

# Thorsten Petry: Positionspapier Führung 2.0

---



## Hintergrund

In immer mehr Veröffentlichungen ist von einer **neuen Art von Führung** die Rede. Unter dem Stichwort Führung 2.0 oder auch Leadership 2.0 wird diskutiert, wie sich Führung zukünftig verändern muss. Dabei steht 2.0 für eine neue Entwicklungsstufe der Führung, genau wie Web 2.0 für eine neue Evolutionsstufe des Internets steht. Gleichzeitig wird durch die Parallelität im 2.0-Zusatz auch die Verbindung zu den Web 2.0 Prinzipien wie Openness, Collaboration, Decentralization, Experimentation etc. herausgestellt. Doch es gibt auch noch weitere Treiber für eine Veränderung der Führung.

Die drei wesentlichen Einflussfaktoren sind:

- **Wissensgesellschaft:** Wissensarbeiter sind ihrem Vorgesetzten fachlich in ihrem Spezialgebiet sehr häufig überlegen. Wenn das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Wissen für das Unternehmen genutzt werden soll, muss eine Einbeziehung der Wissensträger in konzeptionelle und strategische Fragestellungen stattfinden. Außerdem entstehen Innovation oder kreative Lösungen heute häufig erst durch das Zusammenfinden bzw. ein geeignetes Neuzusammensetzen unterschiedlicher Wissensträger. Dies muss eine moderne Führungskraft ermöglichen und unterstützen.
- **Generation Y:** Die derzeit in die Unternehmen eintretende Generation ist „always on“ und steht in ständiger Kommunikation und Interaktion mit anderen. Dadurch sind sie es von klein auf gewohnt, sowohl Informationen als auch Feedback offen und schnell zu geben und zu bekommen. Diese Art der Kommunikation erwarten sie auch im Unternehmen.
- **Social & Mobile Media:** Neue Technologien erlauben eine ständige und multilaterale Kommunikation. Dies verändert auch die Kommunikation in Unternehmen. Wie relevant dies ist, zeigt sich u.a. daran, dass Technologische Faktoren in der zwei-jährlichen IBM CEO-Studie in 2012 erstmals die Marktfaktoren von Platz 1 der Gründe für Veränderungen in Unternehmen verdrängt haben.

## Anforderungen an eine Führungskraft 2.0

Im Rahmen einer Befragung von 235 Führungskräften und Personalern deutschsprachiger Unternehmen wurden folgende Erwartungen an eine Führungskraft 2.0 ermittelt (vgl. im Folgenden Petry, T. (2013): Chef 2.0 gesucht, in: Personalmagazin, Nr. 5/2013, S. 30-31):

