

FACHBEITRAG 2016

Leitartikel: Digital Leadership

Die Digitalisierung verändert nicht nur Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen und operative Prozesse, sondern auch die Unternehmenskulturen und Kommunikationswege. Unter dem Label „Digital Leadership“ werden die (zukünftigen) Anforderungen und Herausforderungen der Digitalen Transformation für Führungskräfte subsummiert. Im Zuge dieser Veränderung werden derzeit bereits diverse Studien und Fachbücher veröffentlicht und die Inhalte von Führungskräftequalifizierungen erweitert.



Dieser Leitartikel zeigt auf, mit welchen Themen sich Führungskräfte zukünftig noch stärker beschäftigen sollten.

Die vier Phasen der digitalen Transformation

In gemeinsamen Analysen der Deloitte Digital GmbH mit der Personalberatung Heads! wurden Industrien identifiziert, in denen die Digitalisierung kurzfristig, in 2-5 Jahren, die größten Einflüsse und Auswirkungen haben werden. Zu diesen zählen der Einzelhandel, IKT & Medien, Banken, Versicherungen, Bildung, Freizeit & Reisen, Gastronomie und Immobilien. Generell sollte die digitale Transformation in vier Phasen ablaufen (Quelle: Überlebensstrategie Digital Leadership, Deloitte Digital & Heads!, 2015):

1. Sensibilisierung

- Kernfragen: Wo stehen meine Branche und mein Unternehmen? Welche Technologien gibt es und welchen Effekt könnten diese auf mein Unternehmen haben?
- Maßnahmen: Benchmark-Analysen, Wettbewerbsanalysen, Recherchen zu Technologien

2. Realisierung

- Kernfragen: Welche Herausforderungen stellt die Digitalisierung meinem Unternehmen? Wie viel Zeit bleibt uns? Wer ist verantwortlich?
- Maßnahmen: Beurteilung des digitalen Reifegrades, Definition einer Digitalisierungsstrategie

3. Transformation

- Kernfragen: Wie kann ich die Mitarbeiter zu aktiven Teilnehmern machen? Welche Technologien sind für unsere Transformation notwendig?
- Maßnahmen: Ernennung eines Digital Leaders, Analyse der Organisationsstruktur

4. Konstante Innovation

- Kernfragen: Wie kann ich eine Kultur schaffen, die kontinuierlichen Wandel und Innovation fördert?
- Maßnahmen: Etablierung eines „Innovation Leaders“, Schaffung eines Ökosystems durch externe Kooperationen & Partner

Eine zentrale Empfehlung ist die Implementierung eines Chief Digital Officer (CDO), der alle Ideen, Ressourcen und notwendigen Maßnahmen bündeln soll. Der CDO sollte das Bindeglied zwischen Vorstand und Führungskräften sein und dadurch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern.

Ein Leitbild des Digital Leaders

Viele Autoren, Trainer und Berater entwickeln derzeit Modelle und Leitlinien für Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0. Simon Rückert beschreibt, basierend auf Managementkonzepten von Frederick W. Taylor ("Scientific Management"), Peter F. Drucker ("The Practice of Management"), Fredmund Malik ("Strategie des Managements komplexer Systeme") und Gary P. Hamel ("The Future of Management") in einem aktuellen Fachartikel in www.haufe.de seine Vorstellungen eines neuen Führungsleitbildes.

1. **Offenheit und Vertrauen** - Ich vertraue meinen Mitarbeitern und bin offen. Offenheit bezieht sich dabei sowohl auf den offenen Umgang mit Informationen, als auch auf die Offenheit für Neues und die Freude am Experimentieren.
2. **Geschwindigkeit durch digitale Vernetzung** - Ich nutze und fordere digitale Medien, um in meiner Organisation Schnelligkeit, Agilität und Flexibilität zu ermöglichen. Das schließt die Vernetzung von Menschen mit Menschen (soziale Netzwerke), Menschen mit Informationen (Wikis, Blogs) und Informationen mit Informationen (Links, Tags) ein.
3. **Das beste Wissen einsetzen** - Ich Sorge dafür, dass in allen Aktivitäten stets der weltweit bestmögliche Wissensstand angewendet wird. Das kann zum Beispiel durch flexible Dokumentation von Prozessen und Aufgaben in Wikis, die Anwendung der Methode "Working Out Loud" oder die Anwendung des Plan-Do-Check-Act-Ansatzes erfolgen.
4. **Mitarbeiter entwickeln** - Ich begleite meine Mitarbeiter in ihrem selbstgesteuerten, lebenslangen Lernen. Das kann durch die Entsendung zu Trainings und Lernveranstaltungen (formelles Lernen), aber auch durch informelle Lernangebote wie Communities of Practice, Moocs, Barcamps, Online-Videos et cetera geschehen. Lebenslanges Lernen praktiziere ich natürlich selber auch.
5. **Organisation als Community** - Ich begegne allen Mitarbeitern – offline und online – auf Augenhöhe und nie von oben herab. Visionen und Ziele werden gemeinsam und partizipativ entwickelt. In dieser Gemeinschaft zählen die besten Argumente und Ideen, nicht andere Faktoren wie Alter, Geschlecht, Herkunft oder Position. Soziale Netzwerke helfen uns, Zusammenhalt und Gemeinschaftssinn zu stärken.
6. **Transparenz bei Verantwortlichkeiten und Aufgaben** - Ich Sorge dafür, dass die Verantwortlichkeiten und Aufgaben aller Beteiligten transparent sind. Das kann zum Beispiel durch die Abbildung von RACI-Matrizen (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) in Wikis mit dezentraler Pflege geschehen. Statt auf Mikromanagement setze ich auf Autonomie der Wissensarbeiter.
7. **Leading Out Loud** - Ich mache meine eigene Arbeit sichtbar und erzähle kontinuierlich – offline und online – über meinen Führungs- und Lernprozess. Dadurch kommuniziere ich Informationen in die Breite (vom Prinzip "need to know" hin zu "open by default"), erhalte wertvolles Feedback und bin gleichzeitig Vorbild für das "Working Out Loud" aller Mitarbeiter.
8. **High Tech und High Touch** - Ich steuere nicht den einzelnen Menschen, sondern kümmere mich um die Gestaltung des Gesamtsystems. Dazu gehört sowohl die physische Infrastruktur (Büros, Arbeitsplatz der Zukunft, Coworking Space, Innovation Lab, Barcamps), als auch die digitale Infrastruktur (soziale Intranets, soziale Netzwerke, Enterprise 2.0, Wikis, Blogs, Podcasts, Videoportale).

Resümee: Was Führungskräfte dazu lernen müssen

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern neue bzw. zusätzliche Schwerpunkte der Führung. Führungskräfte müssen ihre eigene Medienkompetenz erweitern, sich mit neuen Lern- und Entwicklungsformaten beschäftigen und ein besseres Verständnis der Erwartungen und Haltungen der zukünftigen Mitarbeitergeneration (Generation Y & Z) erlangen. Zudem gilt es neue Kommunikations- und Zusammenarbeitsformen zu etablieren (Infrastruktur, Netzwerke, Führen auf Distanz, digitale Meetings etc.). Dabei wird es für Führungskräfte unerlässlich sein, noch mehr Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben, agile Arbeits- und Entscheidungsformen zu etablieren und eine Fehler-/Innovationskultur zu schaffen. Dies kann perspektivisch dazu führen, dass das Mittlere Management ausgedünnt oder ganz abgeschafft werden wird.

In Zeiten der Digitalisierung ist Führung keine Frage mehr der Position, sondern vielmehr der Anzahl (und Qualität) der "Follower".