

Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Reinventing Leadership



Welche Führung im digitalen Zeitalter gefordert ist

Warum Leadership den reflektierten Praktiker braucht

Wie Agilität die Rolle der Führungskräfte verändert

Weshalb Lernagilität das Potenzial von Leadern anzeigen kann

Wie der CEO von Hiscox die Firmenwerte glaubwürdig lebt

Forum

Warum Geld eine Projektionsfläche für inneren Mangel ist

Wie Resilienz dabei hilft, Krisen besser zu bewältigen



*Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin „Wirtschaftspsychologie aktuell“*

Liebe Leserinnen und Leser,

wahre Führungsstärke zeigt sich oft erst in der Krise. Gute Leader treffen auch in einer unsicheren Lage klare und transparente Entscheidungen. Sie sammeln Fakten und informieren die Betroffenen frühzeitig. Sie beziehen ihre Mitarbeiter ein und nehmen ihre Bedenken und Ängste ernst. Sie verzichten auf machtpolitische Spiele und Profilierungsversuche. Und sie scheuen sich auch nicht, ihre Entscheidung zu revidieren, wenn sich die Sachlage geändert hat. So schaffen sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Kein Wunder, dass sich auch die Corona-Epidemie als aufschlussreicher Spiegel für Führungskompetenz und Führungsversagen erweist. Ein besonders krasses Beispiel schildern die beiden Psychologinnen Professorin Claudia Peus und Alexandra Hauser in ihrem Beitrag über zukunftsorientiertes Führungsverhalten im digitalen Zeitalter. So lud ein E-Scooter-Anbieter in den USA über 400 Mitarbeiter zu einem außerplanmäßigen Webinar ein, bei dem sie von einer ihnen unbekannten Stimme erfuhren, dass sie ab sofort entlassen seien.

Das ist kein Einzelfall. Wenn es kritisch wird, kneifen viele Führungskräfte, statt sich persönlich der unangenehmen Situation zu stellen und ihren Mitarbeitern wenigstens ein Mindestmaß an Wertschätzung entgegenzubringen. „Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt“ ist das Thema, dem sich der Wirtschaftspsychologe Professor Timo Meynhardt mit seinen beiden Co-Autoren widmet und dafür fünf Denkmuster vorstellt. Auch hier ist das Resümee: Wer andere führen will, muss auch Verantwortung für sich selbst übernehmen. Das alles ist nicht neu, wird nur oft vergessen.

Als ich Anfang 2007 die Chefredaktion von „Wirtschaftspsychologie aktuell“ gemeinsam mit Isabel Nitzsche als Redaktionsleiterin übernommen habe, war das erste Schwerpunktthema Leadership. Auch damals ging es bereits um Vertrauen, Glaubwürdigkeit, kontinuierliche Selbstreflexion und den immer schnelleren Wandel. Seitdem hat sich „Wirtschaftspsychologie aktuell“ von einem reinen Verbandsblatt zu einem angesehenen Fachmagazin weit über den Psychologenverband hinaus entwickelt, und die Zahl seiner Abonnenten hat sich mehr als verdoppelt. Nun hat sich der Deutsche Psychologen Verlag entschlossen, das Magazin aus wirtschaftlichen Gründen künftig intern zu machen.

Ich danke daher allen, die zum Erfolg von „Wirtschaftspsychologie aktuell“ beigetragen haben, allen voran meiner Kollegin Isabel Nitzsche für ihr Engagement über die ganzen Jahre und natürlich allen unseren fachkundigen Autoren.

In den 13 Jahren habe ich erlebt, wie facettenreich und spannend das Thema Wirtschaftspsychologie ist und wie viel Potenzial darin schlummert. Jeder Abschied ist immer auch ein Aufbruch. Ich werde dem Thema treu bleiben, und Sie werden bald von mir hören.

Ihre

Inhaltsverzeichnis

3 Editorial

6 News + Trends

Forum

N. J. Schüth

9 **Krisenfest: Die Auswirkungen von Resilienz auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Resilienz hilft dabei, Krisen besser zu bewältigen. Wie die Handlungsfähigkeit, der eigenverantwortliche Umgang mit sich selbst und die Stärkung der eigenen Ressourcen gefördert werden können, zeigt ein Projekt des Bildungsministeriums.

M. Sauerland, J. Höhs

13 **Geld – eine Projektionsfläche im Außen für den inneren Mangel?**

Das Thema Geld durchdringt fast alle Lebensbereiche, allen voran das Arbeitsleben. Umso verwunderlicher ist es, dass es dazu kaum psychologische Forschung gibt.

A. Kluge

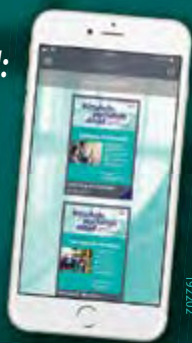
17 **Das Open-Space-Büro – eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen?**

Was die Veränderung der Arbeitsumgebung bei Mitarbeitern auslöst und wie sie durch ein gutes Change-Management gelingen kann.

**Nutzen Sie auch die App von
Wirtschaftspsychologie aktuell:**

- Ausgabe herunterladen und offline lesen
- Volltextsuche innerhalb einer Ausgabe
- Im Jahres-Abo inklusive digitalem Heftarchiv

➔ www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app/



Titelfoto: Ildo Frazao/stockphoto
Foto diese Seite: skynesher/stockphoto



Schwerpunkt

Reinventing Leadership

Jede dritte Führungskraft in Deutschland zweifelt an ihrer Rolle. Das liegt weniger an den einzelnen Personen als an den frustrierenden Bedingungen der Führungsarbeit. Anlass genug, über neue Konzepte nachzudenken. Gefragt sind weniger Hierarchie und mehr Kooperation mit geteilter Verantwortung. Das ist auch das Ziel einer agilen Führung. Dazu gehört die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und das Gelernte in neuen, unbekannten und komplexen Situationen anzuwenden. Denn Vorgesetzte müssen heute einerseits bestehende Prozesse effektiver machen und gleichzeitig neue, innovative Projekte anstoßen. Doch agile Führung ist zuallererst Selbstführung, und die hat viel mit den eigenen Werten und Haltungen zu tun. Und je unstrukturierter und volatiler das Umfeld ist, desto wichtiger wird eine starke Firmenkultur, in der die Werte von der Führungsspitze glaubwürdig gelebt und so auch verankert werden.

C. Peus, A. Hauser

21 **Herausforderung Digitalisierung – acht Thesen für zukunftsorientiertes Führungshandeln**

Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräften heutzutage? Welches Führungsverhalten ist sinnvoll und notwendig? Was ändert sich, was gilt es weiterhin zu beachten? Acht Thesen für Führung im digitalen Zeitalter.

- T. Meynhardt, P. Gomez, M. Lambertz*
- 27 Der reflektierende Praktiker – fünf Denkmuster für Führungskräfte**
- Um die Komplexität des Führungsalltags zu bewältigen, braucht es eine gute Reflexionsfähigkeit. Dabei helfen fünf Denkmuster.

- G. Möllering*
- 33 Führungszweifel: Raus aus den Frustrations-spiralen**
- Jede dritte Führungskraft in Deutschland zweifelt an ihrer Rolle. Das liegt vor allem an frustrierenden Bedingungen der Führungsarbeit. Es bedarf daher einer Neudefinition der Führungsrolle.

- T. Schumacher*
- 38 Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau**
- Organisationen sind heute gefordert, für permanente Effizienzsteigerung im Kerngeschäft und gleichzeitig für Innovationen und neue Geschäftspotenziale zu sorgen. Doch wie können Führungskräfte mit dieser Beidhändigkeit zurechtkommen?

