

Alexander Richter:

Positionspapier Führung 2.0



Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft

Derzeit ist in vielen deutschen Organisationen ein Wandel auf verschiedenen Ebenen und Dimensionen wahrnehmbar. So erleben wir beispielsweise die Entwicklung neuer, flexiblerer Arbeitsformen und differenzierterer Kommunikationspraktiken - auch vor dem Hintergrund veränderter technologischer Rahmenbedingungen. Ein wichtiger Aspekt dieses Wandels ist die Entstehung einer neuen Art der (Mitarbeiter-)Führung die – vor dem Hintergrund dieses Wandels – nicht nur möglich sondern auch notwendig wird.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über das sich entwickelnde, neue Rollenrepertoire einer Führungskraft gegeben und es werden Maßnahmen genannt, die deutsche Vorreiter-Unternehmen treffen, um ihre Führungskräfte durch diesen Transformationsprozess zu begleiten¹.

Tabelle 1 fasst verschiedene Kernfelder des Wandels zusammen, die Einfluss auf Führungskräfte und -praktiken haben und leitet daraus das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft ab.

Im Rahmen des Wandels wahrnehmbar ist die zunehmend wissensintensivere Arbeit in einer vernetzten Organisation, die ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, Kommunikation, der Rolle des Mitarbeiters bis hin zum Verhältnis zu Kunden und Partnern notwendig macht (*kultureller Wandel auf individueller und organisationaler Ebene*). Weiterhin lässt sich die Wissensarbeit nicht mehr in feste Strukturen zwingen. Sie läuft zunehmend projektorientiert ab, erfordert die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg und ist unabhängiger von Arbeitsort und -zeit (*neue Organisationsstrukturen*). Die Zusammenarbeit findet zudem zunehmend über digitale Medien – insbesondere Social Software – statt (*Übergang ins Virtuelle*).

Abgeleitet vom kulturellen Wandel auf individueller und organisationaler Ebene lebt eine Führungskraft als „*Facilitator*“ Werte und Einstellungen im Unternehmen vor und unterstützt diese, um die Zusammenarbeit über Social Software zu fördern. Als „*Primus inter Pares*“ meistert sie den

¹ Bei diesem Konzept handelt es sich um das vorläufige Exzerpt einer Studie, die in den vergangenen Monaten an der Universität der Bundeswehr München durchgeführt wurde. Die Studie wurde wesentlich durch Michael Zagst unterstützt. Die Studie erscheint Ende des Jahres im Rahmen des Buches „Vernetzte Organisation“ (Oldenbourg De Gryter). Über Rückmeldungen freuen wir uns (a.richter@unibw.de). Teile werden auch veröffentlicht in "Richter, A.; Wagner, D. (2014): Leadership 2.0: Engaging and Supporting Leaders in the Transition towards a Networked Organization. Proceedings 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii."

Spagat zwischen netzwerk-orientierter Zusammenarbeit und klassischer Unternehmenshierarchie. Als „E-Leader“ portiert sie die klassischen Führungsrollen ins Virtuelle.

Maßnahmen zur Begleitung der Führungskräfte auf dem Weg in die vernetzte Organisation

Um herauszufinden, wie die Rolle der Führungskraft während des Einführungsprozesses von Social Software und danach berücksichtigt werden kann, haben wir Experten aus 25 Unternehmen befragt, die ein oder mehrere Einführungsprojekte verantwortet haben. Als ein Ergebnis dieser Studie wurde eine Vielzahl an ergriffenen Maßnahmen zur Begleitung der Führungskräfte auf dem Weg zur vernetzten Organisation identifiziert. Diese lassen sich in die drei Kategorien „Überzeugen“, „Sensibilisieren“ und „Coachen“ gliedern und finden sich in Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..

