

Brauchen wir andere Führungskräfte für zukünftige Herausforderungen?

Die letzten Jahre haben den Menschen klargemacht, wie eng sie mit den Unternehmen verflochten und von dem Erfolg der Unternehmen abhängig sind. Gleichzeitig sind die Unternehmen auch abhängig von den Menschen. Sei es als Konsument, sei es als Mitarbeiter. Deshalb ist es notwendig, sich den neuen Marktgegebenheiten anzupassen, die eine digitale Transformation des gesamten Unternehmens verlangen.

Die bisherigen technologischen und wirtschaftlichen Grenzen der Automatisierung werden, angesichts steigender Flexibilitätsanforderungen, durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse hinausgeschoben. Daraus ergibt sich eine neue Sozialstruktur der Arbeit. Die bisherige Kostenoptimierung der Leistungserbringung wird durch schnelle, aber qualitative hochwertige Leistungserstellung abgelöst.

Diese weitreichenden Veränderungen werden flankiert von organisatorischen und technischen Maßnahmen der Automatisierung und beziehen sich auf den Einsatz und Ersatz von Arbeit. Einsatz und Ersatz von Arbeit bedeutet aber auch Einsatz und Ersatz von Menschen. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt, sowohl gesamtwirtschaftlich als auch innerhalb einzelner Organisationen.

Grundlage der digitalen Transformation ist die ständige Verbesserung der Elektronik und die weltweite Vernetzung der IT-Systeme durch Telekommunikation. Diese weltweite Vernetzung (Internet, www.) ermöglicht die globale Informationsverarbeitung und betrifft die Weltgesellschaft als Ganzes. Dies ermöglicht nicht nur eine Kommunikation über Grenzen hinweg, sondern auch eine globale Arbeitsteilung.

Es ist leicht einzusehen, dass sich Erlernen dieser komplexen Technik, als Arbeitsunterstützung, viele Personen schwertun. Problematischer scheint aber zu sein, dass es sich in vieler Hinsicht nicht nur um eine „Arbeitsunterstützung“ oder „Arbeitsübernahme“ durch IT-Systeme handelt, sondern dass mit der künstlichen Intelligenz (KI) eine Arbeitssteuerung durch diese Technik erfolgen könnte. Das sozio-technische System Unternehmen, in dem der Mensch die Technik steuert, kann so zu einem technisch-sozialen System werden, in dem die Technik die Menschen steuert, und zwar auf dem Gebiet der Wissensarbeit.

Deshalb werden Führungspersönlichkeiten auf allen Unternehmensebenen benötigt, um diese weitreichenden Veränderungen zu bewältigen. Dabei geht es zunächst darum, zusammen mit den Mitarbeitern neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und einzuführen, die sowohl die Belange des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter angemessen berücksichtigen, um diese dann zum Erfolg zu führen. Wobei sowohl die Ängste der Betroffenen als auch die der Beteiligten („Betroffene zu Beteiligten machen“) beachtet werden müssen. Beides verlangt eine neue Führungskompetenz, die die vom bisherigem Führungsverhalten stark abweicht.

Grundlage meiner Überlegungen ist eine Studie die das MIT Sloan Management Review mit der Firma Cognizant im Frühjahr 2019 begonnen hat und deren Ergebnisse 2020 veröffentlicht wurden. In dieser Führungsinformation wurde das „Management Summary“ der Studie als Grundlage teilweise übernommen, um die Anforderungen an Führungskräfte auf dem Weg zu Führungspersonen aufzuzeigen. Die Übersetzung stammt vom Verfasser.

1 Zusammenfassung der Studie 2020

Der Frage, der nachgegangen werden soll beschäftigt sich mit dem Rüstzeug, dass eine Führungskraft benötigt, die die digitale Transformation zusammen mit den von ihr Geführten bewältigen benötigt. Dazu war es zunächst nötig Führungskräfte zu finden, die sich mit der digitalen Transformation beschäftigen und die global agieren. Meiner Meinung nach ist das MIT – **M**assachusetts **I**nstitute of **T**echnology eine der besten Adressen. Die Studie insgesamt hier dazustellen ist zu aufwendig. Dein Auszug der Studie liegt aber hier vor.

