
Zusammenfassung

Das „Digital Mindset“, das heißt Sharing, Partizipation, Kooperation und Kollaboration in- und außerhalb der Unternehmen, mit Partnern und Konkurrenten, fordert die bisher zumeist hierarchisch strukturierten und alphasart sich generierenden Führungskräfte in neuer Weise. Wo Wirksamkeit sich bisher als qua Hierarchie definierte Macht erzeugte, stehen jetzt Überzeugung, Werben, empathisches Verstehen, gemeinsames Ringen um den gemeinsamen Erfolg im Fokus. Egoismen, narzisstische Machtspiele, politisch erfolgreiche, aber inhaltsarme Ränkespiele verhindern Kreativität und in Folge Innovation.

Im folgenden Beitrag wird der Fokus auf die Entwicklung einer Arbeitswelt 4.0, die Notwendigkeit einer stabilen Unternehmenskultur als Anker und Motor des Wandels in digitalen Zeiten und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Führung gerichtet. Ziel ist es, Anregungen zur Reflexion zu geben.

Unternehmen agieren heute in einer Welt, die durch Globalisierung, rasenden Wissens- und Informationszuwachs, starke Konkurrenz und schwindende Ressourcen gekennzeichnet ist. Die Volatilität der Märkte, verkürzte Produktlebenszyklen, unübersichtliche und sich ständig verändernde Kundenwünsche bedingen einen starken Innovationsdruck. Diese Komplexitäten müssen analysiert, verstanden, strategisch integriert, kulturell adaptiert und, begleitet von Mitarbeitern und Führungskräften, erfolgreich umgesetzt werden. Und dies nicht einmalig oder in den bisher bekannten mehrjährigen Zyklen, sondern in einem an Geschwindigkeit ständig zunehmenden Kontinuum. Der stetig und in hoher Geschwindigkeit stattfindende Wandel wird zur stabilen Anforderungsgröße für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter.

U. Schütze-Kreilkamp (✉)
DB Mobility Logistics AG, Berlin, Deutschland
E-Mail: ursula.schuetze-kreilkamp@deutschebahn.de

Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung	18
2.2	Transformationale Führung vs. transaktionale Führung	19
2.3	Kernelemente der Digitalisierung	22
2.4	Anforderung an Führung in digitalen Zeiten	24
2.4.1	Arbeitswelt 4.0	24
2.4.2	Thesen zur Arbeitswelt 4.0	26
2.4.3	Wie kann Dringlichkeit in Wirksamkeit überführt werden?	28
	Literatur	31
	Über die Autorin	32

2.1 Einleitung

Die hierarchische Organisation hat über lange Jahre erfolgreich Unternehmen strukturiert und erfolgreiches Arbeiten möglich gemacht. Sie ist durch Klarheit der Verortung von Zuständigkeit, Verantwortung, Risiko und vor allem Macht gekennzeichnet. Wer oben in der Hierarchie stand, hatte Macht. Diese Macht war gleichzeitig ständig bedroht. Mithilfe von Statussymbolen wie Eckbüros und Firmenwagen konnten sich die Mächtigen ihrer Position im Unternehmen versichern. Ein Scheitern in der hierarchischen Organisation war eine individuelle Katastrophe, Entmachtung und Beschämung.

Die Zeiten, in denen Hierarchie und Status das Wichtigste waren, sind vorbei. Abgelöst von der Notwendigkeit, Inhalte in das Zentrum der Betrachtung zu stellen, verlieren die hierarchische Organisation und ihre alten Symbole zunehmend an Bedeutung.

Negativ formuliert geht es den Mächtigen an den Kragen. Die alten Vergewisserungsmechanismen der Mächtigen werden nicht mehr anerkannt, Autorität und Kompetenz der Führungskräfte werden infrage gestellt und eine neue Generation von hoch qualifizierten kehrt Unternehmen und ihren Führungskräften einfach den Rücken, wenn es Anlässe zur Unzufriedenheit gibt.

Positiv formuliert setzt sich die Sehnsucht der Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte nach einem sinnhaften, „guten“ Leben durch. Wir alle wollen verstanden werden, wollen nicht nur durch Worte, sondern auch mit und durch Gefühle erreicht, einbezogen, mitgenommen, gesehen und gehört werden. Wünsche, Bedürfnisse, Ziele und Strategien sollen so zum einen emotional mitnehmend, zum anderen intellektuell verstehbar nahegebracht werden. Das Wechselspiel zwischen den Kundenwünschen, dem Druck durch Konkurrenz und dem kreativen Potenzial Einzelner oder Gruppen, das Entstehen von Innovation, die Möglichkeit der umsetzenden Mitgestaltung, sei es von Produkten, Bereichen oder Unternehmen, können Energien freisetzen. So können Einzelne, Gruppen oder Unternehmen (bis hin zu Gesellschaften) im produktiven Prozess des Entstehens und Umsetzens von Ideen zu Kraftzentren werden, die aus sich heraus Großartiges vollbringen.

Was sind positiv unterstützende, was verhindernde Faktoren?

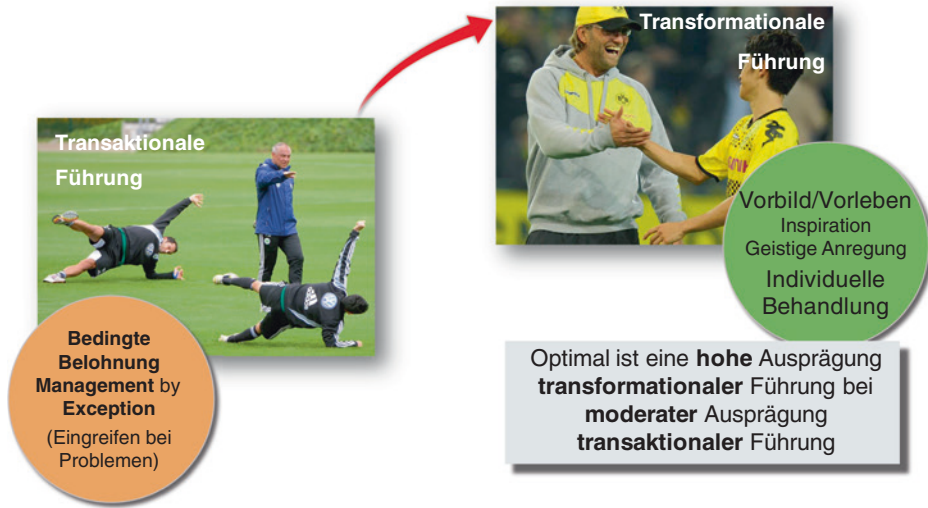


Abb. 2.1 Situative Dualität von transformationaler und transaktionaler Führung

So verschieden Menschen sind, so verschieden sind auch ihre Bedürfnisse nach Halt, Struktur, Rahmen, Anleitung, Regeln oder auch Freiräumen, Selbstgestaltung, Eigen- und Mitverantwortung, Flexibilität in Zeit, Raum und Rahmenvorgaben.

