



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Chemnitz

Betrieb 4.0
machen!



**Alles
Unternehmen!**



Nachgelesen

Führen in der Digitalisierung

Dr. Michael Wächter

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mit fortschreitender Digitalisierung stehen Unternehmen vor einem Wandel, der für Führungskräfte komplexe Herausforderungen bereithält. Sie müssen sich einerseits den digitalen Transformationsprozessen stellen und sich selbst neue Fähigkeiten aneignen, andererseits sind Sie vor die Aufgabe gestellt, Mitarbeiter für den Umgang mit neuen Technologien zu begeistern.

In dieser Ausgabe unserer *Nachgelesen*-Reihe erfahren Sie:

- was überhaupt unter Mitarbeiterführung zu verstehen ist bzw. welche Führungsstile sich unterscheiden lassen,
- was die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte sind,
- welche Anforderungen an eine digitale Führungskultur gestellt werden,
- was unter Digital Leadership zu verstehen ist und
- warum sich Führung im Zeitalter der Digitalisierung verändert,
- welche neuen Kompetenzen es bei Führungskräften braucht.



Warum verändert sich Führung?

Die zunehmende Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und geht mit neuen Anforderungen an die Führungskräfte einher. Bisher bewährte Geschäftsmodelle können über Nacht obsolet werden und fordern teilweise radikale Veränderungen in den Unternehmen, um weiter am Markt erfolgreich sein zu können. Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Unternehmen ist die Geschwindigkeit im Innovationsprozess. Gleichzeitig ermöglichen digitale Technologien neue Formen der Zusammenarbeit, bspw. über mobiles Arbeiten. Gerade vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie ist Mobilität ein sehr wichtiges Thema, das die Aufrechterhaltung

zentraler Prozesse in vielen Unternehmen absichert. Jene Veränderungen haben zudem Auswirkungen auf den Personalbereich. Nach und nach drängt ein neuer Typus von Mitarbeitern in die Unternehmen – mit neuen Anforderungen an Arbeit, Hierarchien, Selbstverwirklichung und Freiräumen. Diesen „neuen“ Mitarbeitern sehen sich zunehmend auch traditionell geprägte Unternehmen gegenüber. Dabei reicht eine Anpassung der Geschäfts- und Arbeitsmodelle längst nicht mehr aus, die Führungskräfte müssen neue Kompetenzen erlernen oder mitbringen, um ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter erfolgreich in der Digitalisierung zu begleiten. Das Wort „begleiten“ ist

an dieser Stelle bewusst gewählt und wird im Folgenden genauer in Kontext gesetzt.

Was ist Führung?

„Führung umfasst die Fähigkeiten, Mitarbeiter optimal einzusetzen, diese zum Handeln zu bringen und zu motivieren sowie ihnen eine Richtung aufzuzeigen, um ein (gemeinsames) unternehmensrelevantes Ziel zu erreichen.“¹

Die Art und Weise, wie die Führungskraft im Unternehmen diese Definition von Führung mit Leben füllt, kann sich maßgeblich unterscheiden. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich verschiedene Führungsstile etabliert und weiterentwickelt (Tabelle 1).²

Tabelle 1: Überblick der verschiedenen Führungsstile

	Klassische Führung	Moderne Führung	Agile Führung
Zeitraum	50er - 70er	80er - 2000er	seit ca. 2010
Umfeld	Stabilität	Komplexität	Disruption
Organisation	Arbeit in Abteilungen	Denken in Prozessen	interdisziplinäre Teams
Führungsrolle	Vorgesetzter	Führungskraft	Mentor & Coach
Führungshaltung	Kommando & Kontrolle	Einbindung & Partizipation	Vertrauen & Freiraum
Information	partiell & lokal	mehr Transparenz	umfassende Transparenz
Kooperation	Loyalität als Wert	Möglichkeit des Widerspruchs	gezielte Kontroverse
Führungsfokus	Defizite der Mitarbeiter	Stärken	Entwicklung
Rolle von Fehlern	Vermeidung	Möglichkeit in Ausnahmefällen	Innovationserfordernis

