
Vorwort

Führung, die in immer kürzeren Abständen mit neuen Technologien arbeiten muss. Führung, die medial vermittelt und über verschiedene Standorte hinweg mit einer zunehmend heterogenen Gruppe von Mitarbeitern klarkommen muss. Führung, die Generations- und Kulturunterschiede im Umgang mit den Technologien – und nicht nur dort – berücksichtigen muss. All dies sind Herausforderungen, die Führungskräfte alltätlich bewältigen müssen. All zu oft sind aber die neuen Prozesse gerade eingeübt, da müssen sie schon wieder geändert werden. Fragen über Fragen brechen hervor und auf einen ein, auf die es nicht die eine Antwort gibt. Und selbst, wenn eine Antwort gefunden ist, laufen wir Gefahr, dass sich die Ausgangsfrage bereits wieder verändert hat. Unbequeme Zeiten für Führungskräfte.

Daher haben wir uns auch bemüht, ein unbequemes Buch zu schreiben. Ein Buch, das herausfordert, aber auch ein Buch, das zum Dialog einlädt. Wie wollen mit „Digitale Führung“ dazu einladen, dem Digitalen auf einer menschlichen Ebene zu begegnen.

Unabhängig von konkreten „Tools“, „Workflows“ und „Best Practices“ wollen wir zu einem Nachdenken darüber einladen, wie die neuen Technologien unsere Formen der Zusammenarbeit wertvoller machen können und was Führung ihrerseits dazu beitragen kann. Dabei wollen wir uns über die digitalen Arbeitswelten (Kap. 1) den hybriden Arbeitskulturen (Kap. 2) annähern, in denen eine klare Abgrenzung zwischen dem digitalen und dem analogen Arbeiten zunehmend schwerer fällt. Umso wichtiger ist es, sich als Führungskraft u. a. zu fragen, wozu Menschen in Organisationen überhaupt Informations- und Kommunikationstechnologien einsetzen wollen und inwiefern sich diese Nutzungsweisen vom privaten Einsatz unterscheiden.

Im Kern geht es bei unseren Ausführungen zur digitalen Führung um den Einsatz der Technologien für die Beziehungsarbeit. Wertebasierte Beziehungen, die aufgebaut, gepflegt und gegebenenfalls auch professionell beendet werden müssen. Diese Beziehungen

und Rollen basieren auf der jeweiligen Unternehmenskultur (Kap. 3). Jede Kultur braucht ihren eigenen Zugang zu den jeweils passenden Kommunikationstechnologien. Jede Kultur tickt anders, verarbeitet ihre Informations- und Kommunikationsflüsse unterschiedlich. Das Wissen der Organisation steckt jedoch immer in diesen Flüssen. Die Lebendigkeit und Innovationsfreudigkeit einer Organisation hängt von diesen Flüssen ab. Vom Flow.

Und genau hier befindet sich unserer Meinung nach die größte Herausforderung (Kap. 4): Wie können es Führungskräfte schaffen, dass die menschliche Lebendigkeit und Intelligenz in ihrer Organisation aktiviert oder erhalten bleibt und dass nicht das Regime der Prozesse, Strukturen und Technologien jegliche Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit, Spontaneität und damit Kreativität der menschlichen Natur erstickt. Wie smart können Technologien wirklich sein?

Bislang geht es im Management und bei Führungsaufgaben zentral um die effiziente und erfolgreiche Abarbeitung von festgelegten Aufgaben. Doch um den französischen Philosophen und Essayisten Paul Valéry zu bemühen: „Was dir am besten gelingt, wird dir unweigerlich zur Falle.“ Genau dort stecken wir. In der Falle. In der selbst aufgestellten Optimierungsfalle. Der Effizienzfalle. Effizienz - das können wir gut. Das ist notwendig. Doch das ist nicht mehr das Einzige, was wir heute brauchen. Das blinde Implementieren von Technologien und Nachahmen der Silicon Valley Kultur wird ebenfalls keine hinreichende Antwort auf die Herausforderungen sein, denen wir uns heutzutage gegenüber sehen.

Unserer Meinung nach muss die Ausgangsfrage für die kulturadäquate Umsetzung digitaler Führung in dem jeweiligen organisationalen Kontext lauten: „Was brauchen die Menschen für eine wert- und sinnvolle Zusammenarbeit in der Organisation?“ Was brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um ihre Rollen best möglichst spielen zu können und wie können Führungskräfte sie darin unterstützen? Die Antworten darauf sind im digitalen Zeitalter andere als noch vor ein paar Jahren. Einige Antworten haben wir für Sie in den abschließenden Kap. 5 bis 7 detailliert ausgeführt.

Basierend auf der Kompetenzarchitektur nach John Erpenbeck und Volker Heyse wird in Kap. 5 ein Teil der „digitalen Führungskompetenz“, die Führungskompetenz, als Querschnittskompetenz in ihren analogen und digitalen Teil- und Schlüsselkompetenzen dargestellt. Darüber hinaus sind zur digitalen Führungskompetenz offensichtlich auch zwei weitere Querschnittskompetenzen zu zählen: Die Medienkompetenz und die interkulturelle Kompetenz. Im digitalen Zeitalter ist die Führungskompetenz mitunter komplexer geworden, als sie es vermutlich schon war.

Doch wie entwickle und trainiere ich sie, die digitale Führungskompetenz? Wie gewohnt, wie es sich bei der Führungskompetenz schon bewährt hat? Wie gewohnt an den Hochschulen, Business Schools oder im Unternehmen und, wenn ja, wie und was genau soll entwickelt werden? Kapitel 5.4 und 6 geben hier methodische Vorschläge, die sich in

anderen Kompetenzfeldern bereits über Jahrzehnte bewährt haben. Doch Wissen allein reicht nicht aus: (Digitale) Führungskompetenz gilt es, achtsam und leidenschaftlich mit der nötigen Erdung für das Virtuelle zu verkörpern. Wie? Kap. 7.

Andere Antworten werden Sie aber selber finden müssen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei und freuen uns auf einen regen Austausch @DigitalFuehrung !

Berlin, November 2015

Martin Ciesielski
Dr. Thomas Schutz

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