- H. Winzer, K. Daivandran*
- 43 Lernagilität – ein Indikator für Führungspotenzial**
- Die Bestimmung der Lernagilität von Fach- und Führungskräften spielt eine wichtige Rolle zur Identifikation von Aufstiegspotenzial. Damit können Unternehmen überprüfen, wie es um das Wollen und Können des Lernens der jetzigen und künftigen Führungskräfte bestellt ist.

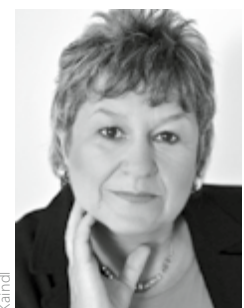
- V. Gehlen-Baum, M. Illi*
- 48 I want it ALL! Agile Learning Leadership**
- Agilität verändert die Art, wie Menschen zusammenarbeiten. Das betrifft auch die Rolle der Führungskräfte. Vier Schritte auf dem Weg zu einem agilen Führungsverständnis.

- J. Weiß, P. W. Lichtenthaler*
- 53 New Talent Management: Weniger Macht für die Führungskräfte**
- Viele Organisationen führen derzeit agile Strukturen und Methoden ein. Das erfordert auch eine Neuaufstellung des Talentmanagements und verändert die Rolle der Führungskräfte.

- C. Harss*
- 57 Glaubwürdige Werte – wie der CEO von Hiscox die Firmenkultur lebt und verankert**
- Gelebte Werte und eine starke Unternehmenskultur führen zu wirtschaftlichem Erfolg, Stabilität und Wachstum. Wie diese auch bei einem schnellen Wachstum des Unternehmens verankert bleiben, zeigt der Spezialversicherer Hiscox.

- 62 Buchtipps**
- 64 Profil**
- 65 Vorschau**
- 65 Impressum**
- 66 Veranstaltungen**

*Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin*



Kaindl

*Isabel Nitzsche,
Diplom-Journalistin,
M.A. phil.,
Redaktionsleiterin*



Müller

Reinventing Leadership

Herausforderung Digitalisierung – acht Thesen für zukunftsorientiertes Führungshandeln

Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte heutzutage? Welches Führungsverhalten ist sinnvoll und notwendig? Was ändert sich, was gilt es weiterhin zu beachten? Acht Thesen für Führung im digitalen Zeitalter.

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten aufgrund einer weltumfassenden Pandemie seit Wochen von Zuhause aus und machen zahlreiche Überstunden, um dennoch irgendwie alle Projekte gut abwickeln zu können. Dann werden Sie von Ihrem Arbeitgeber zu einem außerplanmäßigen Webinar eingeladen – zusammen mit 405 Ihrer KollegInnen. Dies erfahren Sie jedoch erst hinterher, denn die Teilnehmerliste ist für Sie nicht einsehbar. In diesem wenige Minuten dauernden Webinar erfahren Sie dann, von einer Ihnen unbekannten Stimme, dass das Unternehmen Sie ab sofort nicht länger beschäftigen kann. Sie sehen kein vertrautes Gesicht, die unbekannte Stimme spricht zu Ihnen vor einem grauen Screen. Sie haben auch keine Möglichkeit, sich selbst dazu zu äußern, da Ihr Mikrofon, wie das aller Teilnehmer, stummgeschaltet ist. Direkt im Anschluss an die übermittelte Information schaltet sich Ihr Firmenlaptop per Fernsteuerung aus, und Sie haben von nun an keinen weiteren Zugang zu Ihren Daten, Kontakten und Unterlagen mehr. Was klingt wie die Geschichte eines Hollywood-Thrillers hat sich laut Medienberichten im März 2020 bei einem E-Scooter-Anbieter in den USA tatsächlich so zugetragen. Das Szenario demonstriert, wie Führung im digitalen Zeitalter nicht aussehen darf. Doch dies ist kein Einzelfall. Die Nachrichtenplattform Bloomberg berichtete am 27. März 2020, dass zeitgleich mit dem notwendigen Homeoffice während der Corona-Krise ein Ansturm von Führungskräften auf Tracking- und Überwachungssoftware begann, um Mitarbeitende aus der Ferne zu kontrollieren. Hier kristallisiert sich bereits die erste und damit eine der wichtigsten Führungsanforderungen unseres digitalen Zeitalters heraus: das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeitenden.

