

Liberté, Egalité, Agilité

Agile Führung in Zeiten der Digitalisierung

Wolfram M. Walter, Gera im Juni 2018

Dass Deutschland der Digitalisierung hinterherhinkt, ist keine neue Erkenntnis. Die Bundesregierung ist nicht müde, immer wieder darauf hinzuweisen. Viele Studien der großen Beratungshäuser und Verbände gehen in die gleiche Richtung. Laut einer Studie des DIHK vom Dezember 2017 steht bei allen Branchen an erster Stelle der Wunsch nach einer leistungsfähigen flächendeckenden Breitbandinfrastruktur (88 Prozent der Unternehmen und sogar 90 Prozent der Industrieunternehmen). Bei der Selbsteinschätzung zum Stand der Digitalisierung fühlen sich nur 27 Prozent der befragten Unternehmen gut aufgestellt.

Nun kann man den Reifegrad bzw. den Fortschritt der Digitalisierung davon abhängig machen, ob auch der letzte Hof im tiefsten Hinterland ans Glasfasernetz angeschlossen ist oder ob das Mobilfunknetz so gut ausgeleuchtet sein muss, dass der Milchbauer die Milchproduktion seiner Kühe mit einer performanten Milchproduktions-App steuern kann.

Es gibt so ziemlich kein Beratungshaus, kein größeres IT-Unternehmen oder keinen Verband, der NICHT eine Studie zur Digitalisierung herausgebracht hat. Nun dürfte es schwer sein, alle im Markt verfügbaren Publikationen zu lesen. Fest steht jedoch: die Schwerpunkte der Publikationen liegen auf

- der Infrastruktur
- den technischen Geräten
- ausgewählten Anwendungen und Produkten
- der IT-Sicherheit
- sowie den Anforderungen, die an die Umsetzungsprojekte gestellt werden.

In nur wenigen Publikationen findet man etwas über die Auswirkungen auf Menschen und Organisationen. Hier und da wird etwas über die Anforderungen an das Projektmanagement geschrieben oder wie wichtig es ist, einen vernünftigen Change Management Prozess zu etablieren. Ein bestimmter Aspekt kommt aber definitiv zu kurz: wie sich Führungsmechanismen und Führungsstrukturen verändern sollten, um die Digital Transformation ernsthaft voranzutreiben.

Im Rahmen der Digitalen Transformation beschäftigen sich die Unternehmen mit neuesten IT-Techniken. Sie führen neue Kommunikationswege ein (Self-Service, Chat), geben oder holen Informationen jenseits von Papier oder ersetzen manuelle Tätigkeiten durch Automation. Da die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation Y und der Generation Z in den Unternehmen zunimmt, tritt digitale Kollaboration in den Vordergrund und schiebt angestaubte vis-a-vis-Meetings aufs Abstellgleis. Die Unternehmen erwarten, dass sich kreative und dynamische Menschen mit neuen Methoden (wie z. B. Design Thinking) beschäftigen und ganz neue Wege gehen, um innovative Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig hält man aber an Führungsstrukturen aus dem letzten Jahrtausend fest. Das kann nicht

funktionieren. Agile, engagierte und dynamische Menschen (und das hat nicht mit dem Alter zu tun), benötigen agile, engagierte und dynamische Führungskräfte.

Agil zu sein bedeutet, flexibel und dynamisch auf Rahmenbedingungen zu reagieren, die permanent im Fluss sind. Unter Agiler Führung versteht man, dass die Führungskraft nicht mehr die Rolle des einsamen Entscheiders einnimmt. Vielmehr gilt es, Entscheidungen gemeinsam zu treffen – nach dem Prinzip des „Shared Leaders“. Der Vorgesetzte steht einem hoch kompetenten Team als Moderator und Mentor beiseite, der berät und koordiniert. Somit verändert sich die Führungskraft vom „Arbeitsanweiser und Leitungsbeurteiler“ zum „Begleiter und Coach“.

Die grundsätzlichen Anforderungen an eine neue Führungskultur werden unter anderem in einer Studie des Fraunhofer Instituts in Kooperation mit Quantic Digital beschrieben:

„... die wichtigste Ressource zur digitalen Transformation ist die Befähigung der eigenen Mitarbeiter. Die Digitalisierung ist kein Add-on, welches sich wie eine Technologie hinzukaufen lässt. Sie ist eine neue Fähigkeit des Unternehmens, die von innen heraus entwickelt werden muss.“

Und Quantic Digital schreibt in einem seiner Branchenpapiere: „Dabei ist der digitale Wandel ein Zusammenspiel von Werte-, Führungs-, Prozess-, Kommunikations- und Strategiewandel. Jedes IT-Projekt ist ein weiterer Schritt Richtung digitales Unternehmen. Bestehende Regeln und Muster werden durch die Digitalisierung infrage gestellt. Werden dabei veraltete Handlungsmuster übernommen, steigt die Gefahr, dass das Projekt scheitert.“

Zeit also, sich mit dem Thema „Führung“ etwas genauer zu beschäftigen.