Trotz aller zunehmender Diversität braucht es eine gemeinsame Basis, die die Art und Weise des Zusammenlebens, der Ausrichtung und des Grundverständnisses darstellt. Jede Organisation versucht für sich ein Unikat, etwas, was nur diese Organisation ausmacht, in Form von Prinzipien und Werten zu definieren.

Die Unternehmenskultur bildet auch – oder gerade – in Zeiten stetigen Wandels die Konstante, die wie ein Trapez Rahmen und Sicherheit gebend DA ist, gleichzeitig den Wandel durch ihr SO SEIN ermöglicht und fortwährend unterstützt.

Es gibt zahlreiche Untersuchungen zum Thema transformationale und transaktionale Führung. Ziel der meisten Arbeiten ist es, zu untersuchen, ob der eine über den anderen Führungsstil überlegen sei. Festzuhalten bleibt, dass transformationale Führung zu einem höheren Commitment der Mitarbeiter zur eigenen Aufgabe und zum Unternehmen führt, am Ende transformationale Führung allein aber nicht für alle Mitarbeiter funktioniert. Die situativ gelebte Dualität beider Führungsstile kommt letztendlich der Verschiedenheit der Menschen entgegen und so geht es, je nach Erfordernis, immer um die Kombination beider Führungsstile (vgl. Abb. 2.1).

2.2 Transformationale Führung vs. transaktionale Führung

Transformationale Führung erscheint in einer Sinn suchenden Welt, deren Kennzeichen ein hohes Maß an Geschwindigkeit, Flexibilität, Mobilität, Komplexität ist, ein steter Wandel, starke Konkurrenz, Markt- und Innovationsdruck, rascher Wissens- und

Informationszugewinn, stetiger technischer Fortschritt und Veränderung ehemals starrer Unternehmensstrukturen, als die optimale Führungsform.

Der Begriff transformationale Führung wurde erstmals durch Burns (1978) verwendet und durch Bass (1985) weiterentwickelt. Bass versteht transformationale Führung nicht als Gegenpol zur transaktionalen Führung, sondern als ergänzendes Moment. Die Augmentationshypothese versteht transaktionale Führung als Fundament der transformationalen Führung (Waldman et al. 1990). Transformationale Führung basiert u. a. auf motivationstheoretischen Konstrukten, wobei Bedürfnisse, Werte und Ziele durch Inspiration, Vorbildfunktion, Vermittlung von Zielen und Visionen, individueller Zuwendung eine Sinnggebung erfahren. So wird das Unternehmen durch und über alle Ebenen hinweg Sinn gebend motivierend durchdrungen (Bass 1985). Sowohl der Intellekt (Warum und Wozu), als auch die Emotionen (Wer und Wie) werden angesprochen, der Mensch in Gänze gesehen und involviert, sodass stetige Veränderung des Einzelnen, aber auch ganzer Gruppen Ebenen übergreifend möglich wird. Im besten Fall wird für die neue „Idee“ Begeisterung erzeugt, die hilft, Ängste in konstruktive Energie zu wandeln und andere mitzureißen auf dem Weg der Veränderung (Abb. 2.2).

Transaktionale Führung bezeichnet hingegen einen Führungsstil, der auf Austausch zwischen Führendem und Geführtem beruht. Beschrieben wurde er von Downton (1973) und weiterentwickelt von Burns (1978). Schwerpunkt bildet die Aufgabenzentrierung, die Entlohnung erfolgt materiell oder immateriell, unerwünschtes Verhalten wird sanktioniert, Erwünschtes belohnt. Das Führungsverständnis ist geprägt durch Ansage und Belohnung/Bestrafung. Der menschlichen Beziehung, dem menschlichen Bedürfnis

