

# Wie verändert die Digitalisierung unsere Führungspraxis?

Der vorliegende Beitrag empfiehlt einen differenzierteren und gelasseneren Blick auf die „Führung im digitalen Wandel“. Hierbei wird die These begründet, dass es „die richtige Führung“ gibt, die zeitlos erfolgreich ist! Auch wird behandelt, welche Einflussfaktoren (nicht nur) in Zeiten des digitalen Wandels für eine erfolgreiche Führungspraxis von Bedeutung sind. Zu beachten ist hierbei, dass unterschiedliche Führungs-Bewertungen oftmals dadurch entstehen, dass nicht zwischen Führung als organisatorischem Strukturprinzip auf der einen Seite und individuellem Führungsverhalten der handelnden Personen (m/w/d) auf der anderen Seite unterschieden wird.

## Das Marketing-Label „Digital Leadership“

Der digitale Wandel verändert (fast) alles, das scheint derzeit allgemeingültiger Konsens. In dieser Mainstream-Logik bleiben demnach auch Führungsanforderungen und Führungspraxis von der Digitalisierung nicht verschont. Eine Vielzahl jüngerer Publikationen mit dem nicht gerade sinnhaften Kurzform-Titel „Digital Leadership“ (elektronisch Führen?) bestätigen diese Sichtweise. Und es fällt auf, dass dieses neue Marketing-Label „Digital Leadership“ wenig erhellend Neues zu verkünden hat im Hinblick auf ein zukünftig erstrebenswertes (?) und erforderliches (?) Führungsverhalten und einen Erfolg versprechenden Weg dahin.

Die Unzufriedenheit mit der Führungspraxis – und sollte sie teilweise auch „nur“ eine subjektive Empfindung sein – ist bedauerlicherweise seit vielen Jahren dauerhaft wiederkehrende und empirisch bestätigte Realität, die den Arbeitsprozess belastet. Allem Anschein nach waren alle bisher ergriffenen Maßnahmen, um diesen Missstand zu beheben, im Ergebnis weitgehend wirkungslos. Auch wenn Führungskräfte-Bashing keine neue Erscheinung ist (z.B. Nieten in Nadelstreifen, Ogger, 1992), wird derzeit wieder verstärkt Führungs-Fehlverhalten – teilweise auch um differenzierte Lösungsansätze ergänzt – publizistisch vermarktet (z.B. Dark Leadership – Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung, Furtner, 2017; Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, Chamorro-Pre-

muzic, 2019; Bad Leadership – von Narzissten & Egomane, Vermessenen und Verführten, Kuhn/Weibler, 2019). Diese offensichtlich einseitige Interpretation der Schuldfrage, fallweise sicherlich auch berechtigt, wird aber insgesamt dem komplexen Führungs-Prozess und einem Großteil der positiv wirkenden Führungskräfte kaum gerecht. Im Gegenteil wird diese Negativ-Fokussierung bei nicht wenigen Führungskräften eher schrofte Abwehrreaktionen provozieren, was deren Führungsverhalten kaum zum dauerhaft Besseren wenden dürfte.

## Veränderung der Arbeitswelt, digitaler Wandel und fachliche Expertise

Seit Menschengedenken – aus Sicht des Autors dieser Zeilen also zumindest seit 40 Jahren erlebter Führungs-Realität mit bereits damals geforderter „Humanisierung im Führungsstil“ (Sahm, 1977) – ist die Aufgabenstellung und Zielsetzung von Führung hinreichend geklärt und nahezu unverändert: Eine Führungskraft soll mit ihren direkt zugeordneten MitarbeiterInnen übernommene Aufgaben und Ziele verantwortungsvoll erfüllen unter Berücksichtigung von sinnvoller Wirtschaftlichkeit des Handelns und angemessener Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Jede halbwegs vernünftige Führungskraft wird sich zur Erreichung dieser Zielsetzung mit Veränderungen ihrer Arbeitswelt hinsichtlich Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen ständig und vorausschauend auseinandersetzen und auch ihre fachliche Expertise dementsprechend weiterentwickeln und anpassen.

Insofern haben also Veränderungen der Arbeitswelt auch durch den digitalen Wandel (z.B. Robotereinsatz, künstliche Intelligenz, Social Media), durch andere technische Aspekte (z.B. Produktions- und Verfahrenstechnik, Gentechnik, Werkstoffe) und die Rahmenbedingungen der Globalisierung oder der neuen VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz/Ambiguität) zweifelsfrei Einfluss auf die Entwicklung fachlicher Expertise von Führungskräften. Auch wenn bessere fachliche Expertise einen positiven Einfluss auf die Qualifikation einer Führungskraft erwarten lässt, sind jedoch allein daraus kaum verlässliche Rückschlüsse auf vorhandene Füh-

rungskompetenzen und ein reales (erfolgreiches) Führungsverhalten im Umgang mit den MitarbeiterInnen möglich.

### Das Blickwinkel-Phänomen „erfolgreiche Führung“

Je nach Blickwinkel lässt die Beantwortung der Frage nach „erfolgreicher Führung“ einer Organisation ziemlich großen Spielraum. Kann einer Organisation dann „erfolgreiche Führung“ zugesprochen werden, wenn der Unternehmensgewinn steigt, die Dividende erhöht wird, die Kosten sinken, der Marktanteil in die Höhe klettert usw.? Spielt es bei „grandiosen“ Zahlen überhaupt eine Rolle, ob Lieferanten fair behandelt werden, die Arbeitszeiten verträglich sind, die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen ihren Fähigkeiten entsprechend fordern, leistungsgerecht vergüten und gezielt fördern? Unterschiedliche interne und externe Interessengruppen sowie betroffene Personen werden wahrscheinlich auch unterschiedliche Bewertungs-Maßstäbe anlegen im Hinblick auf „erfolgreiche Führung“ oder „gutes Führungsverhalten“.

Trotz vielfach verbesserungswürdiger Führung basiert die reale Unzufriedenheits-Einschätzung von MitarbeiterInnen mit ihren Führungskräften aber auch häufig auf einer subjektiv einseitigen Betrachtungsweise. Kommunikation, Reflexion und Transparenz im gemeinsamen Miteinander und ggfs. auch beidseitig initiiert, können als wesentliche Einflussfaktoren des Führungs-Prozesses dazu beitragen, dass subjektive Sichtweisen objektiviert werden und sich gegenseitiges Verständnis verbessert.

### Führung im Mikro-Kosmos

Jede Führungskraft bildet mit ihren direkt zugeordneten MitarbeiterInnen einen eigenen Mikrokosmos im Leistungserstellungsprozess von Organisationen. Unternehmensbezogene Anforderungen, individuelle Wünsche und Bedürfnisse sowie gegenseitige (realitätsnahe?) Erwartungen von Führungskraft und MitarbeiterInnen können bei einer harmonischen Balance dieser Faktoren Leistungs- und Zufriedenheits-Katalysator sein, aber auch Konfliktbeschleuniger bei Disbalancen. Je komplizierter und ungewisser die Zeiten, umso wichtiger ist es für alle Beteiligten, das zwischenmenschliche Miteinander, die Psycho-Dynamik zwischen unterschiedlichen Charakteren eines Teams in diesem Mikrokosmos zu verstehen und im Führungsprozess zu berücksichtigen.

Wenn MitarbeiterInnen mehr Mitsprache und Rücksicht im Arbeitsprozess einfordern und erhalten, ist damit gleichzeitig stärkere Verantwortung für das eigene Handeln verbunden. Eine zumindest teilweise Verantwortungsverlagerung von der Führungskraft hin zu den MitarbeiterInnen ist insofern eine logische und von beiden Seiten durchaus erwünschte Folge. Ein derart verstandener Führungsprozess fördert das gegenseitige Verständnis und vermindert den oftmals einseitig bösen Blick nach oben zur Führungskraft als allein „schuldige“ Person für alles, was passiert.

### Fazit und Ausblick

Der konstruktive und auch kritische Umgang mit Veränderungen ist eine Kernaufgabe verantwortungsvoller Führung. Der digitale Wandel als gravierender Veränderungsfaktor erfordert insofern eine Entwicklung digitaler Expertise von allen Führungskräften (und MitarbeiterInnen). Auch in Zeiten des digitalen Wandels geht es im Führungsprozess nach wie vor in erster Linie darum, mit Menschen gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Insofern werden auch zukünftig diejenigen Führungskräfte die erfolgreicher sein, die den wesentlichen Einfluss-Faktor Psycho-Dynamik im Führungsalltag am besten begreifen, beachten und ihr Handeln danach ausrichten.

Ansonsten ist gute Führung zeitlos – mit einer klaren transparenten Zielsetzung, dem richtigen Fingerspitzengefühl im Hinblick auf Fordern und Fördern von MitarbeiterInnen sowie Empathie und Achtsamkeit im Führungsprozess. Und sollten die geschätzten LeserInnen bisher in diesem Beitrag Ausführungen zur „Agilen Führung“ nicht vermisst haben, so ist das nur ein (weiterer) Beleg dafür, dass gute Führung zeitlos ist und flexibles Führungshandeln auch keine neue Erkenntnis von „Digital Leadership“.

**PROF. DR.  
WERNER FRÖHLICH,**  
Univ.-Prof. (a.D.)  
für Allgemeine Betriebs-  
wirtschaftslehre

