



Grundbedürfnisse als Gradmesser

In Krisenzeiten tritt die Rolle von Führungskompetenzen besonders deutlich hervor. Welche Lehren können wir für die Führungskräfteentwicklung mitnehmen? Fünf Herausforderungen im digitalen Zeitalter.

Von Claudia Peus

● Die Digitalisierung stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen, welche durch die Corona-Krise deutlicher zutage treten als je zuvor. Die Strategien des Führens aus dem Homeoffice könnten dabei kaum unterschiedlicher ausfallen: Während die einen durch Weiterbildungen in Webinaren oder in digitalen Coachings Rat suchen, investieren die anderen großzügig in die Installation von Spy-Software, um die Aktivitäten ihrer Mitarbeitenden flächendeckend überwachen zu können.

Aber welches Führungsverhalten ist im digitalen Zeitalter tatsächlich sinnvoll beziehungsweise notwendig? Was können Führungskräfte aus der Krise mitnehmen? Ansatzpunkte hierfür werden im Folgenden in Form von fünf zentralen Führungsherausforderungen diskutiert.

HERAUSFORDERUNG 1

Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter erfordert Vertrauen.

Die Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice geht für viele Führungskräfte mit einem (gefühlten) Kontrollverlust einher. Das entsprechende Bestreben, beispielsweise durch Spy-Software die Kontrolle wiederzuerlangen, enthüllt die Grundannahme, Menschen seien tendenziell faul und nur durch entsprechende Kontrollsysteme zu Leistung anzutreiben.

Angefacht wird ein solches Menschenbild durch verbreitete Managementtheo-

rien wie die „Principal Agent Theory“ oder das Modell vom „Homo oeconomicus“. Aber wie soll durch exakte Planung und unter engmaschiger Kontrolle Kreativität entstehen? Wie die Leistung gefördert werden, die morgen für das Überleben des Unternehmens notwendig ist, deren Bedeutung aber heute noch niemand absehen kann? Denn wer hätte noch vor sechs Monaten die aktuelle Entwicklung vorhergesehen?

Moderne Führung erfordert mehr denn je Vertrauen. Entsprechend wurde „Vertrauen“ in einer Studie der Wertekommission und der Technischen Universität München auch von den über 500 teilnehmenden Führungskräften als der wichtigste Wert im Zeitalter der Digitalisierung identifiziert – noch vor „Verantwortung“, „Integrität“ und „Respekt“.

HERAUSFORDERUNG 2

Erfolgreiche Teamarbeit im digitalen Zeitalter erfordert klare und miteinander abgestimmte Regeln für die Arbeit im virtuellen Raum.

Gegenseitiges Vertrauen bedeutet allerdings nicht „anything goes“. Auch und gerade für die virtuelle Zusammenarbeit braucht es Regeln, oft explizitere als im Büro. Es ist wichtig, dass die Führungskraft klar kommuniziert, was sie erwartet (einen offenen Umgang bei Problemen und Fehlern beispielsweise) und was sie gerade nicht erwartet (zum Beispiel ständige Verfügbarkeit im Homeoffice). Gleichzeitig ist es für eine Führungskraft wichtig zu wissen, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an sie stellen – um gegebenenfalls auch nicht realistische Erwartungen auszuräumen.



PROF. DR. CLAUDIA PEUS ist Professorin an der Technischen Universität München und Gründungsdirektorin des TUM Institute for Life Long Learning. Sie forscht unter anderem zu Führung und Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter.

Wie wichtig auch klare „Spielregeln“ für effektive virtuelle Meetings sind, haben die meisten von uns in den vergangenen Wochen erlebt. Kernfragen sind dabei: Wie funktionieren Wortmeldungen im virtuellen Tool? Wie wird abgestimmt und entschieden? Wer ist für das Zeitmanagement verantwortlich? Wie erfolgt die Dokumentation von Ergebnissen?

HERAUSFORDERUNG 3

Eine erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter erfordert es, über die neuesten technologischen Entwicklungen informiert zu sein und die Folgen für das eigene Geschäft verstehen und nutzen zu können.

Neue Technologien verändern aktuell fundamental, wie in Unternehmen produziert, gewartet oder mit Kunden kommuniziert wird: Die additive Fertigung stellt herkömmliche Produktionsmethoden gänzlich infrage, das Bio-Engineering revolutioniert die Pharmaindustrie, Building Information Modeling ermöglicht eine neue Dimension des Bauens, und „smart devices“ melden, wenn Ersatzteile ausgetauscht werden müssen. Auch Dienstleistungsunternehmen werden durch Ansätze wie Blockchain und die Algorithmisierung wichtiger Geschäftsbereiche revolutioniert – oder abgeschafft.

