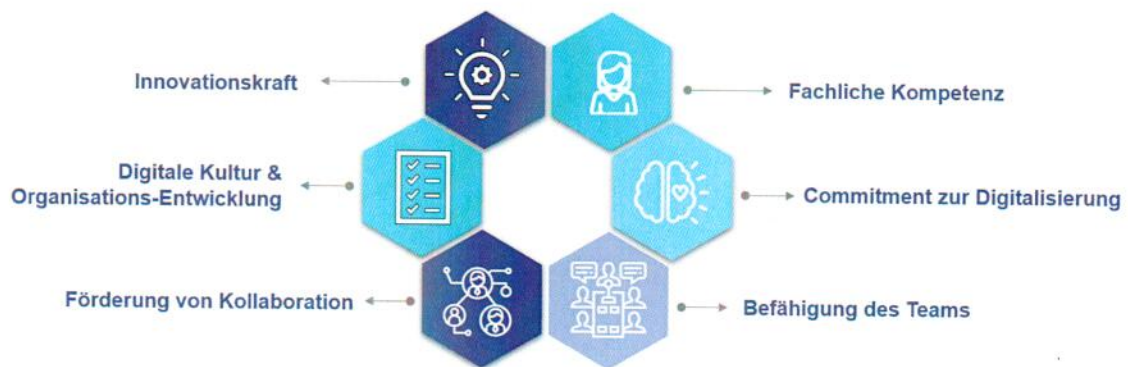


Digitale Führungskompetenz – Kompetenzfelder



Digitale Führungskompetenz | Oktober 2020

rosenbaum
nagy

Abbildung: Kompetenzfelder der „Digitalen Führung“.

Digitalisierung und der Faktor Mensch

Digitalisierungs-Strategien sind in der Sozialwirtschaft dort erfolgreich, wo es gelingt, Führungskräfte zu Multiplikatoren der Veränderungsprozesse zu machen. Ein Appell für mehr Menschlichkeit.

Warum tun sich so viele Organisationen so schwer mit der Digitalisierung? Die Antwort ist so einfach wie paradox: Es fehlt am Menschlichen. Eigentlich sollte man meinen, dass insbesondere Träger und Organisationen der Sozialwirtschaft genau das besonders im Blick haben. Häufig ist dies aber nicht der Fall. Deshalb folgt hier ein kleiner Appell für mehr Menschlichkeit:

Führungskräfte müssen Motoren sein

Die Corona-Krise hat die Rufe nach mehr digitaler Unterstützung noch lauter werden lassen. Immer häufiger stehen berechtigterweise analoge Management- und Unterstützungsprozesse auf dem Prüfstand. In so komplexen und weitreichenden Veränderungsprozessen wie der Digitalisierung sind Führungskräfte ein elementarer Erfolgsfaktor. Nur wenn Führungskräfte die Transformation proaktiv mitgestalten, Motor der Veränderung sind und gleichzeitig über eine sinnvolle Aufgabensystematik die Beherrschbarkeit des Vorhabens sichern, wird der Transformationsprozess erfolgreich sein.

Erschwerend kommt hinzu, dass die digitale Transformation extrem störungsanfällig ist. Verweigert sich ein(e) einzelne(r) Mitarbeiter(in), entstehen unter Umständen sogenannte analoge Silos. Diese analogen Teilprozesse führen aber im schlimmsten Falle dazu, dass der gesamte Prozess auch in der digitalisierten Form nicht die erhofften Verbesserungspotenziale bringt. Das erklärt, warum nicht nur Führung im eigentli-



„Nur wenn Führungskräfte die Transformation proaktiv mitgestalten, wird der Prozess erfolgreich sein.“

Kip Sloane,

Seniorberater
rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH, sloane@rosenbaum-nagy.de

chen Sinne, sondern im besonderen Maße auch Mitnahme, Beteiligung und Befähigung in Ihrer Organisation von essentieller Bedeutung sind. Schlagwörter wie Digital Mindset, Digital Leadership oder Digitale Führungskompetenz beschreiben den Faktor Mensch als Erfolgsfaktor im Kontext der Digitalisierung – und damit die benötigte Führungskompetenz.

Wenn sich Führung früher vielfach über Erfahrung, Konstanz und Fachlichkeit begründete, spielen heute andere oder ergänzende Kompetenzfelder eine Rolle. Dabei muss jedes Unternehmen oder jede Organisation für sich definieren, was die Schwerpunkte ihrer Führungsarbeit und ihrer Führungskräfteentwicklung sein sollen und müssen. Dies hängt natürlich stark von der eigenen Ausgangssituation und dem jeweiligen Entwicklungsdruck ab. Je digitaler und agiler die gesamte Organisation wird, desto mehr gewinnen neue Führungskompetenzen an Relevanz.

Es lassen sich sechs relevante Kompetenzfelder (s. Abb.) erkennen, über die eine Führungskraft im digitalen Wandel verfügen sollte bzw. die sie im Veränderungsprozesses erlangen sollten:

- Fachliche Kompetenz bedeutet dabei nichts anderes, als ein **Grundverständnis** für Digitalisierungsthemen zu entwickeln. Fachliche Kompetenz bedeutet nicht, selber Fachexperte zu sein, sondern sich auf Fachexpertise bestenfalls im eigenen Team verlassen zu können. Dies stellt eine starke Veränderung gegenüber früherer Führungsrealität dar - zeugt aber

Foto: rmu

gleichzeitig davon, wie wichtig einerseits die stetige Befähigung und Weiterentwicklung von Mitarbeiter/innen oder Teams ist und weist andererseits der Führungskraft die Aufgabe zu, Orientierung zu geben und Vorbild im Veränderungsprozess zu sein. Dies lässt sich auch schön mit dem Begriff des digitalen Botschafters beschreiben. Erfolgskritisch ist es somit, dass sich die Führungskräfte selbst dem Thema Digitalisierung verschreiben. Dies gelingt häufig am besten, wenn sie von Anfang an in den Prozess integriert werden und eine tragende Rolle übernehmen.

- Förderung von **Zusammenarbeit** (auch teamübergreifend) kann in Zeiten sich rasch verändernder Rahmenbedingungen Erfolg sichern. Die sogenannte kollektive Intelligenz von Teams liefert bei komplexen Problemen häufig bessere Ergebnisse als die des Einzelnen. Digitale Lösungen ermöglichen dabei neue und effizientere Formen der Zusammenarbeit, auch standortübergreifend.
- Entscheidend hängt der Erfolg im Transformationsprozess aber auch daran, inwiefern die Organisation und die Führungskräfte in der Lage sind, **aus Fehlern zu lernen** und hieraus wichtige Implikationen für weiteres Handeln abzuleiten. Hinter dem Begriff Förderung einer Digitalen Kultur versteckt sich somit eigentlich nichts anderes, als die Erkenntnis, dass Veränderungen in immer kürzeren Zyklen erfolgen und nachhaltige Entwicklung aus einer konsequenten, regelmäßigen Evaluation und entsprechenden Anpassung von Maßnahmen und Entscheidungen resultiert. Voraussetzung, um aus Fehlentscheidungen lernen zu können, ist eine offene Fehlerkultur
- Neben dem agilen Ansatz von Ausprobieren und Lernen müssen Führungskräfte heute verstärkt dazu beitragen, die **Innovationskraft** des Unternehmens oder der Organisation zu sichern. Dies geschieht über die Bereitstellung



„Transparente Kommunikation und die Mitnahme der Mitarbeiterschaft erhöhen die Bereitschaft für Veränderungen.“

Dominique Neumann, Seniorberaterin rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, neumann@rosenbaum-nagy.de

Merksatz

Durch eine **systematische Beteiligung** von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie deren kontinuierlicher Weiterentwicklung können Sie eine elementar wichtige Weiche auf dem Weg zur digitalen Transformation stellen. Am Ende funktioniert der technologische Fortschritt nur, wenn wir unser wichtigstes Kapital nicht aus den Augen verlieren – den **Menschen**.

von finanziellen und personellen Ressourcen für Neues. Auch der Impuls einer externen Beratung kann bei weitreichenden Veränderungen sinnvoll sein.

Erfolgsfaktoren für eine gelungene digitale Transformation

Konkret können Sie daraus für den anstehenden Transformationsprozess die nachfolgenden drei Erfolgsfaktoren ableiten.

- Gezielte **Führungskräfteentwicklung** in den Kompetenzfeldern „Digitaler Führung“: Den Ausgangspunkt kann z.B. die Standortbestimmung über einen niederschweligen, anonymisierten Fragebogen darstellen. Hier bietet es sich an, neben der Einschätzung der Kompetenz des Führungsteams zwei weitere Dimensionen zu erheben: Die Einschätzung zur Relevanz der Führungsaufgabe sowie die Einschätzung zur organisationalen Unterstützung. Aus dem Abgleich der drei Dimensionen je Kompetenzfeld lassen sich Handlungsempfehlungen mit hohem Praxisbezug ableiten
- Sicherung des **Commitments** der Führungskräfte über eine bestmögliche Einbindung: Der Prozess der digitalen Transformation sollte von Beginn an beteiligungsorientiert ausgelegt sein. Das bedeutet, dass sich über Interview- und Workshopformate alle mit ihrem Wissen, ihren Ideen einbringen können, aber auch mögliche Vorbehalte offen diskutiert und gemeinsame Lösungsansätze erarbeitet werden.
- Erhöhung der **Veränderungsbereitschaft** bei den Mitarbeitern über transparente Kommunikation und Mitnahme: Digitalisierung bedeutet Veränderung. Veränderung verursacht Ängste. Diesen muss die Organisation mit transparenter Kommunikation und bestmöglicher Mitnahme begegnen. Hierzu bietet es sich beispielsweise an, einen eigenen Informations- und Kommunikationskanal für den Prozess zu etablieren. So werden wichtige Informationen zentral der Mitarbeiterschaft zur Verfügung gestellt, und die Art der Informationsvermittlung ist nicht von der „Kommunikationsfähigkeit“ einzelner handelnder Personen abhängig. Zudem muss ein klares Augenmerk auf der Mitnahme der Organisation liegen. Alle Veränderungen müssen letztlich nicht nur von den Beschäftigten mitgetragen, sondern auch umgesetzt werden. Hilfreich können in diesem Kontext Mitarbeiterbefragungen, dialogische Kommunikationsplattformen oder das Benennen und Ausbilden von Digital-Multiplikatoren sein.

Foto: rnu

KIP SLOANE UND DOMINIQUE NEUMANN ■