



Befähigen statt kommandieren IBM-Deutschland-Chefin Koederitz gibt Verantwortung ab

So geht gute Führung im digitalen Zeitalter

CHANGE MANAGEMENT

■ Eine neue Studie zeigt, mit welchen Unsicherheiten Top-Manager kämpfen – und wie sie diese bewältigen.

Vorstände wirken souverän, wenn sie vor Investoren, Mitarbeitern oder Journalisten Zukunftsstrategien präsentieren. Doch weit gefehlt: Vielen Führungskräften erscheint die Zukunft heutzutage unvorhersehbarer als je zuvor.

Das bestätigt jetzt auch eine neue Untersuchung der gemeinnützigen Organisation Lead. Gemeinsam mit der Beratung Company Companions, der Universität St. Gallen und der School of Public Policy in Budapest führten die Forscher 31 Tiefeninterviews. Die Gesprächspartner: Top-Manager wie Marc Strigel, bei der Musikplattform Soundcloud für das operative Geschäft verantwortlich, oder IBM-Deutschland-Chefin Martina Koederitz.

Als sie in den späten Achtzigerjahren bei dem Konzern einstieg, „gab es Planungshorizonte von mehreren Jahren“, sagt Koederitz. Heute sei es hingegen oberste Priorität, die rasenden Veränderungen zu

meistern: „Das Geschäft ist schneller, agiler und aggressiver als damals.“

Die Studienautoren identifizieren für Führungskräfte in der digitalisierten Arbeitswelt vor allem drei Herausforderungen. Erstens den stetig wachsenden Informationsfluss, der schnellere Entscheidungen erfordert – noch dazu in unüberschaubaren Situationen.

Zweitens die zunehmende Transparenz und kritische Öffentlichkeit, die vor allem durch soziale Netzwerke verstärkt wird. „Es ist nicht mehr möglich, Dinge im stillen Kämmerlein auszuprobieren“, sagte eine befragte Dax-Managerin, „man steht immer im Brennpunkt der Öffentlichkeit.“

Drittens führt die Transparenz zu neuen Ansprüchen verschiedener Gruppen. Der Vorstand eines Dax-Konzerns erzählte den Forschern zum Beispiel vom Bau von Stromtrassen. „Wir können einen Rechtsanspruch haben, aber der ist per se immer weniger wert.“ Das Unternehmen müsse selbst für Akzeptanz sorgen, um diesen Anspruch durchzusetzen.

„Die meisten befragten Führungskräfte spüren durch diese Herausforderungen einen wachsenden Druck, sowohl bei operativen Entscheidungen als auch im Umgang mit den Mitarbeitern“, sagt Tobias Leipprand von Lead.

Einen Informationsvorsprung haben die Manager heutzutage nicht mehr, ganz im Gegenteil. „Bei der Fülle an Daten gilt es, auch mit Informationsdefiziten umgehen zu können“, sagt IBM-Managerin Koederitz. Deshalb gibt sie Verantwortung an ihre Mit-

arbeiter ab. Eine Vorgehensweise, die nahezu alle befragten Führungskräfte verfolgen. „Sie handeln nach dem Motto: befähigen statt kommandieren“, sagt Markus Baummanns, geschäftsführender Gesellschafter von Company Companions und Co-Autor. Die logische Folge: Sie schalten sich wie Koederitz nur ein, wenn ihre Mitarbeiter sie wirklich brauchen.

„Das Geschäft ist schneller, agiler und aggressiver als damals“

Start-ups nehmen externe Unsicherheiten nach Angaben der Lead-Studie gelassener, weil sie gewissermaßen damit aufgewachsen sind. Risikobereitschaft avanciert somit zu einer unerlässlichen Managertugend. „Sie müssen heute den Mut haben, Visionen zu entwickeln und den ersten Schritt zu gehen, auch wenn noch nicht zu 100 Prozent klar ist, wie der nächste Schritt aussehen wird“, sagt Koederitz. Deshalb ermutigt die studierte Betriebswirtin ihre Mitarbeiter zu Experimentierfreude, indem sie Fehler nicht bestraft, sondern außergewöhnliche Ideen goutiert.

Lizenz zum Experiment

„Wer Angst hat zu scheitern, verliert“, sagt auch Studienautor Baummanns. Er empfiehlt Unternehmen, unkonventionelle Partnerschaften einzugehen, zum Beispiel mit Start-ups. Außerdem sollen sie kreative Köpfe, die sich in Ausgründungen oder „Einheiten mit der Lizenz zum geschützten Experiment“ bewährt haben, zurückholen und mit umfassenden Freiheiten ausstatten. Sie fungieren dann als Vorbilder für verunsicherte Mitarbeiter.

Deshalb will Strigel vom Start-up Soundcloud seinen Mitarbeitern „in einer unberechenbaren Welt einen gangbaren Pfad zeigen“. Eine große Herausforderung. Denn während sich Angestellte nach Stabilität sehnen, ist Aufbruch für die Unternehmen unerlässlich. „Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, neue Wege zu gehen“, sagt Koederitz. „Aber für manche Schritte brauchen wir die jungen Wilden, die mit neuem Denken und Arbeitsweisen sowie mit den Perspektiven der Millenials das Team bereichern.“ ■

kristin.schmidt@wiwo.de