Vier Elemente des transformationalen Führungsverständnisses

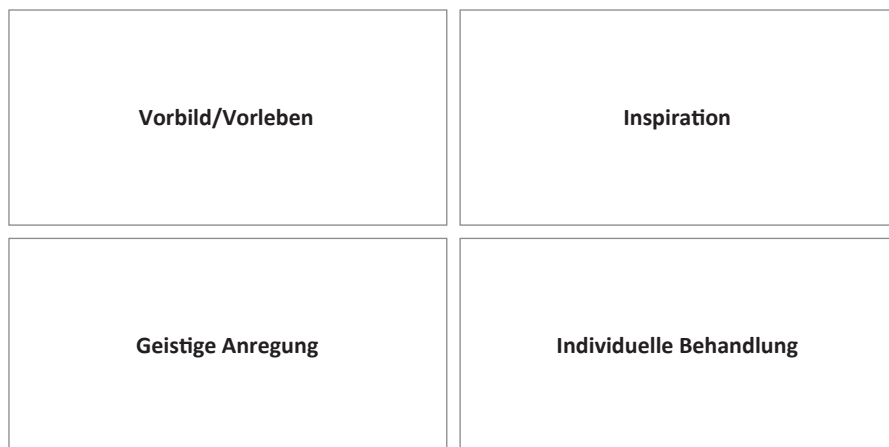


Abb. 2.2 Die vier Elemente der transformationalen Führung

nach Sinngebung, Mitgestaltung, individueller Behandlung wird nur eingeschränkt, nämlich ausschließlich in Form der Austauschbeziehung, Rechnung getragen. Diese Austauschbeziehung ist dabei tendenziell asymmetrisch, weil der Mitarbeiter seine gesamte Arbeitskraft dem Unternehmen anbietet und diese dann dem Direktionsrecht des Arbeitgebers unterliegen soll, somit der Mitarbeiter Kontrolle über die eigenen Handlungen während der Arbeit an den Arbeitgeber abgibt. Die finanzielle Gegenleistung, die der Mitarbeiter dafür erhält, kann er dagegen nur in der außerberuflichen Sphäre nutzen, um sein außerberufliches Leben – Familie und Freizeit – zu gestalten. Unterschiede zwischen einfacher Arbeit (direkte Anordnung und Kontrolle) und komplexer Arbeit (zum Beispiel Zielvereinbarungen, Eskalation zu höheren Führungsebenen) sind vorhanden, jedoch eher graduell. Die Asymmetrie der Beziehung, die Reduktion auf Anordnung und Befolgung, ist in ihrer immanenten Starre Garant für Kontinuität und somit das Gegenteil von dem, was heute das Überleben von Organisationen sichern soll: die rasche Adaptationsfähigkeit an steten Wandel und Wechsel.

Transformationale Führung setzt dagegen bei der eigenen Motivation der Menschen an, sinnvoll tätig werden zu wollen, und beruht auf Eigenverantwortung und eigenständigem Handeln im Sinne des Unternehmens. Insofern strahlt und durchdringt sie nicht nur die Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern findet ihren Ausdruck in einem tatsächlich spürbaren, gemeinsamen Führungsverständnis, der jeweiligen Unternehmensstrategie und der gelebten Kultur. Dies hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Ausrichtung auf den Kunden und die Märkte und erzeugt ein Kulturklima der Kommunikation und des Austausches (Abb. 2.3).

Strategie – Führung – Kultur



Abb. 2.3 Zusammenhang zwischen Strategie, Führung und der Unternehmenskultur

2.3 Kernelemente der Digitalisierung

Es existieren verschiedenste Definitionen zum Begriff Digitalisierung. Im weitesten Sinne versteht man unter Digitalisierung den Wandel von analogen zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Kommunikations- und Informationstechnik in digitaltechnischen Systemen. Durch das Internet besteht eine hohe Verfügbarkeit und Schnelligkeit von Informationen. Verbunden damit ist eine deutlich verbesserte Effizienz und Wirtschaftlichkeit in Organisationen (Abb. 2.4).

Veränderungen in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen sind die Folge. Die Weiterentwicklung in Produktion und Industrie (Industrie 4.0, Produktion 4.0) werden ebenso vorangetrieben wie im Themenbereich Arbeit 4.0 (Abb. 2.5).

Will eine Organisation erfolgreich und überlebensfähig sein und bleiben, ist es erforderlich, dieser Geschwindigkeit des Wandels Rechnung zu tragen. Change, Transformation des Einzelnen und ganzer Gruppen und Organisationen werden zur alltäglichen Normalität. Der Kunde, ob im Innen oder Außen einer Organisation oder Gesellschaft, steht im Zentrum der Betrachtung. Der Blick richtet sich von der Fähigkeit des Einzelnen hin zur Fähigkeit und kreativ-energetischen Befähigung ganzer Teams und Organisationen. Das Team, die kreativ-energetisierende Kraft, schafft Innovation und sichert so das Überleben von Gemeinschaften und Organisationen.

Diese umwälzende Bewegung macht vor nichts und niemandem Halt: Gesellschaft, Politik, Wirtschaft – alle und alles sind im Wandel. Chancen und Visionen, aber auch Risiken und Ängste nehmen großen Raum ein. Jeder große Umbruch ist begleitet von Angst vor Veränderung. 2014 hat das Allensbacher Institut für Demoskopie im Auftrag

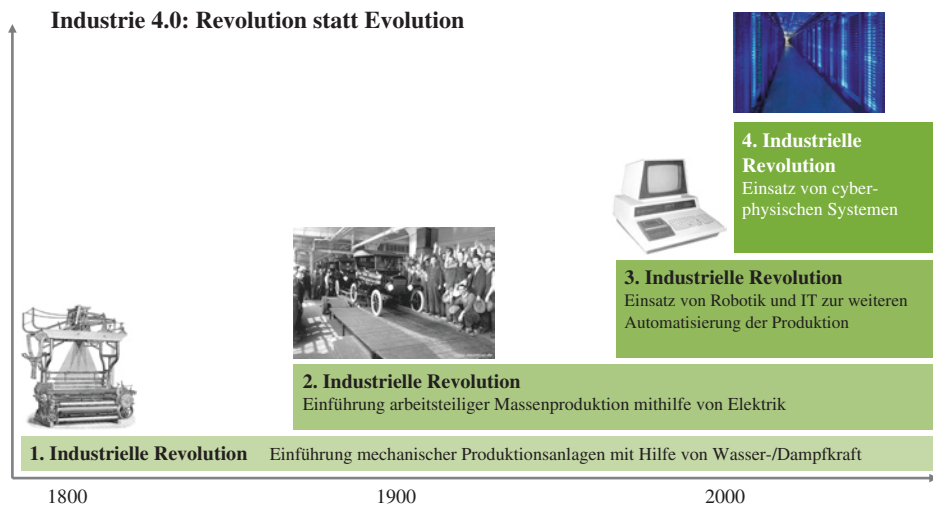
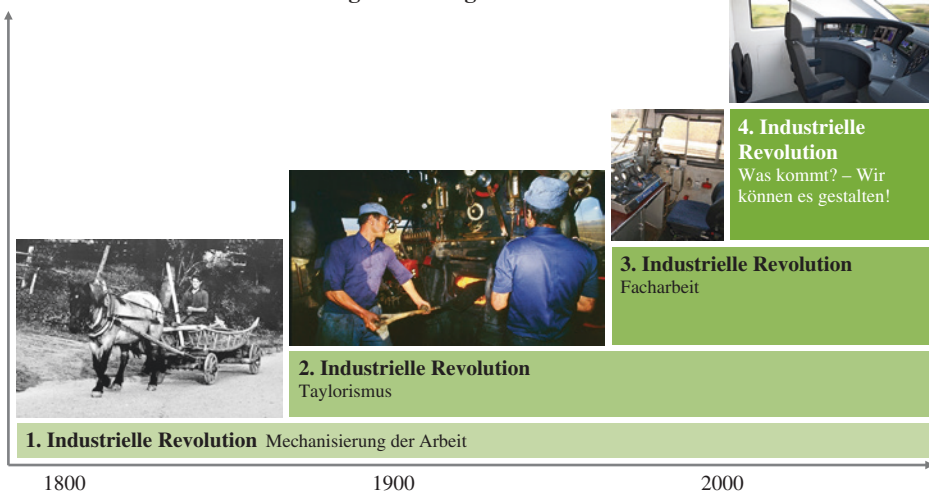


