

## PEOPLEPOWER: Digital Leadership - Ein Modewort unserer Zeit?



Zweifellos ist der Begriff „Digital“ heute in aller Munde. Unbestritten ist auch, dass die Digitalisierung unaufhaltsam voranschreitet und dabei nahezu alle Bereiche unseres Lebens beeinflussen wird. Weniger klar ist allerdings, in welchem Umfang, in welcher Zeit und mit welchen Folgen dies geschieht.

Grund genug zu hinterfragen, wie sich die Digitalisierung auf Führungskräfte und Führungsverhalten auswirken wird.

Über den Autor:

Diplom-Psychologe Arvid Rapp ist Berater der REM AG.

Als langjähriger Trainer, Berater und Coach in der Entwicklung von Führungskompetenzen hat er sich intensiv mit Zukunftsfragen der Führung beschäftigt und in führenden Unternehmen der Schlüsseltechnologien (Chemie, IT und Automotive) zu Führung und Führungskultur gearbeitet.



Bereits heute nimmt die Digitalisierung kontinuierlich Einfluss auf Organisation und Führung. Kommunikation verlagert sich zunehmend in virtuelle Welten, Skype und Videokonferenzen werden zu Standards und die Generation der „Digital Natives“ erhält Einzug in die Unternehmen. Optimierungsmethoden wie z.B. „Deep learning“ ermöglichen Analysen von Kundenverhalten bis hin zur Effizienz von Unternehmensprozessen und Datenmengen. Komplexitäten nehmen zu und das Arbeiten „von überall“ mit den entsprechend flexiblen Arbeitsmodellen z.B.: mit Home-Office Arbeitsplätzen wird einfacher.

Aber welche Führungsanforderungen und Führungskompetenzen werden in Zukunft gefragt sein und welche fallen weg? Wird Führung möglicherweise dort völlig überflüssig,

wo das große Versprechen der Digitalisierung >> Alles gehe automatisch << eingelöst wird? Wie werden sich „höherwertige“ Aufgaben der Führungskraft, die sich nicht automatisieren lassen, verändern? Bei dem Blick in die Zukunft ist es ratsam, sich nur auf wenige hypothetische Annahmen zu beziehen, stattdessen aktuelle Trends linear zu extrapolieren und sich an Unternehmen zu orientieren, die digitale Vorreiter sind.

Die REM AG hat ein Kompetenzmodell für Führungskräfte entwickelt, das sich - zeitlich gestaffelt - in 3 Bereiche einteilen lässt:

1. Die aktuellen Anforderungen an digitale Kompetenz meistern
2. Die Mitarbeiter auf das Morgen der Digitalisierung vorbereiten
3. Sich als Führungskraft in digitalisierten Welten von morgen bewegen.



Zu 1. Hier geht es zunächst darum, sich einen Überblick über die Nutzungsmöglichkeiten der aktuellen digitalen Tools zu verschaffen, das Arbeiten mit und in sozialen Netzwerken und Communities, digitale Kommunikationsmöglichkeiten besser zu nutzen, aber ebenso die Mitarbeiter vor einem „zu viel“ an digitaler Verfügbarkeit und Entgrenzung zu schützen. Führungskräfte sollten wissen, was

junge Menschen heute in Bezug auf Digitalisierung und Gestaltung von Arbeitsplätzen erwarten. Sie sollten Automatisierungsmöglichkeiten, Big Data, Deep learning, etc. nicht nur als Schlagwörter kennen sondern auch Nutzungs- und Anwendungsmöglichkeiten für sich und das eigene Unternehmen beurteilen können.

**Zu 2.** Der nächste und oft anspruchsvolle Kompetenzbereich hilft dabei, die eigenen Mitarbeiter auf die Veränderungen, die durch die Digitalisierung entstehen, vorzubereiten. Führungskräfte sollten eine Antwort - zumindest eine Vorstellung - auf die Frage ihrer Mitarbeiter haben, wie die Zukunft ihres Arbeitsplatzes aussieht, haben.

Wie ist mit zunehmender Transparenz und Messbarkeit von Leistungen umzugehen, wie mit dem Wegfall von Aufgaben, die zukünftig durch Algorithmen ersetzt werden? Was bedeutet es, wenn Wissen nicht mehr der entscheidende Vorteil bei der Leistungserbringung ist? Wo kann oder muss ich als Mitarbeiter lernen mit digitalen Systemen umzugehen? Welche Qualifikationen müssen neu aufgebaut oder erweitert werden? Alles Fragen, die eine Führungskraft in der Zukunft beschäftigen und beantworten soll.

