

Organisation und Führung in der digitalen Transformation – Ein Lernprozess

Ein Kompass für die digitale Welt.

Anja Ebert-Steinhübel, Learning Leadership Institute der IFC Ebert



Die Digitalisierung induziert einen Wandlungsprozess auf der normativen, strategischen und operativen Ebene der Organisation. Nachholbedarf haben die Unternehmen und öffentlichen Institutionen weniger in technologischen Details, vielmehr in der Etablierung eines strategischen Gesamtkonzepts und einer integrativen Idee, wohin die Reise denn gehen soll. Hierauf müssen erste Antworten gefunden und weiter die richtigen Fragen gestellt werden. Das gelingt nur im Rahmen einer zur Veränderung fähigen und bereiten Kultur und mittels einer Führung, die selbst den organisationalen Lernprozess prominent voranzutreiben weiß.

Zukunft passiert niemals linear, sondern immer als Sprung zwischen den Extremen, als Koinkidenz des sozialen, ökonomischen, psychologischen, technologischen und ökologischen Wandels. Neu jedoch ist die extreme Dynamik der globalen Trends: Was die digitale Transformation - gepaart mit den Veränderungstreibern Globalisierung, Demografie und Wertewandel - an Möglichkeiten und Chancen, aber auch Herausforderungen und Risiken für uns bereithält, sprengt den Rahmen unseres bisherigen Horizonts. Zum sicheren, das heißt auf Wissen und Kompetenz gestützten, Entscheiden und zum nachhaltigen, das heißt die relevanten Gegenwarts- und Zukunftsaspekte abwägenden, Handeln bedarf es daher einer neuen Einstellung, eines neuen Begreifens der aktuellen Situation. Nicht die Einführung neuer Instrumente und Technologien hat erste Priorität, sondern das Lernen, wie diese adäquat zu verstehen, zu nutzen und zu gestalten sind. Um eine Metapher zu verwenden: Mit einem Fernrohr wird man an der Digitalisierung vorbei navigieren. Stattdessen bedarf es eines Kompasses, der Veränderung als „new normal“ akzeptiert.

Disrupt or be disrupted

Am schwersten fällt dieser Bewusstseinswandel bisher ausgerechnet dem Rückgrat der deutschen

Wirtschaft, dem Mittelstand. Zwar bauen Unternehmen ihre Digitalisierung gerade maßgeblich aus, gehen dabei jedoch statt in strategischen Dimensionen mit eher kleinen, überschaubaren Schritten voran, indem neue Medien etabliert, Prozesse optimiert und Geschäftsmodelle adaptiert werden. Laut einer Studie der KfW Research aus dem Jahr 2016 befindet sich etwa ein Drittel der Unternehmen in dieser Art digitalem „Versuchs- bzw. Grundstadium“, ständig konfrontiert mit der existentiellen Gefahr, dabei durch digitale Profis überholt zu werden. Wie Christensen schon 1997 eindringlich beschreibt, liegt das „Innovator’s Dilemma“ nicht in mangelnder Anstrengung oder systematisch betriebener Innovation. Viel wichtiger als die Optimierung im System zur Leistungssteigerung von Prozessen und Ergebnissen ist der veränderte Blick auf das System, also eine niemals lineare, sondern sprunghafte, disruptive Innovationskultur nach dem „Ganz oder gar nicht“-Prinzip.

Digitalisierung braucht eine Strategie

Innovative Strategieprozesse setzen weder am Ist noch an der Vergangenheit an. Stattdessen wird von der Zukunft her gedacht – aber nicht scheinbarweise, sondern in einer kompletten und Emotionen auslösenden Vision. Wer sich