Abb. 2.4 Entwicklungsschritte seit der industriellen Revolution

Arbeit 4.0: Was bedeutet die Digitalisierung für unsere Arbeitswelt?**Abb. 2.5** Auswirkungen auf die Arbeitswelt

des Bundesministeriums für Bildung und Forschung untersucht, wie die Deutschen dem Thema Digitalisierung gegenüber eingestellt sind. 39 % der Befragten über 16 Jahre sehen das Thema Digitalisierung ängstlich-skeptisch. Nur jeder fünfte Befragte hat eine positive Sicht auf Digitalisierung und den damit verbundenen Wandel. Den neuen Technologien, den Möglichkeiten an Information, Kommunikation, Mitbestimmung, Verantwortungsübernahme, Mobilität und Flexibilität, dem Mehr an Freiheit, steht eine eher kritisch verhaltene Haltung gegenüber. Statt die sich daraus ergebenden Chancen mitzugestalten, scheint ein Großteil der Befragten im Zustand des Wartens zu verbleiben (Institut für Demoskopie Allensbach 2014).

Die dahinter liegende Angst ist mehr als verständlich. Die Ausbildung und Kompetenzen des Einzelnen werden durch Digitalisierung infrage gestellt; der Einzelne steht vor der das eigene Selbst gefährdenden Frage: „Braucht es mich noch?“ oder ökonomischer gesprochen: „Lohne ich mich noch?“. Die Bedrohung des eigenen Selbstwerts findet ihren materiellen Niederschlag in möglicher Arbeitslosigkeit, Status- und/oder Sinnverlust.

Hinter jeder Angst liegt aber auch eine Chance. Es scheint an Ermutigung, an Vorbildern zu fehlen, die den Einzelnen erreichen, motivieren und entängstigen könnten. Napoleon hat einmal gesagt, dass Anführer die Verkäufer der Hoffnung seien oder anders gesagt: In Zeiten der ständig raschen Umbrüche und Überraschungen bedarf es eines treibenden und haltenden Moments zugleich. Sicherheit durch Beständigkeit in Grundwerten und Prinzipien, im gemeinsamen Verständnis und Commitment zur gemeinsamen Kultur ist das entscheidende, tragende und haltende Moment. Zugleich ist es die Aufforderung und Unterstützung durch Motivation und inspirierende Vision, die über das eigene Ich hinaus verantwortlich für ein übergeordnetes Ziel Energien freisetzt und Ängste in konstruktives Handeln wendet.

Träger eines jeden Wandels sind Menschen. Menschen wollen mit Leib und Seele angesprochen und eingebunden werden. So entstehen Zusammengehörigkeit und eine Form von „kollektiver Energie“, die Unmögliches möglich werden lassen kann. Was für ein Mindset, welche Haltung wird im Zeitalter der Digitalisierung dazu gefordert? Allem voran Transparenz, in Worten und Taten. Digitalisierung bringt die Verfügbarkeit von Information und Wissen mit sich. Die Zeiten, in denen Wissen Macht war, sind vorbei. Jetzt ist die Fähigkeit zu transparentem Teilen gefordert. Teilen von Wissen, Verantwortung, Gestaltungsraum und -rahmen, Macht und Möglichkeit, Kontakten, Zeit und Raum. Unter zum Beispiel Einbeziehung der Konkurrenz können verschiedene Konstrukte von Geschäftsmodellen entwickelt und umgesetzt werden (Partizipation, Kooperation, Kollaboration) und all dies innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation. Entscheidend ist die verbindliche Zustimmung zur gemeinsamen Sache auf einer gemeinsamen Grundlage. Es geht nicht darum, die Angst völlig zu überwinden, sondern es geht darum, aus der Starre des Abwartens im Angesicht der Bedrohung zu einem progressiven, sinn- und zielorientierten Handeln zu kommen.

2.4 Anforderung an Führung in digitalen Zeiten

Digitale (technische) Möglichkeiten sind die Instrumente, mit deren Hilfe menschliche Visionen, Innovationen Wirklichkeit werden können. Was fördert und unterstützt Kreativität und Innovation? Was benötigt der Einzelne, das Unternehmen, um erfolgreich bestehen und sich weiterentwickeln zu können?

Künftig werden wir mit einer Welt konfrontiert sein, in der wir über intelligente Fertigungs- und Produktionstechniken und über sich ständig weiterentwickelnde Informations- und Kommunikationstechniken verfügen. Computer werden in immer größerem Rahmen unsere Kollegen, Cyberintelligenz mehr und mehr unser Sparringpartner sein. Best Practice und Benchmark in interaktiver Form mit der Maschine werden normal. Kompetenzen wie Reduktion von Komplexitäten, Management von Ressourcen, Abstraktions-, Analyse- und Problemlösungskompetenzen, Fähigkeit zur Selbst- und Teamorganisation, kommunikative und soziale Kompetenzen wie zuhören und ausprobieren, eine Kultur der Neugier, Fehler und der Nichtwertung – all dies ist Bestandteil des Anforderungsprofils an die Führungskräfte von heute.