1.1 Datengrundlage

Das Ziel der Befragung war zu beschreiben, wie sich die digitale Transformation auf Wettbewerb, Gesellschaft und Führung auswirkt. Dazu wurden **4393** Führungskräfte mit globaler Verantwortung befragt (Fragebogen), **27** Interviews durchgeführt und die Daten auf **500** Seiten analysiert.

1.2 Sind Führungskräfte wirklich auf die digitale Zukunft vorbereitet?

Die Ergebnisse der Studie sind sowohl ernüchternd und problematisch. Sie dienen heutigen Führungskräfte als Warnung und Einladung ihr Führungsverhalten zu überdenken. Sie müssen erkennen, dass sie sich selbst und ihr Team ändern müssen, bevor sie die ihnen anvertrauten Organisationen ändern können.

Einige der beunruhigenden Aussagen zu dieser Aussage finden Sie nachstehenden:

- Gerade 12% der Befragten haben zugestimmt, dass ihre Führungskräfte die richtige mentale Einstellung (mindsets) haben, um sie in die Zukunft zu führen
- Nur 40% stimmen damit überein, dass ihr Unternehmen robuste Führungssysteme aufbauen, um den Anforderungen der digitalen Wirtschaft gerecht zu werden.
- Nur 48% stimmen darin überein, dass ihr Unternehmen auf den digitalen Wettbewerb gut vorbereitet ist.
- Während 82% glauben, dass Führungskräfte in der digitalen Wirtschaft IT-affin sein müssen,
- glauben weniger als 10% der Befragten, dass ihre Organisation über solche Führungskräfte verfügt, die das richtige Profil haben, um erfolgreich dort zu bestehen.

1.3 Führungsverhalten

Neben den technischen Defiziten kamen bei einer tieferen Analyse noch anderen Führungsprobleme zu Vorschein. Hierbei handelte es sich um das Führungsverhalten, das in der Vergangenheit sicherlich seine Berechtigung hatte, das aber in der digitalen Unternehmenswelt nicht mehr effektiv ist. Schlimmer noch, der Versuch die Kluft zwischen Vergangenheit und Gegenwart zu umschiffen, hat schwer zu bewältigenden Spannungen erzeugt, die fällige Anpassung verhindert und viele Organisationen in eine kulturelle Starre verfallen lassen.

Außerdem wurde festgestellt, dass viele Organisationen an blinden Flecken leiden und deshalb an einem Führungsverhalten festhalten, wie z. B. Anweisung und Kontrolle, das

Führungsinformation-Nr. 01 Jahr 2020

eventuell in der Vergangenheit funktioniert hat, aber jetzt die talentiertesten Mitarbeiter in der gesamten Organisation behindern.

1.4 Die Kehrseite der Medaille

Auf der anderen Seite wurde auch eine Anzahl von Führungsteams gefunden, die neue Wege des Arbeitens und Führens gegangen sind. Zum Beispiel haben viele von Ihnen

- Transparenz gesteigert,
- Authentizität demonstriert,
- wertschätzende Kooperation und
- Empathie gezeigt.

Was aber noch wichtiger ist, es wurde ein Zusammenhang gefunden zwischen solchen Teams und die, die aktiv an der digitalen Transformation arbeiten und ihrer Bereitschaft effektiver in der neuen Ökonomie zu führen. Dabei stellt sich heraus, dass einige Attribute des Führungsverhaltens wie, Ehrlichkeit, Integrität, Inspiration und Vertrauen die Zeiten überdauert haben, unabhängig vom Herkunftsland, Alter und Kultur der Befragten.

Das untersuchte Führungsverhalten kann in folgende Kategorien (Klassen) zusammengefasst werden:

- erodierend = zurückgehend (das Verhalten nimmt langsam ab),
- überdauernd (beständig)
- sich entwickelnd (es entwickelt sich ein neues Führungsverhalten)

beschrieben werden kann.