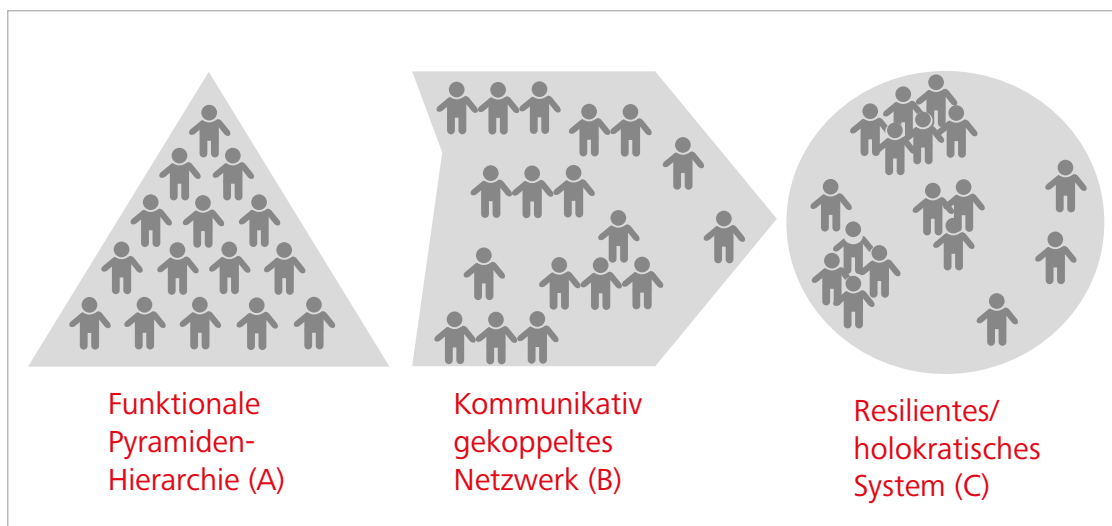


Abbildung 1:
Alte und neue Muster
der Organisation.

schon einmal mit Design-Thinking-Prozessen auseinandergesetzt hat, kennt diese Methode des Agile Prototypings, das vom Ganzen, vom möglichen Nutzen her iterativ zur Umsetzung gebracht wird. „Out-of-the-box“ und „ganzheitlich orientiert“ lauten die wichtigsten und zugleich einzig erfolgversprechenden Qualitätskriterien für eine dauerhaft als Lernprozess implementierte Innovationsstrategie. Wie relevant diese Prämissen sind, zeigen im Umkehrschluss die Beispiele gescheiterter oder rückabgewickelter Digitalisierungsprojekte aus der Beratungspraxis, die typischerweise nicht mit einem definierten Ziel- und Zukunftsszenario abgeglichen, sondern mit einer unscharfen Gegenwartsdiagnose beantwortet werden: „Dafür sind wir noch nicht reif genug“, „Das passt nicht zu uns“, „Unsere Kunden nehmen das nicht an“ oder „Unsere Mitarbeiter können damit gar nicht umgehen“. Doch es geht nicht darum, die Digitalisierung für die Ziele, Strukturen, Prozesse der Unternehmung kompatibel zu machen, sondern umgekehrt die Systeme und Menschen im adäquaten Umgang mit den neuen Chancen und Risiken fit zu machen.

Nicht die Einführung neuer Instrumente und Technologien hat erste Priorität, sondern das Lernen, wie diese adäquat zu verstehen, zu nutzen und zu gestalten sind.

Digitalisierung heißt Lernen: Lebenslang, immer und überall

Digitale Unternehmensentwicklung ist ein ganzheitlicher Lernprozess, der zwar von außen herangetragen wird, aber von innen, über die strategische Ausrichtung der Produktion und Organisation getrieben und durch die Führungskräfte vor allem vorgelebt werden muss. Erfolg in einem zunehmend unsicheren und dynamischen Umfeld setzt eine hohe Lern- und Strategiekompetenz voraus. Vor das digitale Handeln ist das digitale Denken gesetzt, und dies funktioniert nur im Rahmen einer für die neuen Herausforderungen offenen und zugleich Sinn und Orientierung vermittelnden Lernkultur. Ein gutes Beispiel ist hier die Mission „Go digital or go home“ der Initiative DigitalLife@Daimler.

Organisationskultur 4.0: Vom Haben zum Nutzen über das Sein

Grundlegend neu ist die Idee einer nicht als vorgegebenes Muster (wir „haben“ eine Organisation), sondern entwicklungsorientiert und wertebasiert immer wieder zu fixierenden Form der verbindlichen Kommunikation und Kooperation (wir „sind“ eine Organisation), deren vorrangiger Impetus die Wirksamkeit und Nützlichkeit für die Mitglieder und den Markt (wir „be-/nutzen“ die Organisation) ist. Dazu bedarf es strategischer Instrumente, die diese Idee möglichst gut reflektieren (z.B. das Business Model Canvas) und einer Kultur, die das gemeinsame Lernen, Wollen und Dürfen als höchsten Wert formuliert. Die gerade häufig

praktizierte Idee außerhalb der Unternehmen oder komplett extern geleisteter Innovationsinseln folgt eben diesem Nutzenprinzip. Die Reintegration zur Induktion eines Kulturwandels ist als Herausforderung jedoch noch weitgehend ungelöst.

