

## Digitale Führungskultur

Die Digitalisierung ist als Megatrend in aller Munde. Ich sehe dies für Unternehmer, deren Führungskräfte und Mitarbeiter als die Herausforderungen der unternehmerischen Zukunft an. Um die Digitalisierung führt kurz- und langfristig kein Weg herum. Sie wird dabei unterstützen, die praktischen Stärken der Deutschen Wirtschaft weiter auszubauen, um damit weltweit wettbewerbsfähig zu agieren. Der Kulturwandel in Richtung Digitalisierung ist einer der analogen Herausforderungen, der wir uns stellen müssen.

In unsere Arbeitskultur hält die Digitalisierung mit wehenden Fahnen Einzug, in der Bemühung eine modernisierte Kultur zu schaffen. Nicht überall wird sie jedoch mit Begeisterung empfangen. Viele gewachsene Unternehmen fürchten sich davor, dass die Digitalisierung einen starken Einfluss auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort haben wird. Den Mitarbeitern muss dadurch mehr Respekt vor ihren persönlichen Interessen und dem Wunsch, Arbeit, Familie und Freizeit sinnvoll in Einklang zu bringen, entgegengebracht werden. Es ist also nicht eine Kompetenz- sondern eine Kulturfrage, der wir uns stellen müssen!

Welches subjektive Interesse hat die analoge Führungskultur dieser Herausforderung entgegenzusetzen?

Es finden sich unzählige Beschreibungen und Darstellungen rund um den Begriff „Digitale Führung“. Ich bin davon überzeugt, dass zeitgemäßes führen von Mitarbeitern losgelöst von jeder Art der Digitalisierung ist. Der Führungsstil im Jahre 2018 erfordert jedoch ein ergänzendes Attribut. Wir entfernen uns immer weiter von der „Top-Down-Führung“ hin zu einem Miteinander im Unternehmen. Wir geben den Mitarbeitern mehr Freiraum und mehr Nähe und bereits auch immer mehr Eigenverantwortung. Geleitet sind wir dabei von der Frage: „Wie funktioniert die Organisation „Unternehmen“ im digitalen Zeitalter? Welche Beschreibungen und Werte sind zeitgemäß und führen zu den besten Ergebnissen?“ Gerade aus dieser Denkweise heraus finde ich den Begriff der *digitalen Führungskultur* treffender.

Die Seismografen der disruptiven Evolutionen am Markt ist die digitalen Führungskultur!  
Digitale Führung bedeutet Führung aus der Hand geben!

Ein Unternehmer eines mittelständischen Autozulieferers wollte für seine Mitarbeiter Regeln zum Umgang mit Social Media aufstellen. Diese sollten möglichst den Umgang mit Social Media innerhalb des Unternehmens und Postings im und mit dem Namen des Unternehmens verhindern. Er hatte schlicht Angst vor einem Shitstorm – einer viralen Empörungswelle im Netz – den ein unbedachte Äußerung eines Mitarbeiters hervorrufen könnte.

Ich unterbreitete ihm den Vorschlag, seinen Mitarbeitern dieses Social Media Regelwerk selbst ausarbeiten zu lassen. Das Ergebnis hängt heute noch an seiner Bürowand in einem kunstvollen Bilderrahmen.

Das Regelwerk der Mitarbeiter war um einiges schärfer verfasst, als er es sich je getraut hätte zu formulieren. Gleichzeitig waren Regeln aufgestellt worden, dass die Mitarbeiter im und über das Unternehmen posten durften. Dafür gab es jedoch strenge Regeln, was, wie und wo gepostet werden durfte. Es waren ausdrücklich Orte aufgeführt, die unter die Geheimhaltungspflicht des Unternehmens fielen. Aber auch Orte, an denen frei fotografiert und ins Netz gestellt werden durfte. Die Mitarbeiter wussten sehr wohl, was ihrem Unternehmen schaden konnte und was gut für das Unternehmen ist. Dadurch, dass sie dieses Regelwerk selbst aufgestellt hatten, wurden sie gleichzeitig auch zu dem Personenkreis, der dafür Verantwortung übernahm. Sie kontrollierten sich selbst. Eine Führungskraft war dafür nicht mehr notwendig. Wochen später berichtete mir der Geschäftsführer, dass er noch nie so viele positive Kommentare, Postings, Fotos und Likes in Social Media über sein Unternehmen gesehen hätte. Die Einbindung seiner Mitarbeiter war ein voller Erfolg und er verfügte plötzlich über einen kompletten Außendienststamm, der im Innendienst arbeitete. Geben Sie die Führung dort aus der Hand, wo die digitale Crowd Ihrer Mitarbeiter dies effektiv und besser für Ihr Unternehmen leistet.