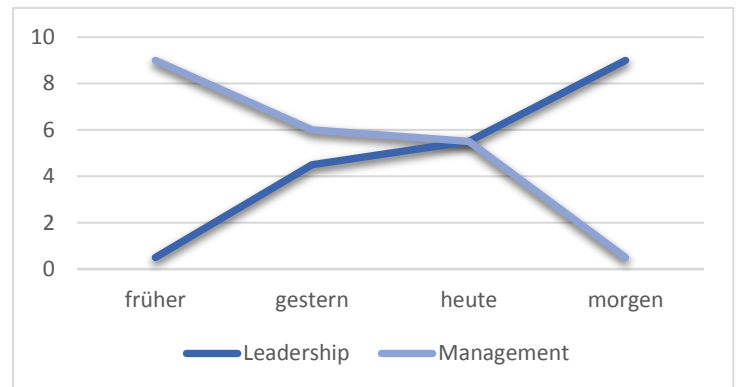
**Zu 3.** Unterstellen wir, dass die meisten Tätigkeiten, die sich automatisieren lassen, auch automatisiert sind, werden wir es in Zukunft mit anderen Formen der Arbeit und deren entsprechenden Kompetenzen zu tun haben. Die meisten Tätigkeiten, die sich in der Vergangenheit durch Routinetätigkeiten bewältigen ließen, werden verschwunden sein. Unternehmen sind nur noch bereit für kreative, expressive, emotionale, selbstständige oder risikobehaftete Tätigkeiten, sprich für Verantwortung, zu bezahlen, Tätigkeiten, die Konzentration und Aufmerksamkeit erfordern. Es ist anzunehmen, dass Teams zunehmend über kulturelle und örtliche Distanz aufgebaut, zusammenarbeiten und geführt werden müssen, ohne dass sie permanent in direktem Kontakt stehen. Trotzdem muss das Gefühl von Heimat, Loyalität und Wertschätzung entstehen. Gleichzeitig erfordert der immer schnellere Wechsel einen ständigen Austausch und Einbezug (neuer) Mitarbeiter und Spezialisten in die Organisation.

Dadurch wird Leadership in seiner Bedeutung wichtiger, während die Managementfunktionen zunehmend von intelligenten Algorithmen übernommen oder assistiert werden.

Das „Managen“ im Sinne von Planen, Kontrollieren, Abarbeiten administrativer Aufgaben, Analysieren, Berichte erstellen, Informationen beschaffen, etc. wird einfacher, stärker digital unterstützt und/oder tatsächlich abgelöst.

Leadership im Sinne von Motivieren, Bindung erzeugen, Identifikation stiften, Reflektieren, Entscheiden, Verantwortung zu übertragen, Wertschätzen, aber auch „sich zu

ärgern“ und dieses angemessen zu kommunizieren wird wichtiger, weil erstens all diese Dinge absehbar nicht von Computern übernommen werden können und zweitens dieses in der automatisierten Welt von morgen wichtiges Bindeglied zwischen der Selbstständigkeit hochqualifizierter Fachkräfte einerseits und dem weiterhin existierenden Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Sinnvermittlung und Identifikation ist.



Der Workshop „Fit for Digital Leadership“ der REM AG bietet Führungskräften eine Standortbestimmung in Bezug auf ihre digitale Führungskompetenz. Er macht erfahrbar, was es bedeutet, Mitarbeiter über Distanz oder mithilfe von mehr Daten und Informationen zu führen, sich auf schnell wandelnde Arbeitswelten einzustellen und neue Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zu integrieren.

Ein wesentliches Element ist die Vermittlung eines Leitfadens, um Mitarbeiter auf die Veränderungen durch die Digitalisierung vorzubereiten, konstruktiv mit ihren Befürchtungen umzugehen, und jetzt die Weichen für das digitale Morgen zu stellen.

Sie haben Interesse an dem Workshop „Fit for Digital Leadership“ und wünschen weitere Informationen dazu? Dann freut sich Herr Florian Goeser über Ihren Kontakt unter [f.goeser@rem.de](mailto:f.goeser@rem.de).

© REM AG, 2018