Musterbrecher gesucht

Der permanente Wechsel von Öffnung und Integration zwischen bewusst ausfransenden Rändern und Inseln der Zugehörigkeit funktioniert nicht im Rahmen einer traditionell hierarchischen oder bürokratischen Organisation. Deren Stabilität und Funktionalität sichert zwar eine hohe Eindeutigkeit, Zuständigkeit und möglicherweise Effizienz arbeitsteiliger Prozesse, verhindert aber zugleich spontane oder schnelle Veränderungen basierend auf einer zielorientierten, bereichsübergreifenden Information und Kommunikation. In Sachen Kommunikation ist die flache Netzwerkorganisation klar überlegen, verteilt sie doch Informationen nach dem Kontakt- und Kompetenzprinzip. Die ersten Erfahrungen mit den hierarchiefreien Netzwerktypen zeigen aber ein enormes Konfliktpotenzial diffuser Entscheidungs- und Aushandlungssituationen, das durch eine eintretende Über- oder Unterforderung der Mitglieder zu Eskalationen oder Lähmungen der Organisation führen kann. Eine dritte Form der Zusammenarbeit ist die Holokratie (englisch: Holocracy) oder auch das Resiliente System, das die Vorteile der Netzwerkkommunikation und die Kompetenzbündelung der Pyramiden-Hierarchie vereint, so dass im Regelfall Sicherheit, im Ernstfall schnelles und probates Reagieren ermöglicht wird.

Organisationsentwicklung als Gestaltung von Möglichkeitsräumen

Ob bereits wirklich das Organisationsmodell der Zukunft gefunden wurde, ist noch ungewiss. Sicher ist, dass die aktuelle Veränderungsdynamik einer flexibleren, beweglicheren, also agileren Struktur bedarf. Sicher ist aber auch, dass sich bestehende Formationen nicht von heute auf morgen und nicht in ihren Grundfesten verändern lassen, ohne negative Folgen auf allen Ebenen zu hinterlassen. Moderne Personal- und Organisationsentwicklung muss immer die Gestaltung von Möglichkeitsräumen sein: für die individuelle Entwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter, für die Erschließung neuer Potenziale bei den Kunden und im Wettbewerb und schließlich für die Erkenntnis neuer und nachhaltiger Handlungsoptionen zum Wohle des gesamten Systems. Eine Blaupause für diesen Wandel gibt es jedoch nicht. Gelungener Change setzt immer das spezifisch Wichtige und Notwendige zum tatsächlich Machbaren in Bezug.

Organisationale Leitideen

Als Orientierungsmarken für die inhaltliche und prozessuale Ausrichtung auf veränderte Geschäftsmodelle und Formen der Zusammenarbeit können folgende Führungsleitideen unternehmensspezifisch dimensioniert werden:

- Individualität – als Charakteristikum der gesamten Organisation im Außen und als Messgröße der Systemgestaltung im Innen (zum Beispiel: Outfittery)

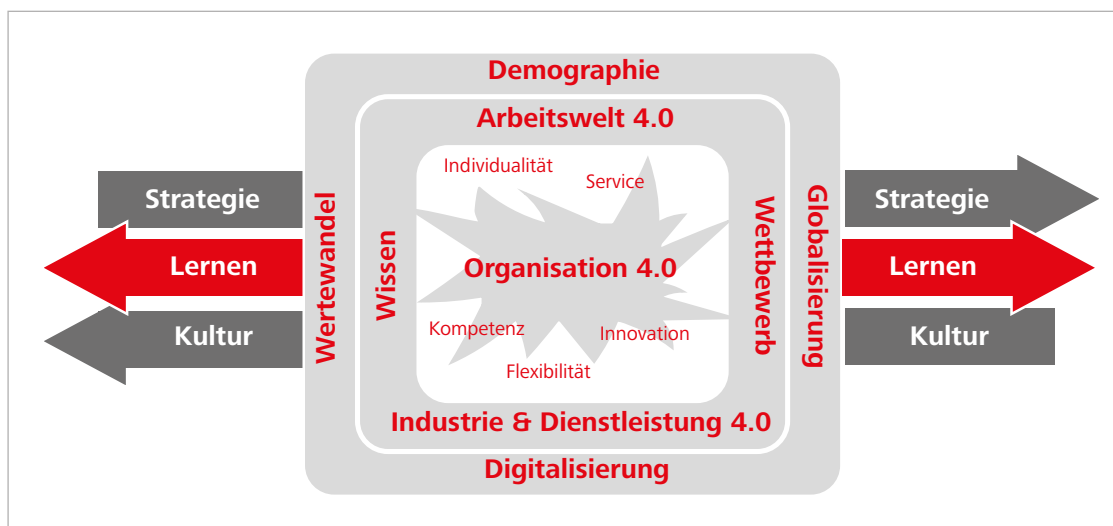


Abbildung 2:
Strategiemodell der Organisation 4.0.