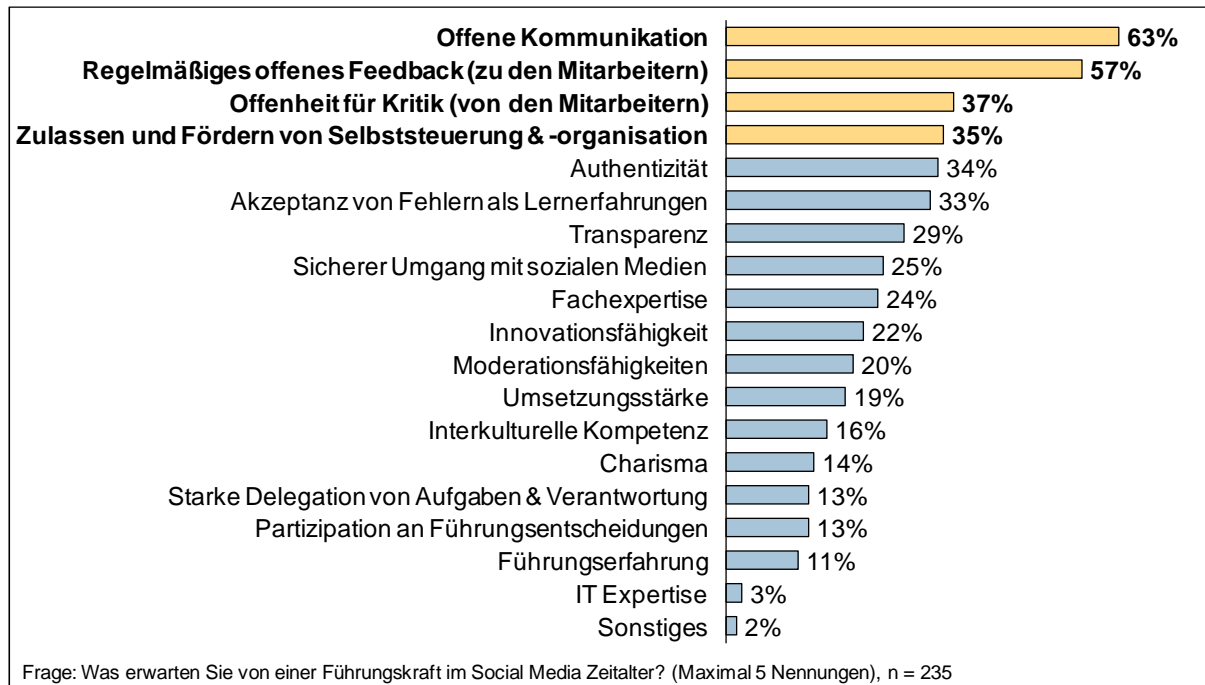


Abbildung 1: Erwartungen an eine Führungskraft 2.0

Bei einer Betrachtung der häufigsten Antworten kommt relativ klar heraus, dass Offenheit (übereinstimmend mit den Ergebnissen des [Management 2.0 Hackaton](#)) eine extrem große Rolle zu spielen scheint. Eine Führungskraft 2.0 muss offen kommunizieren, offenes Feedback geben und auch selbst für Kritik offen sein. Führung 2.0 ist somit **vor allem eine offene Führung**, weshalb z.T. auch von „Open Leadership“ gesprochen wird.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Anforderungen der Wissensgesellschaft überrascht es auch nicht, dass das Zulassen und Fördern von Selbststeuerung und -organisation (bedeutet Empowerment, Autonomie und Vertrauen) ganz weit oben in der Liste der Erwartungen steht. Die Komplexität ist heutzutage viel zu hoch, als dass Führungskräfte alles für ihre Mitarbeiter fremdregeln könnten. Führung 2.0 bedeutet einen großen Teil der Steuerungskontrolle aufzugeben. Dies heißt aber nicht, dass Mitarbeiter zukünftig vollständig agieren können, wie sie wollen. Die Kontrolle der Erreichung übergeordneter Ziele (die aber unter Nutzung der kollektiven Intelligenz der Mitarbeiter festgelegt werden sollten) gehört nach wie vor zu den Aufgaben einer Führungskraft 2.0, der Weg dorthin muss den Mitarbeitern zukünftig jedoch in sehr viel stärkerem Maße selbst überlassen werden. Auch andere Studien zeigen, dass sich Hierarchien nicht vollständig auflösen werden (vgl. Jäger, W./Petry, T. (2012): [Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur](#)). Es gilt der Grundsatz: **Kontrolle aufgeben – Führung behalten.**

Dass die Anforderungen „Sicherer Umgang mit sozialen Medien“ und „IT-Expertise“ keine Spitzenplätze bei den Erwartungen an eine Führungskraft 2.0 einnehmen, zeigt deutlich, dass

Führung 2.0 **kein IT- sondern ein Führungsstilthema** ist. Social Media Tools sind nur Hilfsmittel, die dahinterliegende Kommunikationskultur ist wesentlich prägender.

## Mängel heutiger Führungskräfte

Bei der Untersuchung, ob die Anforderungen zum heutigen Zeitpunkt (bereits) erfüllt sind, zeigt sich, dass die wichtigsten Anforderungen auch diejenigen sind, die am häufigsten fehlen:

