

# Die Neuerfindung von Führung

## Sprungbrett für das „HR-Management 4.0“

Dieser Aufsatz fasst eine Literaturstudie aus dem 2. Semester des Masterstudiengangs „Kommunikation und Management“ der Hochschule Osnabrück zusammen. Er richtet den Blick auf den internen Ressourcenmarkt einer Organisation und zeigt in Hypothesenform auf, in welche Richtung sich eine neue Führungskultur entwickeln könnte und wie Führungskräfte darauf vorbereitet werden können.

von Julia Küter

Im Zuge der Digitalisierung wird eine der wichtigsten Führungsaufgaben darin bestehen, Mitarbeitende im Unternehmen zu fördern und ihre Potenziale zu entwickeln. Die Personalentwicklung wird damit zu einer Gemeinschaftsaufgabe, d.h. Führungskräfte und HR-Abteilungen entwickeln gemeinsam Abläufe und Instrumente, um sicherzustellen, dass die geplanten Maßnahmen der Digitalisierung bei den ausgewählten Zielgruppen auf Akzeptanz und Verständnis stoßen.

**Die Personalentwicklung erhält im Zuge der Digitalisierung einen hohen Stellenwert.**

Gleichzeitig benötigen Führungskräfte ihrerseits unterstützende Maßnahmen wie Coachings, „um die Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten zu üben und die eigene Wahrnehmung zu reflektieren“ (Stahr-Baugut, 2010, S. 114). Ziel ist es, den mit der Digitalisierung einhergehenden Werte- und Einstellungswandel auf dem internen Ressourcenmarkt au-

thentisch zu vollziehen.

Es bedarf in Zukunft deshalb passender Human Resource (HR)-Lösungen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung, denn „Führung macht den Unterschied in der Entwicklung von Organisationen“ (Rosenberger, 2014, S. 161) aus. Das HR-Management und die HR-Kommunikation werden in diesem Kontext zu einem wichtigen Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, die in Organisationen arbeitenden Menschen kontinuierlich zu motivieren und sie zu befähigen, den Prozess der Digitalisierung, Flexibilisierung und Vernetzung mitzugestalten, offen für lebenslanges Lernen zu sein und so einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (vgl. v. Runstedt, 2016). Die Digitalisierung bricht etablierte Arbeits- und Unternehmensstrukturen auf und führt zu einer (räumlichen und sozialen) Entgrenzung von Arbeit und Führung. Das bedeutet, dass Führungsprozesse im Hinblick auf digitale Arbeitsplätze und Social Intranets neu definiert werden müssen (vgl.

INQA, 2016). Das erfordert eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, die in Aus- und Weiterbildungsseminaren für Führungskräfte aufgegriffen werden sollte, verbunden mit einem Praxistransfer ‚on the job‘ (vgl. Clases & Wehner, 2015, S. 37). Im Sinne des „Self Leadership“ ist es notwendig, Führungskräften und Mitarbeitenden bei dieser Selbstreflexion zu helfen (vgl. Furtner & Baldegger, 2013, S. 109).

***Von Führungskräften wird eine Reflexion des eignen Führungsverhaltens verbunden mit einem Praxistransfer ‚on the job‘ erwartet.***

Unter dem Schlagwort „HR 4.0“ werden Themen wie geteilte Führung oder die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -orte aufgegriffen (vgl. Frischmuth, 2015). Das Zukunftsforum „Personal 2014“ beispielsweise sieht „HR 4.0“ als Treiber, um vor allem die Resilienz von Führungskräften und Mitarbeitenden zu erhöhen. „Es geht darum, fortschrittsfähige und gesunde Arbeitswelten zu bauen und mitzuhelfen, die Akteure darauf vorzubereiten“ (Lemmer, 2014). Der Auftrag des HR-Managements besteht deshalb vorrangig in der Führungskräfteentwicklung, d.h. es geht darum, interne Lernprozesse bzw. -angebote neu zu gestalten und damit zugleich die auf die Digitalisierung ausgerichteten Kompetenzen von Führungskräften zu fördern (vgl. Leidenfrost & Küttner, 2014, S. 38).