Führungskräfte sind daher stärker als jemals zuvor gefordert, einen Überblick über die neuesten technologischen Entwicklungen zu haben. Sie müssen bewerten können, welche Implikationen diese für ihre Geschäftsmodelle, Produktionsmethoden oder

Weiterbildung, die wirkt.



Wir gestalten Ihre Trainings und Entwicklungsprogramme zu Führung, Persönlichkeit und Management.

www.die-akademie.de

Jetzt auch virtuell:
Nutzen Sie unsere
Online-Formate!

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

Kommunikationskanäle besitzen. Eine kontinuierliche, auf dem neuesten Stand der Forschung basierende Weiterbildung ist somit unerlässlich geworden. Universitäten sind mehr denn je gefordert, diese als Stätten des lebenslangen Lernens anzubieten.

Führungskräfte sind überdies gefordert, in ihre eigene Netzwerkkompetenz zu investieren und sie kontinuierlich weiterzuentwickeln. Denn auch die Art des Netzwerkers hat sich stark verändert: Viele Netzwerkaktivitäten haben sich ins Internet, beispielsweise auf Online-Plattformen wie LinkedIn oder Xing, verlagert. Weiterhin hat sich verändert, mit wem es zu Netzwerken gilt. Wie ein ehemaliger Top-Manager es ausdrückte: „Um als Automobilhersteller erfolgreich zu sein, müssen Sie ein gutes Netzwerk in die deutsche Politik haben, aber nicht nur die, auch die chinesische Politik, sowie Lieferanten oder Universitäten auf der ganzen Welt.“ Führungskräfte im digitalen Zeitalter müssen also entsprechend ihrer Unternehmensstrategie entscheiden, welche virtuellen und analogen „Netzwerkfelder“ zu bespielen sind, und sich diese dann entsprechend erschließen.

HERAUSFORDERUNG 4

Menschliche Grundbedürfnisse müssen im Führungshandeln (wieder) stärker im Fokus stehen.

Bei allem Wandel: Die psychologischen Grundbedürfnisse, welche tief in uns Menschen verankert sind, bleiben auch im Zeitalter des digitalen Wandels unverändert. Menschen wünschen sich Kontrolle und Autonomie, Transparenz und Fairness, Vertrauen und Sicherheit, Anerkennung und Wertschätzung sowie Sinnstiftung. Gerade bei hoher Unsicherheit und schnellen Veränderungen rücken diese Grundbedürfnisse in den Vordergrund. Wo die Beeinflussbarkeit fehlt, müssen

Führungskräfte versuchen, zumindest Erklärbarkeit und Vorhersehbarkeit zu realisieren, um Vertrauen und Wohlergehen der Mitarbeitenden zu fördern. Denn psychologische Studien haben Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Kontrolle und objektiven Gesundheitsmaßen wie Medikamentenverbrauch und sogar Lebensdauer nachgewiesen.

Führungskräfte sind gerade im Wandel gefordert, als Sinnstifter zu agieren und das Warum der Veränderungen zu transportieren. Auch ist es entscheidend, dass Führungskräfte als fair erlebt werden. Hierzu zeigt die Forschung, dass Mitarbeitende bereit sind, auch für sie unvorteilhafte Entscheidungen (wie Gehaltskürzungen) mitzutragen, wenn der Entscheidungsprozess als fair empfunden wird („prozedurale Fairness“) und aufrichtig und wertschätzend mit ihnen umgegangen wurde („interpersonale Fairness“).

Umso gravierender sind Beispiele für Führung in der aktuellen Corona-Krise, die aus den USA berichtet werden: Hier wurde hunderten von Mitarbeitenden bei einem Online-Meeting von einer ihnen unbekannt Stimme die Kündigung ausgesprochen und anschließend Firmenlaptop und Handy deaktiviert. Fragen Sie sich einmal: Wie sehr wären Sie als Mitarbeiter bereit, sich für ein Unternehmen einzusetzen, das so agiert? Wie würden Sie darüber nach außen kommunizieren, wie wahrscheinlich es weiterempfehlen? Das Handeln in Krisenzeiten entscheidet nicht nur über die Mitarbeiterbindung von heute, sondern auch über die zukünftige Beziehung zu Mitarbeitenden als Netzwerkpartner von morgen.

HERAUSFORDERUNG 5

Zukunftsorientiertes Führungshandeln erfordert eine Rückbesinnung auf Werte als inneren Kompass.

