

Führungskompetenz im digitalen Zeitalter

Leadership Führungskräfte müssen die Implikationen der Digitalisierung verstehen. Und die Personalentwicklung muss Mitarbeitende befähigen, mit Komplexität, Dynamik und Unsicherheit umzugehen.

FRANZISKA LANG UND
JÜRGE EGGENBERGER

Alles ist vernetzt, nicht nur Menschen, sondern über das Internet der Dinge auch Maschinen. Die hochgeladenen und vernetzten Daten bilden die Big Data, welche das neue Paradigma Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 prägt. Damit verbunden sind Erwartungen an eine effizientere und gleichzeitig massgeschneiderte Produktion, individualisierte Ansprüche an Arbeit und ihre Flexibilisierung, aber auch Bedenken bezüglich der arbeitspolitischen Folgen.

Innovationstreibend an der Digitalisierung ist das Zusammenwirken von Technologie, Business und Kultur:

Die zu beobachtenden Entwicklungen in Richtung vollständige Vernetzung und Konvergenz von Digital-, Bio- und physischen Technologien definieren Spielregeln ganzer Branchen neu. Hinzu kommen Plattform- und Cloud-Technologien, welche Investitionskosten senken und durch Wissensteilung die Anzahl Innovatoren multiplizieren.

Innovationen sind zwar häufig technologiegetrieben. Für den Erfolg braucht es jedoch skalierbare Geschäftsmodelle, die vom Kundennutzen ausgehen und mehr Convenience bieten als bisherige Modelle, die auf dem Markt und vonseiten der Konkurrenz existieren. Ohne genaues Verständnis des Kunden und wofür er bereit ist zu zahlen, hat kein digitalisiertes Geschäftsmodell Erfolg.

Zudem begünstigen digitale Kommunikationstechnologien mobile, flexible und kollaborative Arbeitsformen. Ob die Potenziale in Form erhöhter Innovationskraft, Flexibilität und Mitarbeiterproduktivität zum Tragen kommen, hängt aber in einer entscheidenden Weise von der Kultur ab, die in einem Unternehmen, einem Team und einer Organisation herrscht. Dazu gehört die Fähigkeit, Vielfalt zu integrieren, die Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder zu stärken und in ver-

netzten Strukturen produktiv zusammenzuarbeiten.

Was Chefs jetzt können müssen

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt 4.0 verändert sich die Führungsarbeit nicht grundlegend. Führung entsteht nach wie vor durch Kommunikation. Das heisst zuhören, respektvolle und vertrauensvolle Beziehungen schaffen, für Transparenz sorgen und dabei neben analogem Austausch auch digitale Tools einsetzen, um Wissen zu teilen und die Zusammenarbeit zu organisieren. Neue Führungskompetenzen ergänzen jedoch traditionelle Fähigkeiten und werden an Bedeutung gewinnen:

Eigene Organisation zu Systematik und Agilität entwickeln

Der Flexibilisierungsdruck, die Entgrenzung von Arbeit und die Erwartung von Wissensarbeitenden nach aktivem Miteinbezug und Souveränität in der Arbeitsgestaltung erhöht die Komplexität von Organisationen. Deshalb gehört die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Es geht darum, die Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu befähigen, die Vernetzung von Wissen zu fördern und gemeinsam Regeln der Zusammenarbeit zu gestalten. Letztlich geht es darum, sich selber als Führungskraft zu entlasten und Organisation und Mitarbeitende durch einen selbstbestimmten und effizienten Ressourceneinsatz widerstandsfähig gegenüber neuen Entwicklungen zu machen.

Produkte erfolgreich vermarkten

Kunden von heute chatten, liken und stellen sich den digitalen Inhalt bedürfnisgerecht selber zusammen. In dieser Infor-

mationsflut gehört und gesehen zu werden und eine Customer-Erfahrung zu ermöglichen, ist herausfordernd. Welche digitalen Vermarktungsansätze bringen welchen Erfolg? Wie erfasse ich die Customer Journey und welche Erlebnisse an den digitalen und physischen Kundenkontaktpunkten sind wichtig? Welche Daten brauche ich, um die Wirkung zu messen und den Absatz und die Markenbekanntheit zu steigern? Es braucht ein vertieftes Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen Produkten und dem eigenen Handeln einerseits und Kunden und Markt andererseits.

