



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



## SKO-Ratgeber «Führen in der digitalen Arbeitswelt»

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsberatung, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie einem Gratis-Handelszeitungs-Abo. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. [www.sko.ch](http://www.sko.ch)



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO

Postfach  
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50  
info@sko.ch / www.sko.ch

in Zusammenarbeit mit



Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

Führen  
in der  
digitalen  
Arbeitswelt



Institut für Führung  
und Personalmanagement  
Universität St. Gallen

# SKO-Ratgeber «Führen in der digitalen Arbeitswelt» mit Kalaidos FH

## Einleitung

Die digitale Transformation verändert die Arbeitswelt und damit die Führungsarbeit fundamental. Eine rasant zunehmende Datenmenge erhöht die Komplexität und die Kadenz von Veränderungen. IT-gestützte Prozesse ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Die zwischenmenschliche Kommunikation wird vermehrt in den digitalen Raum verlagert. Neue Arbeitsformen und ein verändertes Arbeitsverständnis sind eine natürliche Folge. Gleichzeitig wird der Ruf nach neuen Organisationsformen in Richtung Netzwerk und Projektarbeit laut. Dies sind wesentliche Herausforderungen, die Führungskräfte heute und in Zukunft im Rahmen der Digitalisierung zu bewältigen haben.

Diese Herausforderungen verlangen ein verändertes Führungsverständnis und ein bewusstes Gestalten der Unternehmenskultur: Wie sehe ich meine Rolle als Führungskraft in einer Organisation, in welcher neue Arbeitsformen Einzug halten sowie klare Strukturen und Hierarchien aufbrechen? Wie können die Beziehungen innerhalb meines Teams in einem solchen Arbeitsumfeld optimal gestaltet werden? Welches Führungsverhalten braucht es und welche Werte gilt es zu implementieren, um als Team und Unternehmen dem digitalen Wandel erfolgreich zu begegnen? Auf diese und andere Fragen müssen Führungspersonen Antworten finden.

## Autorin:

Irene Willi Kägi, Content Manager  
Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz  
irene.willi@kalaidos-fh.ch – www.kalaidos-fh.ch/de-CH/ILH

## Inhalt

- 1. Digitale Trends in der Arbeitswelt**
  - 1.1 Big Data
  - 1.2 Cloud Computing und mobiles Internet
  - 1.3 Soziale Vernetzung im virtuellen Raum
  - 1.4 Automatisierung und das Internet der Dinge
- 2. Herausforderungen für die Führung**
  - 2.1 Zunahme von Komplexität und Wandel
  - 2.2 Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten
  - 2.3 Demokratisierung des Wissens
  - 2.4 Verändertes Arbeitsverständnis
  - 2.5 Fluide Organisationsformen

## 3. Digitale Führung

- 3.1. Rollen der Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung
- 3.2. Modell für digitale Führung und Unternehmenskultur

## 4. Fazit

# 1. Digitale Trends in der Arbeitswelt

## 1.1 Big Data

Aufgrund der rasant anwachsenden Informationsflut und zunehmender Komplexität der Datenmenge sind Führungskräfte zunehmend herausgefordert, wesentliche Zusammenhänge zu erfassen und auf Daten abgestützte Entscheidungen zu treffen. Für die Verarbeitung von riesigen, volatilen und unterschiedlichen Datenmengen kommen neue Arten von Datenspeicher- und Analyse-Systemen (Big Data Analytics) zum Einsatz. Die Echtzeitanalyse von Markt-, Kunden- und Unternehmensdaten werden bei entsprechender Auswertung und Nutzung zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

## 1.2 Cloud Computing und mobiles Internet

Dank Cloud Computing müssen Software-Programme nicht mehr auf lokalen Rechnern installiert, sondern können ebenso gut in einer Cloud im Netz zur Verfügung gestellt werden. Der Zugang zu den Daten erfolgt über einen Fernzugriff. Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ist somit problemlos möglich, insbesondere durch die Nutzung von mobilen Infrastrukturen wie Smart Phones und Tablets. In vielen Unternehmen wird ortsungebundenes und flexibles Arbeiten oder das Teilen von Arbeitsplätzen bereits praktiziert.

