
Zusammenfassung

Im Gegensatz zu der schon digital geprägten Generation Y wächst die nachfolgende Generation Z seit ihrer Geburt als digital Lernende auf. Dieser an die VUCA-Welt angepasste, zappende Lern- und Lebensmodus stellt traditionelle Führungskräfte und Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Die Bindung besteht nicht mehr zur Firma, sondern zu interessanten Projekten und zu begeisterungsversprühenden Führungspersönlichkeiten. Digitale Strategien beschränken sich nicht bloß auf Technologien, sondern auf kulturelle Gestaltungs- und hybride Arbeitsräume, auf digitale Kulturen und Werte. Was es bedarf, ist eine kompetenzbasierte, generations- und kultursensible Führung fernab der bloßen Statussymbolik, die alle fünf Generationen begeistert und verbindet, damit alle an der gemeinsamen Arbeitsumgebung arbeiten und fortlaufend hybride (analoge wie digitale) Kompetenzen entwickeln. In der Tat: „(Digital) Culture eats technology for breakfast“.

2.1 Off/On – analog und digital, mehrdeutig eindeutig, vernetzt in der Hierarchie

2.1.1 Culture eats technology for breakfast

„The 2015 Digital Business Global Executive Study and Research Project by *MIT Sloan Management Review* and Deloitte identifies strategy, not technology, as the key driver of success in the digital arena“ (Kane et al. 2015). Auf der anderen Seite wird der Ökonom und Managementberater Peter Drucker häufig und gerne mit den Worten „Culture eats strategy for breakfast.“ zitiert. Auch wenn gar nicht klar ist, wann und wo er das gesagt haben soll. Allerdings war es für Drucker stets wichtig zu betonen, dass alles, was in einer Organisation geschieht, unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur geschehen muss.

Ist es also am Ende die Kultur der Unternehmen, die sich den digitalen Technologien annehmen muss? In der Studie heißt es denn auch weiter: „What separates digital leaders from the rest is a clear digital strategy combined with *a culture and leadership* poised to drive the transformation“ (Kane et al. 2015).

Das Digitale ist ein Kultur- und Leadership-Thema. Und ein Kulturthema in vielerlei Hinsicht. Zum einen muss berücksichtigt werden, dass viele der sozialen und „BIG“-Technologien, die heute in Unternehmen zum Einsatz kommen sollen, entweder im Silicon Valley entwickelt oder zumindest der globale Zugang von dort aus eingeleitet und ermöglicht wurde. Was für Technologien das sind und wie ihre Implementierung vorangetrieben wird, wird zu einem großen Teil durch die nordamerikanische Businesskultur und die so genannte kalifornische Ideologie geprägt, wie dies bereits 1995 die beiden Sozialwissenschaftler Barbook und Cameron beschrieben hatten.

In einem größeren, historischen Kontext fällt auf, dass das Vorgehen der digitalen Verbreitung sehr stark der Fortbewegung der amerikanischen Frontier-Bewegung ähnelt, bei der sich die europäischen Siedler im 19. Jahrhundert von der Ostküste nach Westen durch das Land bewegten. „Eine Frontier ist ein sich großräumig, also nicht bloß lokal begrenzt manifestierender Typus einer prozesshaften Kontaktsituation, in der auf einem angebbaren Territorium (mindestens) zwei Kollektive unterschiedlicher ethnischer Herkunft und kultureller Orientierung meist unter Anwendung oder Androhung von Gewalt Austauschbeziehungen miteinander unterhalten, die nicht durch eine einheitliche und überwölbende Staats- und Rechtsordnung geregelt werden. Eines dieser Kollektive spielt die Rolle des Invasoren. Das primäre Interesse seiner Mitglieder gilt der Aneignung und Ausbeutung von Land und/oder anderen natürlichen Ressourcen“ (Osterhammel 2013, S. 471). „Eine spezifische Frontier ist das Produkt eines Eindringens von außen, das primär privater Initiative entspringt und nur sekundär staatlich-imperialen Schutz genießt oder von staatlicher Seite gezielt instrumentalisiert wird.“ (Osterhammel 2013, S. 471)

„Auf Seiten der Invasoren werden je nach Bedarf drei Rechtfertigungsmuster einzeln oder in Kombination herangezogen:

- Das Recht des Eroberers, das eventuell vorhandene Besitzrechte der anderen Seite für nichtig erklärt;

- Die schon bei den Puritanern des 17. Jahrhunderts beliebte Doktrin der terra nullius, welche Land, das von Jägern und Sammlern oder von Hirten bevölkert ist, als „herrenlos“, frei akquirierbar und kultivierungsbedürftig betrachtet;
- Die oft erst später als sekundäre Ideologisierung hinzukommende Vorstellung eines zivilisierenden Missionsauftrags gegenüber den „Wilden“ (Osterhammel 2013, S. 472).