Liberté

Freiheit! Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen Raum. Sicherlich ist es erforderlich, Rahmenbedingungen zu schaffen und Leitplanken zu setzen. Diese müssen aber so weit auseinanderliegen, dass genügend Spielraum vorhanden ist, damit sich Kreativität entfalten kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Möglichkeit bekommen, neue Dinge auszuprobieren, kleinere Prototypen zu bauen und Dinge zu entwickeln, die man im zweiten Schritt wegwirft. Die Menschen sollen nicht fragen und um Erlaubnis bitten, sie müssen „dürfen“ dürfen. Freiheit bedeutet auch, sich selber die Zeit einteilen zu können. Dann leistungsfähig zu sein, wenn der eigene Bio-Rhythmus anzeigt, dass man leistungsfähig ist. Morgens mal etwas später kommen und dafür nachmittags mal ein Stück länger bleiben. Von Zuhause arbeiten zu dürfen, wenn man im Radio hört, dass es auf dem Weg zur Arbeit mal wieder 20 km Stau gibt. Der Verstand ist wie ein Fallschirm: Am besten funktioniert er, wenn er weit geöffnet ist.

Egalité

Gleichheit! Die Zeiten, in denen Führung über den Status der Hierarchie definiert wurde, sind vorbei. Das Ehepaar Gore (Goretex) hat quasi die Hierarchie-Ebenen abgeschafft, stattdessen wurde ein Coaching-Prinzip etabliert. Das Unternehmen hat über 10.000 Mitarbeiter und jedes neue Jahr ist erfolgreicher als das alte. Bei der agilen Projektmanagement-Methode SCRUM gibt es innerhalb des

Entwicklungsteams keine Hierarchien, alle sind gleichberechtigt. Entscheidungen werden auf Augenhöhe gefällt und eine der wesentlichen Herausforderungen für Führungskräfte ist, die Menschen an den Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen. Dies setzt eine offene Kommunikationskultur voraus.

Menschen sind in ihrem Auftreten und in ihren Handlungen oft gehemmt, wenn hierarchisch höher gestellt Personen z. B. an einem Meeting teilnehmen. Da nützt es auch nichts, wenn der Geschäftsführer oder Vorstand keine Krawatte trägt. Hierarchiefreies Arbeiten kann nicht angewiesen werden, es muss schrittweise wachsen und authentisch gelebt werden. Das braucht seine Zeit. Experten gehen davon aus, dass so ein Kulturwandel 5 – 10 Jahre benötigt. Das soll nicht abschrecken, sondern motivieren, möglichst früh damit anzufangen.

Agilité

Agilität! Digitalisierung beginnt im Kopf und besonders die Führungskräfte sind gefordert. Mitarbeiter um Rat zu bitten ist keine Führungsschwäche, sondern ein aktives Führungselement. Loszulassen und nicht selber zu machen ist kein Zeichen von Faulheit, sondern von Delegationskompetenz. Selber machen ist einfach, coachen schwieriger. Führungskräfte verbringen über 80 Prozent ihrer Zeit in Meetings und Abstimmrunden, sind also gar nicht vor Ort. Auch Nicht-Fußball-Experten wissen: Ein Trainer sitzt während des Spiel weder in der Umkleidekabine noch spielt er selber mit. Auf der Tribüne zu sitzen und nicht dicht dabei zu sein, ist eine Strafe. (Das wäre mal eine interessante Idee: Zur „Strafe“ muss eine Führungskraft von ihrem Team weg und an einer sehr langen Sitzung teilnehmen. Möglichst ohne konkretes Ergebnis).

Statt stundenlang merkwürdige Sitzungen abzuhalten könnte man kurze, organisierte Treffen mit einer klaren Agenda und mit einer noch klareren Zielsetzung durchführen. Vernetzung ist angesagt, damit die Rolle einer „dienenden Führung“, (siehe oben: „servant leader“) wahrgenommen werden kann.

Menschen reagieren ungehalten, wenn man ihnen etwas wegnimmt. Das nennt man „Verlustaversion“ und macht Agile Führung so schwierig, denn die beginnt mit Verzicht, Verzicht auf:

- viele Anrufe, weil das Team sich nun traut, Entscheidungen zu fällen,
- viele Präsenzstunden im Unternehmen (Führungskräfte brauchen Mitleid, da sie ja so viel zu tun haben und deshalb so lange arbeiten müssen),
- viele Mails, weil das Team die Arbeit selber organisiert,
- viele Meetings, weil man nicht mehr mit 3 Personen an einem Meeting teilnimmt, sondern mit einer Vertretung, die dann später berichtet,
- Wissensvorsprung, weil der eine oder andere Experte sich nun traut, schlauer zu sein als die Chefin oder der Chef
- den Wettbewerb, immer der Beste zu sein, denn man darf nun die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Rat fragen.

¹Lieke e.a., DIHK Unternehmensbarometer 2017, Berlin 2017, S. 3

²Vergleiche hierzu: Walter, Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Menschen und Organisationen, in dem Buch: Hrsg. Doleski, Utility 4.0, Springer Verlag 2017

³Preuss,S. Rauschert, A.: Energieversorger 4.0: Studie zur Digitalisierung der Energieversorger QUANTIC Digital GmbH, S.20, Leipzig 2017

⁴Preuss,S.: 3 Gründe, warum die Digitalisierung für Energieversorger oft ein Krampf ist, QUANTIC Digital GmbH, S.2, Leipzig 2017