## 1.3 Soziale Vernetzung im virtuellen Raum

Die Entwicklung des Internet vom Informationsmedium zum interaktiven Medium (Web 2.0) hat eine neue Ära der Nutzung der Kommunikationstechnologien eingeläutet. Die Kommunikationsinhalte werden nicht mehr von grossen Medienunternehmen geschaffen und ins World Wide Web gestellt, sondern die Nutzer gestalten Inhalte selbst und verbreiten diese über Social-Media-Kanäle. Durch die Vernetzung innerhalb sozialer Netzwerke findet zunehmend eine interaktive Form der Kommunikation im Internet statt. Zudem begünstigt die virtuelle Vernetzung die Bildung von Interessensgruppen und den Austausch von Expertenwissen. Die E-Mail verliert in diesem Zusammenhang an Bedeutung.

## 1.4 Automatisierung und das Internet der Dinge

Gewisse Standardtätigkeiten sind heutzutage bereits automatisiert, wie zum Beispiel das Beziehen und Einzahlen von Geld am Bankomaten oder das Self-Scanning und -Bezahlsystem, welche die Kassiererin oder den Kassier im Lebensmittelgeschäft ersetzen. Laut einer Studie der Oxford University sollen in den kommenden 20 Jahren auch kaufmännische Angestellte, Empfangspersonal, Postangestellte und Buchhalter mit einer Wahrscheinlichkeit von 94 – 96% von Computern und Robotern ersetzt werden.<sup>1</sup> Dies wird durch die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz sowie Sprach- und Spracherkennungssoftware möglich. Eine neue Stufe der Prozessautomatisierung (Industrie 4.0) ermöglicht sämtlichen in einem Produktionsprozess involvierten Objekten, sich selbständig zu steuern und miteinander zu kommunizieren (Internet of Things). Vor dem Hintergrund zunehmend intelligenter werdender Software bedarf die Ressource Mensch in der Arbeitswelt immer mehr einer Rechtfertigung.

# 2. Herausforderungen für die Führung

## 2.1 Zunahme von Komplexität und Wandel

Die fortschreitenden Entwicklungen der IT-Technologie, neue Vernetzungsmöglichkeiten von Menschen und Objekten sowie rasant anwachsende Datenmengen gehen mit einer immer volatiler, unsicherer, komplexer und ambivalenter werdenden (Arbeits-)Welt („VUCA World“) einher. Die Marktansprüche verändern sich immer schneller und führen zu tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmenslandschaft. Neue Geschäftsmodelle entstehen, die Kundenansprache und operative Prozesse werden laufend optimiert oder neu ausgerichtet. Aufgrund des beschleunigten Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft wird die Führungskraft immer mehr zum Veränderungs- und Komplexitätsmanager.

### Handlungsempfehlungen für die Führung

- Digitalisierung als integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie bestimmen und digitale Reife des Unternehmens erhöhen
- Geschäftsmodell, Strategie, Strukturen und operative Prozesse sowie Unternehmenskultur immer wieder hinterfragen und gegebenenfalls anpassen
- Vorbildrolle in der (digitalen) Transformation einnehmen: Veränderungen bewusst gestalten und mittragen, authentisch und offen kommunizieren, (digitale) Vision verwirklichen und Werte vorleben

- Mitarbeiter für (digitale) Veränderungsprozesse motivieren
- Mitarbeitende befähigen, mit (digitalen) Veränderungen umzugehen und ihr Potenzial zu entfalten
- Regelmäßige, kurze Teamsitzungen oder –„stehungen“ in kurzen Zeitabständen (z.B. im Wochenrhythmus)
- Einzelnen Mitarbeitenden nach Bedarf immer wieder Orientierungspunkte geben sowie adressatengerecht und transparent kommunizieren
- Seine Rolle als Führungskraft immer wieder hinterfragen: „Erfülle ich zusammen mit meinem Team die (digitalen) Ziele? Wie soll ich gegebenenfalls mit veränderten Rahmenbedingungen und Erwartungen meiner Mitarbeitenden umgehen?“ etc.
- Bei strategischen Entscheidungen (Big Data-)Datenanalysetools anwenden bzw. Daten kombinieren und interpretieren, Chancen erkennen und nutzen: dies bedingt hohe Analyse- und Prognosekompetenzen
- Mitarbeitende, wo sinnvoll, in Entscheidungsprozesse miteinbeziehen
- Arbeitsinhalte priorisieren und sich auf erfolgversprechende Aufgaben fokussieren
- Allenfalls Co-Leader als Sparringpartner und Maßnahme zur Komplexitätsreduktion einsetzen

## 2.2 Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten

Cloud Computing und mobiles Internet ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Dies führt zu einer erhöhten Flexibilität seitens der Arbeitnehmenden und Arbeitgeber. Hinzu kommt, dass ein Grossteil der Arbeitnehmenden „always on“, das heisst, jederzeit und überall mit dem Internet verbunden ist. Flexible Arbeitsformen wie Homeoffice, Job Sharing (auch für Führungsfunktionen), Teilzeitbeschäftigung oder projektbezogenes Arbeiten befriedigen das zunehmende Bedürfnis vieler Arbeitnehmender nach eigenen Lebens- und Arbeitsmodellen. Die Herausforderung sowohl für die Führung als auch für die Mitarbeitenden besteht darin, „auf Distanz“ zu führen bzw. geführt zu werden. Dies setzt ein gewisses Mass an Reife, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen auf beiden Seiten voraus. Die zunehmende Integration von Arbeits- und Freizeit sowie die permanente Erreichbarkeit mittels elektronischer Medien birgt die Gefahr, dass der persönliche Austausch im Team zu kurz kommt und allfällige Erschöpfungszustände bei Mitarbeitenden und Führungskräften entstehen.

## Handlungsempfehlungen für die Führung<sup>2</sup>

- Führung auf Distanz (E-Leadership) bedarf einer neuen Ausrichtung der Unternehmensführung, in welcher eine gesunde Mitarbeitenden-Führung eine hohe Bedeutung zuteil wird: „Soft Skills“ wie empathische Fähigkeiten und Konfliktkompetenz sowie multimodales Stressmanagement gehören dazu.<sup>3</sup>
- Physische Infrastruktur (Shared Desks, Besprechungs- und Regenerationsräume) und digitale Infrastruktur (soziale Intranets, soziale Netzwerke, Blogs, Videoportale, Podcasts etc.) zur Verfügung stellen und steuern
- Teambildung: für eine erfolgreiche virtuelle Teamarbeit müssen sich Führungskraft und Teammitglieder in den Grundzügen kennen bezüglich Einstellungen, Fähigkeiten und Arbeitsstil: elektronisches Profil erstellen, regelmässige persönliche Kontakte (Teammeetings) via Skype, Telefon- oder Videokonferenz
- Verlässliche Beziehungen und Vertrauen herstellen: Präsenz zeigen, Verbindlichkeit vorleben und einfordern, Fragen stellen und Wertschätzung zeigen
- Rollen und Funktionen: frühzeitig klären, zuweisen und ausreichend beschreiben, deren Kenntnisnahme und Einhaltung aller Beteiligten sicherstellen
- Erwartungen bezüglich der virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation diskutieren: z.B. Antwortzeiten definieren
- Verhaltensregeln erarbeiten: z.B. Schwierigkeiten und Fehler persönlich (am Telefon) und nicht per Email besprechen
- Feedbackprozesse konsequent vorleben und einfordern, Eskalationspfade definieren und implementieren
- Gemeinsame Erfolge visualisieren und gemeinsam feiern

## 2.3 Demokratisierung des Wissens

Mit der Entwicklung des Internets und den damit verbundenen Suchmaschinen ist das Wissen für jedermann frei zugänglich geworden. Das Aneignen von Wissen findet demokratisch und losgelöst von Hierarchien statt. Der Wissensaustausch geschieht dank der sozialen Netzwerke im Internet zunehmend in Peer to Peer und Special Interest Communities sowie Expertengruppen. Die Organisationszugehörigkeit oder Abhängigkeit der Mitarbeitenden von der Führungsperson spielt beim Wissenstransfer vielerorts eine untergeordnete Rolle. So sind Mitarbeitende auch oft besser informiert als ihre Vorgesetzte. Führen über Position verliert in der Folge immer mehr an Bedeutung.

<sup>2</sup> Vgl. SKO-Ratgeber „Arbeitsmodelle von morgen“, Kalaidos Fachhochschule

<sup>3</sup> Vgl. SKO-Ratgeber „Gesunde Unternehmen – gesunde Führung“, Kalaidos Fachhochschule

## Handlungsempfehlungen für die Führung

- Nicht durch Hierarchie sondern durch Persönlichkeit, Kompetenz und Transparenz überzeugen
- Regelmässige Selbstreflexion zur Bildung der eigenen Persönlichkeit und eines bewussten Führungs- und Kommunikationsverhaltens
- Authentisch führen: im Einklang mit Vision, eigenen Werten, Gedanken und Gefühlen
- Empathisch führen: Neugier, echtes Interesse und Verständnis für die Mitarbeitenden entwickeln
- Organisationales Wissensmanagement betreiben: Gefässe zur Verfügung stellen, damit Arbeitnehmende sich kommunikativ vernetzen und Informationen bereitstellen können
- Möglichkeiten zum persönlichen Austausch von individuellem Wissen schaffen: z.B. (Reverse) Mentoring
- In allen Geschäftsaktivitäten den besten Wissensstand einsetzen

## 2.4 Verändertes Arbeitsverständnis

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung findet eine Veränderung des Arbeitsverständnisses, besonders bei der Generation Y (auch Digital Natives genannt) statt.<sup>4</sup> Letztere ist zwar schwierig zu fassen, da sie in der Literatur nicht einheitlich beschrieben wird. Gemeinsam ist den Vertretern dieser Generation jedoch die Vertrautheit und ständige Nutzung von digitalen Medien sowie die sehr hohe soziale (oft privat und beruflich vermischte) Vernetzung. Für sie ist es selbstverständlich, Informationen äusserst rasch zu erhalten, zu verarbeiten und weiterzugeben. Sie fordern Transparenz und wollen den Zusammenhang einer Aufgabe verstehen, wollen aber auch mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Ebenso charakteristisch ist ihre Flexibilität von überall her arbeiten zu können und eine Loyalität, die weniger auf den Arbeitgeber sondern mehr auf interessante Aufgaben und Projekte ausgerichtet ist. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine der wesentlichen Herausforderungen für Führungskräfte, die Arbeit bzw. Arbeitsformen für die kompetenten Digital Natives laufend attraktiv zu gestalten und interessante Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen.

<sup>4</sup> Vgl. SKO-Ratgeber „Leading Generations – Why and How“, Kalaidos Fachhochschule

Auch im Zusammenhang mit der Automatisierung und dem Internet der Dinge wird sich das Arbeitsverständnis verändern. Zwar werden einige Jobs verloren gehen, aber auch neue Jobs entstehen. Ebenso werden zukünftig Mensch und Maschine vermehrt zusammenarbeiten. Die Maschine wird zum Kollegen, Kooperationspartner oder Kontrolleur. Entsprechend gilt es für die Führung, die Funktion und Motivation von Arbeitnehmenden zu reflektieren und neu zu definieren.

### Handlungsempfehlungen für die Führung

- Social Media bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden miteinbeziehen
- Fachkompetenzen der Führungskraft erhöhen: z.B. Kenntnisse in Engineering, Fertigungsmethoden und Logistikketten
- Kompetenzprofile für Mitarbeitende im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen „Mensch-Maschine“ definieren: z.B. Kreativität, laterales Denken, Flexibilität
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen: nicht unbedingt in Form einer klassischen Karriere „nach oben“, sondern auch in Form von Projektarbeit, Übernahme von (Teil-)Projektleitungen, Fachverantwortung und Job Rotationen
- Handlungs- und Entscheidungsfreiräume für intrinsisch motiviertes Arbeiten schaffen
- Flexible Arbeitszeiten und -orte bieten
- Kontext und Sinnhaftigkeit der Arbeit aufzeigen, z.B. wie die Arbeit/Aufgabe zum Ganzen beiträgt
- Transparent und zeitnah informieren
- Aktiv Feedback einfordern zur Organisation, zu Prozessen und Produkten
- Kreative Innovationszirkel schaffen, in denen die Teilnehmenden ihrer Phantasie freien Lauf lassen können
- Austausch mit erfahrenen Führungs- und Fachkräften, informell oder formell (z.B. über Coaching- oder Mentoring-Programme) fördern

## 2.5 Fluide Organisationsformen

Als Folge der IT-gestützten Kommunikation und sozialen Vernetzung findet in der Arbeitswelt eine Transformation von statischer und hierarchischer zu flexibler und lateraler Zusammenarbeit statt. Organisations- und Arbeitsstrukturen wandeln sich in Richtung Netzwerk. Funktionen ohne eindeutige Organisationszugehörigkeit entstehen, was zu Unklarheiten bezüglich Rollenverständnis und Aufgabenteilung führen kann. Darüber hinaus macht die zunehmende Aufweichung von klaren Kommunikations- und Führungslinien Mitarbeitende sowohl zu Beeinflussten als auch zu Beeinflusser ihrer Netzwerke.

### Handlungsempfehlungen für die Führung

(siehe auch ort- und zeitunabhängiges Arbeiten)

- Neue Strukturansätze bilden: Digitalausschüsse (Entscheidungen treffen und Themen anstossen), Digitalrollen (Themen treiben), Digitaleinheiten und -projekte (Themen umsetzen) und Communities zu digitalen Themen
- Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen laufend anpassen: z.B. agile Matrixorganisation und Projektmanagementansätze (SCRUM)
- Strukturen für zweckmässiges Knowledge-Management schaffen und systematischen Wissensaustausch unter den Mitarbeitenden etablieren
- Flexible Arbeitsmodelle auch auf der Führungsebene einführen: z.B. Co-Leitung
- Transparenz bezüglich Rollen, Aufgabenteilung und Weisungsbefugnissen schaffen
- Gemeinsames Zielverständnis sicherstellen
- Teams zur Selbstorganisation sowie entsprechender Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit befähigen
- Authentisch und empathisch führen
- Kommunikationsstrukturen definieren und laufend anpassen
- Regelmässig und persönlich kommunizieren

## 3. Digitale Führung

### 3.1 Rollen der Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung

Um den Anforderungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt gerecht zu werden und einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen leisten zu können, braucht es einen flexiblen Rollenansatz in der Führung. Als Treiber der digitalen Transformation stossen Führungskräfte Veränderungsprozesse an und ermöglichen Innovationsprozesse. Das heisst, Führungskräfte sind gleichzeitig „Brückenbauer“, „Mittler“, „Enabler“ und „Inspirator“.<sup>5</sup> Sie stellen nicht nur Vernetzungsplattformen sondern auch die richtigen Verbindungen zwischen Mitarbeitenden und entsprechendem Wissen her. Sie befähigen Mitarbeitende zur Selbstorganisation, schaffen Freiräume und Raum für den persönlichen Austausch. Nicht zuletzt inspirieren sie ihre Mitarbeitenden mittels authentischem Führungsverhalten und empathischer Kommunikation zur Verfolgung einer gemeinsamen Vision.

<sup>5</sup> Bruch, H., Preusser, Y. (2014). Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten: Leadership-Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In: Mehlich, P., Brandenburg & Thielsch M. Z. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie III, S.45

### 3.2 Modell für digitale Führung und Unternehmenskultur

Ein wesentliches Merkmal digitaler Führung ist, allgemein zugängliche Informationen zu gewährleisten und gegenseitigen Wissensaustausch zu fördern. Dies verlangt ein Führungsverständnis, das auf Vertrauen in die Mitarbeitenden setzt. Eine Vertrauenskultur als Basis sowie die vier weiteren Charakteristika Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität bilden das „VOPA+ Modell“.<sup>6</sup> Dieses beschreibt zum einen die zentralen Aspekte digitaler Geschäftsinnovationen, kann aber zum anderen auch als Modell für digitale Führung und die zentralen Werte einer entsprechenden Unternehmenskultur eingesetzt werden.