Womöglich hatte Angela Merkel doch recht, als sie im Juni 2013 davon sprach, dass das Internet Neuland sei. Ein Schrei der Entrüstung ging damals durch die Medien, wie denn die Kanzlerin im Jahr 2013 noch davon sprechen könne, dass das Internet Neuland wäre. Allmählich zeigt sich, wie Recht sie hatte. Die Technologien des Internets sickern erst allmählich in die Kulturen aller Länder ein. Wir sind noch weit davon entfernt, dass sich die vernetzten Technologien bereits als Kulturtechnik etabliert hätten. Was man an den Kämpfen um digitale Überwachung, Privatsphären und die Nutzung von Internettechnologien in Unternehmen hervorragend sehen kann.

Doch diese Kämpfe resultieren nicht, wie so oft behauptet, aus den Grabenkämpfen zwischen Technikaffinen und Maschinenstürmern, sondern aus einem kulturellen Clash. Es handelt sich, wie bereits oben beschrieben, um eine digitale Landnahme. „Digital Natives“ stoßen auf vermeintlich „digital Naive“ und wollen die digitale Zivilisation bringen. Dabei geht es allerdings nicht nur um die Vermittlung einer neuen Kulturtechnik, sondern gleichzeitig um die Nutzbarmachung der dazu notwendigen Ressourcen: Der Daten. Daten, die durch die Aktivitäten der Menschen aus anderen Regionen, Ländern und Kulturkreisen generiert werden. Es handelt sich tatsächlich um einen Track, der die digitale Frontier über den Rest der Welt verschiebt. Es handelt sich sogar um viele Tracks, die aufgebrochen sind. Und viele dieser Tracks und deren Wagen tragen das Logo von Google oder seit kurzem das von Alphabet Inc.

Andre Willkens beschreibt es in seinem Buch „Analog ist das neue Bio“ so: „Die großen digitalen Technologie-Konzerne entwickeln geschlossene Systeme und sie wollen ihre eigenen Standards weltweit durchsetzen, so wie Microsoft und Apple, und jetzt auch Facebook. Sie sind nicht an offenen Systemen interessiert, sondern nur an Offenheit innerhalb der Welt, die sie beherrschen“ (Willkens 2015, S. 145).

Ähnliches antwortet Holger Spielberg, Managing Director Digital Private Banking der Credit Suisse auf die Frage, ob es im Silicon Valley Veränderungsprozesse gibt: „Silicon Valley ist da eigentlich kein gutes Beispiel für Change, weil der Change nicht in Silicon Valley passiert, sondern das, was aus Silicon Valley kommt, verändert den Rest der Welt – wo der Change dann passiert“ (Roehl 2015, S. 10). Mittlerweile ist diese Sichtweise selbst bei höchsten europäischen Gremien angekommen, die nunmehr versuchen, der digitalen Rohstoffausbeute einen Riegel vorzuschieben – wie im Falle der erfolgreichen Klage des Österreicher Maximalian Schrems am Europäischen Gerichtshof gegen Facebook und seine Datenpolitik im Oktober 2015 (Schrems 2015). Digital Leadership at its best. Schließlich gilt es, die digitale Heilserklärung fortlaufend auf ihre realen Auswirkungen zu hinterfragen und ggf. die Spielregeln anzupassen – oder anpassen zu lassen.

In vielen Veröffentlichungen zur Digitalen Transformation wird verlangt, dass sich die Unternehmenskulturen an die digitalen Möglichkeiten und Herausforderungen anzupassen haben. Wenn dies nicht gelingt, so der Tenor, wird man schon morgen auf der Resterampe der Wirtschaftsgeschichte seinen Platz haben. Doch diese Argumentation greift zu kurz.

