

Erschienen in: vademecum. zfu-management-letter (8/2001), 4.

*Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz*

## **Personalführung in der Net Economy**

„Net Economy“ gilt als Umschreibung für das Zusammenrücken von New und Old Economy, die sich – beeinflusst vom Internet – auf identische Spielregeln annähern. Während dabei anfangs technologische Fragen interessierten, rückte bald der Mensch in den Mittelpunkt: zunächst als betroffener „einfacher Mitarbeiter“, dann aber sehr schnell als Führungskraft, für die sich einiges ändert!

**Problem Steuerungsschwäche!** Wenn Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten und in sachlich unterschiedlicher Form arbeiten, wird es für Führungskräfte immer schwerer, die Arbeitsprozesse zu beeinflussen. Je mehr Systeme vernetzt sind und je mehr die Systemgrenzen verschwimmen, umso weniger lassen sich Unternehmen steuern.

**Problem Zeitdruck!** Entscheidungen müssen immer rascher getroffen werden, was auch Engpässe für die Einbeziehung der Mitarbeiter mit sich bringt.

**Problem Machtverlust!** „Das Internet raubt den Managern die Macht!“ Auch wenn dies etwas übertrieben ist: Der Abbau des Informationsgefälles zwischen Führungskraft und Mitarbeiter reduziert die Macht der Führungskräfte.

**Problem Vertrauensdefizit!** Vertrauen ist Grundlage für gute Kommunikation: „Trust needs touch“ (Charles Handy) ist aber in der Net Economy mit ihrer zunehmenden Virtualisierung immer schwieriger zu realisieren. Gleichzeitig kommen Führungskräfte aufgrund des stärker werdenden Wettbewerbs in Sachzwänge, wo sie wenig Vertrauen schaffen können – auch wenn sie als ritualisierte Selbsttäuschung weiterhin von einer breiten Vertrauensbasis ausgehen.

Was aber ist zu tun?

**1. Vision!** Bevor vorschnell abgewunken und auf die Unternehmensspitze verwiesen wird: Die Aufgabe jeder Führungskraft ist es, ein klares und positives Zukunftsbild für den jeweils verantworteten Arbeitsbereich zu schaffen. Gerade diese Aktivität, die in operativer Hektik leicht untergeht, fördert Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg.

**2. Elektronische Kommunikation!** Trivial, aber nicht immer berücksichtigt: Führungskräfte sollten die gesamte Palette der e-communication beherrschen, von e-mail bis hin zur Internetkonferenz.

**3. Traditionelle Besprechungen!** Mit zunehmender e-communication sinkt die Bereitschaft zur persönlichen („face-to-face“) Kommunikation. Dies ist fatal, weil gerade auf diese Weise Feedback generiert und Visionen sowie Gruppenziele transportiert werden könnten.

**4. Persönlicher Dialog!** Auch wenn sich Führungskräfte in der Net Economy gerne hinter Kommunikationssystemen verstecken, bleibt das Postulat nach unmittelbarem Kontakt. Hier feiert das klassische Mitarbeitergespräch Auferstehung, bringt aber auch die Defizite der Führungskräfte ans Licht.

**5. Authentizität!** Gerade im Internetzeitalter müssen sich Führungskräfte von anderen abgrenzen, auch durch ihre Persönlichkeit. Nicht der Standard-Typ ist gefragt, sondern vielmehr Unikate! Aber Vorsicht: Man erntet zwar Applaus für Volksfest-Rhetorik wie „Wir brauchen keine glattgeschliffenen Kieselsteine sondern Führungskräfte, die auch mal auf der Wiese liegen und die Wolken beobachten!“ Man wird aber zum Spielverderber, wenn man angesichts der breiten Akzeptanz für diese These fragt, warum dieser Typ Mitarbeiter selten eingestellt und gefördert wird.

**6. Emotion!** Eng verbunden mit dem letzten Punkt ist die Forderung nach emotionaler Führung, die unmittelbar wirkt und Vertrauen schafft. Anfang der 70er Jahre kam hier der Hinweis auf besondere Qualität von Frauen im Hinblick auf Emotion. Dieser Stamm-tisch-Mythos ist aber inzwischen weitgehend verschwunden und hat einer Denkhaltung Platz gemacht, wonach beide Geschlechter zur emotionalen Führung fähig sind, häufig aber beide Defizite aufweisen.

Im Ergebnis ist auch die Führung in der Net Economy nicht vollkommen neu. Es werden aber altbekannte Ingredienzien erfolgskritischer! Dies gilt speziell für die bewußte Gestaltung der partnerschaftlichen Führungsbeziehung, die aus der Net Economy eine gemeinsame, faszinierende Herausforderung macht.