Die Digitalisierung bietet ein überwältigendes Potenzial an Möglichkeiten. Wie

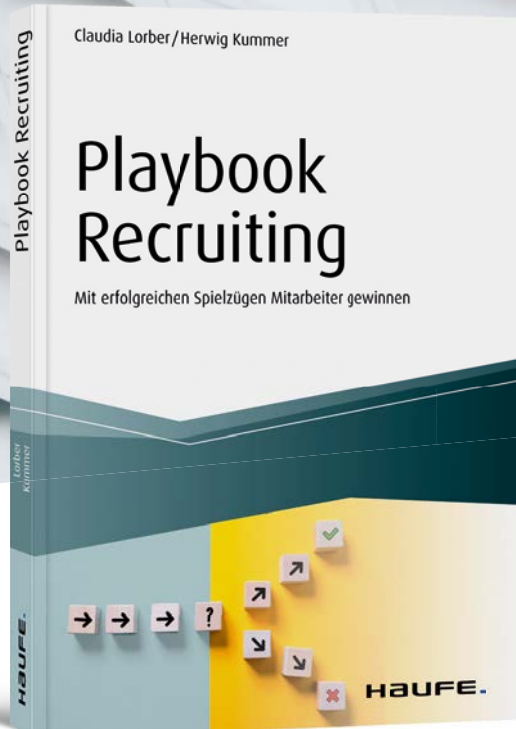
Führungskräfte dieses nutzen, hängt in erster Linie von ihren Werten ab. Werte können ihnen gerade in herausfordernden, krisenbelasteten und unklaren Situationen Orientierung bieten. Dabei fungieren diese Werte eher als Kompass denn als Navigationsgerät, das klare Anweisungen gibt.

Führungskräfte müssen sich entsprechend erst einmal im Klaren darüber sein, für welche Werte sie stehen. Ist für sie Innovation zentral? Verlässlichkeit, Authentizität, Respekt oder Fairness? Welche Kompromisse sind sie bereit einzugehen, um auf einen Wert hin zu optimieren – auch wenn das bedeutet, einen anderen Wert vernachlässigen zu müssen? Und: Gelten die gleichen Standards im Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden oder Lieferanten auf der ganzen Welt?

Solche und ähnliche Fragen müssen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften einen viel zentraleren Stellenwert bekommen, als das bisher der Fall ist. Eine aufrichtige Beschäftigung mit dem Menschen ist erforderlich, nicht die Verbreitung verkürzter Modelle. Die differenzierte Auseinandersetzung mit empirischen Erkenntnissen aus Wissenschaftsgebieten wie Psychologie, Soziologie oder Politikwissenschaft ist dabei wichtiger Grundstein. Aber auch die Beschäftigung mit zentralen Werken aus Kunst und Literatur ist vielversprechend. Denn sind nicht „Klassiker“ wie etwa „Nathan der Weise“, in dem die Frage nach der (religiösen und kulturellen) Toleranz aufgeworfen wird, oder Karl Poppers Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“ heute aktueller denn je? Gerade in einer Gesellschaft, in der Fake News, Extremismus und Verschwörungstheorien die Demokratie und somit den Rahmen für unsere (wirtschaftliche wie private) Freiheit bedrohen.

Führungskräfte sind heute besonders gefordert, einen klaren Wertekompass zu entwickeln und ihr Handeln auch und gerade in schwierigen Zeiten daran auszurichten, denn sie tragen besondere Verantwortung. Peter Drucker, Gesellschaftsvordenker und viel zitierter Impulsgeber für das Management, formulierte es so: „Increasingly the aspirations, the values, indeed, the very survival of society in the developed countries will come to depend on the performance, the competence, the earnestness and the values of their managers.“ ■■■

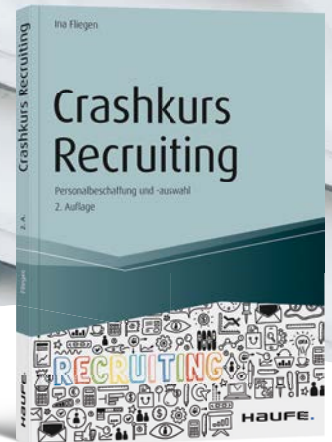
RECRUITING FÜR EINSTEIGER UND PROFIS



ISBN 978-3-648-13836-6
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-13797-0
Buch: **39,95 €** [D]
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-13706-2
Buch: **29,95 €** [D]
eBook: **25,99 €** [D]

MIT ERFOLGREICHEN SPIELZÜGEN MITARBEITER GEWINNEN

Das Playbook leitet anhand von „Recruiting-Spielzügen“ praxisorientiert und mit konkreten Ideen durch den Recruitingprozess. Die einzelnen Schritte lassen sich unkompliziert auf die jeweilige Situation adaptieren und sofort umsetzen.

- + **Bewerbereinschätzung und Fragetechniken**
- + **Flexible Methoden, mit Rücksicht auf Besonderheiten von Branche, Berufs- oder Zielgruppe**
- + **Praxisorientierte Schritt für Schritt-Anleitungen**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung