

Digital Leadership: Führung in der digitalen Welt

Von: Dr. Sevda Helpap und Dr. Felix Kratz

In der digitalen Welt wird Führung wichtiger denn je, aber wie sieht die jetzt erforderliche neue Führungskultur konkret aus? Der Digital-First Ansatz fasst die zentralen Handlungsfelder und –optionen für Führung zusammen, die über den Erfolg der digitalen Transformation entscheiden werden.

Arbeit 4.0, Big Data, Flexibilisierung, Agilität – die digitale Transformation setzt viele neue Themen auf die Tagesordnung von Unternehmen, deren Umwelt sich teilweise radikal verändert. Wir befinden uns in einer wirtschaftlichen Epoche, in der in kürzester Zeit neue Technologien klassische Geschäftsmodelle massiv angreifen, wie das Beispiel Kodak verdeutlicht – vom einstigen Marktführer der Branche ist heute nur noch wenig übrig. Positiv formuliert bedeutet das jedoch auch, dass Unternehmen in kurzer Zeit neue Märkte durchdringen und neue Kunden gewinnen können, wie beispielsweise der Markt für SmartHome-Systeme zeigt. Auch Führungskräfte und Mitarbeiter finden sich in einer Welt wieder, deren Spielregeln sich grundlegend verändern. Diese neue Welt lässt sich mit dem VUCA-Modell am besten beschreiben: VUCA steht für Unberechenbarkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity). In der VUCA-Welt müssen wir uns daran gewöhnen, in kürzeren Zyklen zu denken und mit einer deutlich höheren Komplexität und Ungewissheit umzugehen. Strategien und Ziele werden in kurzfristigeren Intervallen geprüft, Innovationen schneller in den Markt gebracht. Komplexe Sachverhalte werden einfach und bildlich übermittelt. Klassische, transaktionale Führungsinstrumente, wie das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem über Ziele und Leistung der letzten und nächsten 12 Monate diskutiert wird, bedürfen vor diesem Hintergrund einer kritischen Überprüfung.

Was bedeutet Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

In vielen Unternehmen ist derzeit noch nicht ausreichend geklärt, was Digitalisierung konkret für ihr Geschäftsmodell bedeutet. Mit der Software-gestützten Abwicklung von Abläufen oder der Digitalisierung von Datenmengen fühlen sich viele Unternehmen in der Digitalisierung angekommen. Allerdings greift diese viel weiter. Um mehr Klarheit und Begründung über die erforderlichen Veränderungs-, auch Kommunikations-, Prozesse zu schaffen, muss Führung sich mit den Perspektiven **Wettbewerb**, **Kunde** und **Mitarbeiter** im Rahmen der Digitalisierung zunächst explizit befassen.

Die Wettbewerbssituation ist –je nach Branche- oft gekennzeichnet durch mehr Dynamik und beschleunigte Innovationszyklen. Disruptive Innovationen können die Wettbewerbssituation komplett verändern. So drängt z.B. Online-Riese Amazon mit Online-Supermarktsystemen sowie Testläden mit automatischer Bezahlungsfunktion ins Lebensmittelgeschäft vor und stellt die großen Handelsketten vor neue Marktsituationen. **Unternehmen sind gefordert zu hinterfragen, wo die**

Digitalisierung konkret für sie Veränderungsdruck erzeugt. Auch die Kundenansprüche haben sich durch die technologischen Möglichkeiten grundlegend verändert. Kunden erwarten von ihren Anbietern unkomplizierte, schnelle und einfache Lösungen, die sie vernetzt und mobil anwenden können, z.B. der Wunsch, sein Haus mit dem Handy steuern zu können. Was technisch möglich ist, wird künftig auch von Kunden eingefordert. **Führungskräfte müssen sich jetzt die Frage stellen, ob ihre Produkte, Dienstleistungen sowie die Innovationsdynamik tatsächlich mit den aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen übereinstimmen.** Die dritte Perspektive hinterfragt die neuen Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter - eine oft vernachlässigte Facette der Digitalisierung. Dabei wird die Mobilisierung der Mitarbeiter die Kernaufgabe in der digitalen Transformation darstellen: die digitale Transformation ist in den meisten deutschen Unternehmen weniger eine technische als eine kulturelle. Aktuell arbeiten dort fünf verschiedene Generationen zusammen, von den Babyboomern bis zu den Digital Natives. Während die einen Ängste vor dem technologischen Fortschritt und dessen Konsequenzen für ihre berufliche Zukunft haben, existiert für die anderen keine andere Welt mehr als die digitale. Auf Führungskräfte kommt hier eine gewaltige Aufgabe zu: **Sie müssen für alle Mitarbeiter ein gleichermaßen attraktives und relevantes Zukunftsbild aufzeigen und sie auf die neuen Herausforderungen der digitalen Unternehmenswelt einstimmen.** Führungskräfte müssen sich Klarheit darüber verschaffen, wo ihre Mitarbeiter in der Digitalisierung stehen, welche Anforderungen durch sie gestellt werden und wie es gelingen kann, alle auf einen Pfad zu bringen.

