



Führung in der digitalen Zeit – viel mehr als nur Technik.

Impulspapier für Führungskräfte und Unternehmer



Lesen Sie in diesem Beitrag, welche Rollen eine gute Führungskraft in der digitalen Zeit professionell beherrschen sollte und was Sie tun können, damit New Leadership und New Work auch Ihrem Unternehmen mehr Innovation und mehr Wertschöpfung bescheren.

Digitale Transformation ist viel mehr als nur Technik. Das gilt gerade auch für Führung im digitalen Zeitalter.

Die Führungskraft als Vorausdenker

Frei nach dem erfolgreichen kanadischen Eishockeyspieler Wayne Gretzky - The Great One - geht es darum, dorthin zu laufen, wo der Puck sein wird, und nicht wo er gerade ist. Eine Geschäftsführerin meinte im Beratungs-

gespräch kürzlich dazu: "Herr Kiefer, wenn ich die Weichen heute nicht auf Digitalisierung stelle, dann sind wir in zwei (!) Jahren weg vom Fenster".

In einer Zeit, in der kein Stein mehr auf dem anderen zu bleiben scheint, wendet die erfolgreiche Führungskraft den Großteil ihrer Zeit nicht zur Arbeit im Unternehmen, sondern zur Arbeit am Unternehmen oder am Unternehmensbereich auf. Was sagen Zukunftsforscher? Welche Trends sind für unser Unternehmen relevant? Wie positionieren sich Vorreiter der eigenen Branche und anderer Bereiche? Welche Experten, Medien und Plattformen sind für mich relevant?

Nehmen Sie das aktuelle "Diesel-Urteil". Wer hätte noch im Jahr 2017 ernsthaft gedacht,



dass dieser System-Change dermaßen schnell eingeleitet werden und systemweit, zumindest in Deutschland, Fahrt aufnehmen würde. Glücklicherweise der Unternehmer, dessen Flotte bereits heute (!) mit E-Autos glänzen kann und der in CSR-Indizes (CSR = Corporate Social Responsibility) Spitzenplätze belegt.

Die Führungskraft als Leuchtturm

Ein sehr erfolgreicher Unternehmer wurde auf einer Podiumsdiskussion gefragt, was er denn für die vielgelobte Unternehmenskultur in seinem Betrieb tue und welche Veränderungsprozesse er dafür in der Vergangenheit angestoßen habe. In seiner Antwort erwähnte der Unternehmer weder ein besonders erfolgreiches Veränderungsprojekt, noch hatte er innovative Führungsinstrumente parat. Stattdessen berichtete er sehr anschaulich am Beispiel eines Mitarbeitergesprächs, was für ihn Wertschätzung, Vertrauen, Einfühlungsvermögen und echte Augenhöhe mit den Mitarbeitern täglich bedeuten. Im Vortragsraum hätte man in diesem Moment eine Stecknadel fallen hören können.



Ausnahmslos allen UnternehmerInnen, die ich begleiten darf, ist die Bewahrung ihrer Unternehmenswerte gerade in der Digitalisierung sehr wichtig. Damit das gelingt, ist die bewusste Beschäftigung mit den Unternehmenswerten unabdingbar.

Die Mitarbeiter werden "ihrem" Leuchtturm dann folgen, wenn sie einen Sinn in seinem Verhalten, seiner Vision, seinen Zielen und daraus abgeleitet in ihrer Arbeit sehen. Um

Leuchtturm zu sein, braucht die Führungskraft somit auch viel Einfühlungsvermögen und eine gute Menschenkenntnis. Wenn es ihr darüber hinaus noch gelingt, Menschen für das gemeinsame Ziel zu begeistern, ist schon viel gewonnen.

Gerade in der mit der Digitalisierung einhergehenden technologischen Entwicklung und vor allem deren hoher Geschwindigkeit wird klar, dass unsere PCs, Smartphones und Tablets zwar meist mit den aktuellsten Betriebssystem-Versionen laufen, dies jedoch für das Betriebssystem "Mensch" seltener gilt. Das Betriebssystem Mensch hat noch viel vom "Steinzeit-Windows". Oft stoßen wir Updates erst dann an, wenn es wirklich nicht mehr anders geht. Der Führungskraft kommt in diesem "Spiel" die Rolle zu, zuerst einmal sich selbst und im zweiten Schritt auch die Mitarbeiter, mit der Digitalisierung kompatibel zu machen, ohne sich dabei jedoch zu verbiegen. Vielmehr geht es darum, in der Veränderung immer wieder auch die Chance und nicht zuerst das Risiko und die Gefahr zu sehen.

Die Führungskraft als Mitgestalter neuer Arbeitsformen

Geht es Ihnen auch so, wenn Sie den Begriff "New Work" hören? Sie denken an Tischkicker und Flipperautomaten in den Büroluren? Oder an das Designer-Sofa neben dem hippestem Kaffeevollautomaten?

Ja, die Schaffung einer Wohlfühl-Umgebung für die Arbeit ist nicht nur ein wichtiger Faktor im Kampf um Talente, sie fördert auch gute Arbeitsergebnisse. Es macht schon einen Unterschied, ob ich vor meinem Bürofenster die laute und stinkende Autobahn habe, deren Verkehrsstrom gefühlt nie leiser und weniger wird, oder ob an meinem Arbeitsplatz eine innovative Campus-Atmosphäre mit viel Grün, ausreichend frischer Luft und Ruhe zum Arbeiten herrscht. Und doch ist es nur mit der Schaffung gemütlicher Sitzecken und offener Büroumgebungen nicht getan.



THOMAS KIEFER

ZeitWeise

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten, Home Office usw. gehören heute dazu, da gute Mitarbeiter auch gute Arbeitsbedingungen fordern. Wer möchte sich nicht wohl fühlen, als Mensch geschätzt werden, anderen auf Augenhöhe begegnen?

Und doch, es muss noch weiter gehen. Augenhöhe ist keine Methode, kein Trend, kein Tool, sondern eine Haltung.

Die Führungskraft als Begleiter in Lern- und Experimentierräumen

In der schnellen und komplexen VUKA-Welt reicht es nicht mehr aus, dass der Unternehmer oder die Führungskraft die Ideen entwickelt und der Mannschaft vorgibt, was zu tun ist.

Unternehmen, denen es gelingt, das Wissen, die Kompetenz und die Ideen aller Mitarbeiter anzuzapfen und für sich optimal nutzbar zu machen, haben den (!) strategischen Wettbewerbsvorteil unserer Zeit, um vorne mit dabei zu sein.



Dazu braucht es zuallererst eine Haltung, die Mitarbeiter ernst nimmt, die Mitarbeitern wirklich zuhört, deren Perspektiven gelten lässt und die letztlich bereit ist, möglichst alle Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens, die Arbeit am Unternehmen einzubeziehen.

Es gilt, Räume zu schaffen, in denen die Kreativität und die Ideen der Mitarbeiter sich entwickeln können.

Vorbildlich umgesetzt ist die Schaffung solcher Lern- und Experimentierräume zum Beispiel in vom Bundesministerium für Arbeit

und Soziales und vom Europäischen Sozialfonds geförderten Projekten unternehmenswert: Mensch plus. Ein Setting, basierend auf agilen Methoden - bietet genau diesen Raum, den es braucht, um Neues zu schaffen im Unternehmen.

Egal ob es um die Einführung mobiler Endgeräte, die Implementierung von Plattformen zur virtuellen Zusammenarbeit, die Einführung von Unternehmens-Wikis, die Integration von Crowd-Sourcing-Plattformen oder die Schaffung von Vertrauenskulturen in der digitalen Ära geht, entwickelt wird immer gemeinsam durch die Mitarbeiter.

Hier nur eine kurze Skizze des genutzten Formats: Zuerst entwickelt das Team in einem begleiteten Prozess das Zielbild zum Thema. Dann werden Arbeitsschritte festgelegt, die in drei aufeinanderfolgenden Schleifen, den Arbeitsphasen, abgearbeitet werden. Nach jeder Schleife wird reflektiert: Was ist uns gut gelungen, wo sehen wir Möglichkeiten zur Verbesserung? Und was lernen wir daraus für die nächste anstehende Schleife?

Am Ende hat das Team gemeinsam in relativ kurzer Zeit mindestens einen Prototypen entwickelt, der nun schnell in die Umsetzung gehen kann.

Wichtig dabei ist, dass diese Lern- und Experimentierräume die Arbeit in der Linie nicht beeinträchtigen. Die Arbeit dort muss (!) ohne jede Einschränkung weiter gehen. Das heißt, die Lern- und Experimentierräume finden zusätzlich zur normalen Arbeit statt. Das muss entsprechend geplant und auch akzeptiert sein. Das Vorgehen ist "beidhändig", neudeutsch ambidextrous. Das heißt, in der Linie wird im bestehenden System mit dem Fokus auf Effizienz gearbeitet (Exploitation), während in den Lern- und Experimentierräumen die Erkundung von Neuem mit dem Fokus auf Flexibilität im Vordergrund steht (Exploration). So bleibt der große Tanker auf Kurs, während das kleine und flexible Schnellboot auch mal eine Schleife mehr drehen kann.

Werden bei dieser Vorgehensweise einige Grundregeln beachtet, gelingt es in der Regel



schnell, die Mitarbeiter zum Motor der Innovation zu machen.

Alles richtig gemacht also, wenn die Führungskraft als Befähiger Entwicklungsräume schafft und Settings ermöglicht, die Beteiligung, Verantwortung und Selbststeuerung fordern und fördern. Dabei geht es jedoch um weit mehr als nur die Methode, die Technik. Es braucht eine Änderung im Mindset. Die Führungskraft in der Begleiter-Rolle reflektiert mit: Was läuft gut, was können wir verbessern, was brauchen wir (noch) und liefert das Fehlende, soweit möglich, dann auch. Und sie trägt dazu bei, die einzelnen Team-Player nach ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen in der passenden Zusammensetzung in die volle Wirksamkeit zu bringen.

New Leadership kann also New Work fordern und fördern und so New Results erreichen.

Die Führungskraft als Menschenentwickler

Heute saß ich an der Vorbereitung eines Vortrags mit dem Titel „Ressource Mensch“. Und erst bei intensiverer Beschäftigung wurde mir klar, dass dieser Titel einigermaßen problematisch ist, zumindest sein könnte. Es kommt halt ganz darauf an, aus welcher Perspektive ich auf die „Ressource Mensch“ blicke. Sehe ich den Menschen nur als Produktionsfaktor, den ich brauche, um mein Unternehmensziel zu erreichen? Oder sehe ich den Menschen zuallererst einmal als Mensch, den ich in seiner Würde(!) auf Augenhöhe akzeptiere und dem ich Vertrauen entgegenbringe, ohne dass er mir gegenüber in Vorleistung treten muss? Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass Unternehmen, in denen eine Haltung des Vertrauens und der Augenhöhe aus Überzeugung gelebt wird, auf Dauer auch unternehmerisch die Nase vorn haben werden.

Vor kurzem fragte mich ein Geschäftsführer, was er tun könne, um seine Mitarbeiter mehr aus der Reserve zu locken, diese zu mehr Beteiligung zu bewegen. Sein Ziel: Mehr Dynamik, Aktion und Engagement in seiner

Mannschaft. Im Gespräch mit mir kam er zum Ergebnis, seine Frage nicht nur mir, sondern direkt seinen Mitarbeitern zu stellen. Und tatsächlich - einige Tage später berichtete er mir begeistert, welchen Tiefgang sein Gespräch mit einem Mitarbeiter bekam, das er mit einer einfachen Frage begonnen hatte. Die Frage lautete - ganz einfach: „Was brauchen Sie von mir?“



Man könnte ergänzen: Was brauchen Sie von mir, um Ihre Arbeit leichter tun zu können, um mehr Sicherheit im Tun zu bekommen, um den oder jenen Fehler künftig zu vermeiden. Oder einfach: Um mehr Spaß bei der Arbeit zu haben?

Aus einer einfachen Frage: „Was brauchen Sie von mir, um ...?“ kann auf diese Art und Weise ein ausführlicher Lern- und Entwicklungsplan für den Mitarbeiter werden. Weitergedacht im Team: Was brauchen wir eigentlich, woran fehlt es eigentlich, um unsere Team-Ziele besser zu erreichen, um als Team weiter zu wachsen und uns weiter zu entwickeln?

Die Führungskraft als Netzwerk-Gestalter

Sind Sie ein Netzwerker, eine Netzwerkerin? Liegt Ihr Networking-Schwerpunkt eher auf den sozialen Medien oder eher im analogen Netzwerken? Und wie gut schätzen Sie Ihre Networking-Fähigkeiten innerhalb Ihres eigenen Unternehmens ein? Welche Rolle nehmen Sie in diesem Netzwerk ein? Ist das Ihre Wunsch-Rolle?

Networking-Kompetenz wird mehr und mehr zur neuen Führungskompetenz. Denn Netzwerker gehen in Führung. Sie schauen



über den Tellerrand, kennen dadurch mehr als ihren eigenen Bereich, interagieren offener mit KollegInnen und lassen sich auf Methoden und Ideen anderer ein. Unternehmens-Netzwerker bauen Brücken zwischen Unternehmens-Silos, vermitteln passende Netzwerk-Partner, öffnen neue Türen, sind Influencer und bewegen Menschen. Kurz: Gestalten Netzwerke.

Prüfen Sie für sich selbst: Auf einer Skala von 1 = Kein Netzwerk-Gestalter bis 10 = Top-Netzwerk-Gestalter: Wie schätzen Sie Ihre Networking-Fähigkeiten ein? Und wenn Sie sich keine 10 geben: Wo sehen Sie Ihre Entwicklungs-Potenziale?



Weitere Werkzeuge, Fachartikel, Checklisten, Whitepaper und vieles mehr finden Sie in der Toolbox auf meiner Website. Schauen Sie gerne gleich vorbei, ich freue mich auf Ihren Besuch:

<https://www.thomas-kiefer.de/toolbox>.

Bitte empfehlen Sie meine Toolbox weiter! Hat dieses Impulspapier Ihren Erwartungen entsprochen? Waren einige für Sie brauchbare Anregungen dabei? Dann empfehlen Sie mich gerne weiter. Schicken Sie zum Beispiel den Direktlink zur Toolbox an interessierte Kollegen und Freunde: <https://www.thomas-kiefer.de/toolbox>.

Besuchen Sie mich gerne auch auf Facebook und schenken Sie mir Ihr „Gefällt mir“: <https://www.facebook.com/Thomas.Kiefer.ZeitWeise>