

Christiane Brandes-Visbeck | Ines Gensinger

Netzwerk schlägt Hierarchie

Neue Führung mit Digital Leadership

REDLINE | VERLAG

Individuelle Führung: Nicht jeder wählt dieselbe Route

Warum gute Führung in Zeiten des digitalen Wandels mehr Vertrauen und weniger Kontrolle benötigt. Und wie es gelingt, ohne Angst zu führen.

Er brachte es auf den Punkt: »Just setting up my twttr.« Das schrieb Jack Dorsey am 21. März 2006 auf Twitter. Dorsey ist einer der Twitter-Gründer, und es war der erste Tweet überhaupt. Als Forschungsprojekt zur internen Kommunikation für Mitarbeiter gestartet, war »Just setting up my twttr« nichts weniger als ein Start in eine neue Zeit. Inzwischen werden weltweit täglich bis zu 500 Millionen Tweets abgesetzt. Twitter hilft, direkt zu kommunizieren, mehr zu erfahren, sich zu vernetzen und, ja, auch zu führen.

Politiker, Stars, Sportler und immer mehr Manager und Unternehmen nutzen den Mikroblogging-Dienst. Wenn auch teilweise noch sehr zögerlich. Denn: Der erste Tweet kostet Überwindung und Zeit.

Lloyd Blankfein, Vorstandschef der Investmentbank Goldman Sachs, hatte sich schon 2011 einen Account eingerichtet. Seinen ersten Tweet überhaupt postete er am 1. Juni 2017, also sechs Jahre später, als er sich genötigt sah, US-Präsident Donald Trump wegen des Ausstiegs aus dem Pariser Klimaschutzabkommen zu kritisieren. Also twitterte Blankfein: »Die heutige Entscheidung ist ein Rückschlag für die Umwelt und für die Führungsrolle der Vereinigten Staaten in der Welt.« Das war direkt, unverfälscht, schlug hohe Wellen – und der Nachrichtendienst erwies sich wieder einmal als

Führungsinstrument. Als einfaches Instrument, um eine Meinung, oder mehr noch: um eine Richtung vorzugeben. Klassische Führung sozusagen.

Das Beispiel Blankfein ist aber auch ein Symbol für die Zögerlichkeit von Führungskräften, was den Einstieg ins digitale Zeitalter betrifft. Man ist sich einfach nicht sicher, traut sich nicht. Oder erst, wenn es gar nicht mehr anders geht.

Sie verschanzen sich in ihren Büros

Diese »digitale Zurückhaltung« haben wir beide, Christiane Brandes-Visbeck und Ines Gensinger, im Alltag, in der Beratung und in Unternehmen häufig erlebt. Viele der Manager, Unternehmer und auch nicht wenige Mitarbeiter sind zwar überzeugt, dass es richtig ist, sich digital zu engagieren, doch es besteht auch eine Mischung aus Furcht und Desinteresse.

Die einen hoffen immer noch, es könnte sich um eine vorübergehende Mode handeln. Die anderen haben schlichtweg Angst, technologisch den Anschluss verpasst zu haben. Statt sich helfen zu lassen, igeln sie sich ein, spielen weiter den Chef, fühlen sich aber in ihrer Rolle als Führungskraft mehr und mehr überfordert. Viele Führungskräfte verschanzen sich in ihren Büros, sprechen kaum noch, vermeiden den Kontakt zu den Kollegen und hoffen, dass ihnen niemand auf die Schliche kommt.

Das ist heikel. Statt – und das ist der Ausgangsgedanke unseres Buches – die Digitalisierung als Chance für eine neue Führungskultur zu erkennen, als Chance für Digital Leadership zu erkennen.

Eins vorweg: Bei Digital Leadership sind uns zwei Begriffe besonders wichtig: *Mindset* und *Haltung*. Diesen Begriffen werden Sie in diesem Buch öfter begegnen. Sie sind zentral. Aus einem einfachen Grund: Digital Leadership beginnt in unseren Köpfen. Umdenken ist der erste und wichtigste Schritt. Und wenn sich da etwas getan

hat, gehen Sie die Dinge anders an. Wir zeigen Ihnen Wege, wie diese Änderungen, diese Selbsttransformationen in Zeiten des digitalen Wandels gelingen können. Wir sagen Ihnen nicht, was Sie machen *müssen*.