Vertrauen und ein positives Menschenbild als Grundvoraussetzung

Eine Führungskraft mit der Einstellung, dass Mitarbeitende angetrieben und permanent kontrolliert werden müssen (und die sicherheitshalber bei allen eine Überwachungs-

software installieren lässt), prägt die Unternehmenskultur entsprechend. Als Konsequenz entsteht eine Kultur des Misstrauens, des Fehler-Vertuschens und insgesamt ein Mangel an psychologischer Sicherheit, kurz gesagt: suboptimale Bedingungen für Kreativität und Innovation. Fehlendes Vertrauen wird zum Wettbewerbsnachteil.

Das Menschenbild der Führungskraft bestimmt ihr Führungshandeln. Bereits in den 1960er-Jahren prägte Douglas McGregor (1960) mit seinen Managementtheorien die Begriffe der Menschenbilder X und Y. Eine Führungskraft mit Menschenbild X geht davon aus, dass Menschen von sich aus faul und unmotiviert sind und daher viel Kontrolle von außen brauchen. Hat sie hingegen das Menschenbild Y, dann ist sie überzeugt, dass Menschen durch intrinsische Motivation Leistung bringen möchten, ehrgeizig und diszipliniert sind sowie Verantwortung übernehmen wollen. McGregors Theorie ist heute aktueller denn je. Auf schnelle und oft unvorhersehbare Veränderungen müssen Mitarbeitende kompetent reagieren können. Dies gelingt zum einen durch die Bereitstellung von Ressourcen und durch Förderung und Weiterbildung, erfordert zum anderen aber eben auch Handlungsspielräume und entsprechend viel Vertrauen.

*Professorin Dr. Claudia Peus,
Diplom-Psychologin, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Geschäftsführende Vizepräsidentin für Talentmanagement und Diversity der TU München, Leiterin Center for Digital Leadership Development an der TUM School of Management in München, Claudia.Peus@tum.de*



*Dr. Alexandra Hauser,
Diplom-Psychologin, Senior Expert for Leadership and Organizational Development am Center for Digital Leadership Development, TUM School of Management in München, Alexandra.Hauser@tum.de*



Vertrauen ist auch der Wert, den über 500 Führungskräfte 2019 in einer gemeinsamen Studie der Wertekommission mit der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität (TU) München als mit Abstand am zentralsten für ihre Arbeit ansahen, gefolgt von Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut.

These 1

Vertrauen ist Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter.

Klassische Führungsrollen – neue Herausforderungen?

Der kanadische Managementprofessor Henry Mintzberg veröffentlichte 1991 seine inzwischen als Klassiker geltende Theorie zu den verschiedenen Rollen von Führungskräften als deutschsprachiges Buch (auf Grundlage eines englischen Originalartikels von 1975). Er löste Führungsmythen auf und identifizierte die tatsächlichen Tätigkeitsfelder und Rollen von Führungskräften. Sechs von zehn Rollen stellten sich in späteren Arbeiten als generalisierbar über Berufsfelder hinweg heraus: Kontaktperson und Sprecher der Gruppe/Organisation, Umgebungsmonitor und Unternehmer, Ressourcenverteiler und Leader. Doch inwiefern sind diese klassischen Führungsrollen heute noch gültig – und vor welchen (Führungs-)Herausforderungen stehen sie durch den digitalen Wandel?