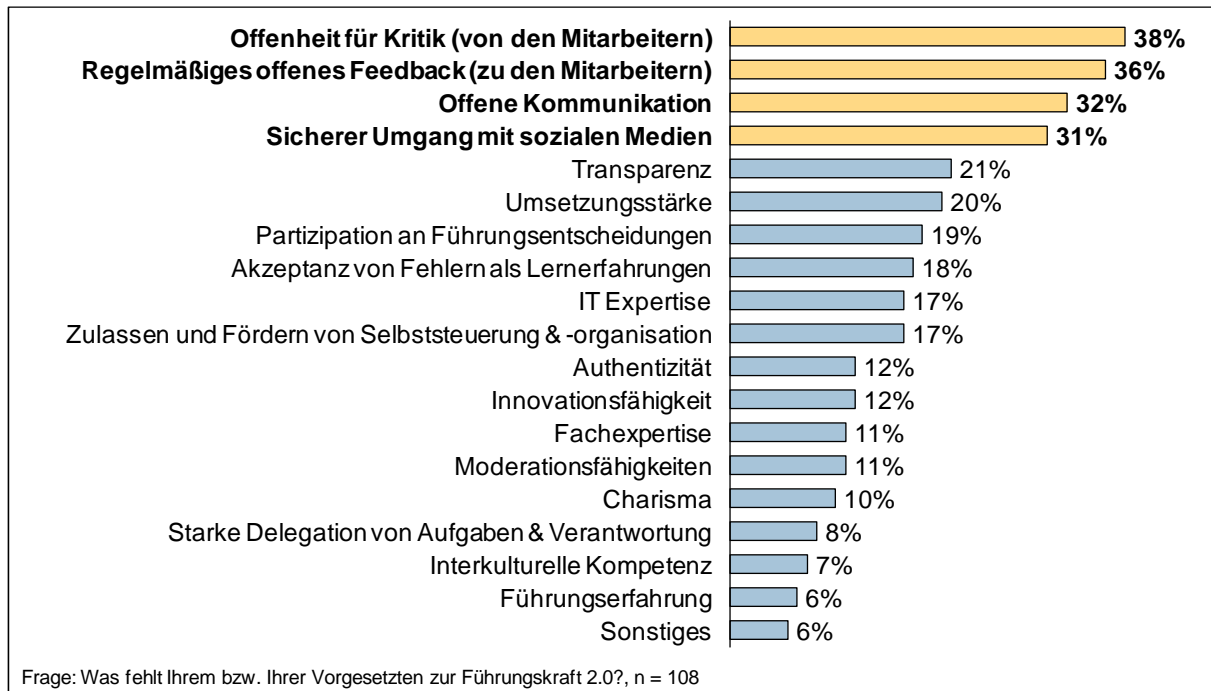


Abbildung 2: Mängel der Führungskräfte bzgl. Führung 2.0

Während die Erwartung des Zulassens von Selbststeuerung und -organisation scheinbar schon relativ gut erfüllt wird, zeigt sich insbesondere im Hinblick auf eine offene Kritik- bzw. Feedbackkultur eine große Lücke. Scheinbar scheint Offenheit dem bisherigen Führungsverhalten doch deutlich zu widersprechen. **Sowohl beim Feedback geben als auch beim Kritik einstecken besteht somit noch erheblicher Optimierungsbedarf.**

Etwas überraschend im Vergleich zu den Erwartungen ist die hohe Platzierung eines sicheren Umgangs mit sozialen Medien. D.h. Führung 2.0 ist zwar ein Führungsstil- und kein IT-Thema, aber die Beherrschung der eine offene Kommunikation fördernden Technologien ist eine Grundvoraussetzung und Basisanforderung für offene Führung. **Technikverständnis bzw. Medienkompetenz ist somit zwar nicht hinreichend, aber notwendig für eine Führungskraft 2.0.**

## Einordnung der Ergebnisse

Nüchtern betrachtet ist die Weiterentwicklung der Führung bzw. sind die Ideen hinter Führung 2.0 **nicht gänzlich neu.** Vielmehr ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten bei vielen Unternehmen bereits eine Veränderung in diese Richtung zu beobachten bzw. eine solche Veränderung wird schon seit einigen Jahren propagiert. Durch die neuen Technologien und die damit verbundenen,

veränderten Informations- und Kommunikationsprozesse hat sich diese Entwicklung **aber** noch einmal **massiv beschleunigt**.

## Weiterführendes Material

1. Hamel, G. (2007): **The Future of Management**, Boston.
2. Jäger, W./Petry, T. [Hrsg.] (2012): **Enterprise 2.0 – die digitale Revolution der Unternehmenskultur**, Köln.
3. Kellerman, B. (2012): **The End of Leadership**, New York.
4. Lehky, M. (2011): **Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen**, Frankfurt.
5. Li, C. (2010): **Open Leadership: How social technology can transform the way you lead**, San Francisco.
6. McGonagill, G./Doerffer, T. (2011): **Leadership an Web 2.0**, Gütersloh.
7. Petry, T. (2012a): **State-of-the-Art und Herausforderungen von Enterprise 2.0 in Unternehmen**, in: Lembke, G./Soyez, N. [Hrsg.]: **Digitale Medien im Unternehmen: Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen Medien**, S. 197-210.
8. Petry, T. (2012b): **Personalentwicklung 2.0: Mehr Evolution statt viel Revolution** (Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema Social Media in der Personalentwicklung), in: **wirtschaft + weiterbildung**, Nr. 10/2012, S. 22-24.
9. Petry, T. (2012c): **HR und der Weg zum Enterprise 2.0**, in: **Human Resources Manager**, Nr. 8/2012, S. 72-74.
10. Petry, T. (2013): **Chef 2.0 gesucht** (Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema Führung 2.0), in: **Personalmagazin**, Nr. 5/2013, S. 30-31
11. Petry, T./Dera, S. (2012): **Führung im Social Media-Zeitalter: Erfolgsfaktoren der Unternehmens- und Personalführung**, in: **Social Media Magazin**, Nr. 1/2012, S. 48-53.
12. Petry, T./Schreckenbach, F. (2013a): **Enterprise 2.0: Der Reifegrad nimmt zu** (Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema Enterprise 2.0), in: **Personalwirtschaft**, Nr. 5/2013, S. 29-31.
13. Petry, T./Schreckenbach, F. (2013b): **Enterprise 2.0 Transformation**, in: **Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)**, Nr. 4/2013, S. 237-244.
14. Petry, T./Schreckenbach, F./Nienaber, T. (2010): **Wenn wir wüssten, was wir wissen** (Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema Enterprise 2.0), in: **Personalwirtschaft**, Nr. 12/2010, S. 50-52.

## Über den Autor

Prof. Dr. Thorsten Petry lehrt Unternehmensführung, Organisation und Personalmanagement an der Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain. Er ist seit vielen Jahren als Managementberater und Referent tätig. Im Mittelpunkt seiner Projekt- und Forschungsinteressen stehen die Themenfelder Strategie, (Re-)Organisation und Personalmanagement. An der Schnittstelle dieser Funktionen ist der aktuelle Forschungsschwerpunkt Enterprise 2.0, HR 2.0 und Führung 2.0 zu verorten. Hierzu hat Prof. Petry etliche Studien durchgeführt und Aufsätze veröffentlicht.

