziehungen zu gestalten
- An team- und unternehmensexternen (virtuellen) Begegnungen teilnehmen, um positive Erfahrungen von Begegnungen mit hoher Beziehungsqualität zu sammeln
- Mit dem Team/ den Mitarbeiter:innen darüber sprechen:
 - Was bedeutet für Jede und Jeden "Beziehungsqualität"?
 - Welches Bedürfnis hat jede:r danach? (Ausmaß, Art und Weise,...)
Die zweite Frage ist vor allem deshalb relevant, weil wir dazu tendieren, unsere eigenen Bedürfnisse als allgemeingültig zu betrachten. Letztlich unterscheiden sich die Bedürfnisse jedoch individuell, je nach Kontext und Situation.
- Persönliche Einstiegs-/ Check-In-Runden zu Beginn jedes Meetings etablieren:
 - Wie bin ich heute hier?
 - Wie geht es mir wirklich, wirklich?
- Neben Standup-Meetings und Jour Fixen, die auf Inhalte und Fortschritte fokussieren, "Befindlichkeitsrunden" einführen, in denen es nur um persönlichen Austausch geht
- Einfach zum Hörer greifen, anrufen und sich erkundigen "Wie geht es Dir gerade?"
- Die Mitarbeiter:innen daran erinnern, sich gegenseitig auch persönlich zu begegnen (statt nur zum fachlichen Austausch)
- Bewusst aus dem virtuellen Raum ausbrechen, bspw. indem man...
 - den Mitarbeiter:innen handgeschrieben Nachrichten oder kleine Aufmerksamkeiten schickt (sei es ein interessantes Magazin oder die geliebte Schokolade)
 - sich mit allen Mitarbeitenden zum gemeinsamen Lunch oder After-Work-Dinner verabredet, und allen gleichzeitig die Pizza liefern lässt

Achtsamkeit schenken

Sich selbst gegenüber achtsam sein

- Das Thema ernst nehmen und sich vor Augen führen, welche Konsequenzen fehlende Selbst-Achtung für sich selbst und andere hat
- Rituale etablieren, um das eigene Selbst-Bewusstsein zu schärfen
 - Vor dem Aufstehen innehalten und den Körper nach physischen und mentalen Empfindungen "scannen"
 - Den Morgen mit drei tiefen Atemzügen beginnen
 - Meditieren - wenige Minuten am Tage reichen bereits aus
 - (Mindestens) Einmal am Tag Spazieren und in die Natur gehen - ohne dabei zu telefonieren oder E-Mails zu checken
 - Am Ende des Tages/der Woche reflektieren:
Was habe ich heute/diese Woche für meine Achtsamkeit getan?
- Vor dem nächsten Termin bewusste (kurze) Pausen machen
- Den Tag mit mehr Pausen/Puffern zwischen Meetings und Terminen gestalten
- Sich insbesondere in stressigen Phasen immer wieder in Erinnerung rufen:
"Wenn Du es eilig hast, dann gehe langsam."

Anderen gegenüber achtsam sein

- Sich regelmäßig in die Mitarbeiter:innen hineinversetzen und sich fragen:
"Wie geht es dem Mitarbeitenden jetzt?"
- Mitarbeiter:innen ganz bewusst nach ihren Emotionen und ihrem Befinden fragen (Wie geht es dir wirklich, wirklich?) und auf die Antworten eingehen
- "Absichtslose" Meetings planen, um Raum für gegenseitige Achtsamkeit zu schaffen und füreinander präsent zu sein, ohne etwas zu wollen

Bei anderen Achtsamkeit sich selbst gegenüber fördern

- Bedeutung von Achtsamkeit betonen, sie erlauben und einfordern
- (Immer wieder) betonen, dass Pausen gewünscht sind und zur Arbeitszeit dazu gehören
- Das eigenen Bewusstsein der Anderen für sich selbst schärfen, in dem man Meetings und Gespräche mit folgenden Fragen beginnt:
 - What's on my mind?
 - Was geht mir durch Kopf und Bauch?
 - Mit welchem Energielevel bist du jetzt hier?
- In Meetings und Gesprächen bewusst Pausen machen und Zeit zum Sinnieren und Spüren schaffen

Fazit

Wir erleben in Deutschland aufgrund der Corona-Pandemie gerade einen enormen Digitalisierungsschub. Alles was bezogen auf unsere Zusammenarbeit digitalisiert werden kann, wurde plötzlich wirklich digitalisiert. Dies stellt Organisationen und ihre Mitglieder vor enorme Herausforderungen. Insbesondere Führungskräfte können und müssen als Ermöglicher und Treiber der Digitalen Transformation dazu beitragen, dass die Digitalisierung "by design" statt "by disaster" erfolgt. Es ist ihre Aufgabe den dafür nötigen (Führungs-)Kulturwandel zu ermöglichen und zu gestalten. Da die heutige Führung aktuell jedoch zu, Teil stark von den beschriebenen Anforderungen abweicht, muss sie ein "Update" erfahren. So müssen sowohl Führungskräfte neu denken, als auch Führung neu und anders gedacht werden. Um auch im digitalen Zeitalter wirkungsvoll zu sein, müssen Führungskräfte auf allen Ebenen vernetzt, offen, partizipativ und agil führen. Vor dem Hintergrund der massiven Technologisierung sollten sie dabei insbesondere den Menschen und die Menschlichkeit in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen. Dabei kann jede Führungskraft bereits mit kleinen Handlungen, Impulsen und Ritualen einen entscheidenden Unterschied machen. Wir können gespannt sein, wie Corona dieses "Führungs-Update" beschleunigt. Mehr noch: Wir können und sollten den Kulturwandel hin zum Digital Leadership aktiv mitgestalten - als Führungskräfte ebenso wie als Lern- und Entwicklungsbegleiter.



Monique Spann, unterstützt als systemische Beraterin (isb) und Mediatorin Menschen, Teams und Organisationen dabei, vorwärts zu denken und pro-aktiv ihre Zukunft zu gestalten. Ihr Fokus liegt auf der persönlichen und professionellen Entwicklung, der Entwicklung von Teams sowie der Kulturentwicklung im Zuge der Digitalen Transformation. Im Rahmen ihrer Masterarbeit, die sie 2016/17 zum Thema „Digital Leader(ship) – Mehr als die Entwicklung einer Medienkompetenz“ bei der AUDI AG geschrieben hat, befasste sie sich intensiv mit der Zukunft von Führung im Kontext der Digitalisierung. Tagtäglich sammelt sie zudem praktische Erfahrungen in der virtuellen Zusammenarbeit und Führung mit Mitarbeiter:innen, Kollegen, Partnern und Kunden von system worx.

E-Mail: monique.spann@system-worx.com

Literatur

- Abolhassan, F. (Hrsg.). (2016). *Was treibt die Digitalisierung?* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Au, C. von (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: *Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute*. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität (Leadership und Angewandte Psychologie, S. 1-42)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Buhse, W. (2014). *Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Plassen.
- Châlons, C. & Dufft, N. (2016). *Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung*. In F. Abolhassan (Hrsg.), *Was treibt die Digitalisierung?* (S. 27-37). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Jäger, W. & Petry, T. (2012). *Enterprise 2.0 - Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung*. In W. Jäger & T. Petry (Hrsg.), *Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. (Personalwirtschaft-Buch, S. 17-35)*. Köln: Luchterhand.
- Klasing, I. (2019). *Der 2-Stunden-Chef: Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip*. Campus Verlag
- Petry, T. (Hrsg.). (2016). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Richter, A. & Zagst, M. (2014). *Führung 2.0 - Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft*. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 69-76). München: De Gruyter Oldenbourg.
- Vielmetter, G. & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030. The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. New York: AMACOM.