Neue Technologien nutzen

Zuwachs und Komplexität von Massendaten stellen Organisationen vor vielfältige Probleme. Sichere, leistungsfähige und skalierbare Infrastrukturen, ein effizientes Datenmanagement und Verfahren, um Massendaten zur Unterstützung und Optimierung von Geschäfts- und Entscheidungsprozessen in Smart Data umzuwandeln, sind Themen, bei denen Führungskräfte mitreden müssen. Dabei

sind auch rechtliche und ethische Fragen bei der Entwicklung und Nutzung neuer Technologien zu berücksichtigen.

Risiken des Digitalen erkennen

Social-Media-Angebote haben sich rasant verbreitet und haben sich bei Interaktion, Kommunikation und Repräsentation durchgesetzt. Die gesammelten Daten sind ein Fundus für Datenanalyse und -auswertung, es besteht aber auch die Gefahr der Manipulation. Es gilt, Marktrisiken und Angriffsarten im digitalen Alltag zu erkennen und Strategien und Massnahmen zu definieren, um Menschen vor diesen Risiken zu schützen.

Innovationsmanagement im Führungsalltag integrieren

Traditionelle Innovationsprozesse, welche auf Ursache-Wirkung-Beziehungen vertrauen, können in einer schnellen, digitalen Welt hinderlich sein. Im Zentrum stehen Geschäftsmodellinnovationen

und agile Methoden, die das Experimentieren fördern, schnelles Lernen ermöglichen und Risiken einschätzbar machen. Agile Innovationsprozesse brauchen Systematik, sodass Resultate schnell greifbar werden.

Entscheidend für das Gelingen des Wandels ist ein gutes Zusammenspiel von Führung und Personalentwicklung. Dabei wirkt die Personalentwicklung mit folgenden Rollen kulturprägend: Sie sorgt für entsprechende Kulturelemente wie eine lernfreudige, entwicklungsorientierte Fehlerkultur, die Wertschätzung von Vielfalt und die Integration neuer Arbeitsformen. Sie stärkt die Selbstorganisation in Teams beziehungsweise Projekten sowie entsprechende Sozialkompetenzen, um in mit anderen Mitarbeitenden und Geschäftspartnern vernetzten Arbeitsprozessen Ressourcen und Aufgaben zu verteilen und voneinander zu lernen. Zudem fördert sie die Selbstkompetenz im Umgang mit Stress und die Resilienz. Die Personalentwicklung entwickelt das Führungssystem weiter, sodass Führungskräfte für das produktive Zusammenwirken Mitverantwortung tragen, Führungsmuster erkennen und wenn nötig gemeinsam ändern.

Eine Organisation ist erfolgreich, wenn sie die Leidenschaft für ein gemeinsames Ziel hat, agil und systematisch zusammenarbeitet und die Führung eine Balance zwischen Individualität und Geschlossenheit kreiert. So gesehen ist die Organisation vergleichbar mit einem Orchester. Dirigieren als Führungsperson heisst zusammenführen: das Wechselspiel der Instrumente und ihrer Kräfte strukturieren, Kooperationswille entwickeln und jedem Orchestermitglied vermitteln, wie das stimmige Produkt tönen muss. Damit das musikalische Können des Orchesters mit dem Musikhunger des Publikums zusammenkommen.

WEITERBILDUNG

Jetzt zum «Digital Leader» werden

Die Digitalisierung überfordert viele Manager. Es liegt aber gerade an ihnen, ihre Mitarbeiter dazu zu befähigen, neue Herausforderungen zu bewältigen. Folgende Angebote helfen dabei:

Lehrgang Mit dem kompakten SKO-Lehrgang «Digital Leader» in Kooperation mit der HWZ erhalten Führungskräfte einen Werkzeugkasten, um die digitalen Herausforderungen für sie und ihre Firma zu beurteilen und Ansätze zu entwickeln, wie sie diesen Herausforderungen in ihrem Umfeld begegnen können. Mehr Infos zur

Anmeldung finden Sie unter: sko.ch/veranstaltungen/fuehrungslehrgang

Fachausweis Die Berufsprüfung zum Fachausweis «Führungsfachmann/Führungsfachfrau» bescheinigt, dass Sie nicht nur fachlich kompetent sind, sondern auch im zwischenmenschlichen Bereich als Führungskraft überzeugen. Mit dem Abschluss der höheren Fachprüfung HFP erlangen Berufsleute die Kompetenzen, um ihre Organisation professionell und erfolgreich zu führen. Mehr Infos zur Anmeldung unter svf-asfc.ch.

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter,
Schweizer Kader Organisation SKO. Franziska Lang,
Vizepräsidentin, Schweizerische Vereinigung
für Führungsausbildung SVF.