3.3 Interview: Wie verändert Digitalisierung Führung?

Prof. Dr. Armin Trost

Prof. Dr. Armin Trost lehrt und forscht an der Hochschule Furtwangen. Seine Schwerpunkte sind HR Agilität, Talent Management und die Zukunft der Arbeit. Im Interview erklärt er, wie sich die Führungskultur in digitalen Unternehmen wandelt.

Wie beeinflusst die Digitalisierung Hierarchien und Führung in Unternehmen?

Trost: Industriemärkte sind heute höchst vernetzte Gebilde. Wer Produkte, Dienstleistungen, Komponenten und Maschinen vernetzt, braucht auch eine vernetzte Organisationsstruktur. Unternehmen müssen vernetzt denken und handeln. Das wirkt sich auch auf Führung aus.

Was bedeutet das?

Trost: In klassischen, hierarchischen Strukturen wird arbeitsteilig und vertikal gedacht. Die einzelnen Mitarbeiter orientieren sich an dem, was der Chef will. In einer digitalisierten Welt wird es wichtiger, dass Teams nicht nach oben, sondern nach links und rechts gucken. Die Mitarbeiter sollen nicht mehr in erster Linie den Chef glücklich machen, sondern die Kollegen und Kunden. Dieser Paradigmenwechsel hat in den Unternehmen brutalste Auswirkungen.

Wie verändert das die Rolle des Managements?

Trost: Insbesondere die Rolle des mittleren Managements wird komplett hinterfragt. Es fängt damit an, dass ein klassisches, jährliches Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in vernetzten Strukturen keinen Sinn macht. Gleiches gilt für Zielvereinbarungen, die von Führungskräften vorgegeben werden. Führungskräfte haben nicht mehr die Aufgabe, Ziele zu formulieren, sondern Fragen aufzuwerfen: Was möchte eigentlich der Kunde? – Und an der Antwort auf diese Frage sollte sich das Verhalten der Mitarbeiter orientieren. Klassische Führungskräfte haben häufig Schwierigkeiten mit dieser neuen Ausrichtung. Aber auch die Mitarbeiter müssen in diese Strukturen erst reinwachsen und Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen.

Die Führungskräfte der Zukunft sollen mehr Coach als Chef sein. Welche Eigenschaften müssen sie dafür mitbringen?

Trost: Unternehmen brauchen Leute, die zuhören und Problemkonstellationen analytisch verstehen können. Führungskräfte müssen dem Impuls widerstehen, alles selbst machen und entscheiden zu wollen. Sie brauchen sehr viel Vertrauen, um ihr Team wirklich selbständig arbeiten zu lassen.

Wie können Führungskräfte das eigenverantwortliche Arbeiten ihrer Mitarbeiter unterstützen?

Trost: Wir müssen uns unbedingt von der Vorstellung trennen, dass innovative und agile Teams irgendwie chaotisch zusammenarbeiten. Ganz im Gegenteil. Agile Teams haben sehr differenzierte Regeln der Zusammenarbeit. Sie einigen sich auf Tools und Methoden, die sie nutzen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den Prozess der Regelentwicklung zu begleiten und zu moderieren, damit es im Team nicht zu Reibungen kommt. Führungskräfte müssen ihre Rolle außerdem unmissverständlich klar machen. Ich kann als Führungskraft sagen: Wenn ihr mir eine Frage stellt, werde ich euch immer zwei konstruktive Fragen zurückstellen. Damit ist klar, dass mein Chef nicht meine Probleme löst, sondern Denkanstöße gibt und die Lösungsfindung begleitet.

Wie motiviere ich Mitarbeiter in agilen Teams?

Trost: Führungskräfte übernehmen auch weiterhin eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter. Und gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung bleiben weiterhin ein zentrales Thema. Aber grundsätzlich wird in einer digitalisierten Welt immer vom Kunden ausgehend gedacht. Das Schulterklopfen vom Chef sollte für die Mitarbeiter nicht die Hauptmotivation

sein. Das was zählt, ist der Kunde. Wenn der Kunde zufrieden ist, war das Projekt erfolgreich. Das darf ein Team dann ruhig auch feiern. Aus solchen Erfolgserlebnissen entsteht Motivation.

Wie gelingt einem Unternehmen der Wandel der Führungskultur?

Trost: Ein Schlüssel zum Kulturwandel liegt in den Führungskräften selbst. Die meisten von uns sind in hierarchisch strukturierten Organisationen aufgewachsen. Aber innovative Führung kann man lernen. Es lohnt sich, wenn Unternehmen in Führungskräfteentwicklung investieren. Führungskräfte brauchen Möglichkeiten, sich auszutauschen. Reflexion und Coaching-Maßnahmen sind meiner Meinung nach sehr wichtig, um einen Kulturwandel einzuleiten. Auch für die Mitarbeiter muss der Wandel der Führungskultur erlebbar sein.

Auch eine Fehlerkultur ist wichtig, um Innovationen mutig voranzutreiben. Wie etabliert man eine solche Fehlerkultur?

Trost: Ein sehr gutes Mittel ist die Einführung von so genannten „Fuckup-Events" im Unternehmen. Auf einem solchen Event präsentieren Projektleiter ihre gescheiterten Projekte. Sie erzählen, mit welchen Annahmen sie in das Projekt gestartet sind, was schiefgelaufen ist und was sie gelernt haben. Die Leute lieben solche Events. Das „Lernen aus Fehlern" erhält plötzlich eine Bühne. Es wird als Fortschritt begriffen. Das ist das Mindset, das innovative Unternehmen heute brauchen.

Wir danken Herrn Trost für das Gespräch.