2.4.1 Arbeitswelt 4.0

Das Umfeld, die Arbeitswelt 4.0, ist dominiert von Plattformen und Technologien, die die Grenzen der Arbeitswelt zunehmend auflösen. Organisationen müssen adaptiv und agil agieren im Gestalten der neuen Arbeitsmöglichkeiten. Dies betrifft nicht nur den Abschied vom festen Arbeitsplatz und der festen Arbeitszeit, die auch die Grenzen der „Kernarbeitszeiten“ sprengt. Moderne technische Möglichkeiten in Hard- und Software

sind ebenso notwendig wie eine moderne, leistungsfähige IT-Architektur, die es den Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht, schnell über Informationen zu verfügen und sich auszutauschen, sodass Interaktionen im Team über alle Zeitzonen hinweg jederzeit möglich sind. Das Internet der Dinge (IoT) wird nicht nur Geräte miteinander verbinden, sondern zunehmend der Schrittmacher zum Beispiel in Fertigungsstraßen, der Logistik und Mobilität sein.

Die Arbeitswelt 4.0 bietet eine nie da gewesene Chance der Gestaltung von Arbeit. Sie bietet die Möglichkeit, neue Formen der Work-Life-Balance zu leben, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte über das „Wo“, „Wann“, „Wie lange“ und „Mit wem“ etc. frei entscheiden können. Die zunehmende Bedeutung von Communities, die zeitzoneübergreifend gemeinsam an einem Thema arbeiten können, ermöglicht das Leben von Kooperation und Kollaboration. Deutlich ist, dass in der gesamten Wertschöpfungskette das Internet und die Softwaremöglichkeiten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Lockere, schwarmartige Vernetzungen der Teammitglieder, die sich als gleichberechtigt und aufgrund der Expertise in ihren Betätigungsfeldern als gleichwertig ansehen, ermöglichen, dass sich Teams bilden, die hochflexibel, sich selbst organisierend, non-hierarchisch und lösungsorientiert arbeiten. Informelle Kommunikationsprozesse, das Leben des digitalen Mindsets (siehe oben), verbunden und getragen von einem Commitment zur gemeinsamen Kultur und Sache können DER Schlüssel zum innovativen Erfolg werden.

Anders stellt sich die Situation bei Arbeitsplätzen mit einem hohen Anteil an repetitiven Tätigkeiten dar. Diese werden zunehmend substituiert werden. Auch frühere Facharbeitertätigkeiten und Tätigkeiten von Hochschulabsolventen, wie Kontrollfunktionen an Maschinen oder Dispositionsentscheidungen in der Logistik, könnten künftig von Maschinen oder dem Kunden selbst ausgeführt werden. In Bereichen, in denen höhere Komplexitätsanforderungen bestehen, wird es zu einer Qualitätsaufwertung kommen. Hier werden die Mitarbeiter eigenständig planen und eigenverantwortlich komplexe operative Abläufe steuern und durchführen. Daneben werden neue Gruppen hoch ausgebildeter und qualifizierter Spezialisten entstehen. Weiterbildung, lebenslanges Lernen und die Weiterentwicklung im Sinne der Reifung der Persönlichkeit bilden die Grundlage einer erfolgreichen Organisation.

Digitales Mindset und die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0 sind keine Frage des persönlichen Alters, sondern eine Frage der Haltung gegenüber dem eigenen Selbst und der Welt. Organisationen müssen innovativer und produktiver werden, um bestehen zu können, und dies auch vor dem Hintergrund einer älteren Belegschaft. Neben den bereits genannten Faktoren wie Wettbewerbs-, Innovations- und Kostendruck muss dem demografischen Wandel, körperlicher und geistiger Belastbarkeit, Anspruch an Exzellenz und Leistung sowie Weiterentwicklung und Karriere Rechnung getragen werden.

2.4.2 Thesen zur Arbeitswelt 4.0

Netzwerkartige, selbst organisierte Teams sind das Symbol der neuen Arbeitsorganisation. Gleichwertigkeit bei Verschiedenheit, Gleichberechtigung trotz verschiedener Rollen und Aufgaben, Arbeitsplätze in- und außerhalb des Unternehmens existieren nebeneinander. Der Kunde ist Auftraggeber, Mitgestalter und manchmal Mitarbeiter. Die Grenzen verschwimmen.

Weltweit agierende Communities, ohne feste Organisationszugehörigkeit. Der sozial kompetente Spezialist ist gefragt, der teils in, teils außerhalb von Unternehmen agiert. Organisationssteuerung, Ressourcenplanung und Spezialistenwissen als Alleinstellungsmerkmal werden zur großen Führungs- und Managementtherausforderung. Crowd- und Clickworker agieren mit und in Organisationen.

Arbeit erfolgt überwiegend in Projektstrukturen mit definiertem zeitlichen Anfang und Ende. Mitarbeiter und Führungskräfte des Projektes sind sich ihres Wertes (Know-how) bewusst und schätzen ihre Freiheit höher ein als die durch ein Anstellungsverhältnis angebotene Sicherheit. Arbeitsbeziehung wird aus der Einbindung in eine feste Organisationszugehörigkeit zu einer frei verfügbaren Ressource, um die ein Unternehmen stetig ringen muss.

Ausbildung und digitale Fähigkeiten bestimmen die Rolle neben und mit Maschinen (Programmieren, Kontrollieren, Warten etc.). Das Internet der Dinge (IoT) bewirkt, dass sich die Maschine mehr und mehr zum Sparringpartner und Kollegen entwickelt.

Arbeiten erfolgt zeitzonenübergreifend, die Wahl des Ortes ist flexibel. Hohe Bildungsstandards garantieren ein Spezialistenwissen, welches global zur Verfügung steht. Arbeit wird flexibel und mobil erbracht.

Die neuen selbst gewählten und -gestalteten Arbeitsformen bringen eine Veränderung in Bezug auf die Arbeitnehmervertretungen/Mitbestimmung mit sich. Ein neues Miteinander zwischen Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften muss gefunden werden, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Information und Wissen rund um das Thema Arbeit sind jederzeit und überall verfügbar, die globale Kommunikation der Teammitglieder erfolgt eigenverantwortlich jederzeit. Arbeit soll als sinnhafter Bestandteil im Leben so integriert sein, dass eine Trennung zwischen Leben und Arbeit überflüssig wird. Arbeit wird zur bejahenden Ausdrucksform der eigenen Kreativität, das Team zur selbst gewählten Resonanz- und Umsetzungsstätte der Innovation.