Abb1. Führungsverhalten im Wandel der Zeit

erodierend	beständig	sich entwickelnd
fragt nach Erlaubnis (nach oben)	arbeitet mit klaren Zielen	ist zweckorientiert
lässt keine Ausnahmen zu	Konzentration auf Leistung	fördert Leidenschaft
versteift sich auf Anweisung und Kontrolle	unterstützt Ertragsorientierung	entscheidet datenorientiert
führt von oben nach unten	ist kundenorientiert	verhält sich authentisch
vermeidet Transparenz	führt durch Vorbild	ist wertschätzend gegen andere
Mikroführung (detaillierte Anweisungen)	zeigt ethisches und integrires Verhalten	benutzt einen integrativen Ansatz
macht starr langfristige Pläne	ist Risikofreudig	zeigt Bescheidenheit (Demut).
für alle Probleme den gleichen Lösungsansatz	führt den Wandel durch (Change-Management)	arbeitet über Grenzen hinweg

2 Reicht situationspezifisches Führungsverhalten aus?

Es ist wichtig ist das aktuelle Führungsverhalten zu analysieren und kategorisieren, aber trotzdem nicht ausreichend. Diese Informationen allein, können nicht als Vorbild für ein erfolgreiches Führungsverhalten, in der digitale Ökonomie zu dienen. Es ist offensichtliche Teil der bisherigen Veränderung. Wirklich gute Führungsteams konzentrieren sich nicht nur darauf, die Führungskompetenzen zu optimieren, sondern auch die mentalen Einstellungen zu schaffen, um authentische und leidenschaftliche Führungskräfte auszubilden.

Solche Teams verändern nicht einfach die Beziehungen zwischen Führungskräften und Geführten, sondern sie setzen die besonderen Talente jedes Teammitglieds frei, um eine Führungsgemeinschaft zu schaffen.

Auf der Grundlage der Datenauswertung und eine psychologische Analyse der durchgeführten Interviews wurden vier separate, aber zusammengehörende, mentale Einstellungen (**mindsets**) identifiziert, die als Markenzeichen von „Führungspersonen“ der digitalen Ökonomie gelten können.

Abb2: mentale Einstellungen (mindsets)

Macher	Netzwerker	Lerner	Entdecker
ist auf den Kunden fokussiert	schafft zuverlässige Partnerschaften	verfolgt ein höheres Ziel	ist unheilbar neugierig
kennt sich mit Digitalisierung aus	baut Beziehungen auf	arbeitet nachhaltig	arbeitet am Rande des Chaos
trifft Entscheidungen diszipliniert	entwickelt Netzwerke	kommt der Gemeinschaft zugute	testet, versucht, lernt und wiederholt
hervorragend bei der Durchführung	vermittelt ein Gefühl der Zugehörigkeit	entwickelt sich ständig weiter	braucht umfassende Informationen

Der rote Faden, der die vier mentalen Einstellungen miteinander verbindet, ist der Wunsch alle Anstrengungen zu bündeln, um die Leistungsmöglichkeiten sowohl der Kollegen als auch der Geführten nach Bedarf abzurufen, um messbare Verbesserungen für

- die Kunden,
- die Gesellschaft,
- unseren Planeten und
- die Investoren

zu erreichen.

Die Frage, die sich für Personen stellt, die für die Entwicklung der Führungskräfte in den Unternehmen zuständig sind, ist:

„Was können wir tun, um die passenden Führungskräfte für unser Unternehmen auszubilden oder einzustellen, um für die Zukunft gerüstet zu sein?“

3 Auf dem Weg zur Führungspersönlichkeit im 21. Jahrhundert

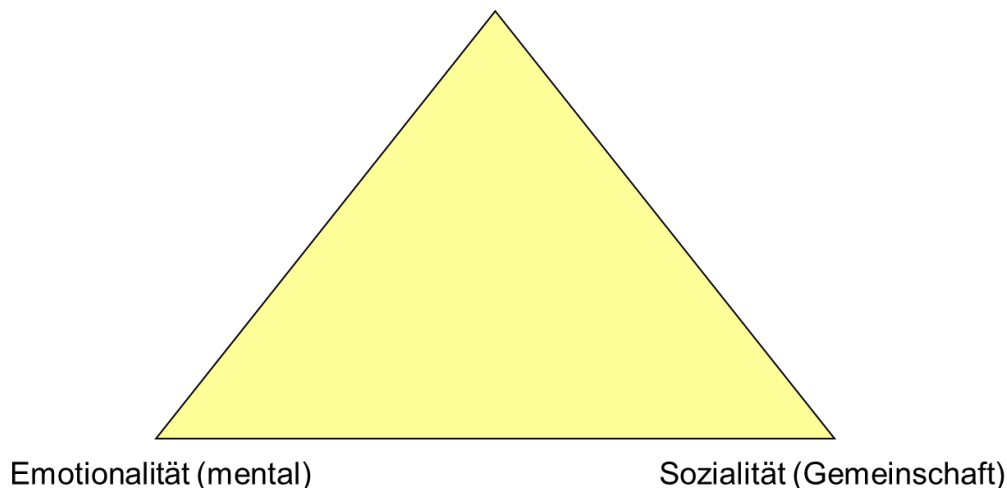
Die Frage, welches Führungsverhalten in der digitalen Transformation angemessen und erfolgreich ist, kann so nicht beantwortet werden. Es geht m. E. nicht nur um Automation, neue Technik, Vernetzung, Globalisierung sondern um die Beherrschung von Komplexität.

