



passgenaue Lösungen zum Einsatz zu bringen, wird alle vermeintliche »Betroffenen« zu Beteiligten machen können.

Für einen Altenhilfeträger beispielsweise muss das nicht zwingend der Betreuungsroboter Pepper sein, wenn es immer noch an einem funktionierenden WLAN oder einem integrierten System zur Leistungsdokumentation und Leistungsabrechnung mangelt. »Passgenau« richtet sich somit nicht nach dem Maß, das »technisch Neueste«, sondern das »Mehrwertstiftendste« für die Erreichung meiner Organisationsziele und der Arbeitssituation auszuwählen.

Digitalisierung darf eben kein Selbstzweck sein, sondern muss Chancen auch für das eigene Arbeitsumfeld bieten. Im Bereich der Kernleistungsprozesse sind die Dokumentation und die Leistungserfassung per mobilem Endgerät sowie perspektivisch vermehrt per Spracherkennung wertstiftende und wahrnehmbare Optimierungsschritte. Auch die Zurverfügungstellung des Dienstplans sowie des individuellen Arbeitszeitkontos per Smartphone-App ist als echter Mehrwert unmittelbar greifbar.

Für den Erfolg des Digitalisierungsvorhabens ist zudem die organisationsindividuelle Planung und Steuerung prägend. Entscheidungsprozesse sowie die

Anschaffung und Implementierung von neuen digitalen Lösungen benötigen finanzielle aber auch zeitliche Ressourcen. Organisationen »verkräften« Veränderungen dabei nur sukzessive. Mögliche Interdependenzen, aber auch potenzielle Synergien müssen daher zwingend bedacht und Schritte entsprechend sinnvoll gleichzeitig oder bewusst iterativ geplant werden. Dies ist klare Aufgabe von Führung.

Im Digitalen Transformationsprozess bedarf es zudem der Fähigkeit als Führungskraft, die Organisation als Ganze zu verstehen. Die jüngere Generation der Führungskräfte – sogenannte »Digital Natives« – benötigt eine Idee davon, was organisatorisch überhaupt tragfähig ist, also das Wissen darum, wo Einzelne mit Blick auf Fähigkeiten und Sorgen stehen, und was aufgrund auch von knappen Ressourcen wann umsetzbar scheint. Die ältere Generation braucht eher Unterstützung bei der Weiterentwicklung dessen, was man gemeinhin digitale Kompetenz nennt.

Beides bedingt zwingend die Entwicklung eines neuen Verständnisses von Führung. Führungskräfte brauchen also das praktische Handwerkszeug, um die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Organisation optimal zu nutzen

und gleichzeitig über gezielte Formate und Befähigungsansätze »Betroffene« zu »Beteiligten« zu machen.

Hierfür bedarf es veränderter und neuer Kompetenzen im Führungskontext. Führungskräfte müssen verstärkt als Motor des Wandels fungieren, eine Vorbildfunktion im Umgang mit digitalen Lösungen einnehmen und mit Transparenz und Raum für Austausch und Erprobung Ängste nehmen. Neben der Initiierung von Digitalisierungsprojekten liegt die Hauptaufgabe für Führung somit auch darin, über Handlungsspielräume sowie Aufbrechen tradierter Strukturen, Akzeptanz und Begeisterung für den Veränderungsprozess zu schaffen und gleichzeitig eine neue, innovative Kultur in der Organisation zu fördern (vgl. Abb. 2).

Dies alles zeigt die Umfänglichkeit von Digitalisierungsvorhaben. Es kommt also nicht nur darauf an, technisch passende und neue Lösungen für das jeweilige Geschäftsfeld zu finden, vielmehr geht es darum, als Führung einen strukturierten Prozess anzustoßen, der einerseits die Menschen in der Organisation auf diesem Weg mitnimmt und sie für die neue digitalere Welt fit macht. ■

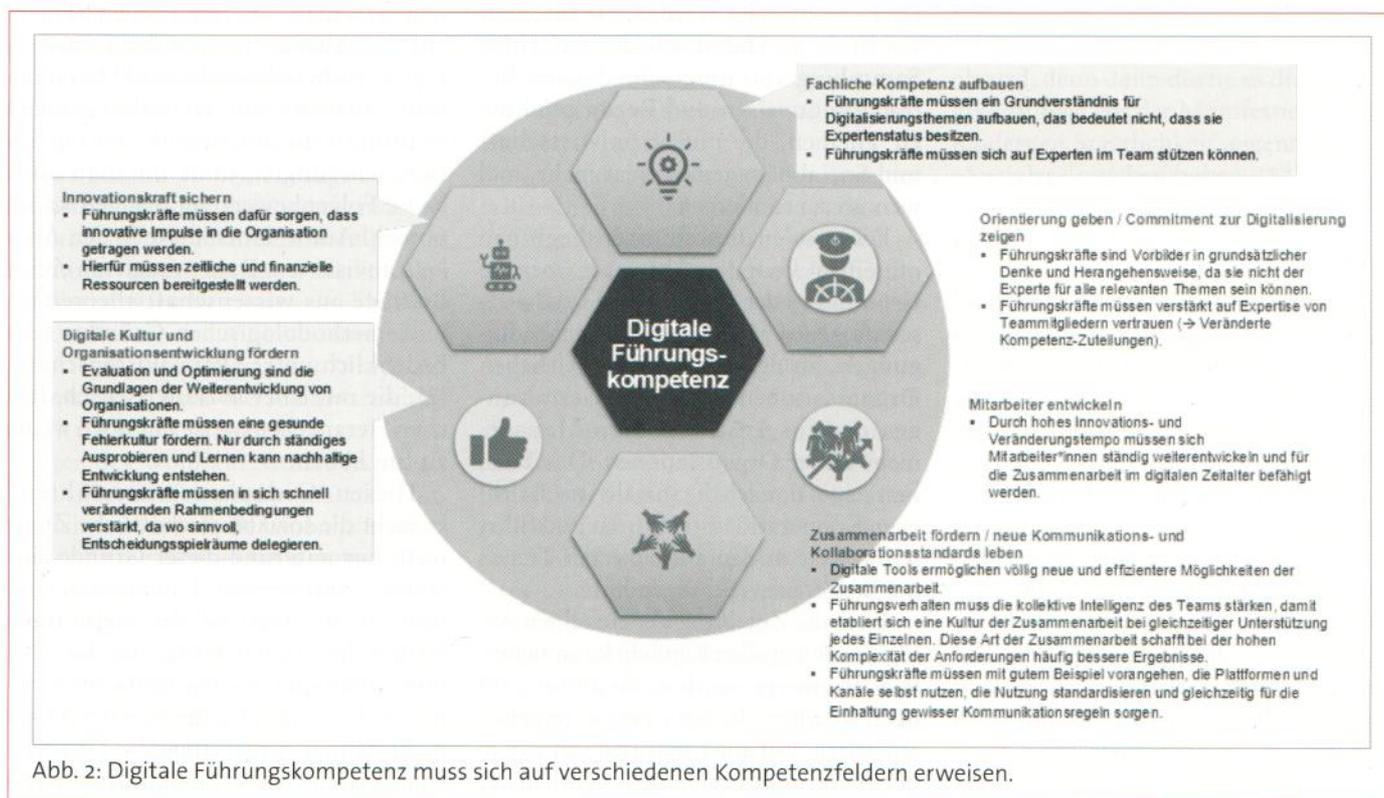


Abb. 2: Digitale Führungskompetenz muss sich auf verschiedenen Kompetenzfeldern erweisen.