Bildung und lebenslanges Lernen werden ebenso zum Schlüsselfaktor des Erfolgs wie das ständige Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit. Soziale Kompetenzen tragen zum Erfolg eines Unternehmens genauso viel bei wie kognitives Spezialistenwissen. Der Anspruch, beste Leistungen zu erbringen, und die Lust an Exzellenz prägen das Klima im Team und somit auch im Unternehmen. Das Mittelmaß geht unter.

Personalentwicklungsabteilungen müssen professionelle, individuelle Beratung und hochwertige Bildungsangebote zur Verfügung stellen. Beratung zur Auswahl geeigneter

Teammitglieder und Teampassung wird neben der Qualifikation der einzelnen Teammitglieder Leistung und Exzellenz im Team sicherstellen.

Führungskräfte agieren als Coach zur Exzellenz, Motivator, Ressourcenmanager und moderierender Kommunikator. Es gilt, die Balance zu finden und zu halten zwischen dem Treiber und verbindlich verbindendem Haltgeber, Wächter der gemeinsamen Kultur als stabilem Kern und Kontrolleur der Zielerreichung.

Führungskräfte werden in vollkommen neuer Art gefordert. War es bisher die größte Herausforderung, ein Mehr an Budget, ein Mehr an Mitarbeitern, ein Mehr an Projekten steuern zu müssen, so liegt jetzt der Schwerpunkt auf dem Umgang mit fluiden Strukturen, Prozessen, Anforderungen, Wünschen und diversen Aktionspartnern. Der gewohnte Rahmen von Ansprechpartnern, das bekannte System, wer wozu was zu sagen hat, die bekannten Mitspieler im Unternehmensorchester – nichts ist mehr, wie es war.

Das System Unternehmen, Gesellschaft, Welt verändert sich. Es gilt, den beständigen Wandel zu managen, die Geschwindigkeit und wechselnden Akteure, die dynamische Beweglichkeit und Agilität klar, bewusst und behutsam zielorientiert zu lenken.

Die klassische Linienhierarchie mit den geordneten Machtverhältnissen stellt fast den Gegenentwurf zur fluiden hochadaptiven Netzstruktur dar. Als mächtig wird erkannt und akzeptiert, was von der Community als wichtig und einsichtsfähig erkannt und akzeptiert wird. Die Führungskraft ringt im positiven Sinne mit dem kompetenten, selbstbewussten Einzelnen und/oder der Gruppe. Dazu bedarf es Selbstreflexion, Selbstbewusstsein, Ambiguitätstoleranz, Kritikfähigkeit und Einfühlungsvermögen – alles vor dem Hintergrund eines transformationalen Führungsverständnisses.

Führungskräfte sollten innere und äußere Räume zur Reflexion und achtsamen Weiterentwicklung für ihre zu Führenden bereitstellen. Dies meint nicht nur die innere Haltung, sondern durchaus auch das zeitliche und räumliche „Zur-Verfügung-Stellen“ der eigenen Person, zum Dialog, zur wirklich menschlichen Begegnung.

So kann die transformational führende Führungskraft zum personifizierten Träger und authentischen Begeisterer in diesen beängstigenden Zeiten werden. Eine Führungskraft, die sich zur Verfügung stellt, ist nicht nur eine Projektionsfläche im Sinne einer Vorbildfunktion, sondern zugleich auch „Container“, Träger und Aufbewahrungsort der übertragenen Ängste, Vorbehalte, Widerstände (Giernalczyk und Lohmer 2012). So kann die Führungskraft das schleichend zersetzende Gift der angstvoll destruktiven Gefühle einer Gruppe, Organisation aufnehmen und halten – quasi die Gruppe „entgiften“ und von allem destruktiv Verhindernden befreien. Waldman et al. (2001) sowie Bass und Riggio (2006) beschreiben, dass transformationale Führung gerade in unsicheren Zeiten, bei Krisen, Stress und Phasen der Instabilität eine hohe Wirksamkeit entfaltet. Das Sinn gebende Moment, der individuelle Blick auf den Einzelnen, Motivation, Inspiration, Vorbild hilft, Ängste in Sicherheit, Zaghaftheit in Entschiedenheit, vom erschlagenden Problem zur befreienden Lösung gemeinsam zu finden.

Der sich selbst bedingende Kreislauf aus Selbstbestimmung, Eigenverantwortung, Entscheidungsräume gestalten, Mitverantwortung leben, Wertschätzung, Sinn und

Motivation erfährt in einer transformational agierenden Führungskraft seine personalisierte Umsetzung.

Die Selbstreflexion, alleine im oder mit dem Team, erscheint als das stärkste Mittel im Kampf gegen die eigene Betriebsblindheit und narzisstische Selbstverherrlichung. Vom transformationalen Führungsverständnis getragen, befeuert durch den digitalen Wandel, haben sich ganze Organisationen „demokratisiert“. Dieser Zugewinn an Selbstbewusstsein, über alle Ebenen hinweg, ermöglicht den kritisch konstruktiven Austausch, die Spiegelung des Umgangs mit Führung und kann so das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten stetig aufs Neue reinigend klären.

Transformational Führende verfügen über eine Vision, die weit über das Ziel des Einzelnen hinausgeht. Studien weisen auf den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Innovationen hin (Jung et al. 2003).

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird über dessen nachhaltigen Erfolg entscheiden. Dass transformational führende Führungskräfte hierbei durch die Art ihrer Führung maßgeblich zum Erfolg beitragen, ist besonders durch die Betonung der Inspiration einsichtig. Hinzu kommt das Geben einer gemeinsamen, glaubhaft vermittelten Zukunftsvision. Dies spricht die Emotion, die Loyalität, den Wunsch vieler Menschen nach Leben und Wirken in einer Gemeinschaft an. Hier hat die Persönlichkeit des Führenden einen maßgeblichen Einfluss. Loyalität gegenüber der Führungskraft führt auch zu einer erhöhten Loyalität der Gruppenmitglieder untereinander (Gebert 2002). Zudem erhöht sich die Leistungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder, da die Bedeutung für das gemeinsam zu erreichende Ziel emotional als wichtig belegt ist (Basu und Green 1997). Die Ausrichtung, die innere Haltung des transformational Führenden ist quasi ad naturam auf dem steigenden Wandel im Sinne einer immanenten, inneren Innovationsfähigkeit und Lust vorhanden. Dieses innere Moment fasziniert, motiviert, infiziert, ermutigt und stabilisiert die Geführten. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass neben transformationaler Führung durchaus Situationen existieren können, die transaktionale Führungsmomente erforderlich machen. Situationen, in denen rasche, sicherheitsgebende Interventionen notwendig sind, in denen Panik oder Notfallsituationen existieren, in denen rasch eindeutig belastbare Strukturen hergestellt werden müssen. Transformationale Überzeugung und Haltung schließt manch transaktionale Intervention nicht aus; vice versa gilt dies genauso. Es gibt in der gelebten Praxis weder Widerspruch noch unvereinbare Polarität, eher das Aufbauen des einen auf dem anderen oder die zeitweilige kombinierte Dualität.

2.4.3 Wie kann Dringlichkeit in Wirksamkeit überführt werden?

Wie kann die transformational führende Führungskraft Wirksamkeit in der Organisation erzeugen? Neben den bisher genannten Kernelementen der transformationalen Führung ist die Vermittlung des Momentes der Dringlichkeit von höchster Relevanz. Dringlichkeit, die auf „gehört“ und auf „genommen“ werden abzielt, die nicht ihre Wirksamkeit in

einer Quick-Win-Aktion verliert, sondern auf nachhaltige exzellente Leitungsbereitschaft und Fähigkeit abzielt. Dringlichkeit wird verinnerlicht, wenn sie sich in der persönlichen Haltung des Führenden wiederfindet, in seiner Überzeugung über die besondere Notwendigkeit einer Handlung oder Haltungsänderung. Statt Aktionismus ist hier die reife Reflexion gefragt, des Einzelnen sowie des Teams und ggfs. der Organisation. Organisationen können sich per se nicht infrage stellen; das tun die Organisationsmitglieder, weil sie immer nicht nur Organisationsmitglieder sind, sondern als Menschen auch in anderen Rollen jenseits der Organisation leben und denken. Die Notwendigkeit zu dieser einzelnen wie kollektiven Reflexion muss von den Führungskräften ausgehen. Sie sind der lebendige Garant für die Notwendigkeit der richtigen Fragen und dem Ringen um die ehrlichen Antworten. Der Anspruch an Exzellenz ist somit keine Frage der Hierarchieebene, sondern natürlicherweise des Bewusstwerdens des Wirkungsraumes jedes Einzelnen an seinem jeweiligen Platz mit seiner jeweiligen Aufgabe.

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen kann eine neue, reifere Form des Bewusstseins einer Organisation über sich selbst hervorbringen und den Wandel vom Mittelmaß zur exzellenten Organisation schaffen. Ein weiteres Moment von Wirksamkeit ist das Schaffen von Vertrauen. Nur in Vertrauenskulturen ist Innovation möglich. Dies impliziert eine gute Fehlerkultur, die Fehler als notwendiges Übel auf dem Weg zu Neuem akzeptiert und in der aus Fehlern gelernt, die Ursachen verstanden und neue Wege erprobt werden können. Dann ist das Ausleben von Neugier und Out-of-the-Box-Denken möglich (Abb. 2.6).

Dringlichkeit ist ein Gefühl, ein Appell an unser emotionales Radarsystem, aufmerksam und wachsam zu werden. Ob in Gefahrensituationen, Krisen, Konflikten – unser Radar meldet uns: Achtung! Erhöhte Aufmerksamkeit! Die inneren Systeme schalten auf Alarm, Energien werden mobilisiert. Jetzt kann und sollte ein System nicht in dieser Alarmbereitschaft über lange Zeit bestehen bleiben. Die mobilisierten Energien würden

Kennzeichen einer Innovationskultur

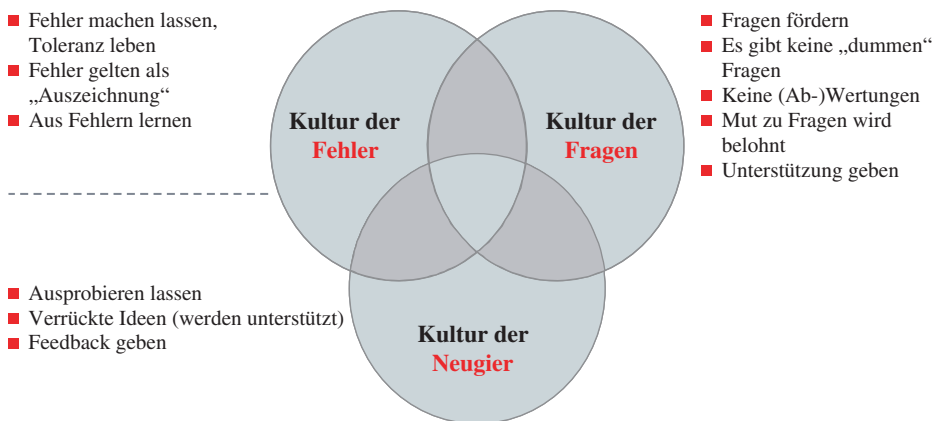


Abb. 2.6 Kennzeichen der Innovationskultur

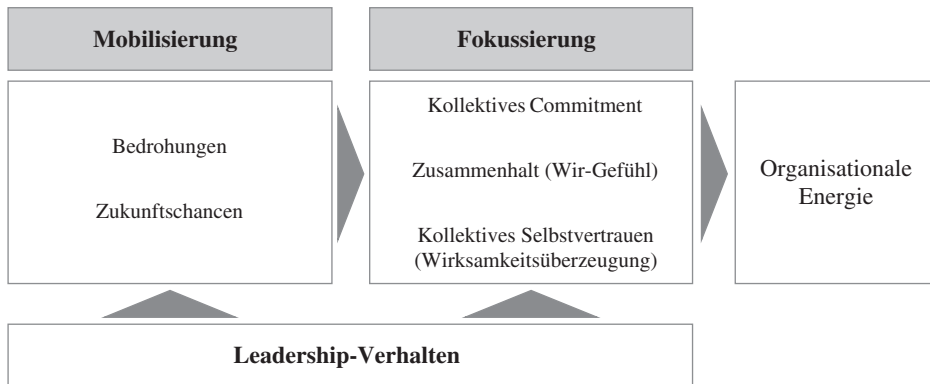


Abb. 2.7 Entstehung von organisationaler Energie. (Bruch und Vogel 2009, S. 87)

