

## PEOPLE OVER PIXELS

*Wie wichtig Menschlichkeit in der Digitalisierung ist*

White Paper No. 1 | 2017

*Beim Führen von Mitarbeitern geht es nicht um ein Entweder-oder zwischen digital und analog, sondern um ein Sowohl-als auch, kurz: um digiloge Führung.* 

Alles wird digital – alles? Im Gegenteil: Menschlichkeit gewinnt im digitalen Wandel an Bedeutung.

Digitalisierung – wirklich ohne Grenzen? Eine hochaktuelle Fragestellung, die Wirtschaftsministerin Brigitte Zypries zu Beginn der CeBIT mit Unternehmern, Beratern und Wissenschaftler diskutiert hat. Pünktlich zur Messe hat das Ministerium das „Weißbuch Digitale Plattformen“ vorgestellt, das neue Spielregeln für die vernetzte Welt einfordert. Ministerin Zypries ist überzeugt, dass wir eine Digitalisierung „Made in Europe“ brauchen – das verbindet sie mit der Forderung, dass die Werte der analogen Welt auch in der digitalen Welt gelten müssen.

Mit dieser Haltung ist sie endlich nicht mehr allein: Denn in die technologische Erlebniswelt hat sich in diesem Jahr verstärkt eine ethische Debatte gemischt. Da geht es um Datenschutz und informationelle Selbstbestimmung, aber auch um die Arbeitswelt der Zukunft: Wie weit darf, kann, soll sich unsere Arbeitswelt durch digitale Möglichkeiten prägen lassen?

**Klar ist: Menschlichkeit, das Kultivieren humaner Werte, gewinnt im digitalen Wandel verstärkt an Bedeutung.**



*Menschlich zu sein heißt in letzter Konsequenz das bewusste Zulassen von Nahbarkeit, Verletzlichkeit und Unsicherheit im organisationalen Kontext, um so eine Vertrauenskultur zu etablieren. Ein Paradigmenwechsel für viele Organisationen, der jedoch unumgänglich ist. Denn nur so können Unternehmen Raum für Innovation und Kreativität schaffen. Anfassbare Orientierung ist essenziell in unserer VUCA-Welt von heute – dazu bedarf es einer neuen Führungskultur.*

### Führung braucht Development

Wertschätzend und authentisch zu führen und seine Mitarbeiter so zu motivieren und sie kreativer und innovativer zu machen, ist gar nicht so einfach. Was vermeintlich leicht klingt, stellt viele Führungskräfte gerade in großen und traditionellen Organisationen vor erhebliche Herausforderungen. Deshalb müssen Firmen mehr für ihre Führungskräfte tun und in ihr Management Development investieren.

Genauso wenig wie die Arbeitswelt nur noch digital wird, wird auch Manager-Weiterbildung in Zukunft beides sein: blended. Die Unternehmen setzen auf einen Mix aus Präsenz- und Online-Angeboten, so das Ergebnis der aktuellen Studie Future Management Development von Kienbaum.

Konkret heißt das: Bei der Weiterbildung des Topmanagements sind weiterhin Einzelcoachings und Workshops die beiden beliebtesten Trainingsformate. Digitale Angebote wie Online-Plattformen für das Selbststudium, Web-based-Trainings oder Webinare haben bei der Weiterbildung von Topmanagern auch künftig nur ergänzenden Charakter.

Im Gegensatz zur Weiterbildung des Topmanagements setzen die Unternehmen bei der Personalentwicklung ihres operativen Managements in Zukunft primär auf online-basierte Weiterbildungsangebote: Die am häufigsten genutzten Formate sind Online-Plattformen für das Selbststudium und Webinare. Präsenz-Workshops sind zwar auch noch Teil des Weiterbildungsangebots für diese Gruppe, aber ihre Bedeutung wird in den kommenden Jahren abnehmen.

Die Entwicklung bei den bevorzugten Weiterbildungsformaten verläuft je nach Hierarchielevel unterschiedlich: Für Topmanagement und oberes

Management bleiben Präsenzformate das Mittel der Wahl. Digitale Formate ergänzen das Angebot, ersetzen es aber nicht. Anders sieht es beim operativen Management aus: In deren Weiterbildungsprogrammen werden Präsenzformate teilweise von digitalen Formaten abgelöst. Die Zukunft der Manager-Weiterbildung wird digilog.

### Anders Führen – warum eigentlich? Und wie genau?

Aber warum geht Führen heute anders? Es sind die Menschen, die geführt werden, die sich verändert haben: Die heftig umworbenen digitalen Eliten – mehrheitlich in der Generation Y verortet – haben ganz andere Ansprüche. Ihr Beruf soll sinnstiftend sein mit viel Gestaltungsfreiheit und sie wollen im Team mit interessanten Kollegen aus allen Teilen der Welt arbeiten. Sie wollen Teil einer guten Sache sein und suchen sich deshalb einen Arbeitgeber, mit dem sie sich identifizieren können. Und sie wollen genau wissen, wie die Geschäfte in ihrem Unternehmen laufen, und mitreden auch bei strategischen Entscheidungen.

Führungskräfte müssen Coach und Mentor für ihre Mitarbeiter sein und mit ihnen immer auf Augenhöhe im Gespräch sein. Sie müssen wissen, was ihre Mitarbeiter umtreibt und wo es Probleme gibt. Und sie müssen wissen, was ihre Mitarbeiter wirklich am besten können, wofür sie brennen.





Führen heißt, die Mitarbeiter zu befähigen und sie mit den richtigen Projekten, Themen und Teams zusammenzubringen. Dann sind sie voll motiviert und können ihre beste Leistung abrufen. Die Zeiten sind vorbei, in denen ein Chef einfach rein hierarchisch von oben befehlen kann und alle Mitarbeiter springen, wenn er die Augenbrauen hebt. Aber einen Chef, der verbindlich entscheidet und der sagt, wo es langgeht, den wird man auch in Zukunft brauchen.

Die Rahmenbedingungen für Führung haben sich grundlegend geändert: Manager müssen heute Teams führen, die aus Mitarbeitern aus unterschiedlichen Zeitzonen, mit ganz unterschiedlichen kulturellen, aber auch fachlichen Hintergründen zusammengesetzt sind. Und ihre Führung wird transparenter, weil messbarer – Stichwort: neues Performance Management. Hinzu kommt: Unternehmen werden insgesamt transparenter – siehe Bewertungsplattformen wie kununu, auf denen Mitarbeiter ihre Firmen benoten.

### **People over Pixels: Technologie als Bereicherung, Menschlichkeit als Basis**

Wie sich Führung im Zuge der Digitalisierung verändert und worauf es ankommt angesichts immer schnellerer technologischer Innovationen, ist nicht nur Thema in der HR-Community oder in Business-Zirkeln: Auch auf der internationalen Technologiekonferenz South by Southwest (SXSW) standen in diesem Jahr nicht nur um Chatbots, Robotics und AI, also das Erfahren und Erleben der digitalen Möglichkeiten in (noch) analoger Welt. Denn dieses vermeintliche Paradoxon bringt das Bedürfnis nach Menschlichkeit zurück in die Arbeitswelt – und in die Diskussionsrunden bei der SXSW. Watson ist ein lustiger Kerl, der in

der Lage ist, Anerkennung, Feedback und Inspiration zu schenken. Danach trachten wir und es ist unterhaltsam und stimulierend.

Doch das darf nicht alles sein: Die Führungskräfte sind gefordert. Spätestens wenn ethische Grundsatzfragen tangiert werden, braucht es Orientierung und Vertrauen durch klare, wertorientierte Führung. Dafür müssen wir die technologischen Möglichkeiten wirklich verstehen und sie uns insbesondere in der Kommunikation zunutze machen, aber noch wichtiger ist das bewusste Zulassen von Schwächen und Unsicherheiten – nobody is perfect. Aber ist das nicht gerade das Schöne? Je authentischer wir agieren, desto glaubwürdiger und kreativer können wir die Zukunft gestalten – digilog.

## *Kontakt*

---



**Fabian Kienbaum**  
Managing Partner

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

Fon: +49 211 300 89 315  
fabian.kienbaum@kienbaum.de

### Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln  
www.kienbaum.com

© 2017 Kienbaum Consultants International GmbH