



Digital Leadership

Führung in der digitalen Welt

In der digitalen Welt wird Führung wichtiger denn je, jedoch wird eine völlig neue Führungskultur benötigt. Der Digital-First Ansatz fasst die zentralen Handlungsfelder und -optionen für Führung zusammen, die über den Erfolg der digitalen Transformation entscheiden werden.

Von **Dr. Sevda Helpap** und **Dr. Felix Kratz**

Arbeit 4.0, Big Data, Flexibilisierung, Agilität – die digitale Transformation setzt viele neue Themen auf die Tagesordnung von Unternehmen. Dabei wird zunehmend deutlich, dass die fortschreitende Digitalisierung die Unternehmensumwelt radikal verändern wird. Wir befinden uns in einer wirtschaftlichen Epoche, in der in kürzester Zeit neue Technologien klassische Geschäftsmodelle massiv angreifen. Positiv formuliert bedeutet das jedoch auch, dass Unternehmen in kurzer Zeit neue Märkte durchdringen und neue Kunden gewinnen können, wie beispielsweise der aufstrebende 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. Komplexe Sachverhalte werden einfach und bildlich übermittelt und Innovationen schneller in den Markt gebracht. Klassische 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 Veränderungsprozesse zu schaffen, muss Führung sich mit den Perspektiven

Wettbewerb, Kunde und Mitarbeiter im Rahmen der Digitalisierung 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 und ersten Testläden ins Lebensmittelgeschäft vor, was die großen Handelsketten vor neue Marktsituationen stellt. 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 und Dienstleistungen 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 fünf verschiedene Generationen parallel in einer Organisation, 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 diesen vielschichtigen und komplexen Anforderungen gegenüberzutreten und die Digitalisierung zum Erfolg zu machen, muss ein Umdenken der Führung stattfinden. Neben der klassischen Führung tritt in der digitalen Welt ein radikal anderes Führungsmodell zutage, 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. Dazu ist es unerlässlich, dass 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

Der Karrieremarkt der Energiewirtschaft

BESSER GLEICH DIE RICHTIGEN.



Sie suchen qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die von Energie fasziniert sind? Dann brauchen Sie auch die richtigen Recruiting-Kanäle. Bei EnergyCareer.Net schalten Sie Stellenanzeigen mittendrin im Energiemarkt – in Karriere-, Verlags-, Fach- und Wissensportalen der Energiewirtschaft. Mehr entdecken unter www.energycareer.net.

Partner

ener|gate
messenger+
besser informiert.

enerope

et ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE
ZEITSCHRIFT FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT, REGIO-TECHNIK UND UMWELT

Jobware
BESTKLASSE JOBS. BESTKLASSE BEWERBER.

und 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 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 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 wird die kennzahlen-fokussierte Argumentation durch einen sinnstiftenden und emotionalisierten Appell ersetzt, der die Bedeutung ihrer Arbeit für die Mitarbeiter aufzeigt. 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.

Transformations-Werkstatt Energie

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 aus der (kommunalen) Energiewirtschaft und anderen Branchen 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.

Für die Zukunft gewappnet

Dass die Umsetzung dieser Handlungsoptionen herausfordernd ist und besonderer Anstrengung für Führungskräfte und Unternehmen bedarf, ist absehbar. Dass diese Anstrengungen jedoch unvermeidbar sind zeigen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Unternehmen ohne das 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 an Arbeitgeberattraktivität verlieren. //

 www.baumgartnerco.de

DR. SEVDA HELPAK 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, wo er eine Vielzahl von Projekten zu Führung, Personalmanagement und Transformationsprozesse in der Energiewirtschaft leitet.