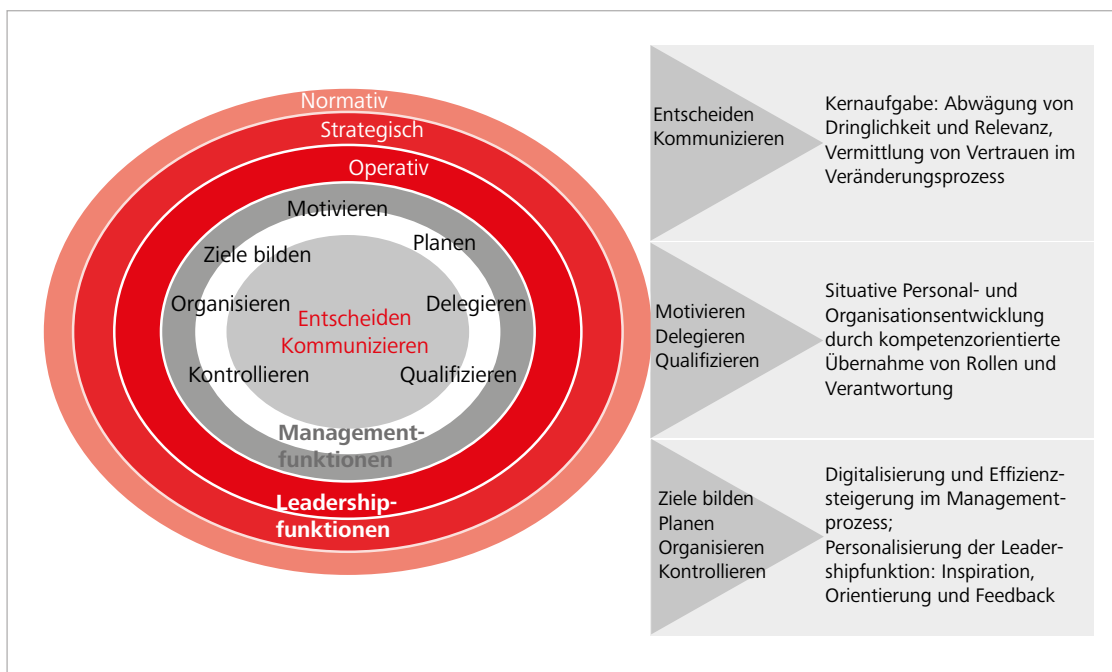


Abbildung 3:
Führungskreis neu
dimensioniert.

- ▶ Service – als grundlegende Haltung gegenüber Mitarbeitern (Arbeitgebermarke) und Kunden oder komplett produktunabhängiges Leistungsangebot (zum Beispiel: Klöckner & Co)
- ▶ Kompetenz – als Anspruch und Zielgröße eines immer wieder neu zu generierenden Mehrwerts in der gemeinsamen professionellen, prozessübergreifenden Kooperation (zum Beispiel: Airbnb)
- ▶ Flexibilität – als Anforderung und für sich stehende Gestaltungskompetenz von System- und Prozessinnovationen (zum Beispiel: Uber)
- ▶ Innovation – als gemeinsame Vision einer erfolgreichen Zukunft bis zur unternehmerischen Grundfunktion (zum Beispiel: Accelerate Stuttgart)

Führung (neu) lernen

Führung im digitalen Zeitalter bedeutet mehr Führung denn je, aber auf eine völlig andere Art. Die traditionellen, auf Durchsetzungs- und Entscheidungsmacht basierenden Hierarchiemodelle sind in der modernen, auf Befähigung statt Delegation, auf Sinn statt Konzept, auf Feedback statt Kontrolle, auf Raum statt Präsenz angelegten Lebens- und Arbeitswelt obsolet – oder sollten es zumindest sein. Nicht die Mono-, sondern die Teamkultur der Vielfalt gilt

es zu moderieren, zu inspirieren und zu integrieren und sich dabei – und das ist vermutlich die größte, mit einer Preisgabe alter Ansprüche verbundene Herausforderung – Führung selbst neu zu lernen, um sich dem Wandel prototypisch voranzustellen. Inspiration bedeutet dabei, sich vor allem selbst immer wieder neuen Themen zu stellen, sich als „Digital Learner“ zu begreifen und diese Attitude selbst bewusst vorzuleben. Integration meint den Blick auf das im Change-Kontext Machbare, also die für die eigene Organisation wichtigen und richtigen, aber auch vermittelbaren Veränderungen zu identifizieren und verstehbar zu machen. Moderation ist die Daueraufgabe eines kommunikativen Aushandlungsprozesses mit den Mitarbeitern, den Kunden, den Lieferanten, den Wettbewerbern und all denjenigen Stakeholdern, die es in einem erweiterten digitalen Umfeld zu berücksichtigen gilt.

