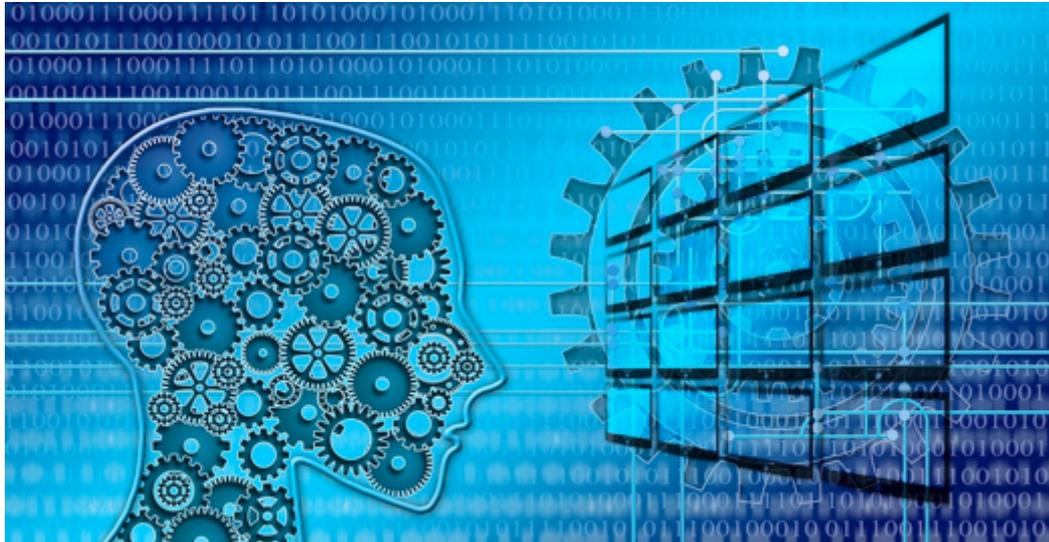


Leadership 4.0: Flache Hierarchie und demokratische Führung?

Ein Beitrag von Stefan Hürlimann, www.changetraining.ch



Quelle: pixabay.com

Die digitalen, technisch verursachten Veränderungen erfordern ein Umdenken in der Führung. Die Einführung agiler Methoden und Prozesse sind erste Schritte in Richtung einer neuen Unternehmenskultur. Diese oft kosmetischen Eingriffe reichen meistens nicht aus, denn auch die Strukturen müssen angepasst werden. Eine flachere Organisation mit weniger Hierarchiestufen und das Umsetzen demokratischer Führungsansätze sind effektiver und erfolgreicher. Sind Sie dazu bereit?

Was ist Industrie 4.0 und Digitalisierung?

Nach den ersten drei industriellen Revolutionen (Dampfmaschine, Fließband und PC) ist aktuell die Industrie 4.0 im Vormarsch, welche oft mit dem Megatrend Digitalisierung gleichgesetzt wird. Das heisst, dass die Prozesse laufend automatisiert werden und Systeme sowie Maschinen immer autonomer arbeiten und vermehrt im Stande sind auch hochkomplexe Aufgaben mit hoher Effizienz zu bewältigen. Die Auswirkungen zeigen sich nicht nur in der Industrie, sondern vermehrt auch im Dienstleistungssektor.

Neue Arbeitswelt

Vieles wird von der technischen Seite her getrieben. Das Smartphone hat die letzten zehn Jahre revolutioniert, da das Büro stets in der Hosentasche mitgetragen wird. Dabei ergeben sich neue Fragestellungen, wie zum Beispiel

Smartphone: Erreichbarkeit = Verfügbarkeit?

Auch die Büroarchitektur verändert sich rasant. Von Einzel- über Grossraumbüros ist der heutige Trend hin zu flexiblen Arbeitsplätzen. Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden keinen festen Arbeitsplatz mehr haben, sondern sich diesen mit anderen teilen. Heute findet man ein durchschnittliches Verhältnis von 70 Arbeitsplätzen für 100 Mitarbeitende. Da die Zusammenarbeit agiler, sprich schneller und interaktiver erfolgen muss, werden in neuen Bürolandschaften Workshop- resp. Austauschräume („Brain-Gyms“) sowie Ruhezone z.B. für konzeptionelle Arbeiten („Library“) zur Verfügung gestellt.

Da die Mitarbeitenden von zuhause oder an anderen Standorten (oft rund um den Globus) arbeiten, wird es für die Führungskräfte anspruchsvoller, die Mitarbeitenden virtuell zu führen.

Welche Kompetenzen braucht es in der Zukunft?

Mit der Digitalisierung entstehen einerseits neue Werte und Innovationen, welche in die Unternehmen und Organisationen einfließen. Andererseits werden bewährte Einstellungen und Kompetenzen hinfällig und Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich neuen Herausforderungen stellen.

Aktuelle Studien* bezüglich dem Einfluss der Digitalisierung auf die Führung zeigen, dass folgende Leadership-Kompetenzen zukünftig im Vordergrund stehen:

- Erhöhte Selbstverantwortung = Empowerment
- Vernetztes und unternehmerisches Denken
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Als Gegenpol zum vermehrten Gebrauch der digitalen Medien stehen Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten sowie der Wert Vertrauen im Zentrum.

Was heisst Industrie 4.0 für HR?

Aktuell ist der Stand in der Umsetzung der neuen Arbeitswelten sehr unterschiedlich. So steht auch die Personalentwicklung vor neuen Herausforderungen: Wie sollen Führungskräfte abgeholt werden und welche neu gefragten Kompetenzen werden wie vermittelt? In der Praxis zeigt sich, dass es mit einem „Espresso-Workshop“ nicht getan ist. Ein gesamtheitliches Konzept mit Bezug zu Zielen, Mission, Strategie und Führungsgrundsätzen ist gefragt.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass eine agile Organisation auch eine flachere Struktur benötigt, das heisst, dass einige Führungspositionen hinfällig werden oder andere Rollen einnehmen.

Digitalisierung als neuer Kompetenzen-Turbo

Die genannten Veränderungen gehen zwangsläufig mit einem Kultur-Change einher. Viele Veränderungen sind technisch oder betriebswirtschaftlich getrieben. Ein Gegenpol sind Mitarbeitende, die unter erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck stehen. Dabei werden Themen wie Resilienz und Achtsamkeit wichtiger.

Eine „agile Pflästerli-Politik“ genügt in der neuen Arbeitswelt nicht mehr. Nachhaltige, systemische und massgeschneiderte Transformationen sind angesagt. Das Human Resources ist dabei ein zentraler, wichtiger und inspirierender Sparringpartner für das Management. Und auch innerhalb von HR stellt sich die Frage: Welches sind unsere benötigten Kompetenzen für ein digitales HR?

*Quellen: Studien und Analysen von WEF, IBM, SAP, seco und ZHAW (2017/18)

09.07.18