Netzwerkkompetenz und die Investition in eine gute Beziehung

Nach Mintzberg ist es wichtig, dass Führungskräfte als Kontaktperson entsprechende Kontakte und Netzwerke innerhalb und außerhalb zum Wohl des Unternehmens pflegen – eine Rolle, die direkt an die formale und autoritäre Führungsposition gekoppelt ist. In ihrer Rolle als Sprecher informieren Führungskräfte jene einflussreichen externen Personen und Gruppen mit berechtigtem Interesse

an der Organisation – Stakeholder wie Aktionäre oder (potenzielle) Kunden – über relevante Themen. Als aktuelle Führungsherausforderung an diese beiden Rollen ergibt sich, dass Führungskräfte kein Monopol mehr auf Außenkontakte haben, auch aufgrund veränderter Möglichkeiten und Notwendigkeiten des Netzwerks für Mitarbeitende. Onlineplattformen wie LinkedIn fördern und vereinfachen dabei das Netzwerken. So ist es möglich, in Sekundenschnelle mit externen Personen auf der ganzen Welt zu kommunizieren. Dies kann Organisationen fördern – ihnen aber schlimmstenfalls auch schaden.

Eine neue Notwendigkeit des Netzwerks für Mitarbeitende ergibt sich daraus, dass diese – im Vergleich zu früher – häufiger den Job wechseln und daher auch selbst ein starkes Netzwerk brauchen. Diese Fluktuation bietet Unternehmen jedoch auch eine Chance. Denn ehemalige Mitarbeitende, die anderswo wertvolle Erfahrungen gesammelt haben, können später wieder in das Unternehmen zurückkehren. Führungskräfte sollten Mitarbeitende daher selbst als wichtiges zukünftiges Netzwerk sehen und nachhaltig in eine gute Beziehung investieren. Sie sollten aber auch selbst in ihre eigene Netzwerkkompetenz investieren und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Denn seit den 1970er-Jahren hat sich auch die Art des Netzwerks verändert. Neben klassischen Geschäftsessen haben sich viele Netzwerkaktivitäten ins Internet verlagert. Daraus ergeben sich die folgenden beiden Thesen:

These 2

Führungskräfte müssen in eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitenden investieren und sie als wertvolle zukünftige Kontakte betrachten.

These 3

Führungskräfte müssen ihre persönliche (digitale und analoge) Netzwerkkompetenz ständig weiterentwickeln.

Unternehmerisch denken, digitales Handwerkszeug beherrschen

Für Mintzberg verkörpern Führungskräfte ebenfalls die Rolle eines Umgebungsmonitors. Eine Führungskraft muss dabei im Sinne eines Trendscouts das Umfeld ständig im Blick behalten und die Veränderungen in Markt, Technologien und Gesellschaft auf ihre Relevanz für das eigene Geschäft bewerten. In ihrer Rolle als Unternehmer ist die Führungskraft immer wieder gefordert, Impulse von außen in die Organisation einzubringen und damit auf die wahrgenommenen Veränderungen zu reagieren. Mit den ständigen Veränderungen im digitalen Zeitalter haben gerade diese beiden Rollen an Bedeutung gewonnen. Unternehmerisches Denken und das kontinuierliche Im-Blick-Behalten des Umfelds sind für Erfolg und Überleben des Unternehmens unerlässlich. Dabei müssen oft verschiedene Zukunftsszenarien entwickelt und mehrere Strategien parallel verfolgt werden. Führungskräfte müssen über die neuesten technologischen Entwicklungen informiert sein und die sich daraus ergebenden Implikationen für ihr Geschäftsmodell, ihre Fertigungsstrategie, Vermarktung oder internen Prozesse verstehen und nutzen können. Essenziell dabei ist, dass sie auch selbst ihr „digitales Handwerkzeug“ wie zum Beispiel die entsprechenden Kommunikationstools beherrschen.