Es gibt zwar einen kleinen Test. Aber keine Abschlussprüfung. Es gibt Orientierungshilfen, aber keine ausgebaute sechsspurige Autobahn zur »erfolgreichen Digital Leadership«. Wer das verspricht, ist ohnehin unseriös. Es gibt viele Wege dahin. Weil eben nicht jeder dieselbe Route fährt.

Wir orientieren uns dabei an den Star-Trek-Abenteuern – und brechen gemeinsam mit Ihnen in ferne Galaxien auf: »Boldly go to where no man has gone before.« Erinnern Sie sich? Das waren die Worte aus dem Off zu Beginn einer jeder Star-Trek-Folge. Die Mission von Captain Kirk und seiner Crew war klar definiert: fremde Welten erforschen, neues Leben und neue Zivilisationen entdecken und mutig dahin gehen, wo noch kein Mensch jemals war. »Boldly go to where no man has gone before« ist auch ein perfektes Motto für die digitale Transformation von Unternehmen!

»Boldly go« heißt so viel wie »mutig vorangehen«

»Boldly go« beschreibt genau das, was in Zeiten des Umbruchs von Entscheidern und Unternehmenslenkern erwartet wird: sich mutig aufzumachen in eine ungewisse Zukunft, ohne alle Antworten zu kennen. Eben das Risiko kalkuliert einzugehen, sich mit allem Fremden vertraut zu machen und alle Mitreisenden zu motivieren, diesen unbekanntem und sicherlich hindernisreichen Weg voller Begeisterung und Tatkraft mitzugehen.

Dieser Mut und Wille, sich in unbekannte Welten zu begeben, ist heutzutage für Unternehmen überlebenswichtig. Das Dilemma: Expeditionen ins Unbekannte folgen nicht immer einem ganz exakten Plan, die Routen sind eben nicht »ausgebaut«, der Weg nicht vorge-

geben, gerade bei Star Trek nicht. Aber der Glaube an sich selbst und ihre Fähigkeiten haben die Enterprise-Crew immer weiter geführt.

Deshalb widmen wir uns nicht nur den Herausforderungen der Digitalisierung, sondern richten den Scheinwerfer vor allem auch auf Ihre Fähigkeiten, Ihre bereits vorhandenen Kompetenzen. Diese sichtbar zu machen, ist eine der wichtigsten Aufgaben auf dem Weg zur Digital Leadership.

Große Worte aus dem Wirtschaftsteil

Uns ist bewusst: Digital Leadership klingt wie einer jener Begriffe, die durchaus Furcht einflößen können. Die moderne Wirtschaftswelt wird dominiert von diesen Buzzwords, die schick und lässig klingen, wie beispielsweise Agile Collaboration, Personalized Employment oder Strategic Workforce Planning, die aber Manager noch mehr unter Druck setzen. Sie lesen diese großen Worte in Wirtschaftszeitungen, in Büchern, und haben nicht selten das Gefühl, sich komplett neu erfinden zu müssen.

Diese Manager kommen aus einer Zeit, als Erfolg bedeutete, die perfekte Lösung zu entwickeln. Die Tüftler, die Ingenieure, die Techniker des Landes vertrauten auf ihre Kunst, die perfekte Maschine, den ausgefeiltesten Antrieb zu bauen. Führung hieß vor allem, diese Perfektion zu verordnen und mit festgeschriebenen Arbeitsprozessen abzusichern.

Die Digitalisierung perfektioniert diesen Anspruch. Vor allem im Produktionsprozess: Alles vernetzt sich – Stichwort »Industrie 4.0«. Die Schraube sagt der Maschine, wie sie hergestellt werden möchte. Werkstücke und Produktionsmaschinen »denken mit«. Sie organisieren in Eigenregie die Herstellung mit Funkmodulen, intelligenten Robotern, Sensoren und Minichips. Fertigungslinien sind keine starren Systeme mehr, und die Produkte verlassen die Fabrik als »Informationsträger«.