Kernfelder des Wandels	<p>Kultureller Wandel auf individueller und organisationaler Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Rolle des Mitarbeiters: mündig & mitgestaltend („Mitunternehmer“) • Schlüsselaspekte der Kultur: • Information als freies Gut vs. „Herrschaftswissen & Informationssilos“ • Intrinsische Motivation & Vertrauen • Entgrenzung als Herausforderung 	<p>Neue Organisationsstrukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehr Verantwortung in den Händen selbstorganisierter Wissensarbeiter (Umverteilung von Entscheidungskompetenzen) • Projektorientiertheit (dynamischere Strukturen) • Netzwerke koexistieren neben hierarchischer Organisationsstruktur • Überwinden von Abteilungs- und Unternehmensgrenzen 	<p>Übergang ins Virtuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zunahme der Arbeit in räumlich und zeitlich verteilten Teams • Zunehmende Zusammenarbeit über digitale Medien (v.a. mobil und über Social Software)
			
Rollen der Führungskraft 2.0	<p>Facilitator Offene Kultur fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitfigur sein – Mitarbeiter „mitnehmen“ (Transformationale Führung) • Authentizität & Transparenz leben (<u>nicht</u> unkontrollierte Offenheit) • Orientierung geben – Kulturlücken während des Wandels ausbalancieren („Complementary Fit“) • Offenheit und Beteiligung einfordern 	<p>Primus inter Pares Ambivalente Rollen wahrnehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spagat zwischen Netzwerk & Hierarchie meistern („Kollege“ aber auch „Chef“) • Coach und Mentor sein („Dienstleister“ für die Mitarbeiter) • Selbstorganisation zulassen, koordinieren & moderieren 	<p>Virtual Leader Auf Distanz führen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensaufbau über elektr. Medien • Digitales Beziehungsmanagement • Interkulturelle Kompetenz • Kompetenter Umgang mit Informationstechnologien

Tabelle 1: Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft

	Maßnahmen	
Überzeugen	Mehrwert aufzeigen...	<ul style="list-style-type: none"> • ... auf strategischer, • operativer und • persönlicher Ebene
	Vorbehalte & Ängste erkennen und mindern	<ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Mehrarbeit • Angst vor Angreifbarkeit • Angst vor Kontrollverlust • Vorbehalte gegen IT Projekte
	In die Einführung einbinden	<ul style="list-style-type: none"> • ... insbesondere Kritiker & Schlüsselpersonen
	Fortwährend aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Vorleben durch exponierte Führungskräfte • Orientierung geben durch Use Cases und Reduktion von Altkanälen
Sensibilisieren	Die Rolle von Social Software im Rahmen des Kulturwandels klären	
	Neue Herausforderungen aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für den offenen Informationsfluss • Abgrenzung: Corporate Social Software vs. private Social Media • Entgrenzung – Schutz der Mitarbeiter
	Neues Führungsbild erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft als Vorbild und Motivator • Zusammenarbeit auf Augenhöhe • Führungskraft als Richtungsgeber und Koordinator • Führungskraft als Coach und Mentor • Führung definiert über Taten, nicht über Stellung • Offenheit und Authentizität
Coachen	Rüstzeug für „Führung 2.0“ mitgeben	<ul style="list-style-type: none"> • Medienkompetenz vermitteln • Digitale Kommunikation stärken
	Verhaltenstipps geben	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen schaffen • Vorbild sein • Offenheit einfordern
	Anlaufstelle bieten	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht nur auf technischer Ebene

Tabelle 2: Maßnahmen zur Begleitung der Führungskräfte auf dem Weg in die vernetzte Organisation

Über den Autor

Alexander Richter ist als Bereichsleiter Social Business in der Forschungsgruppe Kooperationssysteme tätig. In seiner Rolle unterstützt er seit mehreren Jahren führende deutsche Unternehmen bei der Auswahl, Einführung und Erfolgsmessung von Corporate Social Software. Für die im Rahmen dieser Kooperationsprojekte entwickelten Methoden und Modelle wurde er mehrfach auf international anerkannten wissenschaftlichen Konferenzen ausgezeichnet. Er engagiert sich u.a. als stellv. Vorsitzender der Fachgruppe CSCW in der Gesellschaft für Informatik und als Mentor eines Exist-Startups, ist seit 2009 assoziierter Forscher an der Universität von Sydney sowie Fellow der Peter-Pribilla-Stiftung.