Wie die digitale Transformation gelingen kann, beschreiben zwei Führungskräfte der Lego Group gemeinsam mit Omar A. El Sawy und Pernille Kraemmergaard in einem 2016 erschienenen Artikel. Im Zuge einer neuen Digitalstrategie konzentrierte sich das Marketing der Lego Group beispielsweise mehr auf die Interaktion und Kommunikation mit den Kunden über digitale Plattformen und Social-Media-Kanäle. Im Laden können Kunden nun durch die Technologie der Augmented Reality eine Produktbox mit einer App scannen, auf der dann eine Animation des beinhalteten Bausatzes erscheint. Darüber hinaus

änderte Lego auch seine Personalauswahlstrategie: Anstelle technischer Spezialisten stellten sie nun vermehrt flexiblere Generalisten ein, die sich noch besser an sich verändernde Aufgaben und Positionen anpassen konnten. Für Führung im digitalen Zeitalter ist also eine kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie, dem Geschäftsmodell sowie auch den digitalen Technologien unabdingbar.

These 4

Führungskräfte müssen über die neuesten technologischen Entwicklungen informiert sein und die sich daraus ergebenden Implikationen für ihr Geschäft verstehen und nutzen.

Ressourcen adäquat verteilen

In ihrer Rolle als Ressourcenzuteiler entscheidet die Führungskraft, wem sie in der Organisation welche Mittel zuteilt, in welche Projekte sie investiert und wie die Arbeit aufgeteilt und koordiniert wird. Nach Mintzberg muss hier jede endgültige Entscheidung von der Führungskraft selbst getroffen werden, da nur sie den kompletten Überblick über alle relevanten Informationen hat – Mintzberg spricht hier von der Führungskraft als „Nervenzentrum“ und als „Entscheidungszentrale“. Diesen Anspruch können Führungskräfte heute kaum mehr erfüllen. Die sich ständig verändernde Informationslage sowie die immer komplexer werdenden Themenfelder verhindern, dass eine Führungskraft Expertenwissen in allen Bereichen haben kann. Entscheidungen, auch was die Verteilung von Ressourcen angeht, müssen daher heutzutage mit stärkerer Partizipation der Mitarbeitenden getroffen werden, damit jede relevante Information berücksichtigt werden kann.

Auch die Planung hat sich verändert. Wo in Unternehmen vor ein paar Jahren noch Strategien für die nächsten fünf bis zehn Jahre ausgearbeitet wurden, ergeben sich jetzt Planungszyklen von oft nur einem

Jahr. Die Zuteilung von Ressourcen muss daher iterativer, flexibler und zeitnaher erfolgen, was eine ständige Evaluation und Adaption notwendig macht.

Führungskräfte sollten also wissen, welche Entscheidungen sie in welchem Planungszeitraum selbst treffen können – und wo sie partizipativ vorgehen. Wichtig bleibt jedoch, dass die Führungskraft allumfassend über zu treffende Entscheidungen informiert ist, um das große Ganze im Blick behalten und Entscheidungen aufeinander abstimmen zu können.

These 5

Führungskräfte sind zwar Ressourcenverteiler, aber keine allwissenden Alleinentscheider.

Trotz Digitalisierung: Es geht um Zusammenarbeit von Menschen

Mintzberg beschreibt in seinen Ausführungen auch die Rolle des Leaders. Hierunter werden Themen der Mitarbeiterführung und -motivation gefasst. Dabei geht es auch darum, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu persönlichem Wachstum und Weiterbildung zu geben.

Die Art, wie Mitarbeitende und Führungskräfte heute zusammenarbeiten und wie sie kommunizieren, hat sich aufgrund der Vielfalt der technischen Möglichkeiten grundlegend verändert. Das erfordert, dass sich die Führungskraft gemeinsam mit dem Team auf verschiedene Verhaltens- und Kommunikationsspielregeln einigt. Wie schnell reagieren wir im Team auf interne und externe Anfragen per E-Mail? Welche Kanäle und Plattformen nutzen wir für Video- und Telefonkonferenzen? Welche Inhalte besprechen wir in welchem Format? Wie regeln wir das Wissensmanagement? Diese Fragen werden relevant, da Teams oft von unterschiedlichen Orten und aus unterschiedlichen Zeitzonen zusammenarbeiten. Klare und transparente Absprachen sind hier essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden.

These 6

Ein Team braucht klare und miteinander abgestimmte Regeln zu digitalem Teamverhalten, digitaler Kommunikation und digitaler Zusammenarbeit.

Kehren wir an dieser Stelle noch einmal zum E-Scooter-Beispiel vom Anfang zurück. Was macht solch eine digitale und unpersönliche Massenentlassung wohl mit der Motivation, dem Vertrauen und der Leistung der verbliebenen Mitarbeitenden im Unternehmen? Welche Rückschlüsse lässt das Szenario über die Zusammenbeitskultur im Unternehmen zu? Und vor allem: Welche Werte werden in so einem Unternehmen von der Führungsebene vorgelebt? Hier wird deutlich, dass der Einsatz digitaler Technologien und klar kommunizierte Führungsentscheidungen nicht für gelungene Führung im digitalen Zeitalter ausreichen. Auch wenn es sich beim beschriebenen Szenario um eine akute Krisensituation handelte und es aus betriebswirtschaftlicher Sicht vermutlich notwendig war, Mitarbeitende zu entlassen, ist es aus Sicht der Leader-Rolle an dieser Stelle jedoch entscheidend, wie solche Entscheidungen kommuniziert werden. Denn es darf gerade auch in Krisenzeiten nicht vergessen werden: Es geht um Menschen und ihre psychologischen Grundbedürfnisse, die hier grob verletzt wurden.

Diese psychologischen Grundbedürfnisse, welche tief in uns Menschen verankert sind, bleiben auch im Zeitalter des digitalen Wandels dieselben: das Bedürfnis nach Kontrolle und Autonomie, nach Transparenz und Fairness, nach Vertrauen und Sicherheit, nach Anerkennung und Wertschätzung sowie das Bedürfnis nach Sinnstiftung (siehe Peus & Frey, 2009). Gerade in Hinblick auf die hohe Unsicherheit und die schnellen Veränderungen rücken diese Grundbedürfnisse im digitalen Zeitalter sogar noch stärker in den Vordergrund. Führungskräfte müssen sich also die Frage stellen, wie es gelingen kann,

die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu adressieren.

These 7

Führungskräfte müssen menschliche Grundbedürfnisse (wieder) berücksichtigen.

Wie hätte eine ethikorientierte Führungskraft nun das beschriebene E-Scooter-Szenario gehandhabt? Im Sinne der prozeduralen Fairness hätte es den Mitarbeitenden möglich sein müssen, sich direkt zum Sachverhalt zu äußern, was durch die Stummschaltung nicht möglich war. Sie wurden vor vollendete Tatsachen gestellt, was sicher als Kontrollverlust empfunden wurde. Im Sinne der interpersonalen Fairness wäre es ratsam gewesen, ein anderes Format zu wählen. Auch krisenbedingt und virtuell lassen sich solche schlechten Nachrichten in kleineren Gruppen kommunizieren, was auch Rückfragen ermöglicht. Aus Gründen der Wertschätzung wäre ebenfalls eine Videoübertragung angebracht gewesen, durchgeführt vom obersten Führungsteam, persönlich und live. Für größere Vorhersehbarkeit und Erklärbarkeit und im Sinne einer informationalen Fairness hätte es sich außerdem angeboten, die Mitarbeitenden frühzeitiger sowie transparent über die aktuelle Notlage auf dem Laufenden zu halten. Man hätte so das wichtige Signal senden können: Wir tun alles, was in unserer Macht steht, um so viele wie möglich von euch zu halten.

Als ein Signal, dass es nicht nur um wirtschaftliche Interessen, sondern auch um die Mitarbeitenden geht, wäre ebenso ein teilweiser Gehaltsverzicht der Geschäftsleitung möglich gewesen. Führungskräfte sind automatisch Vorbilder – ob sie möchten oder nicht. Aus diesem Grund ist es ratsam, sich bewusst dafür zu entscheiden, ein positives Vorbild zu sein, das für seine Werte einsteht. Dem zugrunde liegt immer die Selbstreflexion. Durch eine bewusste Auseinandersetzung mit den persönlichen Werten können diese glaubhaft

nach außen getragen und im Unternehmen gelebt werden. Die Rückbesinnung auf ethische Werte im Sinne eines inneren Kompasses ist daher unverzichtbar für zukunftsorientiertes Führungshandeln.

These 8

Ethische Werte sind als innerer Kompass unverzichtbar für zukunftsorientiertes Führungshandeln

Fazit und Ausblick

Die vorgestellten acht Thesen zeigen, wie Führung im digitalen Zeitalter gestaltet werden sollte. Zudem müssen Führungskräfte entsprechend ausgebildet werden, damit sie den Herausforderungen angemessen begegnen können. Emanuel Schreiner und Kollegen (2020) von der Technischen Universität München beschreiben, wie so eine Führungskräfteentwicklung der Zukunft aussehen kann. Neben neuem Wissen und Kompetenzen geht es auch um neue Zugänge zur Weiterbildung. Am Center for Digital Leadership Development geschieht dies durch den Einsatz digitaler Technologien wie Virtual Reality, einen digitalen Coach oder den Einsatz von Robotern. Ganz nach dem Motto „Man lernt nie aus“ geht es bei der Führungskräfteentwicklung der Zukunft auch darum, dass Führungskräfte Lernen und Weiterbildung als eine spannende Lebensaufgabe begreifen, um in ihrem Führungshandeln für den ständigen Wandel gut gerüstet zu sein. Für die persönliche Weiterentwicklung ist es jedoch vor allen Dingen wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, was das eigene Handeln antreibt und an welchen Werten es ausgerichtet ist: „If you do not stand for something you will fall for anything“, sagt ein populäres Sprichwort. Durch die Digitalisierung sind die Möglichkeiten, das „anything“, sehr viel vielfältiger geworden. Die persönliche und regelmäßige Auseinandersetzung mit den eigenen Werten kann Führungskräften dabei helfen, Macht- und Technologiemissbrauch zu

vermeiden und die Digitalisierung mit ihren Mitarbeitenden als gemeinsame und spannende Chance zu begreifen.

Weitere Literatur

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), 141–166.

Hattendorf, K., Heidbrink, L., Egorov, M., Peus, C. & Pircher Verdorfer, A. (2019). *Führungskräftebefragung 2019*. Eine Studie der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München. Verfügbar unter: https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2019/08/Fuehrungskraeftebefragung_2019.pdf

Kott, K. (2019). *Arbeit wird durch die Digitalisierung zunehmend ortsunabhängig*. Statement auf der Pressekonferenz „Statistisches Jahrbuch 2019: Deutschland im digitalen Zeitalter“. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Jahrbuch2019/statement-jahrbuch.html>

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythen und Realität*. Wiesbaden: Gabler.

Mosendz, P. & Melin, A. (2020). *Bosses panic-buy spy software to keep tabs on remote workers*. Verfügbar unter: <https://www.bloomberg.com/news/features/2020-03-27/bosses-panic-buy-spy-software-to-keep-tabs-on-remote-workers>

Peus, C. & Frey, D. (2009). Humanism at work: Crucial organizational cultures and leadership principles. In H. Spitzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business: Perspectives on the development of a responsible business society* (pp. 260–277). Cambridge: Cambridge University Press.

Schreiner, E., Knipfer, K., Schmid, E. & Münch, T. (2020). Neues Lernen – Anforderungen an eine zukunftsfähige Personalentwicklung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 1/2020, 17–29.

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

NEU

Jetzt als App
(iOS und
Android)

Alle Hefte
immer dabei

Inkl. Archiv für
Abonnenten



110701 · Photo by Walling on Unsplash

❖ Mehr unter www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/shop