- Mobilisierung von Energie zielt darauf, nicht ausgeschöpfte, emotionale, mentale und handlungsbezogene Potenziale im Unternehmen zu aktivieren, um eine hohe Intensität der Aktivitäten zu erreichen.
- Interpretation einer Unternehmenssituation durch das Management als Bedrohung oder Chance.
- Interpretation der Unternehmenssituation als zentrale Managementaufgabe und Ausgangspunkt für die Mobilisierung der organisationalen Potenziale.

Abb. 2.8 Mobilisierende Situationen. (Bruch und Vogel 2009, S. 91)

sich, ohne dass die Bedrohung eine Realisierung erfährt, selbst erschöpfen. Organisational gesehen käme es zu einem kollektiven Burn-out.

Erforderlich ist, dass Dringlichkeit, wie schon beschrieben, unaufgeregter Teil der in Mitverantwortung gelebten, dem Wohl des Unternehmens verpflichteten, inneren Haltung der Führungskraft ist. Die Führungskraft lebt unaufgeregte Verantwortung vorbildhaft vor und kann diesen Aspekt der inneren Haltung im gemeinsamen Reflexionsprozess mit ihrer Gruppe teilen. Ziel ist, dass sich alle Mitglieder der Gruppe über diesen Ausschnitt der eigenen Haltung bewusst werden und leben. So kann die auf Gefahrenabwehr ausgerichtete Energie aller Gruppenmitglieder beständig in den gemeinsamen Innovations- oder Produktionsprozess einfließen und als organisationale Energie wirksam werden (Bruch und Vogel 2009; Abb. 2.7 und 2.8).

Fazit

Führung in digitalen Zeiten braucht Beständigkeit in Bezug auf gemeinsame Werte und Prinzipien, wie sie durch transformationale Führung vermittelt werden. Das ermöglicht, die Angst, die mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verbunden ist, zu verarbeiten. Dann kann es gelingen, an den neuen Möglichkeiten durch technologischen Fortschritt in Wissen und Kommunikation zu partizipieren und eine zunehmende Demokratisierung von Arbeit und wachsende Diversifizierung in Organisations- und Arbeitsformen zu ermöglichen. Gleichzeitig lastet ein enormer Druck

auf Organisationen, um die Überlebensfähigkeit im Markt nachhaltig exzellent zu sichern. Leistungs- und Exzellenzkultur, Innovations- und Kostendruck, demografischer Wandel und Managen knapper Ressourcen, Umgang mit Chancen und Risiken, Geschwindigkeit und höchste Ansprüche an Adaptation von Menschen und Unternehmen – all das muss und soll erfolgreich und gut geführt und gemanagt werden. Transformationale Führung kann durch die Vermittlung eines übergeordneten Sinnes helfen, Menschen zu einen, ein Klima der Kooperation, Innovation und gelebter Wertschätzung zu kreieren und organisationale Energie wirksam werden zu lassen. Die Dualität zwischen Beständigkeit im Kern (Kultur), wendiger Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit kann so gemeistert werden.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Führungskräften zunehmend die Rolle desjenigen zukommen muss, der die Balance zwischen Treiber und Getriebenen hält. Ohne Reflexion, ohne Besinnung und Bewusstwerdung, ohne die immer wiederkehrende Beschäftigung mit der eigenen Person und Rolle droht die Gefahr, dass sich die Führenden im Rausch der Geschwindigkeit verlieren, im Zerfall der alten Organisation ohne ausreichende Spiegelung verbleiben und so ihrer Betriebsblindheit erliegen. Die Steuerung und Führung dieser mannigfaltigen Komplexitäten bringt eine hohe Verantwortung mit sich. Spiegelung des eigenen Verhaltens und die Notwendigkeit ehrlichen Feedbacks sind heute mehr denn je notwendig. Es stellt sich die Frage, inwieweit Führenden professionelle externe Sparringspartner zur Seite gestellt werden sollten, die den Prozess der Spiegelung und unterstützenden Entlastung begleiten. Exzellenz heißt hier die demütige Akzeptanz der eigenen Fehlbarkeit und der Grenzen der eigenen Belastbarkeit.

Literatur

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). New Jersey: Erlbaum.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 447–499.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Downton, C. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen, Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Institut für Demoskopie Allensbach. (2014). Die Zukunft der digitalen Gesellschaft. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. http://www.digital-ist.de/fileadmin/content/Die-Themen/Umfrage/Ergebnisse_Umfrage_komplett.pdf.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–544.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15, 381–394.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puraman, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–144.

Über die Autorin



Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp promovierte Ärztin, Psychotherapeutin und Coach, ist als Leiterin Personal Konzern und Konzernführungskräfte für die Entwicklung der Topführungskräfte bei der Deutschen Bahn verantwortlich. Von 2006 bis 2012 war sie bei der Rewe Group tätig. Als Leiterin der Personal- und Führungskräfteentwicklung war sie am Aufbau der PE Holding und an der Entwicklung der HRD-Strategie wesentlich beteiligt. Zudem baute sie den Bereich Executive Development sowie den Rewe-Campus auf. In den Jahren 1992 bis 2006 arbeitete sie in eigener Praxis und als Dozentin. Darüber hinaus ist sie Mitgrün-

dungsmitglied des staatlichen Ausbildungsinstitutes RHAP für Psychologen und Mediziner.

HR-Exzellenz

Innovative Ansätze in Leadership und Transformation

Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.)

2017, XVII, 412 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14724-2