Führung anders denken und neu leben mit dem Digital First-Ansatz

Um trotz dieser vielschichtigen und komplexen Anforderungen die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, muss ein Umdenken von Führung stattfinden. Neben die klassische Führung tritt in der digitalen Welt ein radikal anderes Führungsmodell, welches neue Ansprüche an die Rollenbilder, Aufgaben und Kompetenzen stellt. Dabei lassen sich die zentralen Handlungsfelder für Führungskräfte in der digitalen Welt in 6 Kompetenzen zusammenfassen.



Digital First-Mindset: Führungskräfte fungieren als Vorbilder für die digitale Transformation – Mitarbeiter orientieren sich an ihrer Führungskraft, sowohl in der Haltung als auch im Verhalten. Daher fängt der Mindset-Shift bei der Führung selbst an. Es ist unerlässlich, dass hier ein positives und konstruktives Verständnis der Digitalisierung existiert. Die Führungskraft verfügt künftig (auch) über digitale und innovative Denkweisen und scheut sich nicht vor agilen Methoden und Lösungen jenseits des Tellerrandes. Digital First ist die neue Devise, nach der gemeinsam gearbeitet, kommuniziert und vernetzt wird. Die Führungskraft nimmt die Rolle des Promotors ein und verankert neue Impulse und Anstöße im Alltag der Mitarbeiter. Dabei ist sie erst dann glaubwürdig, wenn konkrete Änderungen im eigenen Verhalten sichtbar werden, wie beispielsweise durch die proaktive Nutzung digitaler Tools oder neue Kommunikationsroutinen.

Disruptiv agieren: Disruptiv bedeutet „zerstören“ und meint Bewährtes auf den Prüfstand zu stellen: Prozesse, Stellenbeschreibungen, Kommunikationswege, Arbeitsorganisation. In QM-getriebenen, schwerfällig agierenden Unternehmen bedeutet disruptives Denken aber auch, wieder unternehmerisch zu denken. Kundenzentrierte Innovationen, die schnell erprobt und mit dem Kunden gemeinsam weiterentwickelt werden, ohne Wartezeiten und mit minimaler Behinderung durch hierarchische Entscheidungsgremien, müssen zum Standardvorgehen der digitalen Führungskraft werden. Mitarbeiter sollen Spaß haben sich mit Ideen und Innovationen einzubringen. Dazu gehört es, dass Führungskräfte den Mut und Raum haben das Ungewisse zuzulassen und Fehler einzuräumen.

Vernetzung fördern: In einer digitalisierten Welt müssen Unternehmen zunehmend flexibel, schnell und innovativ auf ihre Umwelt reagieren. Mittelfristig werden silohafte Strukturen in bestimmten Bereichen durch fluide Netzwerke abgelöst. Führungsaufgaben beinhalten nun, diese Netzwerke effektiv zu gestalten indem Ziele bereichsübergreifend gesetzt, konstruktiv und direkt kommuniziert und Informationen unkompliziert geteilt werden. Damit ändert sich auch das Macht- und Rollenverständnis. Macht in der vernetzten Organisation zeichnet sich nicht durch legitimierte Führungsrollen in den Funktionskaminen aus, sondern über den Einfluss auf Netzwerke. Obere Führungskräfte werden zunehmend Verantwortung nach unten verlagern: „Das entscheide nicht ich, sondern Sie“.

Agil führen: Eine Konsequenz der Netzwerkstrukturen und Flexibilisierung ist, dass zu einem gewissen Grad die hierarchische (klassische) Führung durch horizontale, fluide Führungsrollen ersetzt wird. Führungskräfte müssen flexibel beide Führungsstile beherrschen und reflektieren. Dabei müssen sie lernen loszulassen und eine Coachingrolle übernehmen. Um Agilität im Team zu fördern, bedarf es veränderter Führungsinstrumente. Beispielsweise werden Ziel- und Feedbackzyklen verkürzt, vernetzt und über neue Tools unterstützt. Projekte setzen sich mit „Sprints“ kürzere Meilensteine und erhalten einen stärker iterativen Charakter. Kurze, tägliche „stand-up“ Meetings schaffen einen schnellen Informationsfluss.

Sinn vermitteln: In einer VUCA-Welt mit ständig neuen Veränderungsrichtungen kann der Sinn und Zweck der Unternehmung verloren gehen und sich Resignation und Überforderung einstellen. Mitarbeiter brauchen dringender denn je Orientierung. Führungskräfte sind gefordert ein inspirierendes Zukunftsbild zu entwerfen, welches alle Mitarbeiter gleichermaßen motiviert, sich

für dessen Realisierung zu engagieren. Dabei reicht die klassische kennzahlen-fokussierte Argumentation nicht mehr aus. Ein sinnstiftender und emotionalisierter Appell, der die Bedeutung ihrer Arbeit für die Mitarbeiter aufzeigt, wird zünftig benötigt. **Werte werden wichtiger denn je.** Führungskräfte werden damit zu „Storytellern“: Mit leicht verständlichen und bildhaften Geschichten werden die Werte und Ziele des Unternehmens veranschaulicht. Nicht zuletzt sollte jeder Führungskraft bewusst sein, dass Begeisterung und Inspiration im Kern nur durch authentisch-emotionale Botschaften (statt logisch-rationale) geschaffen werden kann.

Mitarbeiter coachen: Die neue Generation von Mitarbeitern, die Digital Natives, die bereits 41% der deutschen Bevölkerung ausmachen, möchte Spaß haben, schnell vorankommen, selbstbestimmt sein und einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Diese Mitarbeiter werden weniger im klassischen Sinne durch Zielvorgaben und Anweisungen geführt, sondern sehen in der Führungskraft einen Coach und Mentor. Mitarbeiter erwarten differenziertes und direktes Feedback, suchen nach Optionen in ihrer Karriere und möchten sich einbringen. Dabei zeichnet sich eine Führungskräfte-Mitarbeiter Beziehung zunehmend durch Vertrauen und Verständnis aus, oft verbunden mit der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Daher muss es der Führungskraft gelingen, den Mitarbeiter auch auf Distanz in einer fluiden und sich stetig verändernden Organisation zu coachen und in persönlichen Fragen mit hohem Engagement zu begleiten.

Für die Zukunft gewappnet

Die Umsetzung dieser Handlungsoptionen ist herausfordernd, mit besonderer Anstrengung für die Führungskräfte und Mitarbeiter verbunden und erfordert Mut und Entscheidungen. Dass diese Anstrengungen jedoch unvermeidbar sind, zeigen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Unternehmen ohne den Digital First-Mindset der Führungskräfte und die jetzt geforderten kulturellen Voraussetzungen zeigen bei der Einführung flexibler Strukturen gegenläufige Effekte bezüglich Leistung und Engagement ihrer Mitarbeiter.

Für die digitale Transformation gibt es keinen Standardweg. Abwarten ist die falsche Strategie, denn die notwendigen fundamentalen Veränderungen von Unternehmens- und Führungskultur brauchen Zeit. Unternehmen können gegenüber agilen Wettbewerbern ins Hintertreffen geraten und an Kunden- und Mitarbeiterakzeptanz sowie Arbeitgeberattraktivität verlieren.

Wie aber den jeweils richtigen Weg, am besten aufwandsarm, finden? Das Prinzip der Vernetzung, des schnellen Teilens von Wissen und des kollegialen Lernens lässt sich auch für die Transformation nutzen: In der von BAUMGARTNER & CO. konzipierten **Transformations-Werkstatt** begeben sich, jeweils über ein Jahr Konvois von 15 Unternehmen branchenübergreifend gemeinsam auf den Weg in die digitale Transformation. Unter wissenschaftlicher Begleitung erproben die Teilnehmer unterschiedliche Formate, tauschen sich aus, bauen ein wertvolles Expertennetzwerk auf und nehmen ihren praxiserprobten Werkzeugkasten für die Transformation mit. Ein zweites Format, die **B&C Akademie**, fördert in zertifizierten 1-Tages Seminaren digitale Führungskompetenzen insbesondere für

Geschäftsführer, Personaler und Führungskräfte. Das abwechslungsreiche Programm beinhaltet renommierte Referenten, agilen Methoden und erprobte Tools, Instrumente und Maßnahmen.

"Die Digitalisierung beeinflusst unsere Wirtschaft so stark wie kaum etwas anderes"
Angela Merkel, Bundeskanzlerin

Die Digitalisierung ist unumstritten eines der größten Herausforderungen unserer Zeit. Aber sie zu ignorieren wäre fatal. Die Unternehmen, die diese Herausforderungen annehmen, proaktiv vorangehen und mit Mut und Verantwortungsbewusstsein notwendige Veränderungen initiieren, werden langfristig auf dem Markt, bei ihren Kunden und Mitarbeitern die Gewinner sein.



Dr. Sevda Helpap ist Senior Consultant bei Baumgartner & Co. und betreut insbesondere die Themen Kultur- und Wertewandel sowie digitale Transformation in mittelständischen und öffentlichen Unternehmen.



Dr. Felix Kratz ist Geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Co. Er begleitet mit seinen Teams eine Vielzahl von Transformationsprozessen zu Digitalisierung, Führung, Personal-management in privaten und öffentlichen Unternehmen.

E-Mail: felix.kratz@baumgartnerco.de, sevda.helpap@baumgartnerco.de

Web: www.baumgartnerco.de