Herausforderungen für Führungskräfte in der Digitalisierung

Die veränderte Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung geht mit neuen Anforderungen an Führungskräfte einher. Erhöhter Kosten- und Innovationsdruck, vernetzte Technologien, Big Data und neue Märkte führen zu einem stetigen Wandel, dem Wegfall und der Neugestaltung von Arbeitsplätzen sowie einer Zukunftsunsicherheit im sogenannten **VUKA-Umfeld**:

- **Volatilität:** stetiger Innovationsdruck durch ständige Veränderungen und sprunghafte Entwicklungen
- **Unsicherheit:** mangelnde Berechenbarkeit des Marktes durch Ungewissheit über Entwicklungen

- **Komplexität:** hochkomplexe Märkte und Wirtschaftsnetzwerke ohne rechtlich und politisch verlässlichen Rahmen
- **Ambiguität:** unklare Ursache-Wirkungs-Prinzipien erfordern neue Strategien und Kompetenzen

Kunden und Wettbewerber können sich von heute auf morgen verändern. Um diesen Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen, müssen Unternehmen ihre Führungskultur an die neuen Anforderungen anpassen.

Anforderungen an eine digitale Führungskultur

Die aktuelle Führungsrealität in deutschen Unternehmen ist eher einseitig auf Rendite und Shareholder Value (Aktionärswert) ausgerichtet. Dadurch werden Mitarbeiter oftmals mit kurzfristigem Ergebnisdruck geführt.³

Vor allem den Mitarbeitern der jüngeren Generationen fehlt es in der Folge an Wertschätzung und motivierender Sinnggebung in ihrer Tätigkeit. Gleichzeitig verhindern Macht- und Taktikspiele das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Das gelebte Top-Down-Prinzip schränkt dabei die Eigeninitiative und Innova-

tionskraft der Mitarbeiter stark ein. Zusammenfassend steht die aktuell gelebte Führungskultur den Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt oft entgegen.

Zu den Anforderungen der VUKA-Welt zählen:⁵

- Jonglieren mit Alternativen
- Pragmatismus
- Improvisation
- Ablegen von Ressort-Egoismen
- Nutzen kollektiver Intelligenz
- Vernetzung von Wissensträgern

Dafür gilt es vorhandene Netzwerke zu managen und neue Netzwerke aufzubauen, flexible Arbeitsformen für Mitarbeiter zu schaffen und so die Zusammenarbeit über die Distanz zu ermöglichen. Gleichzeitig bedarf es neuer, innovativer Geschäftsmodelle und der Förderung individueller Fähigkeiten der Mitarbeiter, um diese auch mit Leben zu füllen. Dafür muss eine Vertrauenskultur geschaffen werden, die Agilität ermöglicht und folgende 10 Kernthesen⁴ einer erfolgreichen Führung beinhaltet:

- Führung in selbstorganisierten Netzwerken
- offene Führungskultur
- Transparenz

- Flexibilität
- Wertschätzung
- Selbstbestimmung
- Führungskräfte als Coach für Mitarbeiter
- Kompetenzen der Führungskräfte, offene Prozesse flexibel zu steuern
- Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit

Das neue Führungskonzept **Digital Leadership** berücksichtigt die Anforderungen der VUKA-Welt und stellt einen guten Ansatz zur Bewältigung der Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt für Führungskräfte dar.



Digital Leadership als neues Führungskonzept

Digital Leadership beinhaltet das Verständnis von digitalen Technologien, deren Logik und Gestaltung. Dazu werden aktuelle technologische Entwicklungen auf den eigenen Geschäftskontext übertragen und zur Verbesserung des Zusammenspiels von Mensch, Technik und Organisation genutzt. Dafür wird eine IT-Infrastruktur aufgebaut oder die bestehende optimiert und es kommen Kollaborationstools und Smart Devices zum Einsatz.

Die eingesetzten Technologien sollen die Kreativität sowie das Generieren von Innovationen positiv unterstützen und sich in neuen Geschäftsmodellen und Produkten widerspiegeln, um die Investitionen zu amortisieren.

Digital Leadership beschreibt Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter gezielt positiv beeinflussen und motivieren mit dem Ziel, gemeinsame Ziele des Unternehmens im Kontext der Digitalisierung zu erreichen. Dazu gehört es, den Wandel des Unternehmens erfolgreich zu

managen, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, strategische Herausforderungen zu bewältigen und Teams in weniger hierarchischen, systemischen Kontexten zu führen. Interne Rahmenbedingungen müssen so gestaltet werden, dass sie Denkroutinen unterbrechen, innovative Prozesse initiieren und stark hierarchische Strukturen in offene Netzwerkstrukturen überführen. Diese Anforderungen sind nicht grundlegend neu, haben vor dem Hintergrund der Digitalisierung aber maßgeblichen Einfluss auf den Fokus von Führung.

Erfolgreiche Führung zeichnet sich dabei durch ein inspirierend-sinnstiftendes, authentisches, vertrauensvolles und kompetenzförderliches Führungsverhalten aus. Mitarbeiter werden dabei von der Führungskraft im Übergang aus einer analogen in eine digitale Arbeitswelt begleitet. Dazu braucht es neue Kompetenzen der Führungskräfte, die sich von der traditionellen Führung unterscheiden.



Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte?

In der Literatur existieren fünf übergeordnete Kompetenzfelder, die eine erfolgreiche Führungskraft beschreiben:

- Strategien entwickeln
- Ergebnisse erzielen
- Mitarbeiter und Teams fördern

- Umfeld gestalten
- persönliche Einflussnahme

Tabelle 2 stellt die Unterschiede der Kompetenzen zwischen traditioneller Führung und Digital Leadership heraus und gibt einen kurzen Überblick.⁴

Tabelle 2: Kompetenzen in traditioneller Führung und Digital Leadership (Teil 1)

TRADITIONELLE FÜHRUNG	KOMPETENZEN	DIGITAL LEADERSHIP
Kerngeschäft Top-Down-Prozesse	Strategien entwickeln	Innovation Bottom-Up-Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> ■ lineare Planungsprozesse ■ kaskadenförmige Umsetzung ■ zentrale Anweisungen & Entscheidungen ■ Management hat Definitionsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opportunitäten nutzen ■ iterative Prozesse & Co-Creation ■ agile Methoden, Design Thinking ■ Führen mit Inspiration & Ermöglichen 	
Vorgabe und Kontrolle Einzelziele/-leistung	Ergebnisse erzielen	Selbstverantwortung Teamziele/-leistung
<ul style="list-style-type: none"> ■ starre Ziel- und Jahresplanung ■ Führungskräfte steuern, planen und kontrollieren Ergebnisse ■ Vermeiden von Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ flexible Planungsprozesse ■ Selbststeuerung fördern ■ Ergebnisse stetig reflektieren ■ Lernen aus Fehlern 	

Tabelle 2: Kompetenzen in traditioneller Führung und Digital Leadership (Teil 2)

TRADITIONELLE FÜHRUNG	KOMPETENZEN	DIGITAL LEADERSHIP
Management „Silodenken“	Mitarbeiter und Team fördern	Leadership Netzwerkarbeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Führung durch Planung, Anweisung und Kontrolle ■ Informationen von oben nach unten ■ zentrale Weiterbildungsangebote ■ Leistung VOR individuellen Bedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führung durch Empowerment und Coaching ■ Informationen und Wissen teilen ■ Selbstlernprozesse ■ Leistung UND Achtsamkeit für Gesundheit 	
Effizienz und Stabilität Problemorientierung	Umfeld gestalten	Wachstum und Wandel Lösungsorientierung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Risikominimierung durch hohen Kostendruck ■ kaum Spielraum für Kreativität und Innovation ■ formale Kommunikationswege ■ Konflikte vermeiden ■ Führungskraft arbeitet „im System“ (Change Controller) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovation durch Experimente ■ Nutzen von Opportunitäten ■ agile Methoden, Scrum ■ Fehlerlernkultur ■ Erfolge sichtbar machen ■ Konflikte als Chance ■ Führungskraft arbeitet „am System“ (Change Leader)" 	
Hierarchie und Positionsmacht	Persönliche Einflussnahme	Beziehungs- und Expertenmacht
<ul style="list-style-type: none"> ■ formelle Macht und hierarchische Entscheidungen ■ Intransparenz und Abgrenzung ■ individueller Machterhalt ■ Angst vor Konsequenzen ■ Risiko, Unsicherheit und Ambivalenz vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparente und verbindliche Werte und Rollen ■ Vertrauenskultur durch Beteiligung ■ dynamische Entscheidungen ■ Mut zum Risiko ■ Authentizität und emotionale Intelligenz 	

Darüber hinaus braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes Digital Leadership Führungskräfte, die bestimmte Fähigkeiten mitbringen oder über eine Weiterqualifizierung erlernen:

- **Soziale Fähigkeiten:** Ein Digital Leader ist in der Lage, aktiv Kooperationen einzugehen und Co-Creation-Prozesse, also die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, zu moderieren. Die Nutzung und der Umgang mit sozialen Netzwerken, Crowdsourcing und Communitymanagement gehören dabei ebenso zum Handwerk, wie die Befähigung der Mitarbeiter im täglichen Umgang mit diesen Methoden.
- **Mobile Fähigkeiten:** Digital Leader entwickeln sich und ihre Mitarbeiter ständig weiter und besitzen die Fähigkeiten neue Tools und Plattformen zu nutzen. Dabei passen sie sich an die Veränderungen der Kommunikationslandschaft an und kennen die Wirkung sozialer Medien als relevante Kanäle im geschäftlichen Kontext.
- **Analytische Fähigkeiten:** Vor dem Hintergrund zunehmender Daten entwickelt der Digital Leader seine analytischen Fähigkeiten und die seiner Mitarbeiter gezielt weiter und schult diese hinsichtlich neuer Techniken und Methoden zur Datenauswertung.

- **Kreativität:** Um den Bedarfen der Kunden gerecht zu werden, fördern Digital Leader die nutzerzentrierte Entwicklung innovativer Produkte und Lösungen. Die iterative Gestaltung von Prototypen ermöglicht dabei eine zielorientierte und konsequente Entwicklung. Dazu werden die kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickelt.

Digital Leadership bedeutet, das beschriebene mentale Modell zu leben. Von der mentalen Haltung ist Digital Leadership nicht neu, die Neuartigkeit liegt in der veränderten Fokussierung der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Dazu müssen Führungskräfte die Entscheidungsfähigkeit und Macht zunehmend auf Teams oder Projektgruppen übertragen, Vertrauen aufbauen und eine neue, auf den Menschen gerichtete Führungskultur etablieren.

Anmerkungen

¹ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (Hrsg.) (2016). Leitfaden: Führen im digitalisierten Unternehmen. DGFP-Praxispapiere, Nr. 03/2016.

² Grote, S. & Goyk, R. (2018). Agile Führung – das neue Gutwort im Management? In Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley (S. 17-35). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

³ BMAS (2014). Studie: Moderne Führung, zukunftsfähige Unternehmen.

⁴ Dörr, S., Albo, P. & Monastiridis, B. (2018). Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt. In Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley (S. 37-61). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

⁵ Gläser, W. (2020). Leadership Skills & Strategien – Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung und Transformation. Abgerufen von: <https://www.vuca-welt.de/> [29.10.2020]

Autoren

Dr. Michael Wächter leitet das Cluster Hybrid Societies an der Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement der Technischen Universität Chemnitz. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz betreut er die Themen nutzerzentrierte Produkt- und Prozessgestaltung, moderne Arbeitswelten der Zukunft und die Gestaltung digitaler Geschäftsmodelle.

michael.waechter@betrieb-machen.de

Weitere Informationen

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

IMPRESSUM:

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz
Geschäftsstelle
c/o Technische Universität Chemnitz
Prof. Dr.-Ing. habil. Ralph Riedel
DE – 09107 Chemnitz
Tel: 0371 531 19935
Fax: 0371 531 819935
E-Mail: info@betrieb-machen.de
Web: www.betrieb-machen.de
www.kompetenzzentrum-chemnitz.digital

Redaktion & Gestaltung

Dr. Michael Wächter & Anikó Lessi

Bildnachweis Titel:

© Fauxels auf Pexels