Was ist „digital“ an der neuen Führung?

Auf der einen Seite vorausschauend, ganzheitlich, nachhaltig und sinnstiftend, auf der anderen Seite flexibel, individuell, situativ und durchaus kontrovers zu agieren, so lauten die extremen Anforderungen für die Unternehmensführung 4.0. Die Herausforderung, in einem hochgradig personalisierten und dynamischen Umfeld Entscheidungen zu treffen und Steuerung zu ermöglichen, bedarf einer

außerordentlichen Veränderungskompetenz, gepaart mit der persönlichen Fähigkeit, dabei Wertschätzung, Orientierung und Authentizität zu vermitteln. Dies zeigt sich vor allem bei der Gestaltung und Begleitung der Veränderungsprozesse: Zum einen muss die Führung hier ein glaubhaftes Gefühl der Dringlichkeit vermitteln, um der altbekannten Fußfessel der Veränderung – „das haben wir noch nie gebraucht, das brauchen wir auch jetzt nicht!“ – nachdrücklich entgegenzuwirken. Zum anderen resultiert solch eine Veränderungsresistenz oftmals aus Ängsten und Unsicherheiten, welche nur durch ein Empowerment der Betroffenen – konkretisiert in Sinnstiftung und Qualifikation – gelöst werden kann. Führungskräfte sind hierbei vor allem in ihrer sinnstiftenden und Orientierung schaffenden Funktion als persönliche Vorbilder gefragt. Nur wenn sie selbst neue Trends der Digitalisierung aufgreifen und diskutieren, digitale Kommunikationsplattformen und Instrumente im Alltag aktiv und zielführend nutzen und dabei sich selbst als Lernende offenbaren, kann eine entsprechende Erwartungshaltung an die Mitarbeiter auch glaubhaft beansprucht werden. Die grundlegenden Aufgabenstellungen bleiben dabei dieselben, sind jedoch in ihren Zielstellungen neu dimensioniert:

Von den Herausforderungen einmal abgesehen, ist vor allem eines neu: Führung kann und darf nicht mehr rein personen- und positionsspezifisch realisiert, sondern muss als

Kurz und bündig

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung ist weit mehr als die Nutzung einer technologischen Innovation. Vielmehr geht es um die Etablierung einer komplett neuen Form privater und öffentlicher Kommunikation und Kooperation. Eine zeitgemäße Organisationsentwicklung muss daher beides leisten, zum einen muss sie diese Veränderungen durch eine selbst flexiblere, offenere Struktur abbilden und zum anderen die Mitglieder in einem gemeinsamen Lernprozess aktiv beteiligen, qualitativ befähigen und vor allem auch emotional mitnehmen. Einer vorausschauenden, innovativen und selbstreflektierten Führung im Sinne einer Digital Leadership kommt dabei die Schlüsselrolle zu.

übergreifendes Konzept gesehen werden. Die digitale Kultur setzt jenseits des Expertenstatus auf Teilen, auf Koevolution und auf Kollaboration. Management ist delegier- und im Übrigen auch digitalisierbar, Leadership jedoch nicht. Digital Leadership ist ein bewusstes Navigieren zwischen den offenen Extremen einer analogen oder digitalen Kultur. Ein „Richtig“ oder „Falsch“ gibt es dabei nicht, wohl aber den Anspruch, diesen Sprung zu wagen: von der Struktur- zur Gestaltungsfunktion, von der sicheren Macht- zur möglichen Wirkungsdimension und dabei sich selbst zunehmend in Frage zu stellen. Dies erfordert eine neue Haltung, und es erfordert einen Lernprozess, auf allen Ebenen und ein Leben lang. ■



Dr. Anja Ebert-Steinhübel
Anja Ebert-Steinhübel ist Mitglied der Geschäftsleitung und leitet das Learning Leadership Institute der IFC EBERT. Als Beraterin und Coach begleitet sie Führungskräfte und Unternehmen im strategischen Veränderungsprozess. Sie hält Vorträge und Workshops, publiziert über Führung, Kommunikation, Kompetenz- und Bildungsmanagement und bloggt unter www.ungedachtes-denkmachen.de. Aktuell ist sie als Expertin für Change Management & Organisationsentwicklung im Hochschulforum Digitalisierung engagiert.

Kontakt

a.ebert-steinhuebel@
ifc-ebert.de
Tel.: +49 7022 244520
www.ifc-ebert.de



Abbildung 4:
Leadership-Kompass.