

# Führen im digitalen Zeitalter

## Von der Push- zur Pull-Führung

*Joël Luc Cachelin*

„Die Digitalisierung verlangt eine Re-Definition, was Führung ist. Sie verändert unsere Arbeitswelten sowie die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte. Wer den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen will, sollte auch seine Führungskultur innovieren.“

### Joël Luc Cachelin

Die Digitalisierung verlangt eine Re-Definition, was Führung ist. Sie verändert unsere Arbeitswelten sowie die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte. Wer den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen will, sollte auch seine Führungskultur innovieren.

#### **MERKMALE DIGITALER ARBEITSUMGEBUNGEN**

Durch das Internet der Dinge und die Augmented Reality erreicht die digitale Welt eine nächste Etappe. Der digitale Wandel wird sich durch den Anschluss zahlreicher Geräte sowie die dazugehörigen Daten noch einmal beschleunigen. Transparenz, Globalisierung, der Abbau von Markteintrittsbarrieren und die Margenerosion führen zu einem erhöhten Kosten- und Innovationsdruck. Die Zukunft der Arbeit ist von stetigem Wandel und Zukunftsunsicherheit geprägt.

Es sind in erster Linie diese veränderten Arbeitswelten, die eine Re-Definition des Führens verlangen. Eine offensichtliche Veränderung ist die Verlagerung der Kommu-

nikation in den digitalen Raum. Dabei verliert die E-Mail zugunsten von Social Media und Direct Messengers wie WhatsApp an Bedeutung. Wir sind „always on“. Das Internet beschleunigt das Tempo der Arbeitswelt und impliziert eine Abnahme der Zeit, in der Führungskraft und Geführte am selben Ort sind. Auch bei der Arbeit fallen immer mehr Daten an.

Eine zweite wichtige Veränderung der Arbeitswelt liegt in der Vervielfältigung der Arbeitsverhältnisse. Das Internet macht es möglich, sich zeit- und ortsunabhängig an der Wertschöpfung eines Arbeitgebers zu beteiligen. Das begünstigt die Flexibilisierung der Arbeit. Home Office, Teilzeit-Mandate und die Delegation der Arbeit an Externe und Freelancer nehmen zu. Im Zuge der Flexibilisierung setzen sich Teams laufend neu zusammen. In Form von Co-Leadership werden sich die neuen Arbeitsverhältnisse auch in der Führungsetage spiegeln.

Eine dritte Folge der Digitalisierung ist der veränderte Arbeitsethos. Er wird häufig direkt mit der Generation Y verknüpft. Kennzeichnend für das neue Verhältnis zur

Arbeit sind das Streben nach Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit sowie eine Relativierung der Bedeutung der Karriere. Die Vorstellungen von Karriere vervielfältigen sich – eine Spitzenposition wird aufgrund der hohen Belastung und der medialen Exponiertheit nur von einer Minderheit angestrebt. Die Generation Y ist deswegen weder unloyal noch verantwortungslos. Aber sie ist es nur dann, wenn sie einen konkreten Sinn sieht und sich persönlich betroffen fühlt.

Schließlich verändert das Internet die Aufbauorganisation von Unternehmen und Institutionen. Die pyramidenartige Aufbauorganisation wandelt sich mehr und mehr zu einem Netzwerk. Hierarchien und Abteilungen brechen auf. Fixe Strukturen weichen Projekten. Es gibt keine klaren Kommunikations- und Führungslinien mehr. In diesem Netzwerk führen sich alle gegenseitig oder vielleicht müsste man besser von beeinflussen sprechen. Man wird von seinem Netzwerk beeinflusst und beeinflusst dieses wiederum. Die gesamte Organisation ist digital unterlaufen: Alle Mitarbeitenden, Abteilungen und Projekte sind lediglich einen Klick voneinander entfernt.

## **FÜHRUNGSAUFGABEN IM DIGITALEN ZEITALTER**

Bei der neuen Führungslogik liegt der Fokus nicht mehr auf der Führungskraft, sondern auf dem Netz, in dem sie tätig ist. Ihre pri-

märe Aufgabe ist es nicht, Menschen zu führen, sondern durch Vernetzen, Verbinden und Verknüpfung das Netzwerk zu entfalten. Der Radius des Führens nimmt zu, der direkte Einfluss der Führungskraft ab. Führen ist in erster Linie eine Gestaltungsaufgabe. In der Folge werden sechs Elemente dieser Designfunktion skizziert.

### **1. Agilität im exponentiellen Wandel sicherstellen**

Eine erste Aufgabe von Führungskräften ist die Kanalisierung der exponentiellen Kraft der Digitalisierung. Den Wandel zu kanalisieren, heißt Ordnung und damit Sicherheit zu schaffen. Dazu gehört es, Risiken zu erkennen und in Chancen zu übersetzen. Oberstes Ziel ist es, die Agilität der Unternehmen und Institutionen sicherzustellen.