Jede Technologie basiert auf oder ist sogar selbst eine Kulturtechnik. Wie der Begriff schon sagt, entspringt diese einem speziellen, kulturellen Kontext und prägt diesen ihrerseits auch. Es geht bei der Digitalen Transformation nicht allein um die Einführung einer neuen Technologie. Es geht um die digitale Landnahme einer bestimmten Kultur, die ihrerseits nach bestimmten Werten und Verhaltensweisen oder sogar die Umdeutung von Werten verlangt.

In den vergangenen Jahren hat es sich insbesondere an Begriffen und Slogans wie „Friends“, „Share“ oder „Information is free!“ gezeigt, dass neben dem technologischen auch ein Wertewandel angestrebt wird. Während die Sozialpsychologie gesichert davon ausgeht, dass ein Mensch maximal sechs gute Freunde haben kann, steigen die Friends-Zahlen im Internet weiterhin an. Geteilt wird jetzt, wenn dafür gezahlt wird und seit Edward Snowden wissen wir, dass der Informationszugang im Wesentlichen für Geheimdienste und Großkonzerne kostenlos ist (bis auf die Milliardeninvestitionen in die entsprechende IT-Infrastruktur, von der allerdings anscheinend davon ausgegangen wird, dass diese sich am Ende rechnet), während wir mit unseren Daten zahlen, die der Rohstoff des 21. Jahrhunderts sind. Diese Praktiken und Verfahrensweisen werden allerdings auch von Jungunternehmen weltweit mit Begeisterung aufgegriffen, kopiert und als innovative Geschäftsmodelle der nächsten Generation ausgebaut oder an die großen Player verkauft. Die digitale Führungskraft wird daher zunehmend nicht nur mit monetären, sondern auch mit kulturell-ethischen Wertefragen konfrontiert werden. Direkt oder versteckt technologisch.

Letztendlich stellt sich für jedes Unternehmen, für jede Führungskraft im Einzelnen die Frage, wie auf die digitale Herausforderung reagiert werden kann und soll. Was ist eine geeignete digitale Strategie bzw. Methode, um im digitalen Zeitalter zu führen?

Bei den jeweiligen Entscheidungen kann es sich stets nur um temporäre Beta-Lösungen handeln, deren Erfolg von Tag zu Tag überprüft werden muss. Dies zeigen insbesondere zwei Beispiele:

Zum einen der Fall VW, der im September 2015 begann. Dem Unternehmen wurde eine Softwaremanipulation zum Verhängnis, die bei technischen Überprüfungen zu falschen und somit besseren Werten führte. Somit konnten Autos aus dem Konzern als sauberer verkauft werden, als sie eigentlich waren. Das Resultat war bis dato ein erheblicher Kurseinbruch an den Börsen und anstehenden Strafverfahren – weltweit mit wahrscheinlichen Kosten in Millionen, womöglich in Milliardenhöhe.

Man muss sich fragen, unter welchem Druck Führungskräfte sind, die sich allein durch solche Maßnahmen in der Lage sehen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Darüber hinaus bleibt der Eindruck einer völlig fehlverstandenen „digitalen Strategie“. Wenn Software dazu genutzt wird, um zu manipulieren, falsche Eindrücke zu erwecken und regelrecht „digital verstärkt zu lügen“, dann muss man sich natürlich fragen, ob dies bei VW zum einen ein Einzelfall ist und ob diese Möglichkeiten nicht bereits massiv auch in anderer Hinsicht genutzt werden – wie beim Einsatz von Bots oder Maßnahmen zur Search Engine Optimization

(SEO), wo sie allerdings als durchaus legitim gelten. Wo also verlaufen die Grenzen zwischen moralisch und rechtlich vertretbar und absolut unzulässig im digitalen Zeitalter?

Diese Frage stellt sich auch beim Blick in einschlägige Ratgeber zu den Erfolgsstrategien im digitalen Business. Dort werden zumeist die Erfolgsstrategien von momentan erfolgreichen Startups analysiert und als „Best Practices“ zur Verfügung gestellt (u. a. Hoffmeister und von Borcke 2015). Dabei geht es u. a. darum, den Kunden die eigentliche Arbeit machen zu lassen (Stichwort „Prosumer“), was dieser vermeintlich auch genau so als einen Service erleben will. Prinzip: Outside-In. Oder mit Schikanen zu arbeiten, die es dem Nutzer immer schwieriger gestalten, das anfangs kostenlose Produkt weiterhin kostenlos zu nutzen und ihm eigentlich nichts weiter übrig bleibt, als auf die Bezahlversion umzusteigen oder ganz von Bord zu gehen.

Ein weiteres „Erfolgsprinzip“ wird durch subliminales Vorgehen erreicht. Dies heißt, für sich als Anbieter an der bewussten Aufmerksamkeit der User vorbei Vorteile zu generieren, sei es durch die unübersichtliche Änderung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder dadurch, dass (Nutzungs-)Daten unbemerkt abgegriffen (auch Intransparenz-Prinzip) und zur Gestaltung eines verbesserten Lock-Ins der Nutzer genutzt werden. Im „Idealfall“ werden dazu auch „Gambling“-Prinzipien benutzt, um den Spieler in eine Art Spielsucht zu führen, wie es durchaus auch bei Plattformen wie Facebook der Fall ist.

Zumeist scheint es den Autoren bei diesen „Best Practice“ Sammlungen auch nicht ganz wohl zu sein, weshalb diese Erfolgsprinzipien im Einzelfall auch schon mal mit einem kritischen Kommentar oder Warnhinweis versehen werden. Es bleiben aber Erfolgsprinzipien im digitalen Zeitalter. Wobei sich in diesem Falle einmal mehr die Frage stellt, was im digitalen Business eigentlich Erfolg ist und ob sich dieser von den Maßstäben der Old-Economy (siehe Fall VW) eigentlich so sehr unterscheidet.

2.1.2 Digitale Strategien und Gestaltungsräume

Doch was sind die treibenden Kräfte hinter den Ausprägungen von solcherlei Erfolgsprinzipien? Und folgen diese wirklich so zwangsläufig aus den wirkenden Kräften, wie so oft behauptet?

Immer wieder wird und wurde Google als eines der großen Unternehmen aus dem Silicon Valley angeführt, das die digitale Revolution vorantreibt. Wichtige Weichen wurden dafür bereits 2003 u. a. von Shona L. Brown gestellt. Basierend auf ihrer Tätigkeit u. a. für McKinsey veröffentlichte sie 1998 zusammen mit der Stanford Professorin Kathleen M. Eisenhardt ihren späteren Fahrplan für Google: „Competing on the Edge – Strategy as structured Chaos“ (Brown und Eisenhardt 1998).

Darin macht sie u. a. deutlich, dass es im digitalen Business nur nachgelagert um Effizienzen gehen kann: Aufgrund der Unsicherheit und Nicht-Planbarkeiten in der heutigen Wirtschaftswelt der digitalen Technologien, müssen **kurzfristig mehr Tracks losgeschickt werden, als am Ende ankommen**. Dies muss **kontinuierlich** und auf **unterschiedlichste Art** und Weise geschehen. Noch bevor klar ist, ob irgendeines der Projekte/Wagen/Tracks erfolgreich ankommen ist, müssen **proaktiv** weitere losgeschickt werden. Außerdem muss

allen Beteiligten klar sein, dass die notwendigen Entscheidungen und Aktivitäten während der Reise **nur teilweise vorhersagbar** und in ihrem Verlauf **kaum kontrollierbar** sind. Strategisch relevante Entscheidungen werden in der Gegenwart gefällt. Aufgrund einer fortlaufend aktualisierten Daten- und Informationslage. Strategische Planung wird in der Arbeit von Shona Brown zu einer Form Angewandter Improvisation oder wie sie es auch nennt: ***Playing the Improvisational Edge*** (Brown und Eisenhardt 1998).

Ob man nun die globale Agenda von Google und Co. mag oder nicht: Sie sind die Player, die die Spielregeln der digitalen Frontier (noch) bestimmen. Will man dort mitspielen, muss man sich zumindest der strategischen und operativen Handwerkszeug bewusst sein, mit denen dort gearbeitet wird. Der eigene Wettbewerbsvorteil muss in einem zweiten Schritt durch den eigenen, ganz spezifischen kulturellen und stark pfadabhängigen Hintergrund einfließen. Einfaches „Copy/Paste“ und der Verzicht auf eigene kulturelle Werte, regionale Spezifika, Rechtslagen und die eigene Geschichte können und werden bei einer solch starken und kulturgetriebenen Technologie wie der des Internets langfristig nicht funktionieren. Weder für Regionen noch für einzelne Unternehmen aus anderen kulturellen Umfeldern. Die kalifornische Kultur hat sich die Technologie bereits einverleibt, die nun ihren weltweiten Siegeszug antritt und dabei behilflich ist, andere Kulturen ihrerseits einzuverleiben. „Culture eats technology for breakfast. And then the next culture!“