Die augenblickliche Situation zeigt uns wie schwierig der Umgang mit Komplexität ist und wie problematisch die einzig richtige Entscheidung, die von den Führenden erwartet wird, zu treffen. Es gibt sie nicht.

Die Frage, ob andere Führungskräfte für die digitale Transformation benötigt werden, kann auch die Studie nicht abschließend beantworten. Unabhängig von beschriebenen Herausforderungen, muss sich jedes Führungskraft, immer wieder die Frage stellen, ob sie für weitreichende Veränderungen gerüstet ist, ob sie alte Gewohnheiten gegen neue tauschen will oder kann, ob sie statisch oder dynamisch denkt. Viele der Erkenntnisse, bezüglich Teams und mentale Einstellungen (**mind sets**) lassen sich in nachstehender Abbildung darstellen

Abb3. Führungsdreieck nach Rupert Lay, (Führungseminar 1999 Schafhof Amorbach)

Rationalität (Ziel, Aufgabe, Problem)



Deshalb benötigen wir keine anderen Führungskräfte, sondern wir benötigen Führungspersönlichkeiten auf allen Unternehmensebenen, die die Fähigkeiten ausbilden die besprochenen Probleme zusammen mit ihren Teams zu lösen. Dazu ist der Wille nötig, sein Wissen immer wieder in Frage zu stellen und auf allen drei Gebieten neu zu Lernen, um sich so die erforderlichen Fähigkeiten anzueignen.

Dazu bieten wir umfassende Unterweisung an, die das Ziel hat, Wege zu einer integrierten Führungspersönlichkeit aufzuzeigen. Integriert meint in diesem Zusammenhang eine Persönlichkeit die Rationalität, Emotionalität und Sozialität in sich zu vereinen weiß.

Führungsinformation-Nr. 01 Jahr 2020

Der Autor ist Senior-Partner bei Barfknecht Consulting.

Peter Barfknecht, MA



Dipl. Betriebswirt, MA
Studium: Informatik, Philosophie,
Psychologie, Soziologie
Master of Organizational
Psychology (MA)
Ausbildereignungsprüfung (AdA)

Berufserfahrung:

- ❑ Senior Partner **barfknecht consulting** seit 2011
- ❑ Lehrbeauftragter H-AB seit 2009
- ❑ Interimsmanagementpositionen 1985-2010
- ❑ Wirtschaftsinformatiker seit 1986
- ❑ Beratender Betriebswirt seit 1980
- ❑ Führungspositionen in der Maschinenindustrie 1975 – 1980
- ❑ Ausbildung von Industriekaufleuten von 1972-1980

Ausgewählte Projekte:

- ❑ Softwareentwicklung in Banken
- ❑ Entwicklung von Informatikstrategien
- ❑ Vergleich von Softwaresystem Banken
- ❑ Softwareauswahl Banken
- ❑ Reorganisation ZV Wasser und Abwasser Thüringen
- ❑ Reorganisation ÖPNV Sömmerda Weimar
- ❑ Reorganisation div. Unternehmen
- ❑ Projektmanagement SAP (als Manager auf Zeit) im Bereich Zentralregulierung
- ❑ Prozessoptimierung
- ❑ Change Management
- ❑ Workshops zur Entwicklung der sozialen Kompetenz
- ❑ Vorlesung zur Unternehmensethik
- ❑ Vorlesung zur Organisationspsychologie
- ❑ Veröffentlichung zu Changemanagement
- ❑ Studie Stress im Management