### **2. Wissensströme leiten**

Grundlage der Agilität ist ein funktionierendes Wissensmanagement. Eine zweite Designaufgabe besteht deshalb im Leiten von Daten- und Wissensströmen. Führungskräfte müssen nicht alles selber wissen, jedoch wissen, wo sie welches Wissen finden. Das setzt mehr und mehr Datenkompetenz voraus.

### **3. Positive Gefühle multiplizieren**

Genauso wie Führungskräfte Wissen leiten, verteilen sie auch Gefühle. Als Multiplikatoren verstärken sie die positiven Gefühle und versuchen die negativen zu dämpfen. Positive Gefühle verstärken sie, wenn es ihnen

## **JOËL LUC CACHELIN**

ist Geschäftsführer der Wissensfabrik, einem Think Tank für die Herausforderungen der digitalen Wissensgesellschaft. Er hat an der Universität St. Gallen studiert und zur Zukunft des Managements promoviert. Letzte Buchpublikation: Schattenzeitalter (2014, Stämpfli).

gelingt, die Mitarbeitenden für die Visionen zu gewinnen.

#### **4. Entwicklungen begleiten**

Der hohe Marktdruck erfordert Effizienz und die Fähigkeit zur Innovation. Führungskräfte begleiten diese Transformation auf allen Ebenen der Organisation. Sie entwickeln Menschen und Prozesse, indem sie Feedback geben und an Identitäten arbeiten. Wandel braucht starke Identitäten von Menschen und Arbeitgebern.

#### **5. Sich selber führen**

Wenn sich eine Führungskraft nicht kennt und sich nicht selbst vertraut, wird sie auch kaum fähig sein, andere zu führen. Zur Selbstführung gehören technische Aspekte wie das Managen von Informationen und Terminen. Vor allem setzt Selbstführung aber Selbstreflexion, Selbstbewusstsein und angemessene Selbstinszenierung voraus.

#### **6. Offline-Zonen gestalten**

Je digitaler ein Arbeitgeber, desto wichtiger werden Offline-Oasen. Sie schaffen zeitlich und räumlich Abstand von der Digitalisierung und schützen vor unproduktivem Multitasking, Burn-outs oder Filterbubbles. Offline-Zonen definieren Rituale, fördern direkte Kommunikation und machen die häufig unsichtbare Wissensarbeit sichtbar.

### **HÜRDEN AUF DEM WEG ZUM WANDEL**

Eine erste Hürde in der Transformation der Führung besteht im tief verankerten Glauben, Unternehmen und Institutionen unter Kontrolle halten zu können. Dieser Glaube spiegelt sich in jährlich wiederkehrenden Zielprozessen, obwohl sich die meisten involvierten Personen darüber im Klaren sind, dass die Zukunft nur bedingt vorhersehbar ist. Ein Arbeitgeber im konstanten Wandel braucht aber keine Ziele, sondern die Fähigkeit zum Wandel. Halten Unternehmen und Institutionen an Zielen fest, übersehen sie alternative Lösungen und verlieren die Fähigkeit zu improvisieren.

Eine zweite Hürde auf dem Weg zur Re-Definition der Führungsfunktion liegt in der Konzentration von Macht. Sie verhindert die freie Zirkulation des Wissens und schwächt

die Innovationsfähigkeit, weil diese auf der Vielfalt und Sichtbarkeit der Ideen beruht. Machthungrige Führungskräfte glauben alles zu wissen. Sie übersehen, dass respektierte Autorität im digitalen Zeitalter aus Charisma und Kompetenz und nicht mehr aus Hierarchien resultiert. Durch das Festklammern an ihrer Macht vergiften sie die Unternehmenskultur und schieben den Generationen- und Wertewandel auf.

Auch Wissenstresoren wirken der Innovation der Führung entgegen. Fehlt Mitarbeitenden das Wissen über ihren Arbeitgeber, über ihre Produkte und ihre Marktlage, sind sie nicht fähig, die Lage richtig einzuschätzen oder das Wissen im Sinne von Innovation neu zu verknüpfen. Ohne Transparenz fehlt Mitarbeitenden das Vertrauen in ihre Vorgesetzten. Vertreterinnen der Generation Y haben einen offenen Umgang mit Wissen verinnerlicht und betrachten Wissenstresoren als Hürden auf dem Weg zu gesellschaftlichem Fortschritt. Sie sind zwar weniger erfahren, in vielen Fällen aber besser informiert als ihre Führungskräfte.

Diese drei Hürden spiegeln sich in der antiquierten Vorstellung, Führung sei eine Push-Funktion. In einem veralteten Führungsverständnis versuchen Führungskräfte, Wissen, Ideen und Prozesse in ihre Organisationen oder gar die Köpfe ihrer MitarbeiterInnen zu drücken. In einer Arbeitswelt des konstanten Wandels und verflachter Hierarchien braucht es aber Führungskräfte, die ihren Anspruchsgruppen zuhören, Informationen und Gefühle verdichten und die Entwicklung von Ideen fördern. Führungskräfte, die in diesem Kontext auf Push-Führung setzen, verpassen es nicht nur, die Kräfte der Pull-Führung zu nutzen, sondern schaden diesen rasch nachhaltig.