Digitale Führung in Organisationen muss dementsprechend lernen, mehr mit kulturellen Verunsicherungen und Überraschungen umzugehen, als dies bislang der Fall war. Unsicherheiten sind keine Risiken. Es existieren keine Wahrscheinlichkeiten. Berechnungen und Planungen sind nicht oder kaum möglich. Die digitale Transformation, die die Unternehmenswelt heute erlebt, ist der Aufbruch der Tracks in die digitale VUCA Welt. Diese Welt schwankt stark in ihren Ausprägungen und Eigenschaften, ist eben volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig.

Bislang wurde der Veränderung der Arbeitswelt im Bereich der Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern hauptsächlich mit Maßnahmen in den Fach- und Methodenkompetenzen begegnet. Mitarbeiter und Führungskräfte wurden dazu angehalten, sich mit den digitalen Möglichkeiten, technologischen Entwicklungen und Märkten proaktiv auseinander zu setzen. Datenspezialisten und Berater wurden in die Häuser geholt, um das notwendige Fachwissen aufzubauen, das notwendig ist, um die neuen, digitalen Instrumente spielen zu können. Die Unternehmen rufen fortlaufend nach mehr Hochschulabsolventen aus den sogenannten MINT Fächern. Allerdings spricht sich allmählich auch rum, dass es durchaus sinnvoll ist, auch Mitarbeiter einzustellen, die man vermeintlich gar nicht bräuchte (Sutton 2001), um Perspektivenvielfalt, Diversität und interdisziplinäre Arbeitsweisen zu etablieren.

Auf methodischer Ebene wurden teilweise ebenfalls Veränderungen induziert. Methoden wie Design Thinking oder agile Projektmanagementmethoden wie SCRUM wurden auf die ein oder andere Art und Weise vollständig eingeführt oder in Teilen genutzt. Doch wie bereits weiter oben erwähnt, handelt es sich um eine kulturelle Transformation, bei der es nicht allein darum gehen kann, die Technologien 1:1 ins Unternehmen zu holen, sondern eine eigene digitale Kultur zu entwickeln. Hierbei sind die personalen und sozialen

Kompetenzen gefragt. Dort haben die meisten Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen jedoch bislang noch nicht einmal angefangen.

Während es bei dem Zusammenspiel von Fachkompetenzen und Methodenkompetenzen im Resultat in der Regel um schnelle Prototypen (Rapid Prototypes) von Prozessen, Services oder Produkten handelt, geht es bei den personalen und sozialen Kompetenzen um das soziale Prototypen. Mit der zunehmenden Diversität der Fachdisziplinen, Kulturen, Geschlechter und Generationen in den Organisationen kommt es zunehmend darauf an, auch für die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, der Kommunikation und Identifikation mit der Arbeit immer wieder erneut soziale Prototypen zu entwickeln, die als Ausgangspunkt für Projektstrukturen, IT-Werkzeuge und Zieldefinitionen etc. dienen.

Technologie ist immer auch Kulturtechnik. Kulturell geprägte Sichtweisen der Welt und damit verbundene Handlungsweisen prägen auch die technologischen Entwicklungen. Die Fragen, die wir an die Natur stellen, sind immer auch kulturell geprägte Fragen. Allerdings kommt es eben auf genau diese Fragen und die daraus resultierenden Technologien und Verfahrensweisen an, wie uns die Natur darauf antwortet. Das stellte bereits der Physiker und Nobelpreisträger Werner Heisenberg fest (Carse 1986, S. 122).