Demokratisch gewählte Führungskräfte?

Das Unternehmen Haufe Umantis hat es vorgemacht. Das Thema hat es sogar in einem privaten Fernsehprogramm zu einer Vorabendserie geschafft: „Unser neuer Chef“. Nur wenige Unternehmen gehen den gleichen Weg. Ich glaube noch lange nicht daran, dass wir in den Unternehmen, in denen wir arbeiten zukünftig unsere Führungskräfte

wählen. Der Trend, deutlich mehr mitarbeiterorientiert vorzugehen, mehr kommunikative Elemente als autoritäre zu nutzen, wird jedoch mehr und mehr Einzug in zukunftsorientierte Unternehmen halten. Die Organisationen haben einen entscheidenden Vorteil, wenn sie es schaffen von allen Mitarbeitern das arbeitstechnische Potenzial und ihre ganze Leidenschaft für das Unternehmen abzurufen, um das Unternehmen einen weiteren Schritt nach vorne zu bringen. Das Unternehmen agiert als Ganzes im selbstregulierenden Team!

## Der Wandel fällt auf

Setzen wir einmal voraus, dass es kein allgemeingültiges Patentrezept für digitale Führungskräfte gibt, welche Schnittmengen zur analogen gibt es dann?

Die Human Resource Abteilungen vieler Unternehmen experimentieren exzessiv neue Ideen der Mitarbeitermotivation durch die Führungskraft. Permanent werden die Mitarbeiter von ihren Führungskräften vor neue digitale Herausforderungen gestellt. In den letzten Jahren wurden Innovationen wie Analytics, Active-Sourcing, KPI-Messung, Big Data und HR-Controlling den Führungskräften und Mitarbeitern quasi vor die Füße geworfen. Scrum- und Agile-Workforce (Arbeit 4.0), hybride, analoge und digitale Organisationsformen, der Arbeitsplatz der Zukunft darf da nicht fehlen, ebenso wie moderne Führungsmodelle, strategische Personalplanung und Workforce-Planning, den Kulturwandel und Mindset-Shift bis hin zur digitalen Transformation, New-Work und weiteren quantitativen und qualitativen Instrumenten und Programmen. Den Unternehmen wird einerseits nicht langweilig. Andererseits übernehmen dann die Führungskräfte mit diesen Modellen auch Verantwortung zur Gestaltung und zeigen, dass ihnen am Erfolg des Unternehmens gelegen ist. Nicht nur die Organisationsformen, sondern auch die faktischen Themen und Disziplinen beschäftigen die Unternehmen. Digitales Recruiting höre und lese ich an jeder Ecke. Die Unternehmen merken, dass sie immer mehr auf die gestaltende Rolle der Mitarbeiter setzen müssen. Digitale Führungskräfte plädieren für ein kontinuierliches Feedback über das ganze Jahr hinweg und weniger die Variante mit den einmaligen Jahresendgesprächen. In der digitalen Führung sehen sich Führungskräfte und Mitarbeiter seltener. Aus diesem Grunde ist ein regelmäßiges modernes und digital geführtes Leistungsbeurteilungs-, Zielvereinbarungs- und qualitatives sowie leistungsfähiges Vergütungs- und Mitarbeitergespräch notwendig. Über allem steht die digitale Führungskultur. Diese ermöglicht erst den Change in den vorgenannten Themenfeldern.

## Meine einfachen digitalen Verhaltenstipps:

- Informationen sind kein Führungswissen. Kommunizieren Sie umgehend und klar alle Informationen. Ihre Mitarbeiter werden dadurch immer mehr zu einem Teil Ihres Unternehmens.
- Bauen Sie eine Fehler- und Feedbackkultur auf -> Offenheit siegt!
- Mitarbeitern ist die unternehmerische Realität wichtig und zumutbar! Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter als Partner auf Augenhöhe!
- Lösen Sie sich von überholten pyramidalen Kontrollsystemen!
- Richten Sie sich für eine starke analoge, wie digitale Vernetzung in Ihrer Organisation ein. Vermeiden Sie dabei eine allzu starre Form.
- Ermöglichen Sie ein modernes Verhalten Ihrer Kolleg/-innen (bspw. Social-Media, Apps und Tablets kommen auch dem ökologischen Gedanken des papierlosen Offices entgegen).

## Profil der zukünftigen digitalen Führungskraft

Eine digitale Führungskraft besteht aus seiner offenen Persönlichkeit, seiner fundierten fachlichen Kompetenz und einem soziologisch-digital-kulturellem Soft Skill. Der digitale Bereich geht bei mir bewusst in die Soft Skills hinein! Ich sehe es als nicht mehr relevant an, verschiedenste digitale Kommunikationsarten zu beherrschen. Das ist ein fachliches Thema, das jede digitale Führungskraft einfach beherrschen muss. Wichtiger wird es aber werden, wie die Führungskraft ihre Persönlichkeit digital so umsetzt, dass ihre Mitarbeiter diese wahrnehmen und respektieren? Als analoge Führungskraft sitzt er seinem Mitarbeiter gegenüber und spricht direkt mit ihm. Als digitale Führungskraft ist diese analoge Führungskultur oft nicht machbar. Ort und Zeit sprechen einfach dagegen. Der Blick auf das Kompetenzset der Führungs-Persönlichkeit wird dabei immer wichtiger. Ist seine Kompetenz nur auf den analogen, direkten Persönlichkeitsbereich des Mitarbeiters ausgerichtet? Also, wenn dieser vor Ort im Unternehmen sitzt, am besten in Reichweite der Führungskraft. Oder ist die Persönlichkeit der Führungskraft so

ausgeprägt, dass sie über die digitalen Kommunikationsmedien hinweg von seinen Mitarbeitern wahrgenommen werden kann? Das wird die zukünftige Herausforderung der digitalen Führungskräfte werden.

## Umsetzung der digitalen Führungs-Kommunikation

Die Antwort auf die Frage: „*Welche Kommunikationsformen würden Sie als digitale Führungskraft anwenden?*“ fällt in den Unternehmen, in denen ich gebucht werde immer gleich aus: E-Mail und Telefon werden da an erster Stelle genannt. Die unzähligen weiteren Möglichkeiten der Kommunikationsformen werden komplett ausgelassen. Warum ist das so in einem Land, das sich auf die Fahne geschrieben hat in den nächsten Jahren die digitale Führung zu übernehmen? Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier so weit auseinander, dass die Fahne noch nicht mal am Fahnenmast angekommen ist, die Menschen darum herum aber bereits von der sich im Wind wehenden Fahne sprechen.

### Digitaler Small Talk

Ein Unternehmer berichtete mir letzten Monat, dass er am Anfang eines Videotelefonats festgestellt hatte, dass er keinen Kaffee hatte. Also nahm er kurzentschlossen den Mitarbeiter auf dem Tablet mit in die Kaffeeküche und zog sich einen Kaffee. Er blieb auch direkt dort und der Mitarbeiter konnte im Hintergrund, während des folgenden Gespräches, die Kaffeeküche sehen. Der Mitarbeiter selbst war inzwischen ebenfalls mit seinem Smartphone in seine Küche gegangen und brühte sich ebenfalls einen Kaffee auf. Der Unternehmer hatte noch nie die Küche des Mitarbeiters gesehen und so folgte ein kurzer Small Talk über die Einrichtung. Ein anderer Mitarbeiter kam während dieser Zeit ebenfalls in die Kaffeeküche des Unternehmens, zog sich ebenfalls einen Kaffee, grüßte kurz in die Kamera des Tablets und verschwand. Das ist gelebte digitale Führung!

*Small Talk ist der Kleber, der die Mitarbeiter in einer digitalen Führung zusammenhält.*

Das geht natürlich nicht bei vertraulichen Gesprächen. Fragen Sie sich jetzt einmal ganz ehrlich, wieviel Ihrer Gespräche sind so vertraulich, dass diese kein anderer Ihrer Abteilung hören darf? Sie werden merken, dass diese Art der Gespräche immer weniger werden. Ihr digitaler Mitarbeiterstamm wird dies von Ihnen einfordern.

Tipp: Digital führen bedeutet, zu analogen Mittel greifen

Verschicken Sie bei Beendigung eines erfolgreichen Projekts eine Postkarte mit einem tollen Motiv zu dem Projekt an Ihre Mitarbeiter und danken Sie diesen für ihre Mitarbeit. Diese kurze Mitteilung zählt viel mehr als jede E-Mail. Sie wertschätzen Ihre Mitarbeiter damit, weil Sie sich die Zeit genommen haben, eine Postkarte zu kaufen, diese inkl. Adresse zu beschriften, eine besondere Briefmarke ausgewählt und verschickt haben.

*Digital Führen bedeutet Menschen führen, die nicht vor Ort sind. Es bedeutet nicht, technisch führen!*

Viele Experten sprechen von neuen Soft Skills, die sie benötigen um digital führen zu können. Ich bin der Überzeugung, dass Sie, wenn Sie Ihre gelebten Soft Skills einfach auf die digitale Welt erweitern, Sie keine Probleme haben werden. Was hält Sie davon ab ein Videogespräch mit einem Mitarbeiter in der Kaffeeküche, auf der Aussichtsterrasse oder im Bistro Ihres Unternehmens zu führen?

Bernd Braun

Experte für Digitale Etikette

<http://www.braun.social>