Und das, was für Maschinen gilt, soll jetzt auch für die Menschen gelten. Forschung und Entwicklung sollen keine abgeschotteten Bereiche mehr sein, Kunden sollen frühzeitig in die Innovationsentwicklung eingebunden werden. Co-Creation- oder Co-Development-Prozesse müssen organisiert werden, die User Experience ist ein wichtiger Baustein für den Produkterfolg. Kundenorientierung ist das A und O. Dafür werden Daten gesammelt und analysiert. Neue Jobs wie Data Analyst und Data Scientist wollen integriert werden. Und um diese Anforderungen effektiv umzusetzen, braucht es gute Führung: Digital Leadership.

Heute müssen oft weit verstreute Teams geführt werden. Arbeitsort und Arbeitszeit werden flexibler gehandhabt, der eine arbeitet zu Hause, die andere im Büro. Eine Führungskraft muss diese dezentralen Teams nicht nur führen, sondern motivieren, muss Sinn stiften, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter organisieren, Kommunikationsräume schaffen, sozial kompetent sein, den Mitarbeitern Kreativität ermöglichen – und anderen die Furcht nehmen. Obwohl sie sich selbst ja keineswegs sicher ist.

Muss der Chef auf alles eine Antwort haben?

Sicher ist hingegen: Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen wächst. Die gute alte Obrigkeitskultur, als man tat, was der Chef sagte, dieser unerreichbar in seinem Büro verharrte und nur ab und zu herauskam, um die Mitarbeiter zu fragen: »Na, wie läuft's?«, hat ausgedient. Heute wünschen sich Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die einfach machen. Die kreativ und innovativ sind. Die sich zum Teil auch selbst führen.

Das ist die Kehrtwende. Und doch: Viele Angestellte leben in dem Glauben, die Arbeit sei gut organisiert, wenn der Chef sagt, was gemacht werden muss, und dieser Chef auf alles eine Antwort hat. Was, wenn es auf einmal ganz anders ist?

Das mit dem Auf-alles-eine-Antwort-Haben war schon immer schwierig. In Zeiten des digitalen Wandels wird es noch um einiges schwieriger. Digitalisierung bedeutet die Zusammenarbeit in Netzwerken und die Organisation von Netzwerken. Eine Innovation ist heute das Ergebnis von Kollaboration und Kooperation, abteilungsübergreifend, oft auch unternehmensübergreifend und eben auch unter Einbeziehung der Mitbewerber und Kunden. Innovationen sind nicht das Ergebnis der Synapsenarbeit eines weisen Chefs, der wie ein guter Hirte vorangeht. Auf dessen Gedankenblitze die Mitarbeiter-Herde geduldig wartet und diese dann ehrfürchtig umsetzt.

Führungsaufgabe: Unsicherheiten aushalten

Die neue Führung ist nicht weniger herausfordernd. Einerseits trägt der Chef die Verantwortung, andererseits muss er den Mut haben, Macht und Kontrolle abzugeben. Das ist eine recht große Hürde. Die Chefposition scheint gefährdet, Planbarkeit und Sicherheit stehen auf dem Spiel. Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens sind oft sprunghaft, viele Dinge geschehen nicht mehr linear. In multidisziplinären Teams, in iterativen (und damit nicht planbaren) Prozessen sollen Lösungen entwickelt werden. Es wird gefordert, Prototypen zu testen, die nicht ausgereift sind, deren Erfolg nicht absehbar ist. Da häufen sich die Unsicherheiten, die auszuhalten sind. Die digitale Transformation hält ohnehin jede Menge an Überraschungen bereit.

Eine Anwendung, die heute großartig funktioniert, kann morgen veraltet sein. Eine technologische Innovation kann aber auch über Nacht alles in den Schatten stellen. Die Deutsche Telekom hat noch fest an die Zukunft der SMS geglaubt (und viele Hundert Mitarbeiter in diesem Bereich beschäftigt), da hat WhatsApp mit einer vergleichsweise kleinen Truppe von 55 Mitarbeitern einen globalen Nachrichtendienst ins Rennen geschickt, der die Textkommunikation inzwischen komplett umgekrempelt hat.

Braucht es noch einen Chef?