2.1.3 Hybride Arbeitsräume

In einer hybriden Arbeitsumgebung zu führen, ist anders, als in einer einfach analogen. Wenn wir das so niederschreiben, bemerken wir bereits, wie schwierig es in der Praxis ist, noch zwischen einer digitalen und analogen Welt zu unterscheiden. Gibt es eigentlich noch eine Realität jenseits von Smartphones, Websites, Datenbanken etc.? Sind wir nicht bereits von diesen digitalen Werkzeugen so abhängig, dass wir sie quasi als lebensnotwendig erachten müssen? Es besteht aber ein großer Unterschied, ob wir diese Werkzeuge, für unsere individuellen Arbeitsweisen und hauptsächlich zur Informationsbeschaffung nutzen oder ob wir medial vermittelt mit anderen Menschen produktiv zusammen arbeiten wollen und können. In deutschsprachige Länder geben immer noch ca. 2/3 der Führungskräfte an, nicht wirklich erfolgreich virtuell verteilt zusammen zu arbeiten. Was im Kern Schwierigkeiten im adäquaten Umgang mit digitalen Medien im Arbeitskontext bedeutet (Hildebrandt et al. 2013, S. 11).

Die Herausforderungen, denen mit Hilfe digitaler Medien begegnet werden muss, sind oftmals auch eben jene vermeintlichen Vorteile (und häufig auch die Nachteile) der räumlich verteilten Zusammenarbeit:

- Verschiedene Standorte
- Unterschiedliche Zeitzonen
- Technologien
- Unterschiedliche kulturelle Sicht-, Verhaltens- und Arbeitsweisen

(Hildebrandt et al. 2013, S. 13).

Verschiedene Standorte können verschiedene Geschäftseinheiten in unterschiedlichen Ländern sein. Womöglich haben diese andere Ziele als der eigene Standort. Sie können sich in Bereichen des öffentlichen Nahverkehrs unterscheiden oder in der Erfahrung, die bereits im jeweiligen Geschäftsfeld vorliegt. Unterschiedliche Zeitzonen können die Chance für 24/7 Projektarbeit eröffnen; können es aber auch erschweren, alle Parteien in einen „Telefon-Call“ zu bekommen. Dies deutet auch schon auf das Feld der Medienkompetenz und der Nutzung der zur Verfügung stehenden Technologien – ggf. seinerseits mit Hilfe von Applikationen oder einfach nur einem bewussten und sinnvollen Umgang mit den Technologien (Kap. 6.2).

All dies findet vor einem sehr differenzierten Hintergrund von kulturellen Verhaltens- und Verständnisweisen statt. Dieser reicht von Sprachen über die Art und Weise, Feedback zu geben und anzunehmen, bis hin zu Feiertagen, Ritualen und Generationsunterschieden (Kap. 2.2). Diese Faktoren und viele mehr befinden sich in einem kontinuierlichen Zusammenspiel und erschaffen so einen reichhaltiges Arbeitsumfeld für positive, aber auch negative Überraschungsmomente. In ein neues Team, ein neues Projekt, eine neue Gruppe einzutreten, stellt stets einen Schritt ins Unbekannte dar. Die Fähigkeiten, mit dem „Unbekannten“ in professioneller Art und Weise umzugehen, ist somit eine Kernfähigkeit für digitale Führungskräfte (Hildebrandt et al. 2013, S. 14).

Hybride Arbeitsräume sind die Arbeitsräume, mit denen jenen Herausforderungen der VUCA Welten begegnet wird, wie auch den Herausforderungen verteilter, virtueller Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit in diesen Arbeitsräumen muss ihrerseits Mittel und Wege finden, mit Volatilitäten, Unsicherheiten, Komplexitäten und Mehrdeutigkeiten umzugehen. Gerade Manager nennen, wenn sie heute nach ihren dringlichsten Fragestellungen gefragt werden, den konstruktiven Umgang mit dem Unerwarteten (Dell 2012, S. 170). „Managing the Unexpected“ von den Organisationswissenschaftlern Weick/Sutcliffe gründet auf der These, dass „High Reliability Organizations (HROs)“ in Zeiten zunehmender Unsicherheiten für alle Organisationsformen von Relevanz sind. HROs sind Organisationen, die sich mit prekären, komplexen Situationen auseinandersetzen und vor allem antizipatorisch arbeiten müssen, ähnlich wie Fluglotsen oder Notfallmediziner (Dell 2012, S. 170; Weick und Sutcliffe 2003).

Als erste Eigenschaft von Akteuren in HROs gilt eine **hohe Aufmerksamkeit gegenüber Fehlern als Ressource**. Da HROs nichts falsch machen dürfen, wird jede noch so kleine Störung als Chance interpretiert, um daraus potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten zu gewinnen. Fehler müssen geortet und offengelegt werden.

Ein zweites Merkmal ist das **Ablehnen vereinfachender Interpretationen**. Komplexität muss mit Komplexität begegnet werden. Die Aufgabe, Achtsamkeit aufrechtzuerhalten, nehmen HROs zum Anlass, Komplexität zum Spiel zu erheben. Nicht dasjenige Team hat den meisten Wert, das durch intensives Planen eine vereinfachende Lösung für ein Problem gefunden hat, sondern das Team, das Lösungen und Problemstellungen hinterfragt.

Als drittes Merkmal wird ein **sensibler Umgang mit betrieblichen Abläufen** gepflegt. Weil HROs anerkennen, dass es ein Ding der Unmöglichkeit ist, alle Abläufe bis ins Detail hierarchisch zu planen, zu kontrollieren bzw. als Unordnungen zu beseitigen, wer-

den komplexe Aufgaben unter den Mitarbeitern verteilt. Befugnisse werden in Richtung Know-how delegiert, wo immer es liegt, und nicht die Hierarchie hinauf und herunter in Richtung Dienstalter oder Dienstrang (Dell 2012, S. 171; Weick und Suttcliffe 2003).

Die vierte Eigenschaft wird ganz direkt *als Eingang in improvisatorische Situationen* bezeichnet. Zwar entwerfen HROs für alle möglichen Szenarien Tausende von Pläne, stecken aber auch erhebliche Ressourcen in den Aufbau von schnellen Rückkoppelungen und den kommunikativen Austausch und den Ausbau von Improvisationsfähigkeit (Dell 2012, S. 171; Weick und Suttcliffe 2003). Um konstruktiv mit Unordnung umgehen zu können, braucht man ein lernendes Wissen, ein Methoden- und Werkzeugrepertoire an unterschiedlichsten relationalen Verschaltungsmöglichkeiten, aus denen neue Handlungen ermöglicht werden (Dell 2012, S. 171).

Dies führt dann auch zum fünften Aspekt, dem *Respekt vor fachlichem Wissen*. HROs suchen immer danach, jeweilige Fragestellungen den jeweilig kompetentesten Teammitgliedern zuzuführen. Mal nicht zu wissen, wie es geht, und dann den anderen zu fragen, ist Teil der Sache: „Es ist ein Zeichen von Stärke und Selbstbewusstsein, zu erkennen, wann man die Grenzen des eigenen Wissens erreicht hat und die Hilfe anderer in Anspruch nehmen sollte“ (Dell 2012, S. 171). Ziel dieser hybriden Arbeitsräume muss eine minimale, strukturelle Vorgabe sein, bei maximaler Autonomie der Akteure, so dass eine emergente Selbstorganisation möglich ist (Barrett 2012, S. 67 ff.).

Der Fluss von Informationen und das Wissen über die Kompetenzen der anderen ist in hybriden Wissensräumen somit ein zentrales Element. Die Kehrseite dessen ist sicherlich die Frage nach der Verfügbarkeit dieser Informationen. Was muss für wen transparent und einsehbar sein, um einen solchen kommunikativen Austausch zu ermöglichen? Welche Grenzen kann oder sollte es dafür geben?

2.1.4 Digitale Werte – Eine Annäherung

Schon in den vorangegangenen Kapiteln war viel von Werten die Rede. Sei es in Hinblick auf die Kulturen, die sich im Internet begegnen, sei es die theatrale Darstellung eigener Haltungen und Werte oder eben die Nutzung digitaler Medien zur Beziehungsgestaltung und damit auch zum Abgleich von Wertekategorien.

Eine weitere wichtige Kategorie ist die der Privatsphäre. Ein Dauerthema im digitalen Kontext. Zum einen werden Medien genutzt, um innerliche Befindlichkeiten und fotografische Darstellungen der eigenen Arbeits- und Lebenswelt nach außen zu kommunizieren – zum anderen braucht es einen intimen und privaten Teil im Leben eines jeden Menschen, um sich zurückziehen zu können, um mit sich oder seinen Liebsten allein sein zu können. Die Privatsphäre ist und sollte somit auch weiterhin als ein fundamentales Recht anerkannt sein, wobei wir in letzter Zeit zunehmende Verletzungen dieses Rechts auf Privatsphäre erleben – sei es durch politisches oder wirtschaftliches Handeln. Zum einen, weil es weiterhin schwer fällt, im digitalen Zeitalter abzugrenzen, wo genau Öffentlich-

keit, Berufswelt und Privatleben aufhören bzw. anfangen und es dadurch zu Verletzungen kommt, die nicht beabsichtigt sind.

Andererseits kann es aber auch zu Verletzungen der Privatsphäre kommen, die recht eindeutig festgestellt werden können und durchaus beabsichtigt sind. Dies kann u. a. durch das Veröffentlichen von oder auch nur durch den Zugang zu persönlichen Daten von Mitarbeitern geschehen. Die Datenbanken und Personalakten von Organisationen beinhalten eine immense Menge an privaten Informationen, deren Bekanntgabe die Rechte der Betroffenen erheblich verletzen kann.

Viele Firmen passen sehr darauf aus, dass mit diesen Daten adäquat umgegangen wird, aber das Potenzial für einen Missbrauch besteht dennoch. Auch wenn es bereits eine Vielzahl an Gesetzen und Gerichtsurteilen gibt, die den Zugang zu diesen Daten erheblich einschränken, gibt es ebenfalls eine Vielzahl an Fällen, wo es legitime oder illegitime Zugriffe gegeben hat.

So kommt es z. B. durchaus häufig dazu, dass Vorgesetzte in die als „privat“ gekennzeichneten Bereichen auf der Festplatte oder in Ordnern schauen. Einige Firmen gehen sogar routinemäßig in Telefongespräche der Mitarbeiter unbemerkt hinein. Eine nicht unerhebliche Anzahl von Firmen liest auch die E-Mails der Mitarbeiter mit und überwacht ihre Aktivitäten im Internet. Gleichzeitig ermöglicht es zum Beispiel GPS Technology, Mitarbeiter auf ihren Fahrten in Dienstfahrzeugen zu überwachen – zumeist sogar ohne deren Wissen. Was in einzelnen Fällen durchaus sinnvoll sein kann – für die Mitarbeiter, wie auch für das Unternehmen – kann in anderen Fällen dafür sorgen, dass Mitarbeiter erst recht anfangen, solche Überwachungsmaßnahmen zu sabotieren, sich demotiviert fühlen aufgrund des erlebten Misstrauens und sich im Umkehrschluss Rechte rausnehmen, die sie ansonsten gar nicht erst eingefordert hätten – sei es aus Trotz oder um sich eben für jenes Verhalten ihnen gegenüber zu revanchieren.

Ein weiterer Aspekt ist die Art und Weise, wie Unternehmen auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen Einfluss zu nehmen – insbesondere wenn diese versuchen, ihre Unternehmenswerte auf die Mitarbeiter zu überführen. Dabei geht es nicht nur um die Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben, wenn Unternehmen aufgrund ihrer Werte den Mitarbeitern vorschreiben wollen, was diese zu denken oder zu tun haben. In manchen Fällen kam es z. B. in den USA dazu, dass sich Führungskräfte dazu veranlasst sahen, Geldspenden an die politischen Lobbygruppen des Unternehmens vorzunehmen. Andere Unternehmen forderten Mitarbeiter zur Unterstützung von Wahlkampagnen auf (Shaw 2011, S. 347).

Was im ersten Moment befremdlich wirkt, geschieht jedoch auf der Seite der Kunden tagtäglich. Werden nicht immer mehr Daten von Nutzern auf Seiten der Unternehmen aufgrund von unübersichtlichen Geschäftsbedingungen erfasst und ausgewertet, vermeintlich anonymisiert und für die Ziele von politischen wie auch wirtschaftlichen Organisationen genutzt? Was für die einen eine erfolgreiche Wahlkampagne wie bei Obama ist, wo auf die Wähler abgezielt wird, ist für die anderen Smart und Big Data, um die Märkte und Kunden von morgen zu erkennen oder sogar zu generieren – im extremsten Falle sogar „zu nudgen“, d. h. in ihren Handlungen und Entscheidungen in die „richtige“ Richtung zu stubsen (Thaler und Sunstein 2009).

Digitale Führung

Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit
wertvoller machen

Ciesielski, M.A.; Schutz, Th.

2016, XIII, 183 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-49124-9