#### **Implikationen für das HR-Management: Drei Hypothesen zur zukünftigen Entwicklung**

Eine digitalisierte Arbeitswelt erfordert Führungshandeln, das offener, flexibler, wandelbarer und kooperativer ist als die

klassische top-down-Führung. Das führungsunterstützende HR-Management kann sich bei der Entwicklung von neuen Führungsmodellen einerseits des Managementkonzepts der strategischen Agilität bedienen, andererseits Hinweise aus der Theorie „Communicative Constitution of Organizations (CCO)“ ziehen.

Agilität ist die Fähigkeit, schnelle Richtungswechsel in unsicheren Zeiten zieldienlich vollziehen zu können (vgl. Buchholz & Knorre 2012, S. 7). Agilität erfordert Offenheit für Veränderungen, d.h. Führungskräfte müssen Feedback, Kritik und Beteiligung zulassen sowie selbst offen und transparent kommunizieren (Petry, 2015; Welpé et al., 2016). Das Management der internen Kommunikation muss in dem Zusammenhang dafür sorgen, dass in der Organisation eine Vernetzung unter den Organisationsmitgliedern stattfindet, sodass diese sich kontinuierlich austauschen können, ohne dass wie bisher hierarchische Strukturen diesen organisations- und hierarchieübergreifenden Austausch behindern (vgl. Buchholz & Knorre, 2012, S. 19). Aufgabe des HR-Managements wird es in diesem Zusammenhang sein, Führungskräfte und Mitarbeitende für die Anforderungen der Agilität zu sensibilisieren und ihnen zu erklären, wie sie die im Agilitätskonzept geforderten Einstellungen und Handlungsmuster in ihre Arbeit integrieren können (vgl. ebd., S. 23).

***Sowohl der Ansatz der strategischen Agilität, als auch die CCO-Perspektive können bei der Entwicklung neuer Führungsmodelle herangezogen werden.***

Vergleichbare Implikationen für ein führungsunterstützendes HR-Management

enthält die CCO-Perspektive. Dieser Theorie nach konstituieren sich organisationale Strukturen durch die Kommunikation der Organisationsmitglieder. Kommunikation ist damit emergent und schafft immer wieder neue Strukturen aus sich selbst heraus (vgl. Schoeneborn & Wehmeier, 2014, S. 414). Das bedeutet, dass die Führungskräfte grundsätzlich mit ihrem (kommunikativen) Handeln selbst dazu beitragen, neue Strukturen in der jeweiligen Organisation zu etablieren und wieder zu verändern. Auch dies erfordert eine kontinuierliche Selbstreflexion der Führungskräfte (s.o.), andererseits entsprechende Unterstützungsmaßnahmen des HR-Managements.

### **Stufe 1: Führungskräftekommunikation im digitalen Zeitalter**

Da Führungskräfte nach wie vor eine Vorbildfunktion innehaben, muss „HR 4.0“ paradoxerweise ganz traditionell in der ersten Führungsebene beginnen und kaskadierend durch die gesamte Organisation kommuniziert werden. Es geht darum, vom internen Ressourcenmarkt als glaubwürdig und authentisch wahrgenommen zu werden.

Dies unterstützt die HR-Kommunikation als Querschnittsfunktion, die sich aus der Internen Kommunikation und des HR Managements ergibt (vgl. Jäger & Rolke, 2011, S. 14ff.). Dabei wird häufig auf bekannte Instrumente der Organisationskommunikation zurückgegriffen (vgl. Retzbach & Schneider, 2012, S. 17ff.), wie z.B. Meetings, Besprechungen, Mitarbeiterzeitungen, aber vermehrt auch die elektronische Kommunikation via Mail, Intranet und Videokonferenzen. Kommunikationskaskaden werden im Sinne der strategischen Agilität sowohl top down als auch bottom up durch Feedbackschleifen,

Zeitpläne und Text- und Audio-/Video-Material eingefordert und unterstützt.

HR-Kommunikation verfolgt zugleich das Ziel, im Sinne der CCO-Perspektive durch Kommunikation selbst neue Strukturen zu schaffen: „Dazu zählt nicht zuletzt die Formung der Unternehmenskultur, indem durch Kommunikation ein System geteilter Werte und Einstellungen geschaffen, erhalten und weiterentwickelt wird“ (Einwiller et al. 2008; Mast, 2010; nach Buchholz & Knorre, 2013, S. 18).