Auf diesem wackligen Boden bewegt sich heute eine Führungskraft. Die Aufgaben werden mehr und vielfältiger. Die Ansprüche an sie wachsen. Und die Frage drängt sich auf: Wie werden überhaupt noch Entscheidungen getroffen? Und wer entscheidet? Wer entscheidet, wenn die Aufgaben groß, unübersichtlich und komplex sind? Wer entscheidet, wenn es nicht die Macht oder die Hierarchie ist, wenn der ganz oben nicht immer recht hat? Braucht es dann überhaupt noch einen Chef, eine Chefin?

Sicher ist: Manager und Chefs wissen nicht mehr alles. Sie müssen nicht mehr alles wissen. Gerade diese omnipotente Funktion kann heute keiner mehr erfüllen. Und muss heute keiner mehr erfüllen. Das ist die gute Nachricht. Allerdings steht eine Führungskraft heute vor anderen, nicht weniger herausfordernden Fragen:

- Wie stellt man das Team zusammen, wenn es nicht mehr darum geht, dass es einen Besten gibt, sondern darum, das Beste aus allen herauszuholen? Und wie führt man dieses Team?
- Wie nutzt man wirkungsvoll die Intelligenz, die Kreativität und die Leistungsfähigkeit der vielen?
- Und wie verlagert man Entscheidungen in flache Hierarchieebenen, wenn viele Mitarbeiter immer noch die Sehnsucht nach dem starken Entscheider an der Spitze umtreibt, wenn viele in ihrem Chef gerne noch den Leitstern sehen?

Das sind die Fragen, die wir in diesem Buch klären. Das ist die Ausgangslage, um Ihnen einen Weg in die Digital Leadership zu zeigen. Denn eines ist trotz aller Veränderungen sicher: Führung im digitalen Zeitalter können Sie lernen.

Wir haben es beide erlebt. Wir haben die Veränderungsprozesse begleitet und auch selbst gesteuert. Wir wissen, wie aus einer Abteilung ein Hub wird und was es bedeutet, nicht mehr in Schubladen

und Kategorien, nicht mehr in Hierarchien und »Zuständigkeiten«, sondern in Netzwerken zu denken, ja und auch in Netzwerken zu handeln. Netzwerk schlägt Hierarchie.

Die Angst vor Veränderung mag groß sein, auch die Furcht, das Falsche zu tun. Was auf jeden Fall verkehrt ist: nichts zu tun. Denn ehrlich gesagt: Es ist nicht so schwer, ein guter Digital Leader zu werden. Jedenfalls nicht so schwer, wie Sie vielleicht glauben.

Nicht jeder fährt dieselbe Route – die Interviews

Für *Netzwerk schlägt Hierarchie* ist Christiane Brandes-Visbeck zwar nicht durch ferne Galaxien, aber durch Deutschland gereist und hat Unternehmenslenker aus ganz verschiedenen Branchen interviewt.

Diese jeweiligen Chefs und Chefinnen sind sehr unterschiedlich, haben aber eines gemeinsam: Sie haben sich für die digitale Transformation entschieden und treiben sie in ihren Unternehmen aktiv und mit ganzer Kraft voran. Die Chefs und Chefinnen von Philips Deutschland, Boldly Go Industries, Microsoft Deutschland, der GLS Bank und der Keks- und Waffelfabrik Hans Freitag berichten anschaulich, wie sie sich ihrer digitalen Transformation annähern und welche Strategien sie dabei verfolgen.

Wir dachten uns: Es schadet ja nicht, vor dem eigenen Aufbruch in die unbekannteren Weiten der digitalen Revolution ein paar Reiseberichte zu lesen. Und diese Berichte sind sehr aufschlussreich. Sie werden sehen: Nicht jeder fährt dieselbe Route. Nicht jeder startet von derselben Station. Im Gespräch mit Christiane Brandes-Visbeck zeigen diese erfolgreichen Unternehmenslenker, wie sie Führung heute organisieren. In sehr offenen Gesprächen berichten die Chefs und Chefinnen von ihren Führungserfahrungen in der digitalen Welt. Und worauf es ankommt, wenn Mitarbeiter selbstbewusster werden und das Klima vertraulicher ist.

Es kommt nämlich vor allem auf eines an: