

Digitaler Change erfordert neue Schlüsselkompetenzen

Offen, transparent, mutig versus restriktiv

Die digitale Transformation stellt die Führungsverantwortlichen in Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Wie Führung in Zeiten von Ungewissheit neu gedacht werden muss: Darum ging es bei der 5. Change-Tagung in Basel.

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt grundlegend verändern. Doch wie genau wird sich die digitale Transformation vollziehen – in welcher Geschwindigkeit und mit welchen Konsequenzen für die Wirtschaft, Gesellschaft und das Verhalten von Führungskräften? Diese Themen standen im Mittelpunkt der Change-Tagung des Instituts Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung ISOS an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz in Kooperation mit dem Seminar für Soziologie der Universität Basel.

Sechs namhafte Keynotespeaker entwarfen vor rund 300 Teilnehmenden ein Bild von der Zukunft mit der Neudefinition von Werten und Orientierungspunkten. Zudem widmeten sich 21 Experten in Workshops und Panels Themen der ausgeprägten Spezialisierung und Expertisierung in allen Bereichen, welche die ganzheitlichen Betrachtungen verdrängt.

«Heute reden nicht mehr nur Menschen miteinander, sondern auch Computer mit Computern», erläuterte der Organisator der Veranstaltung, Professor Olaf Geramanis, in seinem Impulsvortrag. Die Entwicklung zieht nach seinen Worten starke kulturelle Veränderungen nach sich und bringt entsprechend neue Kulturtechniken auf den Plan. Bezogen auf die heutige Zeit sei daher nicht nur die digitale Kompetenz der HR-Fachleute wichtig, sondern auch

das Führungsverhalten insgesamt. Als Mitherausgeber des Buches «Führen in ungewissen Zeiten» hat Geramanis gemeinsam mit Kristina Hermann Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele mit Lösungsangeboten für das Führen in ungewissen Zeiten zusammengestellt.

Roboter auf dem Vormarsch

Professor Dirk Helbing, Komplexitätsforscher an der ETH Zürich, reiht sich in die Aussagen vieler internationaler Experten ein, wenn er feststellt, dass «Big Data» und «künstliche Intelligenz» die wichtigs-

ten Eckpfeiler der digitalen Revolution der nächsten 30 Jahre sind.

Durch die Explosion der Rechenpower verdoppelt sich die Datenmenge schon heute innerhalb von zwölf Monaten. Big Data sei das Erdöl des 21. Jahrhunderts und schaffe völlig neue Möglichkeiten, Entscheidungen auf Grundlage von Daten zu treffen. Andererseits dürfe man die Augen nicht davor verschliessen, dass diese Technologie die globale Massenüberwachung schaffe. Weiterhin sei die künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch. Der Computer überhole die menschliche Leistungsfähigkeit.

Das Buch zur Change-Tagung

«Führung in ungewissen Zeiten» nennen Prof. Olaf Geramanis und Kristina Hermann den zur Tagung erschienenen Sammelband. 32 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis beleuchten darin aus unterschiedlichen Perspektiven das Thema einer angemessenen Führung in modernen Organisationen. Das Buch beschäftigt sich mit den Fragen: Stellt «Führung und Unsicherheit» eine Herausforderung dar, die einen wirklichen Unterschied gegenüber «bisherigen» Führungssituationen ausmacht? Inwiefern kann es Personen in Organisationen als Ganzes gelingen, komplexe reflexive Lösungen zu entwickeln, die den Ungewissheiten und Ambivalenzen gerecht(er) werden und strukturelle Kontexte einbeziehen? Inwiefern wird sich dadurch die Art und Weise der Kooperation und Partizipation (in Projekten, Netzwerken, in virtuellen Räumen etc.) verändern?

Das Buch vermittelt Impulse und Konzepte für einen Führungsstil im digitalen Zeitalter. Konkrete Anwendungsbeispiele erleichtern den Transfer in die Praxis.

Prof. Olaf Geramanis, Kristina Hermann (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten, Springer Gabler Verlag 2016, 402 Seiten, 51,50 CHF, ISBN 978-3-658-11226-4. Die Version ist auch als eBook für 41,00 CHF erhältlich, ISBN978-3-658-11227-1



Bild: Christian Jaeggi

Prof. Olaf Geramanis, Organisator der Change-Tagung, im Gespräch mit zwei Teilnehmerinnen.

«Sie sind die besseren Schachspieler, die besseren Arbeiter und die besseren Autofahrer», brachte Helbing die Entwicklung auf den Punkt. Der Druck auf den Arbeitsmarkt nehme erheblich zu. So würden 40 Prozent der Top-500-Unternehmen in den nächsten zehn Jahren verschwinden. Dennoch und gerade deshalb seien Pluralität und Innovation für den zukünftigen Erfolg unserer Gesellschaft enorm wichtig. Kreativität, personalisierte Produkte, Homeoffice, vernetztes Denken, neue Geschäftsmodelle, die man gemeinsam mit Kunden entwickelt – all dies sind Veränderungen, die bereits heute schon mehr und mehr zum Geschäftsalltag zählen und ohne die in Zukunft eine Gesellschaft nicht mehr auskommen werde. Statt auf Restriktionen zu setzen, empfahl Dirk Helbing, die Herausforderungen mit Offenheit, Transparenz und Mut anzugehen: «Der Mensch hat die Fähigkeit, innovativ zu handeln. Es braucht aber einen Kraftakt, und den müssen wir als Gesellschaft gemeinsam angehen.»

Weitere Keynotespeaker sprachen über «Die Effizienz von Führung» (Professor Matthias Sutter, Universität Köln), «Landschaften in die Ungewissheit entwerfen» (Landschaftsarchitekt Guido Hager), «Führungsvorgabe der Zukunft – Leadership

mit Bodenhaftung» (Wirtschaftsberaterin Monique R. Siegel) sowie «Militärische Führung unter Unsicherheit» (Brigadier Dr. Daniel Lätsch, Kommandant der Generalstabsschulen) und «Resilienzorientierte Führung» (Professor Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr, München).

Netzwerke statt Linienhierarchie

In den Workshops konnten die Teilnehmenden ihre Kenntnisse jeweils interessenbezogen vertiefen. Es wurden die unterschiedlichsten Techniken und Stile diskutiert, mit denen man in Zeiten der Unsicherheit führen sollte. Dabei war auch die Rede von einem Paradigmenwechsel, ohne den es künftig in der Führung nicht geht. An die Stelle straff geordneter Linienhierarchien tritt nach Auffassung der Experten die Eigendynamik selbstorganisierter Netzwerke. Management über Zielvorgabe und Kennzahlensteuerung wird zum Auslaufmodell. Planungshorizonte schrumpfen und die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse gewinnt an Wichtigkeit. Wettbewerbsstrategien erreichen ihren Grenznutzen und werden abgelöst durch vertikale und horizontale Kooperationen.

Margrit Kehmeier

Vergleichen Sie sich mit den Besten und steigern Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität.

Jetzt
anmelden!



Nehmen Sie teil an der grössten Mitarbeiterbefragung der Schweiz und profitieren Sie vom Benchmarking.

www.swissarbeitgeberaward.ch

PARTNER:



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



BILANZ

KONZEPTION &
DURCHFÜHRUNG:

icommit