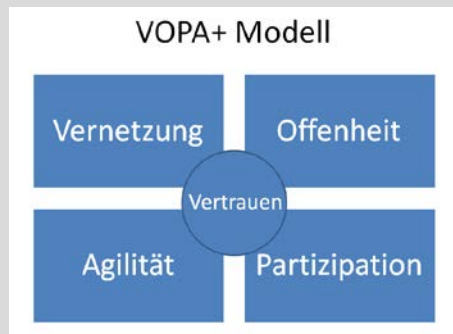


Abb.: VOPA+ Modell (Petry 2014, basierend auf Buhse 2014)

#### Vertrauen

Digitale Führung heisst unter anderem, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken und Möglichkeiten zur Selbststeuerung und -verantwortung zu geben. Dies ist jedoch nicht gleichbedeutend mit der völligen Auflösung von Hierarchien. Die Führungskraft hat vielmehr einen Spagat zu leisten zwischen Kontrolle abgeben und Einfluss nehmen durch Steuerungs- und Führungshandlungen. Beispielsweise wird die Kontrolle der Arbeit abgegeben, die Überprüfung der übergeordneten Ziele und das Steuern der Teamprozesse bleiben jedoch bei der Führung.

#### Vernetzung

Eine wesentliche Leitmaxime zur erfolgreichen Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt ist, die Vernetzungen von Menschen über technische Kanäle und soziale Plattformen zu ermöglichen. Die Führungskraft ist damit herausgefordert, persönliche Bindungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Das heisst, sie muss erkennen können, welche Bedürfnisse und Motive ihr Gegenüber hat und in einem persönlichen Dialog, gemeinsam adäquate Lösungen erarbeiten. Dies bedingt große empathische Fähigkeiten seitens der Führungskraft. Gleichzeitig hat die Führungskraft sicherzustellen, dass der persönliche Austausch zwischen den Mitarbeitenden stattfindet.

#### Offenheit und Partizipation

Offenheit und Partizipation unterstützen sowohl das Entstehen von Vernetzungen zwischen Menschen als auch die Nutzung des kollektiven Wissens (Crowd Sourcing). Es gibt viele konstruktive, motivierende und hierarchiefreie Formen des Wissensaustausches mit Einbezug möglichst vieler Personen: Präsenzworkshops (Open Space, BarCamp, FedExDay) oder virtuelle Workshops über Onlineplattformen (Jam) dienen zum Finden, Präsentieren und Ausarbeiten von Lösungsansätzen – zum Beispiel bei Innovationsprozessen oder Prozessoptimierungen. Eine Form von kurzem Wissensaustausch, der ebenso Offenheit und Partizipation fördert, bildet das Daily oder Weekly Stand-up-Meeting. In diesem beantwortet jeder Teilnehmende 3 - 4 zentrale Fragen wie: „Welche Aufgaben bearbeite ich während dieser Woche?“, „Welche Aufgaben/Projekte stehen zukünftig an?“, „Wie hoch ist mein Auslastungsgrad?“ und „Wie geht es mir?“. Social Forecasting ist eine weitere partizipative Methode zur Nutzung von kollektivem Wissen. Sie bezieht sowohl Mitarbeitende als auch Experten mittels einer Art virtuellen Prognosebörse (Setzen von Punkten auf gewisse Szenarien) in Geschäftsentscheidungen mit ein.