### **Stufe 2: Direkte Kommunikation im digitalen Zeitalter**

Neue Kommunikationstechnologien sorgen für vielfältige, schnellere und vor allem digitale Kommunikationsformen und -medien. Das kann zur Konsequenz haben, dass die Qualität von Beziehungen leidet (vgl. Liebermeister, 2014a, S. 144ff.; Liebermeister, 2014b). Zu beachten ist, dass in einer digitalen Welt dennoch der regelmäßige, persönliche Kontakt und die Face-to-Face-Kommunikation gewünscht bleiben. „Trotz des hohen Nutzens der digitalen Kommunikation ist es deshalb unerlässlich, (...) den persönlichen Kontakt zu pflegen. (...) In der persönlichen Interaktion kommen vielfältige Eindrücke zum Tragen, die durch eine rein digitale Kommunikation verlorengehen“ (Liebermeister, 2014b).

Dennoch fällt es laut Rowold (2015) vielen Führungskräften schwer, ihre Visionen emotional und verständlich zu gestalten und zu kommunizieren. Gerade das ist im Sinne der transformationalen Führung aber wichtig, denn Führung entsteht erst durch die Interaktion zwischen Führendem und Geführten. HR-Kommunikation sollte Material in Form von Präsentationsunterlagen, Text- und Redemodulen und

Q&As zur Verfügung stellen, das die direkte Kommunikation unterstützt, sowie Kommunikationstrainings anbieten.

### **Stufe 3: Medienkompetenz im digitalen Zeitalter**

„Umso glaubwürdiger eine Führungskraft in Wort und Tat agiert, desto besser wird auch ihre elektronische Führungskommunikation gelingen“ (Hein, 2009, S. 28). So verdeutlichen die digitalen Medien mehr denn je die Konsistenz zwischen normativen Ansprüchen und tatsächlichem Verhalten von Führungskräften bzw. umgekehrt deren Auseinanderfallen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, das Offline- und Onlineverhalten einer Führungskraft nicht auseinanderdriftet (ebd.). Da sich Organisationen immer mehr vernetzen, gilt es, digitale Medienkompetenzen von Personen mit Führungsverantwortung zu schulen. Erforderlich ist ein souveräner Umgang mit digitalen Technologien, wie Blogs, Wikis und dem Intranet, „die für die dynamische Informationsverarbeitung, aber eben auch für die Verständigung über Sinn, Relevanz und Zielsetzung geeignet sind“ (Langen & Schwabe 2009, S. 84). Eine Studie der Hochschule Rhein-Main aus dem Jahr 2015 zeigt, dass Führungskräfte ihre digitale Präsenz für verbesserungswürdig halten (vgl. Ciesielski & Schutz 2016, S. 116). Letztlich geht es im digitalen Zeitalter „vorwiegend um den Stil beziehungsweise die Kultur und nicht um das Beherrschen irgendwelcher Tools“ (Petry, 2015).

### **Schlussfolgerung**

Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet ein Umdenken hinsichtlich der Führungstechniken, -konzepte und -stile statt. Das setzt einen Veränderungsprozess in Gang, bei dem Führungskräfte in einer doppelten Rolle sind. Zum einen sind sie im Rahmen der Führungskräftekommunikation selbst Zielgruppe von Kommunikation, zum anderen sind sie aber auch Kommunikatoren in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. In Zeiten der Veränderungen brauchen und wünschen sie vermehrt Unterstützung und Coaching. Diese Aufgabe muss das HR-Management als „Enabler“ der Führungskräfte gemeinsam mit der Abteilung Interne Kommunikation unter der Überschrift „HR-Kommunikation“ wahrnehmen. Sie werden in Zukunft noch stärker gefordert sein, das Umdenken hin zu virtuellen, vernetzten und kooperativen Strukturen zu fördern. Es geht darum, Führungskräfte auf neue Führungsaufgaben vorzubereiten und entsprechende Kompetenzen zu fördern (vgl. HRM Forum, 2014, S. 3). Wissenschaft und Praxis sind dazu aufgerufen, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen neuen Führungstechniken und Erfolgsgrößen zu identifizieren, um das Thema in seiner Relevanz für Führungskräfte, Kommunikations- und HR-Manager zu erschließen.

**Abstract**

Hinter Begriffen wie Industrie 4.0, Web 2.0 oder Social Media verbergen sich immense Einflüsse auf die in Organisationen agierenden Führungskräfte und ihre Art der Führung (vgl. Petry 2015). Deutlich macht das die aktuelle Studie „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die im Rahmen ihres Forschungstitels 400 Tiefeninterviews mit deutschen Führungskräften führte. Das Fazit dieser Untersuchung: „Entscheidungsfähigkeit und Macht werden zunehmend auf Teams oder Projektgruppen verlagert. Der einzelne Kopf wird Teil von Kooperationsnetzen. (...) Beide [Geführte und Führungskräfte] wollen eine neue Führungskultur“ (INQA-Themenbotschafter Thomas Sattelberger, 2015). Alte Modelle mit Führungskräften als Machtzentrum werden demnach in Zukunft nicht mehr funktionieren, da Führung in der digitalisierten Welt vermehrt in

Teams und Netzwerken stattfindet (Müller 2013). Noch immer überwiegen in deutschen Organisationen Top-Down-Strukturen und Einlinien-Hierarchien. Es zeigt sich jedoch, dass heutige Führungskräfte offen sind für neue Organisationsstrukturen und ihre bisherigen Hierarchiemodelle verändern wollen (ebd.). Es stellen sich die Fragen, wie neue Führung aussieht, die sich an die flexiblen Anforderungen des digitalen Zeitalters anpasst, ohne dabei beliebig zu werden und an Effizienz zu verlieren (vgl. Xing Spielraum 2014), und wie Führungskräfte auf dem Weg zu einem neuen Führungsverständnis durch das Human Resource Management (HRM) und Kommunikationsmanagement unterstützt werden können. Die HR-Verantwortlichen haben eine besondere Rolle: Sie steigen zu „Change Agents“ des technologischen und gesellschaftlichen Wandels auf.

**Quellenverzeichnis**

**Buchholz, U. & Knorre, S.** (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*, Berlin, Heidelberg: Springer.

**Buchholz, U. & Knorre, S.** (2013). *Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation*, 2. überarb. und erw. Aufl., Berlin: Helios Media.

**Ciesielski, M. A. & Schutz, T.** (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*, Berlin, Heidelberg: Springer.

**Clases, C. & Wehner, T.** (2015). Erfordernisse und Richtungen für Kooperation und Vertrauen in der Führung. Neu-Erfindung von Führung in Industrie 4.0. *IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*, 3, 32-37.

**Dörfel, L.** (2009). Interne Kommunikation und Führung. In L. Dörfel, U. E. Hinsin (Hrsg.), *Führungskommunikation. Dialoge, Kommunikation im Wandel – Wandel der Kommunikation* (S. 165-176), Berlin: scm c/o prismus GmbH.

**Forum Gute Führung** (2015). *Monitor: Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*, Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, [online] [http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA\\_MONITOR\\_GUTE\\_FUEHRUNG\\_web\\_es.pdf](http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_web_es.pdf), Zugriff am 17.04.2016.

**Frischmuth, C.** (2015). *Wie Industrie 4.0 mit HR 4.0 zusammenspielt*. Hays Blog, [online] <http://blog.hays.de/wie-industrie-4-0-mit-hr-4-0-zusammenspielt/>, Zugriff am 20.04.2016.

**Furtner, M. & Baldegger, U.** (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Hein, F. M.** (2009). Elektronische Führungskommunikation – Die Menschen entscheiden, nicht die Medien. In L. Dörfel, U. E. Hinsin (Hrsg.), *Führungskommunikation. Dialoge, Kommunikation im Wandel – Wandel der Kommunikation* (S. 18-30), Berlin: scm c/o prismus GmbH.

**HRM-Forum** (2014). 1. Tagung Führungskräfteentwicklung. Menschen und Unternehmen entwickeln. In *HRM-Forum, Das Bildungsforum des Magazins Human Resources Manager*, [online] [https://www.hrm-forum.eu/sites/default/files/hr\\_fuehrungskraefteentwicklung\\_web.pdf](https://www.hrm-forum.eu/sites/default/files/hr_fuehrungskraefteentwicklung_web.pdf).

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** (2015). *Eine Initiative für Arbeitgeber und Beschäftigte: Studie Gute Führung*, [online] <http://www.inqa.de/DE/Start-seite/start.html>, Zugriff am 17.04.2016.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** (2016). *Gesunde Kultur, gesundes Unternehmen*, [online] <http://www.inqa.de/DE/Service/Meldungen/2016/2016-01-15-gesunde-kultur-gesundesunternehmen.html>, Zugriff am 18.10.2016.

**Jäger, W. & Rolke, L. (Hrsg.)** (2011). *Personalkommunikation. Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen*, Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

**Langen, R. & Schwabe, K.** (2009). Die gelähmte Schicht – Ein positiver Blick auf die Kommunikationserfordernisse moderner Führung. In L. Dörfel, U. E. Hinsin (Hrsg.), *Führungskommunikation. Dialoge, Kommunikation im Wandel – Wandel der Kommunikation* (S. 82-124), Berlin: scm c/o prismus GmbH.

**Leidenfrost, J. & Küttner, A.** (2014). Aus der Praxis für die Praxis: ganzheitliche Dimension einer zukunftsfähigen Führungskräfteentwicklung. In C.D. Eck (Hrsg.), *Führungskräfteentwicklung. Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management* (S. 33-66), Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

**Lemmer, R.** (2014). *Interview: „Personaler müssten Treiber sein, hinken aber hinterher*, Haufe Online Redaktion „haufe.de/personal“, [online] [https://www.haufe.de/personal/hr-management/zukunftsforum-personal-2014-sattelberger-fordert-hr-40\\_80\\_266564.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/zukunftsforum-personal-2014-sattelberger-fordert-hr-40_80_266564.html), Zugriff am 17.04.2016.

**Liebermeister, B.** (2014a). Zukunfts-sicher durch Vernetzung. In P. Burnau (Hrsg.), *Chefsache. Erfolgsfaktor Mensch – Mit Beziehungen für unternehmerischen Erfolg vorsorgen* (S. 144-159), Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Liebermeister, B.** (2014b). *Kundenkommunikation im digitalen Zeitalter. Kommunikation im Fokus*, [online] <https://www.springerprofessional.de/kommunikation/vertriebsstrategie/kundenkommunikation-im-digitalen-zeitalter/7820200>, Zugriff am 10.05.2016.

**Müller, E. B.** (2013). *Innovative Leadership. Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft*, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

**Petry, T.** (2015). Führungskräften mangelt es an Digitalkompetenz. *Human Resources Manager*, [online] <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/fuehrungskraeften-mangelt-es-digitalkompetenz-12118>, Zugriff am 17.04.2016.

**Retzbach, A. & Schneider, F. M.** (2012). Ziele der Internen Kommunikation. In M. Maier, F. M. Schneider & A. Retzbach (Hrsg.), *Psychologie der internen Organisationskommunikation* (S. 17-40), Göttingen: Hogrefe Verlag.

**Rosenberger, B. (Hrsg.)** (2014). *Moderne Personalmanagement. Strategisch – operativ – systematisch*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Rowold, J.** (2015). *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Schoeneborn, D. & Wehmeier, S.** (2014). Kommunikative Konstitution von Organisationen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 411-429), Wiesbaden: SpringerNachschlagewissen.

**Stahr-Baugut, C.** (2010). Die Führungskraft als Personalentwickler. Personalentwicklung als Führungsaufgabe – Chancen und Grenzen. In K. Kreuser, T. Robrecht (Hrsg.), *Führung und Erfolg* (S. 113-130), Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**v. Rundstedt, S.** (2016). Die Rolle von HR in der Arbeitswelt von morgen. *Human Resources Manager*, <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/die-rolle-von-hr-der-arbeits-welt-von-morgen-594009586>, Zugriff am 17.04.2016.

**Welp, Prof. Dr. I., Tumasjan, Dr. A. & Theurer, C.** (2016). *Das demokratische Unternehmen: „Transparenz und Demokratie auf dem Vormarsch“*, [online] <https://spielraum.xing.com/2016/01/das-demokratische-unternehmen-transparenz-und-demokratie-auf-dem-vormarsch1/>, Zugriff am 17.04.2016.

**Xing Spielraum, o.V.** (2014). *Neue Führung braucht das Land*, [online] <https://spielraum.xing.com/2014/10/neue-fuehrung-braucht-das-land/>, Zugriff am 17.04.2016.