#### Agilität

Agilität heisst, sich schnell anpassen zu können an ein sich permanent veränderndes Umfeld und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Für Führungskräfte bedeutet Agilität unter anderem, Mitarbeitende und Teams zu vernetzen, den offenen Austausch zu pflegen und Mitarbeitende in hierarchiefreier Teamarbeit einzubinden. Ebenso bedarf es auf beiden Seiten (Führungskraft und Mitarbeitende) die Bereitschaft, Neues zu wagen sowie eigene Lösungsansätze und Handlungsoptionen zu entwickeln. Nicht zuletzt dürfen weder frühzeitiges Feedback noch regelmässige Feedbackschleifen zur Verbesserung der Leistungen und Arbeitsqualität fehlen. Flexibilität und die Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben bzw. Feedback zu akzeptieren und flexibel darauf zu reagieren, gehören dazu. Unter dem Strich profitieren auch die Arbeits- und Entscheidungsgeschwindigkeit.

<sup>6</sup> Petry, T. (Hrsg) (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, S. 44

## 4. Fazit

Die digitalen Trends bewirken einen generellen Wandel im Arbeitsleben. Neben der Beschleunigung des Arbeitstempos und der Zunahme an Komplexität sind die permanente Verfügbarkeit von Arbeitnehmenden und die Verlagerung der Kommunikation in den digitalen Raum wesentliche Merkmale der Veränderung. Insbesondere wird immer mehr menschliche Arbeit durch Maschinen ersetzt. Nichtsdestotrotz bleibt der zentrale Erfolgsfaktor in Zeiten der Digitalisierung immer noch der Mensch.

Die Herausforderung für die Führungskraft ist, sowohl die Unternehmens- als auch Team- und Mitarbeiterführung mit den Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie so zu verbinden, damit sich eine optimale Wirkung entfalten kann. So braucht es eine Führung, die ihre Strategie nach den digitalen Veränderungen ausrichtet, auf das Potenzial dezentraler Einheiten vertraut, die richtigen Verbindungen zwischen den Mitarbeitenden herstellt und hierarchiefreie Formen des Wissensaustausches ermöglicht. Ebenso kann die Führungskraft ihre Mitarbeitenden für eine gemeinsame Vision begeistern. Dazu gehört eine Persönlichkeit, die agil auf aktuelle Herausforderungen des Umfelds reagiert, Vertrauen aufbaut, Offenheit und Partizipation fördert, authentisch handelt und empathisch kommuniziert.

### Literaturhinweise

- Bruch, H., Preusser, Y. (2014). Leadership 2.0 – Führung in digitalen Zeiten: Leadership-Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In: Mehlich, P., Brandenburg, Thielsch M. Z. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie III, Monsenstein und Vannerdat
- Bothof, A., Hartmann, E. A. (2015). Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Springer
- Cachelin, J. L. Führen im digitalen Zeitalter – Von der Push- zur Pull-Führung. In: Best Recruiters Österreich, 5. Jahrgang, 2014/2015
- Ciesielski, M. A., Schutz, T. (2016). Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen, Springer Gabler
- Disler, D. (2014). „24-Stunden-Gesellschaft: Flexible Arbeitsgestaltung oder Verlust der Freizeit?“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- Frey, C. B., Osborne, M.A. (2013). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford University ([www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf))
- Jenner, P., Referat „Digitales Zeitalter und die Arbeitswelt vom morgen“ an der IAP-Impuls-Veranstaltung vom 24.03.2015
- Petry, T. (Hrsg) (2016). Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe-Lexware GmbH
- Storz, N. (2015). „Arbeitsmodelle von morgen“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule Universität St. Gallen / Telecom Shareground (2015). Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen, Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen ([www.telekom.com/medien/konzern/285970](http://www.telekom.com/medien/konzern/285970))
- Weber, R. (2013). “Leading Generations – Why and How”, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule ([www.kalaidos-fh.ch/Athemia-Angebote-fuer-Unternehmen/Leadership-Barometer](http://www.kalaidos-fh.ch/Athemia-Angebote-fuer-Unternehmen/Leadership-Barometer))
- Willi Kägi, I. (2015). „Was heisst Führungsarbeit heute?“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule
- Willi Kägi, I., Gottschalk, A. (2016). „Gesunde Unternehmen – gesunde Führung“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule