

LEITFADEN: FÜHREN IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN

Ergebnisse aus Expertenkreisen im Rahmen
eines BMWi-geförderten Forschungsprojekts

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

LEITFADEN:

**FÜHREN IM DIGITALISIERTEN
UNTERNEHMEN**

Ergebnisse aus Expertenkreisen im Rahmen
eines BMWi-geförderten Forschungsprojekts

INHALT

06	Vorwort
08	1. Warum ist eine Beschäftigung mit dem Thema „Führung im Digitalisierten Unternehmen“ notwendig?
10	2. Was ist Führung im digitalisierten Unternehmen?
12	3. Welchen Entwicklungen und Geschäftsmodellen stehen Führungskräfte gegenüber? Ergebnisse des IW Köln
14	4. Wie verändert Digitalisierung Führung? Zentrale Ergebnisse
14	4.1 Auf welche Führungsaufgaben fokussiert der Leitfaden?
16	4.2 Führen im digitalen Transformationsprozess
16	4.2.1 Wer stößt die Veränderung an?
19	4.2.2 Wie wird die Veränderung ausgerollt?
23	4.2.3 Wie kommunizieren Führungskräfte die Notwendigkeit der digitalen Transformation?
24	4.3 Führen im digitalen Unternehmensalltag
25	4.3.1 Führen von Digitaler Diversität
29	4.3.2 Führen von virtuellen Teams
33	4.3.3 Führen im komplexen Projektumfeld
37	5. Welche Kompetenzen braucht die Führungskraft 2.0?
37	5.1 Fachlich-technische Kompetenzen
38	5.2 Digitale Businesskompetenzen und Fitness einer Führungskraft
40	5.3 Nicht alles neu, aber einiges Anders
41	6. Ausblick auf die Führungsinstrumente im Wandel
41	6.1 Anpassung der Zielvereinbarungen
42	6.2 Neue Formen der Leistungsbewertung
43	7. Ausblick
44	Die DGFP-Digitalisierungsinitiative
45	Abbildungsverzeichnis
46	Literaturverzeichnis

VORWORT

Digitale Technologien verändern gravierend die Art, wie produziert, konsumiert, gewirtschaftet und gearbeitet wird. Auch wenn für viele Unternehmen die Reise in die digitale Zukunft noch voller unbekannter Aspekte ist, steigt der Handlungsdruck, bereits heute Lösungsstrategien zu entwickeln.

Das HR-Management ist an dieser Stelle besonders gefordert. HR muss rechtzeitig die Weichen für die sich verändernde Arbeits- und Produktionswelt stellen: Agile Arbeitsformen, flexible Belegschaften, veränderte Kompetenzen und neue Führungskonzepte sind gefragt. Gleichzeitig ist HR gefordert, die eigene Profession digital zu transformieren, um mit den Partnerinnen und Partnern im und außerhalb des Unternehmens auf Augenhöhe die Zukunft zu gestalten.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) hat sich im Frühjahr 2015 mit ihren Mitgliedern auf die Zukunftsreise begeben. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten sowie erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden in verschiedenen Workshops Lösungsansätze für die zentralen HR-Herausforderungen der digitalisierten Unternehmen der Zukunft erarbeitet. Partner in dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Projekt war das Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Ergebnis dieses Projekts sind zwei handlungsorientierte Leitfäden zu den Themenbereichen „Führung im digitalisierten Unternehmen“ und „Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen“. Der vorliegende Leitfaden behandelt das Thema „Führung“.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus den Unternehmen*, die an den drei Workshops zum Thema „Führung im digitalisierten Unternehmen“ teilgenommen und sich mit großer Diskussionsfreude eingebracht haben:

- Christine Baur (SYNK GROUP GmbH & Co. KG)
- Eva-Miriam Böttcher (BCB Business Consulting Böttcher)
- Tanja Friederichs (PULS GmbH)
- Robert Gahren (Deutsche Bahn AG)
- Anne Grovu (Nexon Europe GmbH)
- Susanne Jung (Fraport AG)
- Sabine Koch (DSGV Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.)
- Dr. Martina Kollmannsperger (Evonik Industries AG)
- Sebastian Petters (Deutsche Bahn AG)
- Franziska Schlüter (CoreMedia AG)
- Jörg Schmidt (AXA Versicherung AG)
- Kati Sommer (Daimler AG - Daimler Corporate Academy)
- Wolfgang Sutterlüti (SKF GmbH)
- Barbara Vienken (Deutsche Telekom AG)
- Dorothee Vogt (BP Europa SE)
- Andreas Zimmermann (BSR Berliner Stadtreinigungsbetriebe)

* Die Beteiligten waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Leitfadens in den aufgeführten Unternehmen tätig.

Christian Lorenz (DGFP e.V.) und Rebecca Enke (Ruhr-Universität Bochum) haben die Workshops moderiert und den Leitfaden erstellt. Dabei wurden sie zusätzlich von Bianca Skottki (bis Juni 2016 bei der DGFP e.V. tätig) unterstützt. Die Projektleitung lag bei Dr. Sascha Armutat (bis Februar 2016 bei der DGFP e.V. tätig).

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern des Leitfadens eine spannende Lektüre und die richtigen Anstöße für Ihre Praxis.



Katharina Heuer
Vorsitzende der Geschäftsführung

1. WARUM IST EINE BESCHÄFTIGUNG MIT DEM THEMA „FÜHRUNG IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN“ NOTWENDIG?

Warum ändert sich Führung?

Führung und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen wandeln sich stetig. Ähnlich wie Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen hat sich auch das Führungsverständnis immer wieder veränderten Rahmenbedingungen und neuen Entwicklungen angepasst.

Die Veränderungen, die sich durch die Digitalisierung der Wirtschaft abzeichnen, treiben diese Entwicklung stärker voran als je zuvor. Bewährte Geschäfts- und Branchenmodelle geraten teilweise über Nacht so massiv unter Druck, dass Firmen sich radikal verändern müssen, um am Markt Bestand zu haben. Zeitungsverlage oder Musiklabel sind die bekanntesten Beispiele. Um auf diese Veränderungen reagieren zu können, ist eine deutlich höhere Geschwindigkeit im Innovationsprozess gefragt.

Gleichzeitig erlauben neue technische Möglichkeiten eine veränderte Form der Zusammenarbeit, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunehmend gefordert wird. Mobiles Arbeiten ist eines der am häufigsten genannten Stichworte unserer Zeit.

Die Digitalisierung verändert aber nicht nur das Geschäft und die Arbeitsmethoden, sie hat auch Auswirkungen auf die Belegschaft. In eher traditionell geprägten Unternehmen drängt ein anderer, ein neuer Typus von Mitarbeiterin und Mitarbeiter in die Büros und Werkhallen. Dieser hat andere Anforderungen an Arbeit, Selbstverwirklichung, Hierarchien und Freiräume.

Diese Entwicklungen sind keineswegs nur auf die eine Determinante Digitalisierung zurückzuführen, aber diese ist heute die bestimmende.

Was bedeutet dies für die Praxis?

Neben der Anpassung der Geschäfts-, Arbeits- und Kompetenzmodelle müssen Unternehmen auch ihre Führungsmodelle und Führungskräfte genauer unter die Lupe nehmen. Alle diese Entwicklungen auf den Märkten und die veränderten Arbeitsmethoden wirken auf die Führung sowie die Führungskräfte. Sie müssen die Entwicklungen aufnehmen, anstoßen oder umsetzen. Sie sind der „Transmissionsriemen“ zwischen den Vorstellungen der Geschäftsführung und denen der Belegschaft. Sie haben Vorbildcharakter bei der Nutzung neuer Instrumente und Methoden. Sie müssen Brücken bauen zwischen denen, die wollen, und denen, die nicht können. In dieser Rolle waren Führungskräfte bereits in der Vergangenheit, jedoch bringt die Digitalisierung neue Herausforderungen mit sich und erhöht den Druck auf die Führungskräfte.

Warum ist eine Beschäftigung mit dem Thema „Führung im Digitalisierten Unternehmen“ notwendig?

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht dies: Die technologiebedingte Vernetzung und Transparenz kann Führungskräften schon heute ein umfassendes Bild über die Leistung ihrer Belegschaft liefern. Die Datenfülle ist, wenn gewollt, enorm. Nur, was macht die Führungskraft mit diesen Daten, wie interpretiert sie diese und wie viel Spielraum bleibt ihr für die eigene Beurteilung abseits der Algorithmen und Datensammlung? Offen sind auch die Fragen des Datenschutzes beziehungsweise der Einbindung des Betriebsrates.

Was kann dieser Leitfaden leisten?

Dieser Leitfaden kann kein Neuanfang für ein neues Führungsmodell sein. Zu unterschiedlich und vor allem zu spezifisch sind die Ausgangsbedingungen und Herausforderungen in den Unternehmen und Organisationen. Dieser Leitfaden kann jedoch Impulsgeber sein, um die richtigen Felder zu beleuchten und die richtigen Fragen zu stellen, wenn es um die Transformation der Führung im digitalisierten Unternehmen geht.

Kern des Leitfadens ist es daher, die Herausforderungen zu identifizieren, die Treiber der Digitalisierung zu beleuchten und Lösungen für die neuen Anforderungen zu entwickeln. Ziel ist es, insbesondere für das Personalmanagement und Führungskräfte in **kleinen und mittelständischen Unternehmen** die markanten, relevanten und interessanten Aspekte der Digitalisierung herauszufiltern und zu beleuchten. Die Umfänglichkeit des Themas und die begrenzten Ressourcen stecken gleichzeitig die Grenzen für den Leitfaden ab.

Wie ist dieser Leitfaden aufgebaut?

Im Zentrum dieses Leitfadens stehen ausgewählte Führungsaufgaben, die sich mit Blick auf die Digitalisierung von Unternehmen verändern werden. Dazu zählen unter anderem:

- Führen im digitalisierten Transformationsprozess
- Führen von digitaler Diversität
- Führen von virtuellen Teams
- Führen im komplexen und agilen Projektumfeld

Darauf aufbauend wird die Fragestellung behandelt, welchen Anforderungen Führungskräfte unter den veränderten Bedingungen gerecht werden müssen. Aus diesen Ergebnissen wird das Bild der Führungskraft 2.0 skizziert.

2. WAS IST FÜHRUNG IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN?

Die Begriffsbestimmung von Führung, Führungskraft und digitalisiertem Unternehmen steht am Anfang dieses Leitfadens, um ein gemeinsames und einheitliches Verständnis zu schaffen.

Begriff „Führung“

In der Literatur eine einheitliche Definition für „Führung“ zu finden, ist nicht möglich. Das liegt womöglich daran, dass zahlreiche Varianten von Führungsstilen, wie autoritäre, kooperative oder Laissez-faire-Führung, samt einer eigenen Definition existieren.¹ Die folgende Formulierung ist die Arbeitsdefinition von Führung für diesen Leitfaden. Ob sie am Ende dieses Leitfadens Bestand hat, wird sich zeigen:

ARBEITSDEFINITION:

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. Das Konzept der Führung beinhaltet eine Asymmetrie sozialer Beziehungen der Über- und Unterordnung, wobei der oder dem Übergeordneten, nämlich der Führungskraft, die Aufgabe des Führens auferlegt ist.²

Abb. 1: Arbeitsdefinition Führung

Führung wird oft in disziplinarische und fachliche Führung unterteilt. Die disziplinarische Führung umfasst vorrangig die Punkte des Arbeitsvertrags und damit den Umfang der Arbeitszeit. Die fachliche Führung beinhaltet die inhaltliche Ausgestaltung der Zeit.³

Begriff „Führungskraft“

Eine Führungskraft ist eine Person, die in einer leitenden Position im Unternehmen tätig ist. Diese Position umfasst Personen- und Sachverantwortung sowie Weisungsbefugnis hinsichtlich mindestens einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters.

ARBEITSDEFINITION:

Als Führungskraft zählt jede Beschäftigte und jeder Beschäftigte mit Weisungsbefugnis, unabhängig von der Führungsebene. Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung sind ebenfalls Führungskräfte, jedoch wird deren Tätigkeitsbereich als Topmanagement bezeichnet und losgelöst von den operativen Tätigkeiten der Führungskräfte auf den unteren Ebenen gesehen.⁴

Abb. 2: Arbeitsdefinition Führungskraft

Wird in diesem Leitfaden von Führungskräften gesprochen, sind vorrangig die Führungskräfte unterhalb des Topmanagements gemeint, also Team-, Abteilungs- oder Bereichsleiter.

¹ Vgl. Bluszcz, Knorn (2000).

² Vgl. Bartscher, Maier (2015); Onpulsion Wirtschaftslexikon (2015).

³ Vgl. Grannemann (2011).

⁴ Vgl. Bartscher, Maier (2015); Grannemann (2011).

Begriff „Digitalisiertes Unternehmen“

Die Digitalisierung der Wirtschaft erfasst Branchen und Unternehmen in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher Geschwindigkeit. Der Begriff „digitalisiertes Unternehmen“ fasst unterschiedliche Grade der Digitalisierung eines Unternehmens zusammen, die kurz erläutert werden.

Im einfachsten Fall ziehen noch stärker als bisher neue Technologien und Instrumente in die Unternehmen sowie in den Arbeitsalltag ein. Dazu zählen interne Wissenssysteme, Sharepoints, Konferenzsysteme oder Tablets. Diese Technologien bringen neue Herausforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Führungskräfte mit sich. Für diese Herausforderungen müssen Lösungen gefunden werden.

Eine weitere Möglichkeit richtet sich auf veränderte Arbeitsweisen. Gemäß der These, dass die Digitalisierung einer der wesentlichen Treiber für sich schnell verändernde Märkte und Geschäftsmodelle ist, müssen sich auch Arbeitsweisen anpassen. Agiles Projektmanagement, der erhöhte Einsatz von Freelancern auf Werk- oder Dienstvertragsebene oder die virtuelle Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 4.3.2) sind hierfür Beispiele.

Die dritte Möglichkeit ist, dass sich Geschäftsmodelle ändern oder ergänzt werden. Hersteller von Erntegeräten bieten neuerdings datengestützte Analysesysteme an, die den optimalen Zeitpunkt und die beste Route für die Ernte berechnen. Ebenso verlagern Versandhäuser ihren Absatzkanal vom Katalog in das Internet. Durch diese Entwicklungen gerät die gesamte Belegschaft unter Druck, da sich der Kern des Unternehmens und des Geschäftsmodells radikal ändert und sich tradierte Denkweisen sowie Kulturen verschieben.

Der Begriff digitalisiertes Unternehmen umfasst alle drei Perspektiven. Je nach Einzelfall können sie in ihrer Ausprägung sehr unterschiedlich sein. Während ein Unternehmen vor der Einführung neuer Instrumente steht, verändert sich für ein anderes Unternehmen das gesamte Geschäftsmodell.

3. WELCHEN ENTWICKLUNGEN UND GESCHÄFTSMODELLEN STEHEN FÜHRUNGSKRÄFTE GEGENÜBER? ERGEBNISSE DES IW KÖLN

Die Untersuchung des IW Köln schärft den Blick auf die aktuellen Unternehmen und deren aktuellen Digitalisierungsstand.

DATENGRUNDLAGE

Im Herbst 2014 erfolgte die 11. Erhebungswelle des IW-Personalpanels. Geschäftsführer und Personaler von insgesamt 1 394 Unternehmen wurden befragt. Dabei lag ein besonderer Fokus auf dem Thema Digitalisierung. Die Erhebung lieferte mithilfe zweier Filterfragen zur Relevanz der Digitalisierung im Unternehmen und dem Gewicht des Internets für die Geschäftsaktivitäten eine normative, aber hinreichend gute Typisierung der Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads.

Abb. 3: Datengrundlage der IW-Köln-Befragung⁵

Die folgende Übersicht zeigt die Typologie der Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads:

		Haben Sie sich mit dem Thema Digitalisierung befasst?			
		Ja, intensiv	Ja, am Rande	Nein, aber davon gehört	Nein, ich habe noch nicht davon gehört
Wie wichtig ist das Internet für die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens?	Sehr wichtig	Unternehmen 4.0	Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad	Unternehmen 3.0	
	Eher wichtig	Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad			
	Weniger wichtig				
	unwichtig				

Abb. 4: Typologie von Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads⁶

⁵ Vgl. Hammermann, Stettes (2015a).

⁶ Vgl. Hammermann, Stettes (2015a); Hammermann, Stettes (2015b).

Für die Typologisierung wurden zwei Filterfragen verwendet. Zum einen wurde gefragt, ob sich die befragten Unternehmen schon mit dem Thema Digitalisierung befasst haben. Zum anderen wurden sie befragt, wie wichtig ihnen das Internet für die Geschäftstätigkeit ist. Mithilfe dieser beiden Filterfragen lassen sich Unternehmen hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrads in drei Formen unterscheiden.

In Analogie zum Zeitalter der dritten technologischen Revolution werden Unternehmen, die derzeit noch relativ wenig digital ausgerichtet sind, als **Unternehmen 3.0** bezeichnet. Vier von zehn Unternehmen können dieser Unternehmensform zugeordnet werden. Es sind Unternehmen, die sich bisher noch nicht, allenfalls am Rande mit dem Thema Digitalisierung befasst haben. Die Frage nach der Bedeutung spielt bei dieser Form keine Rolle.

Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad bezeichnet Unternehmen, die sich bisher am Rande mit dem Thema Digitalisierung befasst haben und für die das Internet sehr wichtig für ihre Geschäftstätigkeit ist. Gleiches gilt für Unternehmen, die sich intensiv mit dem Thema Digitalisierung befasst haben und für die das Internet eher wichtig für ihre Geschäftstätigkeit ist. Beide Unternehmenstypen machen 26,9 Prozent der Wirtschaft aus. Diesem Typus kann zugeschrieben werden, dass die Verantwortlichen bereits erste größere Schritte in Richtung Digitalisierung getan haben, da sie sich mit dem Thema und der Relevanz auseinandergesetzt haben.

Der dritte Typus wird in Anlehnung an den Begriff Industrie 4.0 als **Unternehmen 4.0** bezeichnet. Dieser Typus hat sich bisher schon intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt und schreibt zugleich dem Internet eine hohe Bedeutung für die eigene Geschäftstätigkeit zu. Etwa 31,9 Prozent der Unternehmen weisen diesen relativ hohen Digitalisierungsgrad auf.⁷

Die Vielfältigkeit der unterschiedlichen Digitalisierungsgrade hat zwei Auswirkungen: Einerseits müssen Führungskräfte die branchentypischen Entwicklungen im Wettbewerb berücksichtigen, andererseits bringt die Entwicklung des Digitalisierungsgrads Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile.

⁷ Vgl. Hammermann, Stettes (2015a); Hammermann, Stettes (2015c).

4. WIE VERÄNDERT DIGITALISIERUNG FÜHRUNG? ZENTRALE ERGEBNISSE

4.1 AUF WELCHE FÜHRUNGSAUFGABEN FOKUSSIERT DER LEITFADEN

Es ist in diesem Rahmen nicht möglich, das Thema Führung in seiner Gänze abzubilden. Das Thema ist zu vielschichtig und die einzelnen Konzepte sowie Ansätze sind zu weit verzweigt. Der Leitfaden fokussiert auf vier zentrale Aspekte, an denen sich die veränderten Führungsaufgaben deutlich abzeichnen:

1. Führen im digitalen Transformationsprozess
2. Führen von digitaler Diversität
3. Führen von virtuellen Teams
4. Führen im komplexen und agilen Projektumfeld

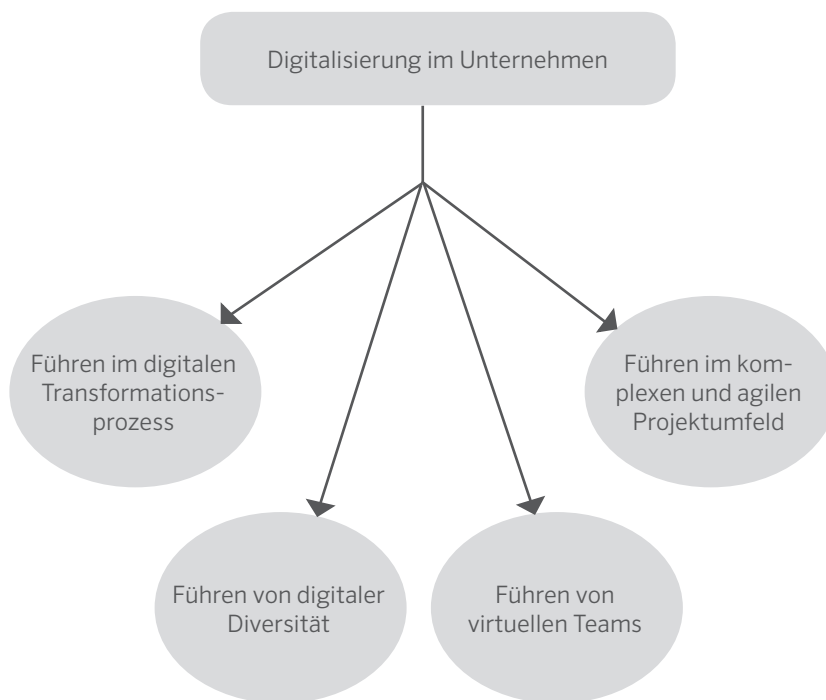


Abb. 5: Prozess des Führens im digitalisierten Unternehmen

Der Transformationsprozess aufgrund der Digitalisierung führt in Unternehmen dazu, dass diese ihre Strukturen grundlegend umstellen, ändern oder ergänzen müssen. Die unternehmerische Entscheidung, diesen Transformationsprozess zu wagen, hat auch Konsequenzen für die Führungsebene. Wie werden Transformationsprozesse vermittelt? Welche Rolle spielen Führungskräfte? Sind sie Vermittler oder Treiber? Das **Führen im digitalen Transformationsprozess** bekommt eine eigene Dynamik und fordert Führungskräfte von Beginn an.

Teams sind zumeist heterogen: Bildung, Alter oder Vorerfahrungen variieren. Entsprechend unterschiedlich schnell können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue technologische Instrumente, Methoden oder Kulturen für sich und ihren Arbeitsalltag adaptieren und anwenden. Digitale Diversität bezeichnet daher die Integration unterschiedlicher digitaler Lebensstile in die Belegschaft eines Unternehmens. Die unterschiedlichen Lebensstile zeigen sich in der Einstellung zur digitalen Zukunft, der technischen Ausrüstung mit Hard- und Software, der Anwendung von Suchmaschinen oder auch in der Nutzung von Social Media. Während die „Hyperdigitalen“ ihre Lebensgeschwindigkeit beschleunigen, um möglichst viel erleben zu können, versuchen die „Offliner“ durch eine digitale Entschleunigung bewusster zu leben.⁸ **Führen von digitaler Diversität** wird daher noch mehr als heute zur Aufgabe für die Führungskräfte.

Die technischen Möglichkeiten, außerhalb des Büros zu arbeiten, werden vielfältiger. Die Entwicklung von Internetverbindungen, virtuellen Speicherorten sowie immer leichteren und kleineren Laptops machen die Anwesenheit in einem gemeinsamen Büro von technischer Seite aus nicht mehr erforderlich. Gleichzeitig wächst eine junge Generation heran, die von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen will – Grund genug für Führungskräfte, sich mit der **Führung von virtuellen Teams** auseinanderzusetzen (vgl. Kapitel 4.3.2).

Unter dem Stichwort „agile Projektmanagementmethoden“ schwappen Ansätze aus der Softwareentwicklung auch in andere Unternehmensbereiche. Im Kern geht es um die Frage, wie Organisationen schneller auf technologische und geschäftliche Entwicklungen und auf wachsende Komplexität reagieren können. Die Führungskräfte nehmen in diesen Konzepten eine prominente, gleichzeitig aber veränderte Rolle ein. **Führen im komplexen und agilen Projektumfeld** stellt sie vor neue Herausforderungen.

Vor welchen Aufgaben stehen die Führungskräfte in den einzelnen Themenfeldern? Wie sehen Lösungsansätze aus? Die Vertiefung dieser vier zentralen Aspekte liefert erste Ansätze und Antworten, welches Führungsmodell für das digitale Zeitalter passend ist.

⁸ Vgl. Cachelin (2015).

4.2 FÜHREN IM DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESS

Eine der wesentlichen Aufgaben für Führungskräfte ist es, Belegschaften sowohl auf der Unternehmens-, als auch auf der Gruppenebene auf den Weg in das digitale Zeitalter vorzubereiten und sie mitzunehmen. Dieser Schritt steht prozessual gesehen am Anfang der Transformation.

Daher wird im ersten Schritt die Rolle der Führungskraft im Transformationsprozess beleuchtet. Drei Aspekte sind aus Sicht der Führungskräfte zu hinterfragen und zu beantworten:

1. Wer stößt die Veränderung im Unternehmen an? Ist es das Topmanagement, oder sind es einzelne Führungskräfte? Ist es eine Bewegung von unten, die den Prozess ins Rollen bringt, oder wird es von oben gesteuert?
2. Braucht es Experimentierfelder, in denen neue Ansätze ausprobiert werden, oder kann nur die Veränderung auf einen Schlag zum Erfolg führen?
3. Wie begründet oder untermauert die Führungskraft die Dringlichkeit der digitalen Transformation?

4.2.1 WER STÖSST DIE VERÄNDERUNG AN?

Neue Technologien, veränderte Kundenbedarfe und neue Wettbewerbssituationen charakterisieren das Umfeld von Unternehmen. Die aktuelle Marktsituation drängt Unternehmen dazu, sich zu verändern, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Um diese Veränderung anzustoßen, ist ein Unternehmen auf Menschen angewiesen, die dies initiieren.

In der Praxis kristallisieren sich zwei Möglichkeiten heraus, um den Transformationsprozess anzustoßen. Der Auslöser kann von oben oder von unten kommen. Auch wenn beide Ansätze eher idealtypisch skizziert werden und in der Realität eher Mischformen auftreten, zeigen sie die unterschiedlichen Wege auf, um das Thema Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben.

Das „Top-down“-Modell – Der Anstoß von oben

Beim Top-Down-Modell kommt der Impuls für eine Veränderung aus der Unternehmensspitze. Diese steht in der Verantwortung, neue Techniken und Entwicklungen wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren. Als Innovator und Treiber von Veränderungen muss die Führungskraft auch die neueste Technik nutzen, modernste (Management-)Methoden anwenden oder digitale Prozesse implementieren. Damit agiert sie als Vorbild und im Idealfall überträgt sich die Begeisterung für die Transformation auf das ganze Unternehmen. Neben dem aktiven Vorleben ist der Beschluss der Geschäftsführung, entsprechende Maßnahmen durchzuführen, verpflichtend für die Belegschaft und somit ein erfolgskritischer Hebel für den Transformationsprozess.

BEISPIEL FÜR DEN TOP-DOWN-PROZESS EINES DIGITALEN WISSENSMANAGEMENTSYSTEMS IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus der Elektrobranche hatte sich die Frage gestellt, wie Wissen aus der Entwicklungsabteilung auch an anderer Stelle nutzbar gemacht werden kann. Ihm wurde eine „Digital-Social-Plattform“ empfohlen. Für die Entwicklung hat er zwei Berater engagiert und die IT-Abteilung involviert. Schnell wurde jedoch deutlich, dass diese Frage nicht allein durch Technologie beantwortet werden kann, sondern dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Plattform nutzen, der entscheidende Erfolgsfaktor sind. Auf Basis dieser Erkenntnis hat der Geschäftsführer die Hauptverantwortung des Projekts an die HR-Abteilung übertragen. Diese implementiert nun digitale Teilprojekte in den einzelnen Abteilungen wie Vertrieb und Qualitätsmanagement in Form von Chat-Funktionen und Foren zum Wissensaustausch. Aber auch alle anderen Abteilungen werden Stück für Stück involviert. Im Rahmen von Vorträgen werden das Vorgehen und der Mehrwert der Digitalisierung präsentiert, sodass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früh einbezogen und Skeptiker überzeugt werden. Auch wenn nun die Hauptverantwortung bei HR liegt, so steht der Geschäftsführer trotzdem hinter allen Projekten, indem er Akzeptanz, Budget und Freiräume hinsichtlich der Erarbeitungszeit zur Verfügung stellt. Seine Philosophie zu diesem Digitalisierungsprojekt ist: „Die Frage, ob wir zum Thema Digitalisierung etwas machen müssen, ist vollkommen irrelevant. Die Veränderung wird kommen und wir haben gar keine andere Wahl.“ Mit dieser inhaltlichen Überzeugung treibt er alle Projekte engagiert im gesamten Unternehmen voran.

Abb. 6: Beispiel für den Top-Down-Prozess eines digitalen Wissensmanagementsystems in einem mittelständischen Unternehmen

Wie das Unternehmensbeispiel zeigt, tritt die Führungskraft als Treiber auf. Sie muss gemeinsam mit ihrer Projektgruppe folgende Fragen für sich beantworten:

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE BEI EINEM TOP-DOWN-MODELL:

- Welche Auswirkungen hat die neue Strategie für das Unternehmen, den eigenen Bereich und die eigene Abteilung?
- Wie lassen sich manchmal vage Vorgaben in das eigene Handeln oder in das der Gruppe übersetzen?
- Wie lässt sich die notwendige Geschwindigkeit aufbringen, um mit aktuellen und immer wieder neuen Trends Schritt halten zu können?

Abb. 7: Leitfragen für Führungskräfte bei einem Top-Down-Modell

HR ist an dieser Stelle gefragt, durch Sensibilisierung und die Aufbereitung von Informationen zu unterstützen. Je nach Größe des Unternehmens und Grad der Transformation kann HR auch zentrale Auftaktveranstaltungen für einen solchen Transformationsprozess in Betracht ziehen.

Das „Bottom-Up“-Modell – Die Bewegung von unten

Neben den Vorgaben aus der Geschäftsführung oder von den Führungskräften können die Impulse für die Transformation auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommen. Diese nehmen in dem Modell eine Treiberrolle ein und stoßen in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich neue Ideen und Projekte für einen digitalen Entwicklungsprozess an

BEISPIEL FÜR DEN BOTTOM-UP-PROZESS EINES BUSINESS-NETZWERKS IN EINEM EUROPaweIT AGIERENDEN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

Für einen schnelleren, direkteren und regionsübergreifenden Wissens- und Informationsaustausch hat der Geschäftsführer eines europaweit agierenden mittelständischen Unternehmens ein digitales Business-Netzwerk eingeführt. Dieses wurde jedoch zu Beginn von den Beschäftigten nicht besonders intensiv genutzt. Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme an diesem Business-Netzwerk war nicht an oberster Stelle der Prioritätenliste des Geschäftsführers, sodass die Plattform kurz vor dem Aus stand.

Das Problem erkannte ein Mitarbeiter und entwickelte für die erneute Aktivierung ein Konzept. Es beinhaltete, dass ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatoren agieren und ihren Kolleginnen und Kollegen vorleben, was das Business-Netzwerk bietet und wie sie dieses optimal nutzen können. Im Anschluss präsentierte er per E-Mail der gesamten europäischen Belegschaft dieses Konzept und rief zur Beteiligung auf. Daraufhin erklärten sich rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Positionen, Regionen und Funktionen bereit, als Multiplikatoren zu fungieren. Dieser Ansatz führte dazu, dass das Business-Netzwerk deutlich stärker genutzt wurde und ein digitaler Wissenstransfer fortwährend erfolgt.

Abb. 8: Beispiel für den Bottom-Up-Prozess eines digitalen Business-Netzwerks in einem europaweit agierenden mittelständischen Unternehmen

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht nur die Idee haben, wie digitale Entwicklungen in einem Unternehmen vorangetrieben werden können, sondern sie müssen auch intern Unterstützung bekommen, um den Prozess umsetzen zu können. Das deutliche Signal der Geschäftsführung, dass ein solches Engagement gewollt ist, fördert die Umsetzung von Bottom-Up-Prozessen. Zuspruch kann beispielsweise durch die Präsentation von Praxisbeispielen in Führungskräfte meetings erfolgen. Zusätzlich müssen auch die Führungskräfte trainings stärker auf die Förderung von Eigeninitiative ausgerichtet werden.

LEITFRAGEN FÜR MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER BEI EINEM BOTTOM-UP-PROZESS:

- Wie lässt sich für die eigenen Ideen Aufmerksamkeit bei der Geschäftsführung oder den Verantwortlichen wecken?
- Wie lassen sich die Kolleginnen und Kollegen motivieren, den digitalen Transformationsprozess mit anzustoßen und voranzutreiben?
- Wie lassen sich Ideen und Ansätze zur Digitalisierung aus dem eigenen Bereich in andere übertragen? Wie lässt sich Handlungsdruck zur Adaption in anderen Bereichen aufbauen?

Abb. 9: Leitfragen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Bottom-Up-Prozess

4.2.2 WIE WIRD DIE VERÄNDERUNG AUSGEROLLT?

Unabhängig von der Frage, wer die Veränderung im Unternehmen anstößt, stellt sich für die Unternehmensführung, aber auch für alle anderen Führungskräfte die Frage, wie und in welcher Geschwindigkeit der Transformationsprozess aufgesetzt wird.

Auch bei dieser Frage zeichnen sich drei verschiedene Ansätze ab, die aus der Softwareeinführung stammen und ganz unterschiedlichen Prämissen folgen. Neben einem schnellen und radikalen Wandel kann der Transformationsprozess auch langsam und schrittweise ausgerollt sowie an ausgesuchten Stellen im Vorfeld erprobt werden. Ob die drei folgenden Ansätze in ihrer jeweiligen „Reinform“ in der Praxis tatsächlich zur Anwendung kommen, darf bezweifelt werden. Realistischer sind Mischformen der einzelnen Ansätze. Im Folgenden geht es jedoch darum, den jeweiligen Grundgedanken zu verdeutlichen:

„Big-Bang“-Ansatz

Bei dem Big-Bang-Ansatz, der an die Idee eines „großen Knalls“ angelehnt ist, handelt es sich um einen radikalen, umfassenden und schnellen Wandel des Geschäftsmodells. Die geänderten Prozesse und Abläufe werden direkt in einem Schritt vollständig implementiert. Bei einem solchen Großobjekt kann das neue System schnell zum Einsatz kommen ohne langwierige Test- und Experimentierphasen.⁹

⁹ Vgl. Hansmann et al. (2005).

LEITFRAGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES BIG-BANG-ANSATZES:

- Ist ein solcher radikaler Wandel der geeignete Weg für den geplanten Transferprozess?
- Wie lassen sich die unternehmensinternen Prozesse und Abläufe vollständig neu implementieren?
- Stehen alle wichtigen Entscheider sowie Kolleginnen und Kollegen hinter dem Ansatz?
- Wie wird der Erfolg dieses Ansatzes gemessen?

Abb. 10: Leitfragen für die Einführung eines Big-Bang-Ansatzes

Der Blick in die Praxis zeigt, dass es schwierig ist, ein Beispiel zu finden, bei dem alles gut funktioniert hat. Ein solcher radikaler Wandel scheint für viele Unternehmen wünschenswert, aber kaum umsetzbar. Die größte Chance auf Erfolg hat dieser Ansatz am ehesten in kleineren Unternehmen mit wenigen Hierarchieebenen und schnellen Entscheidungsprozessen. Je mehr Beteiligte ins Boot geholt werden müssen, desto langwieriger werden notwendige Abstimmungsprozesse. Zusätzlich sind im Vorfeld viele Koordinierungssitzungen und viele Projektteams erforderlich. Ebenfalls muss eine relativ hohe Summe Geld auf einmal für die Implementierung investiert werden. Der Big-Bang-Ansatz sollte jedoch nicht verworfen werden, da dieser in Kombination mit anderen Ansätzen seinen Mehrwert entfalten kann.

„Leuchtturm“-Ansatz

Bei dem Leuchtturm-Ansatz handelt es sich um eine Form des schrittweisen Änderungsprozesses. Es ist die vorsichtige Einführungsstrategie, bei der nur in einer Lokation für genau eine Funktion ein neues Projekt pilotiert wird. Dabei kann der Anstoß ebenfalls aus dem Topmanagement kommen, dies muss aber nicht der ausschließliche Auslöser sein. Einzelne Leuchttürme können konkret den Weg in ein digitalisiertes Unternehmen aufzeigen.¹⁰ Die digitale Transformation einzelner Geschäftsbereiche, Niederlassungen oder Filialen schafft Gelegenheit, die Neuerungen im Vorfeld zu testen, bevor das Ziel, eine großformatige Transformation inklusive Planung, Finanzierung und Umsetzung für das komplette Unternehmen, anvisiert wird. Ebenso sollte bei diesem Ansatz die im Vergleich zum Big-Bang-Ansatz längere Einführungszeit berücksichtigt werden. Von Vorteil dagegen ist, dass bei dieser Variante in einem abgegrenzten regionalen und funktionalen Unternehmensbereich schrittweise ein Transformationsprojekt eingeführt werden kann.

¹⁰ Vgl. Hansmann et al. (2005).

LEUCHTTURM-BEISPIEL AUS EINEM MITTELSTÄNDISCHEN FINANZUNTERNEHMEN:

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Finanzbranche hat ausgewählte Filialen als Versuchs- und Vorzeigeobjekte modern gestaltet, mit der aktuellsten Technik ausgestattet und auch den digitalen Auftritt angepasst. So wird dem Kunden eine Online-Beratung mit einem persönlichen Berater per Video-, Sprach- und Textchat angeboten. Mithilfe dieser Leuchttürme werden neueste Entwicklungen getestet, die Resonanz der Kunden geprüft und als Referenz für alle anderen Filialen genutzt.

Abb. 11: Leuchtturm-Beispiel aus einem mittelständischen Finanzunternehmen

Für die Umsetzung sind Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gleichen Maße gefordert. Die Frage des Roll-Outs auf die gesamte Organisation muss bereits im Leuchtturm mitgedacht und erprobt werden. Gelingt dies nicht, scheitert der Roll-Out und mit ihm der Ansatz. Es gilt, alle Beteiligten zu sensibilisieren und die Erfahrungen, die in den Leuchttürmen gesammelt werden, systematisch einzusammeln.

LEITFRAGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES LEUCHTTURM-ANSATZES:

- Wie können die jeweiligen Organisationseinheiten und Abteilungen eine Vorreiterrolle einnehmen?
- Wie lassen sich die Leuchttürme in die Fläche bringen und über die komplette Organisation ausrollen?
- Wie wird der Erfolg dieses Ansatzes gemessen?
- Wie kann vermieden werden, dass der „Übertragungseffekt“ der Digitalisierung zu viel Zeit in Anspruch nimmt?

Abb. 12: Leitfragen für die Einführung eines Leuchtturm-Ansatzes

„Sandkasten“-Ansatz

Beim Sandkasten-Ansatz erfolgen deutlich kleinere Schritte mit einem weniger offiziellen, kostengünstigeren Charakter als bei dem zuvor beschriebenen Leuchtturm-Ansatz. Bei diesem Ansatz werden sukzessive regionale oder funktionale Teilbereiche auf die digitale Unternehmensstruktur hin geändert. Die zugrundeliegende Strategie umfasst also nicht das Ziel einer großformatig geplanten Transformation, sondern eher die Kombination aus vielfältigen, mutigen und experimentell angelegten Maßnahmen. Dafür ist es erforderlich, dass zeitliche, technische, finanzielle und personelle Ressourcen gegeben sind, um Innovationen, neue Prozesse und Instrumente zu entwickeln und vorerst in einem kleinen Umfang im Rahmen von Experimentierfeldern einzusetzen.

BEISPIEL FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG VON SOCIAL MEDIA IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

Die Personalverantwortliche eines mittelständischen, international agierenden Unternehmens stellt in den jährlichen Mitarbeitergesprächen mit den Führungskräften fest, dass diese noch immer Probleme haben, die Nutzung von Digital und Social Media vorzuleben. Für die nächsten internationalen und nationalen Dienstreisen wurde allen Führungskräften und Abteilungsleitern der Auftrag mitgegeben, mit ihrem Handy Fotos zu machen und diese im internen sozialen Netzwerk zu veröffentlichen. Der Auftakt verlief recht schleppend, und es wurden eher typische Sehenswürdigkeiten veröffentlicht. Durch den parallelen Auftrag an die Mitarbeiter, die Fotos zu teilen und zu kommentieren, entwickelte sich fast eine Art Wettbewerb unter den Führungskräften. So wurde das soziale Netzwerk zu einem sehr aktiven Netzwerk, über das zunehmend auch weiterer Wissensaustausch und Kommunikation erfolgt.

Abb. 13: Beispiel für die Implementierung von Social Media in einem mittelständischen Unternehmen

Während ein Leuchtturm mehr Strahlkraft als ein Sandkasten hat, ermutigt ein Sandkasten stärker zum Basteln und Experimentieren. Unternehmen können durch das schrittweise Pilotieren mit einer höheren Sicherheit als beim Big-Bang-Ansatz agieren. Ebenso hat das Unternehmen den Vorteil, sukzessive zu lernen und Anpassungen vorzunehmen.¹¹

Um diesen Ansatz zu implementieren, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt werden, Experimente zu wagen, auch wenn diese scheitern. Nur wenn Führungskräfte Experimentierfreude einfordern und belohnen, kann der Ansatz Erfolg haben. Die Sensibilisierung für diese Art der Transformation muss über das Personalmanagement erfolgen. Dazu kann das HR-Management Instrumente wie das Mitarbeitergespräch, aber auch das Zielvereinbarungsgespräch nutzen. Insbesondere Zielvereinbarungsgespräche können zusätzliche monetäre Anreize bieten.

¹¹ Vgl. Hansmann et al. (2005).

LEITFRAGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES SANDKASTEN-ANSATZES:

- Welche Ressourcen werden benötigt, um Experimentierfelder einzurichten und zu bestücken?
- An welchen Stellen sind Experimente im kleineren Rahmen möglich, an welchen Stellen nicht?
- Wie lässt sich das geglückte Experiment nutzen, um den digitalen Transformationsprozess in einzelnen Organisationseinheiten bis hin zur gesamten Organisation auszurollen?
- Wie wird der Erfolg dieses Ansatzes gemessen?

Abb. 14: Leitfragen für die Einführung eines Sandkasten-Ansatzes

4.2.3 WIE KOMMUNIZIEREN FÜHRUNGSKRÄFTE DIE NOTWENDIGKEIT DER DIGITALEN TRANSFORMATION?

Die digitale Transformation des Unternehmens, unabhängig vom Grad, dem Treiber oder dem Ansatz, muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Führungskräfte erläutert, gegebenenfalls auch verkauft werden. Die Frage nach dem „Warum“ steht dabei im Vordergrund.

Auch hier kommen zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze infrage, die jeweils unterschiedlichen Grundprämissen folgen und den Führungskräften Unterschiedliches abverlangen. Beiden Ansätzen ist jedoch gemeinsam, dass eine klare Kommunikation den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit gibt. Die Führungskraft sollte aktiv und zeitnah kommunizieren, auch wenn noch kein Ergebnis feststeht. Es empfiehlt sich, die gesamte Belegschaft in die Entscheidungen einzubinden.¹²

„Angstgetrieben“

Um die Notwendigkeit von digitalen Maßnahmen zu vermitteln, kann aufgezeigt werden, wie fortschrittlich bereits andere Unternehmen sind und dass sich deren Erfolg radikal negativ auf das eigene Geschäft oder den Gewinn des Unternehmens auswirken wird. Diese Herangehensweise führt möglicherweise dazu, dass angstgetriebenen Maßnahmen zur Digitalisierung beschlossen und umgesetzt werden, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Es kann jedoch auch sein, dass eine ausführlich negativ dargestellte Vision bei einem Unternehmen, das wirtschaftlich momentan gut dasteht, nicht ernst genommen wird und somit kein digitaler Transformationsprozess erfolgt.

¹² Vgl. Summa (2016).

„Chancen betonen“

Die Digitalisierung lässt sich auch als Chance für neue Produkte, für agileres, schnelleres, produktiveres Arbeiten beschreiben, sodass mit einem positiven Bild im Kopf und voller Enthusiasmus der digitale Transformationsprozess begonnen beziehungsweise begleitet wird. Diese Darstellung verlangt es jedoch, dass die positiven Möglichkeiten mit erfolgreichen Beispielen untermauert werden, um die Glaubhaftigkeit und den Sinn des Vorhabens begründen zu können. Das ist vor allem im HR-Bereich schwierig, da noch nicht genügend Beispiele vorliegen und somit hier eher der Innovative als der „Trittbrettfahrer“ gefragt ist.

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ZUR BEGLEITENDEN KOMMUNIKATION DER DIGITALEN TRANSFORMATION:

- Welche Geschichte passt zum Unternehmen oder zur Abteilung?
- Welche Widerstände sind zu überwinden?
- Welche Unternehmenskultur herrscht vor?
- Wie sehr steht das eigene Geschäftsmodell tatsächlich unter Druck? Wie weit ist das Geschäftsmodell oder die Branche von der Digitalisierung betroffen?

Abb. 15: Leitfragen für Führungskräfte zur begleitenden Kommunikation der digitalen Transformation

Bei der Kommunikation des digitalen Veränderungsprozesses benötigen Führungskräfte Unterstützung. Unabhängig von dem bewusst oder unbewusst gewählten Ansatz haben sich Sprachregelungen und Sprachleitfäden bewährt, die den Führungskräften eine Art „narrativen Überbau“ liefern. Diese müssen zentral erarbeitet und verteilt werden, je nach Transformationsumfang, auch unter Einbeziehung der Führungskräfte.

Die Beispiele aus den Unternehmen und die Ansätze zeigen: Die Möglichkeiten, den digitalen Transformationsprozess zu initiieren, auszurollen und zu kommunizieren, sind vielseitig und immer von der spezifischen Unternehmenssituation abhängig. Die wesentliche Botschaft für die Führungskräfte und die, die für ihre Entwicklung verantwortlich zeichnen, ist, dass sie sich der Fragen bewusst sind. Die Sensibilisierung für diese Herausforderungen muss zunächst im Vordergrund stehen.

4.3 FÜHREN IM DIGITALEN UNTERNEHMENSALLTAG

Durch die Digitalisierung ergeben sich im Führungskräftealltag vor allem auf der Teamebene ganz praktische Herausforderungen. Dazu gehören:

- Wer muss wie im Rahmen des Transformationsprozesses mitgenommen werden? Für wen beziehungsweise welche Tätigkeiten sind welche Veränderungen sinnvoll? (Kapitel 4.3.1)
- Was sind virtuelle Teams und welche Spielregeln gelten für sie? Ist vor dem Hintergrund der virtuellen Möglichkeiten ein reales Treffen noch zwingend nötig? (Kapitel 4.3.2)
- Wie kann stetig wachsende Komplexität gehandhabt werden? (Kapitel 4.3.3)

4.3.1 FÜHREN VON DIGITALER DIVERSITÄT

Unabhängig von den Fragen, wer den Prozess der digitalen Transformation anstößt und wie dieser im Unternehmen ausgerollt wird, kommen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete und spürbare Veränderungen zu. Die Unterschiedlichkeit der digitalen Lebensstile und die unterschiedlichen Reaktionen auf die Folgen der Digitalisierung führen zu einer Verbreitung neuer Arbeitstechniken wie Scrum und Kanban in den Unternehmen. Gleichzeitig verschwinden klassische Arbeitsweisen. Mit der Arbeitstechnik Scrum löst eine Gruppe komplexe Aufgaben oder entwickelt komplexe Systeme und Produkte schneller als mit den klassischen Arbeitsmethoden. Die Technik ermöglicht, verschiedene Prozesse, Arbeitsweisen und Wissen zu nutzen, um produktiv und kreativ Ergebnisse mit dem höchstmöglichen Wert zu erzeugen.¹³ Kanban hat mit Scrum die Schnelligkeit der Produktionsprozesssteuerung gemeinsam.

Mit diesen Veränderungen und Entwicklungen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz unterschiedlich umgehen: Manche besitzen die notwendigen Fähigkeiten, um sich an die digitale Transformation anzupassen, andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen Lernbereitschaft, wiederum andere stehen den Entwicklungen skeptisch bis ablehnend gegenüber. Mit Blick auf eine solche Belegschaft lässt sich diese als digital divers bezeichnen. Trotz Weiterbildungsmaßnahmen können diese Unterschiede am Ende nicht völlig ausgeglichen werden, teilweise müssen sie das aber auch nicht.

Im Fokus steht die Frage, wie Unternehmensführung und Führungskräfte mit den heterogenen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgehen und wie Anforderungen bewältigt werden können. Welche Mitarbeitertypen lassen sich unterscheiden? Welche Fähigkeiten weisen die Gruppen auf? Wo besteht Handlungsbedarf?

Durch die unterschiedlichen digitalen und technischen Fähigkeiten lässt sich die Belegschaft in unterschiedliche Gruppen aufteilen.

Form	Charakterisierung
Digital Immigrants	Menschen, die mit Technik erst relativ spät im Laufe ihres Lebens Kontakt haben.
Digital Natives	Menschen, die in das digitale Zeitalter hineingeboren wurden und mit digitalen Medien aufgewachsen sind. Technik und Internet sind für sie selbstverständlich.
Digital Residents	Menschen, die eine große Offenheit für den Austausch und die Kontaktpflege in der Digitalisierung mit sich bringen und gestalterisch eingreifen.
Digital Visitors	Menschen, die nur dann ins Internet gehen, um schnell und aktuell praktische Informationen zu erhalten.
Early Adopters	Menschen, die im Vorbereitungsprozess von Innovationen mit Enthusiasmus alles ausprobieren, was neu und innovativ ist.
Early Majority	Menschen, die den Early Adopters bei der Verbreitung von Innovationen folgen. Sie probieren neue Ansätze aus, weil sie sich einen Nutzen davon versprechen.

Abb. 16: Formen digitaler Diversität¹⁴

¹³ Vgl. Das Scrum Team AG (2016).

¹⁴ Vgl. Schindler, Liller (2014), S. 431.

Wie für alle Veränderungsprozesse gilt auch für die digitale Transformation, Ansätze für ein erfolgreiches Management der unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse in Belegschaften, Gruppen und auf der individuellen Ebene zu entwickeln. Es bedarf dabei solcher Ansätze, die das Können fördern und gegebenenfalls das Nicht-Wollen, zumindest bis zu einem gewissen Maß, akzeptieren.

Welche Stellhebel haben Führungskräfte, um die Diversität in Teams abzufangen? Beispiele aus der Praxis zeigen auf, welche Möglichkeiten bestehen:

Führungskraft als digitales Vorbild

Unabhängig von der Frage, wie umfassend die digitale Transformation im Unternehmen oder in der Abteilung ist, hat die Führungskraft die Aufgabe, den Wandel aktiv vorzuleben. Führungskräfte müssen die neuen Kommunikationsinstrumente nutzen und neue Arbeitsformen annehmen, um die Bereitschaft bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen. Verweigert sich die Führungskraft den Ansätzen oder etabliert sie für sich und ihre Arbeit traditionelle Arbeitsbedingungen, werden vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in alten Mustern verharren, denen der Wandel schwerfällt.

Vorleben verlangt Führungskräften ein Höchstmaß an Innovationsfreude und Anpassungsfähigkeit ab. Von ihnen wird nicht nur erwartet, den Roll-Out entsprechender Techniken und Technologien voranzutreiben, sie müssen diese auch früh in ihre eigenen Arbeitsweisen und -abläufe implementieren. Damit fungieren sie nicht nur als Vorbild, sondern können auch entsprechende Hilfestellungen geben.

BEISPIEL FÜR EIN DIGITALES VORBILD IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

Das soziale Intranet eines typischen deutschen mittelständischen Unternehmens lief über zwei Jahre nur sehr schleppend. Es gab wenig Beteiligung und kaum Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Die Einbeziehung des Geschäftsführers und einer neu eingestellten, für die digitale Kommunikation verantwortlichen Projektassistentin in das interne Netzwerk war ein wesentlicher, wenn auch nicht der einzige Erfolgshebel. Neuigkeiten aus der Geschäftsführung wurden ab sofort zuerst im Intranet kommuniziert, ebenso wie der ehemals E-Mail-basierte Newsletter oder Mails, die früher an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschickt wurden. Neben dem Effekt, dass damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt die Informationen erhalten haben und diese nicht mehr nur top-down kommuniziert wurden, erhöhte dies die Zugriffsraten auf das Intranet. Ab sofort galt die Devise: Wer informiert sein will, muss das System nutzen!

Abb. 17: Beispiel für ein digitales Vorbild in einem mittelständischen Unternehmen

Dieser digitalen Vorbildfunktion müssen sich Führungskräfte bewusst werden. Führungsleitlinien wie auch Führungskräfte trainings müssen entsprechend darauf ausgerichtet werden. Auch Zielvereinbarungen könnten um einen entsprechenden Passus ergänzt werden.

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, UM IHRE ROLLE ALS DIGITALE VORBILD ZU PRÜFEN:

- Welche sind die entscheidenden Innovationen und Entwicklungen, die ein Vorleben erfordern?
- Nutzen Führungskräfte neue Technologien?
- Besitzt die Führungskraft eine Vorbildfunktion?
- Welche Prozesse laufen bisher noch nicht und könnten belebt werden?
- Wie kann der Erfolg gemessen werden?

Abb. 18: Leitfragen für Führungskräfte, um ihre Rolle als digitales Vorbild zu prüfen

Aufgaben einer Führungskraft – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abholen sowie flexibel agieren

Die Implementierung neuer Techniken und Technologien erfordert in der Regel einen hohen Durchdringungsgrad innerhalb eines Unternehmens, um erfolgreich zu sein. Es sind auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, eigene Lösungen zu entwickeln, um die Veränderungen der Digitalisierung erlebbar zu machen. Geschieht dies nicht, bleibt der Transformationsprozess theoretisch und nicht greifbar.

Die Praxis zeigt jedoch, dass gerade bei heterogen zusammengesetzten Teams erhebliche Probleme und Unterschiede im Zugang zu neuen Technologien sowie Arbeitsformen bestehen. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern, die Nutzung von Nachrichtendiensten oder die Anwendung von neuen Arbeitsmethoden wie Design-Thinking-Ansätzen¹⁵ stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor individuelle Herausforderungen, die gemeistert werden müssen. Es gilt also für die Führungskraft, die ganze Belegschaft mit ihrer digitalen Diversität mitzunehmen. Hier sind Führungskräfte gefragt, die individuell bewerten, was möglich ist und auf welchem Stand die Mitarbeiter abgeholt werden müssen.

Aber nicht alle Methoden und Instrumente müssen tatsächlich in allen Unternehmen und in jeder Arbeitsgruppe ausgerollt werden, um den Erfolg der Transformation sicherzustellen. Führungskräfte müssen abwägen, welche Mitarbeiterin und welcher Mitarbeiter mit welchem Digitalisierungsgrad abgeholt werden muss, welche Möglichkeiten dafür bestehen und wie hoch die damit verbundenen Kosten sind.

¹⁵ Unter Design Thinking wird eine spezielle Herangehensweise zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen verstanden, die sich an der Arbeit von Designern und Architekten orientiert. Wesentliches Kennzeichen ist die fokussierte Anwenderorientierung, wozu eine Auswahl kreativer Instrumente genutzt wird.

BEISPIEL FÜR EINE FÜHRUNGSKRAFT, DIE WANDLUNGSRESISTENTE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER ABHOLT:

In einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen implementiert der neue Geschäftsführer die agile Arbeitsmethode Scrum übergreifend in der gesamten Personalabteilung. Die Kollegen, die sich mit der Lohn- und Gehaltsrechnung in der Abteilung beschäftigen, haben keinen konkreten Mehrwert in der neuen Arbeitsmethode für ihre sehr standardisierten Prozesse gesehen und sich diesem Wandlungsprozess verweigert. Daraufhin hat sich der Geschäftsführer mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengesetzt, ihre Arbeitsabläufe dokumentiert und geprüft, an welchen Stellen eine Transformation der bisherigen Prozesse sinnvoll ist und wo nicht.

Abb. 19: Beispiel für eine Führungskraft, die wandlungsresistente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abholt

Eine Führungskraft, die ihre Belegschaft in dem digitalen Transformationsprozess nicht mitnimmt, kann auf zwei Arten unter Druck geraten. Zum einen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den konkreten Veränderungen des digitalen Transformationsprozesses nicht oder nur teilweise gerecht werden, Druck ausüben. Zum anderen erwarten die sogenannten Digital Natives oder Early Adopters eine hohe technologische Geschwindigkeit und durch den Bruch mit dem Etablierten eine große Radikalität. Diese können dann ebenfalls Druck ausüben, wenn ihnen der digitale Wandel oder die Implementierung neuer Instrumente oder Prozesse nicht schnell genug geht.

Für die Umsetzung gilt es in einem ersten Schritt, dass Führungskräfte eine umfassende und ehrliche Bestandsaufnahme der digitalen Fähigkeiten sowie Anpassungsgeschwindigkeiten der Belegschaft erstellen. Zusätzlich sind die sich abzeichnenden Veränderungen zu prognostizieren. In einem zweiten Schritt müssen die Mitarbeiterereinschätzungen und Transformationsschritte (Einführung neuer Software, veränderter Arbeitsweisen, neuer Teamstrukturen) übereinandergelegt werden, um potenzielle Schwierigkeiten des digitalen Transformationsprozesses zu identifizieren. Parallel dazu müssen Führungskräfte prüfen, welche der Veränderungen notwendigerweise über die gesamte Belegschaft und welche nur auf einen Teil ausgerollt werden. In einem dritten Schritt müssen die anstehenden Veränderungen auf den Arbeitsalltag der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heruntergebrochen und kommuniziert werden, um Akzeptanz bei diesen zu erfahren.

LEITFRAGEN ZUM ABHOLEN VON MITARBEITERIN- NEN UND MITARBEITERN BEI DIGITALEN TRANSFOR- MATIONEN:

- Wie lassen sich die teilweise abstrakten Veränderungen auf Unternehmensebene in den Alltag der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen?
- Wer gilt als progressiv und ist für neue Instrumente und Arbeitsmethoden aufgeschlossen? Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen grundsätzlich Unterstützung?
- Welche Erwartungshaltungen bestehen konkret in der Belegschaft?
- Was ist die Anspruchshaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der Implementierung neuer Instrumente und Arbeitsmethoden aufgeschlossen gegenüberstehen? An welchen Stellen werden diese Anforderungen erfüllt, an welchen Stellen nicht?
- Welche Formen der grundlegenden oder punktuellen Unterstützung sind notwendig, um sich den digitalen Veränderungen stellen zu können?
- Ist der Roll-Out neuer Technologien und Arbeitsmethoden umfassend für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Unternehmen, der Abteilung oder im Team notwendig? Welche Prozesse können in der bisherigen Form bestehen bleiben oder sind für ein Voranschreiten in zwei Geschwindigkeiten geeignet, ohne den Gesamterfolg des jeweiligen Transformationsprozesses zu gefährden?

Abb. 20: Leitfragen zum Abholen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei digitalen Transformationen

4.3.2 FÜHREN VON VIRTUELLEN TEAMS

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, kann bereits bei dauerhaftem direktem Kontakt mitunter keine leichte Aufgabe sein. Wenn die Führungskraft und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nun teilweise oder ständig räumlich und zeitlich getrennt voneinander arbeiten, kann Führung zu einer Herausforderung werden. Diese Form der Zusammenarbeit wird als virtuelles Team bezeichnet. Virtuelle Teams erledigen ergebnisorientiert, standortverteilt und ortsunabhängig die gemeinsamen Ziele und Aufgaben. Sie sind gleichzeitig informationstechnisch vernetzt, können aber auch analog kommunizieren.¹⁶ Der Vorteil dieser Arbeitsform ist neben der räumlichen Unabhängigkeit der schnelle Informationsaustausch und damit die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Berücksichtigt werden müssen der hohe Organisationsaufwand und eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen. Außerdem können die Integration einzelner Mitglieder, die Leistungsbewertung sowie die Kontrolle schwierig sein. Entfremdung, Kontrollverlust und Fehlinterpretation sind die häufigsten Probleme, vor denen Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, werden Ansätze für ein erfolgreiches Führen von virtuellen Teams benötigt. Zwei Ansätze aus der Praxis zeigen, wie es gehen kann:

¹⁶ Vgl. Konrad, Hertel (2002).

Spielregeln der Virtualität

Arbeit in einem virtuellen Team braucht klare Regelung und Struktur. Den Teammitgliedern muss bewusst sein, dass bei virtueller Zusammenarbeit wesentliche Kommunikationsebenen wegfallen und viele Störfaktoren die Kommunikation beeinflussen können. So besteht beispielsweise bei einer Telefonkonferenz die Gefahr der Fehlinterpretation des Gesagten infolge der Stimmlage oder es ist schwierig, die komplette Meinung des Gesprächspartners mit allen Facetten zu erfassen, da Gestik und Mimik fehlen. Wenn ein Gesprächspartner auch noch mit der Freisprechanlage im Auto telefoniert, wird daraus eine große Herausforderung, da die Akustik leidet und der Gesprächspartner zeitweise abgelenkt sein kann.

Beim E-Mail-Verkehr fällt neben der Gestik und Mimik auch noch die Stimmlage weg, was die Interpretation des Geschriebenen immens erschwert und so noch schneller zu Missverständnissen führen kann. Sofern keine klaren Kommunikationsregeln existieren, kann es oft unklar sein, ob eine Bestätigung per E-Mail einen offiziellen Charakter hat oder ob die Anrede innerhalb eines Teams eher kurz und knackig oder eher förmlich erfolgen muss.

Um solche Herausforderungen zu meistern, besteht für Führungskräfte auf zwei Ebenen Handlungsbedarf. Zum einen müssen alle Teammitglieder hinsichtlich der reduzierten Kommunikation und deren Folgen sensibilisiert werden. Zum anderen müssen Vereinbarungen, zum Beispiel klare Umgangsformen, getroffen werden, die die Kommunikation sowie den Umgang miteinander regeln und positiv beeinflussen.

BEISPIEL, WIE EIN MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN DIE ARBEIT VON VIRTUELLEN TEAMS REGELT:

Um die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit zu meistern, wurde in einem international agierenden mittelständischen Unternehmen ein Leitfaden mit dem Titel „Virtual Team Guide“ verfasst. Dieser enthält Empfehlungen für die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team. Neben Hinweisen zum Umgang mit und in Telefon-/Videokonferenzen, zur interkulturellen Zusammenarbeit, zur Planung und zum Aufbau eines ersten Teammeetings beinhaltet er auch Tipps zur Erstellung einer Team-Charta. Eine solche Team-Charta fixiert die interne Organisation eines virtuellen Teams und wird von den jeweiligen Teammitgliedern und ihrer Führungskraft gemeinsam erarbeitet, um so ein möglichst hohes Commitment zu haben.

Abb. 21: Beispiel, wie ein mittelständisches Unternehmen die Arbeit von virtuellen Teams regelt

Für die Umsetzung im Unternehmen ist eine Team-Charta ein guter Ansatz, um für die Herausforderungen zu sensibilisieren und gemeinsame Lösungen zu finden. Der folgende Auszug aus einer Team-Charta zeigt, welche Aspekte Führungskräfte bei der Einführung berücksichtigen sollten.

TEAM-CHARTA – ORGANISATION DER ZUSAMMENARBEIT

- Wie will Ihr Team zusammenarbeiten?
 - Werden verschiedene Zeitzonen, Arbeitszeiten und Urlaub berücksichtigt?
 - Werden die unterschiedlichen Technologien, die zur Verfügung stehen, berücksichtigt?
 - Wie wird eine Entscheidung getroffen, wenn ein Teammitglied gerade offline oder in einem Meeting ist?
- Welche Sprache wird in Ihrem Team benutzt?
- Was sind angemessene und nicht akzeptable Umgangsformen in Ihrem Team?
 - Haben Sie sich auf den Verzicht von Höflichkeitsformeln in E-Mails, Rahmenbedingungen für Telefon- und Videokonferenzen und Zugang zu einzelnen Medien geeinigt?
- Wie werden in Ihrem Team schwierige Gespräche, zum Beispiel negatives Feedback, konstruktive Kritik oder Missverständnisse, gehandhabt?
 - Soll die Klärung per Telefon oder Video erfolgen, da dies persönlicher wirkt?
 - Besteht die Möglichkeit, schneller als per Telefon oder Video zu reagieren?
 - Haben Sie sich darauf geeinigt, dass in solchen Situationen eine E-Mail als angebracht empfunden wird?

Abb. 22: Auszug aus einer Team-Charta

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE SICH BEI DER EINFÜHRUNG VIRTUELLER TEAMS ERGEBEN KÖNNEN:

- Wie stark ist der Grad der virtuellen Zusammenarbeit im Team?
- Welche Schwierigkeiten können in der virtuellen Teamarbeit konkret auftreten? Welche Stolpersteine zeichnen sich ab?
- Welche Richtlinien sind für die virtuelle Arbeit notwendig?
- Nach welchen Regeln ist die Zusammenarbeit im virtuellen Team zu organisieren?

Abb. 23: Leitfragen für Führungskräfte, die sich bei der Einführung von virtuellen Teams ergeben können

Virtualität aufbrechen durch Präsenz

Neben den Spielregeln ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Präsenz und Virtualität ein zweiter wichtiger Baustein für die erfolgreiche Arbeit virtueller Teams. Videokonferenzen sind zwar kostengünstiger als Geschäftsreisen, jedoch steigt die Gefahr eines Missverständnisses und der Entfremdung durch die ständige virtuelle Kommunikation und ohne direkten Kontakt zum Unternehmen und zu den Kolleginnen und Kollegen. Diese Aspekte sollten in einer vernünftigen Abwägung der Kosten und des Nutzens virtueller Teams Berücksichtigung finden.

Das mobile Arbeiten birgt darüber hinaus das Risiko der „Unsichtbarkeit“ einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter. Da die Förderung der Belegschaft immer noch stark auf einer Präsenzkultur basiert, ist eine solche Unsichtbarkeit für die Karriere oder das eigene Vorankommen hinderlich. Im extremen Fall droht ungewollt eine Zwei-Klassen-Gesellschaft von mobilen Arbeitern einerseits und den Präsenzarbeitern andererseits hinsichtlich der Mitarbeiterbewertung. Der einzige Ausweg aus beiden Szenarien ist ein relativ ausgewogenes Verhältnis zwischen Virtualität und Präsenz.

BEISPIEL FÜR EINE FÜHRUNG DURCH PRÄSENZ UND VIRTUALITÄT:

Eine Führungskraft ist für ein Team verantwortlich, das an den beiden Standorten Berlin und Stuttgart ansässig ist. Um die Herausforderung einer verteilten Belegschaft zu bewerkstelligen, trifft sich das Team vierteljährlich abwechselnd in Stuttgart und Berlin für zwei Tage, was jeweils von den Mitarbeitern organisiert wird. Diese Treffen werden genutzt, um sich bei der Besprechung aktueller Projekte und Probleme besser kennenzulernen und mehr Vertrauen zueinander aufzubauen. Neben den fachlichen Themen sind vor allem die persönlichen Themen ausschlaggebend für die optimale Zusammenarbeit. Zusätzlich zu vierteljährlichen Teamtreffen und aktivem explizitem virtuellem Austausch fährt die zuständige Führungskraft wöchentlich für zwei Tage von Berlin nach Stuttgart. So bekommt jedes Teammitglied ansatzweise die gleichen zeitlichen Möglichkeiten für ein persönliches Gespräch, was für Gerechtigkeitsempfinden und Harmonie im Team sorgt.

Abb. 24: Beispiel für eine Führung durch Präsenz und Virtualität

Für die Umsetzung sollte die Führungskraft reflektieren, welche Nachteile durch eine virtuelle Zusammenarbeit entstehen können, sowohl auf der Teamebene als auch für jede einzelne Mitarbeiterin oder jeden einzelnen Mitarbeiter. Vor allem in neuen Teamkonstellationen gilt es, Kick-off-Meetings zu organisieren. Ebenso sind persönliche Treffen einzurichten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, die Stärken und Schwächen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu erkennen sowie für eine effektive Zusammenarbeit zu nutzen. So kann unbewusstes Vorankommen entgegentreten und das nötige Vertrauen aufgebaut werden.

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE BEI DER ÜBERLEGUNG, WIE VIRTUALITÄT DURCH PRÄSENZ AUFGEBOCHEN WERDEN KANN:

- Welche Schwierigkeiten und Benachteiligungen können in der virtuellen Zusammenarbeit auftreten?
- Werden Präsenzarbeiter gegebenenfalls ungewollt bevorzugt?
- In welchem Rhythmus sind persönliche Treffen möglich, ja sogar notwendig?
- In welchem Umfang lassen sich die persönlichen Treffen gestalten und nutzen?

Abb. 25: Leitfragen für Führungskräfte bei der Überlegung, wie Virtualität durch Präsenz aufgebrochen werden kann

4.3.3 FÜHREN IM KOMPLEXEN PROJEKTUMFELD

Nicht nur Geschäftsmodelle, Instrumente und die Belegschaft verändern sich, auch klassische Arbeitsmethoden müssen an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst werden. Komplexere Anforderungen bei kürzeren Planungshorizonten in einem volatileren Umfeld beschreiben die Herausforderungen. Führungskräfte sind gefordert, hier Lösungen zu entwickeln. Der Blick in die Softwareentwicklung kann aufzeigen, wie mögliche Wege aussehen.

Die Softwarebranche war von Beginn an sehr schnelllebig und komplex, sodass hier früh erkannt wurde, dass herkömmliche Management-, Projekt- und Führungsmethoden nicht oder nur bedingt anwendbar sind. Dieser Branche ist die „Reaktion in Echtzeit“ in die Wiege gelegt. Darauf aufbauend haben sich sogenannte agile Projektmanagementmethoden entwickelt, die mittlerweile mehr und mehr auch in andere Unternehmensbereiche schwappen. Dahinter steht das Prinzip, Komplexität zu reduzieren und Geschwindigkeit durch Zerlegung und Kontrollverlust der Führungskraft zu erhöhen.

Zwei Beispiele aus der Softwareentwicklung verdeutlichen, wie Führen im komplexen Hochgeschwindigkeitsumfeld eines digitalisierten Unternehmens aussehen kann. Diese Beispiele dienen als Denkanstoß für eine mögliche Übertragung in andere Unternehmensbereiche oder Branchen.

Agiles Vorgehen – Das Zerlegen in Teilschritte

EIN BEISPIEL VERDEUTLICHT DAS PROBLEM DER KOMPLEXITÄT:

Als ein mittelständisches Unternehmen aufgrund interner Fehlkalkulation in Schwierigkeiten gerät, beschließt der Geschäftsführer eines Wettbewerbers, es aufzukaufen und zu übernehmen. Die Mitarbeiter sind über diese Entscheidung sehr überrascht, da die Fronten zwischen den Belegschaften beider Unternehmen sehr verhärtet sind und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich teilweise einen erbitterten Wettbewerbskampf auf Kosten der jeweils anderen geliefert haben. Nun stehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren ehemaligen Konkurrenten gemeinsam in der Fertigungshalle und sollen zusammen produzieren. Die Mitarbeiter sind nicht handlungsunfähig, aber unfähig, mit den neuen Kollegen zu kommunizieren. Nachdem die Situation im ersten Monat nicht besser geworden ist und gruppenbildende Maßnahmen nicht funktioniert haben, da die Gewohnheiten einfach zu tief verwurzelt sind, fragt sich der Geschäftsführer, was fehlt, damit sich die Situation bessert. Hätte er erst einzelne Bereiche zusammenlegen oder besser auf die Übernahme verzichten sollen?

So wie der Geschäftsführer dieses Beispielunternehmens nach der Übernahme besser Schritt für Schritt vorgegangen wäre, um individuelle Lösungen für die Abteilungen beider Ex-Wettbewerber zu finden, sollten auch komplexe Probleme angegangen werden.

Um bei der Bearbeitung von komplexen Problemen nicht den Überblick zu verlieren, ist es ratsam, das Gesamtproblem in einzelne autonome, klar definierte Teilprobleme zu zerteilen. Diese agile Vorgehensweise macht das Problem beherrschbar, da sich die Auswirkungen der Fehler auf eine Iteration beschränken und eine kontinuierliche Anpassung möglich ist. Nach jedem Abschluss einer Iteration wird erst das folgende Teilproblem bestimmt, das gerade zwingend gelöst werden muss. Mit anderen Worten, es erfolgt keine langfristige Planung der Bearbeitung.

BEISPIEL FÜR DIE SCHRITTWEISE EINFÜHRUNG EINES ONLINE-HANDELS:

Die Entwicklung eines Online-Handels eines regionalen Versandhauses und eine damit verbundene Sortimentserweiterung sind ein komplexes und zeitaufwendiges Unterfangen. Die Entwicklung der Idee, des Designs, der Codes und die Befüllung mit Inhalt des kompletten Online-Handels nehmen rund zwei Jahre in Anspruch. Bevor ein solches System online geht, sind schon zwei Jahre lang Aufwandskosten entstanden, ohne dass dieses System Umsatz eingespielt hat. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass dieser Handel, sobald er online ist, technisch überholt ist. Um dieser Gefahr zu entgehen und schnellstmöglich mit einem solchen Handel Umsatz zu generieren, wurde dieses komplexe Projekt in einzelne Iterationen unterteilt. Nach jeder Iteration geht das entwickelte Teilprodukt online, und das neue Teilproblem wird bestimmt, das im Rahmen der folgenden Iteration zu lösen ist.

Abb. 26: Beispiel für die schrittweise Einführung eines Online-Handels

Ein wesentlicher Bestandteil der agilen Entwicklung ist das Ausprobieren und Lernen. Die Kundin oder der Kunde, die Verbraucherin oder der Verbraucher, die Nutzerin oder der Nutzer entscheiden durch ihr Verhalten, ob etwas funktioniert oder nicht. Diese Entscheidung ist nicht vorhersehbar. In allem, was nicht vorhersehbar ist, steckt die Gefahr eines Fehlers und des Scheiterns. Bei einem solchen Fehler oder Scheitern hat die Entwicklung die falsche Richtung genommen oder der geplante Absatz ist nicht wie geplant eingetreten, da die Kundenwünsche anders eingeschätzt wurden. Scheitern muss also erlaubt sein, da es wahrscheinlich ist.

„Lustvoller Kontrollverlust“ – Ein verändertes Rollenbild

Wesentlicher Bestandteil von Führen im agilen und teilweise komplexen Projektkontext ist der Kontrollverlust der Führungskraft. Für eine Führungskraft gilt hier weniger kontrollieren, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr partizipieren lassen. Für Führungskräfte ist es nicht mehr erforderlich, dass diese ein allumfassendes Fachwissen vorweisen können. Vielmehr sind sie als Ideengeber und Coach gefragt, der auf mögliche Erwartungen und Veränderungen eingehen kann sowie den Teamgedanken fördert.

BEISPIEL FÜR DIE AGILE ERSTELLUNG EINER HOMEPAGE:

Der Entwicklungsprozess einer neuen Homepage wurde, wie in der Softwarebranche üblich, in einzelne Iterationen eingeteilt. Alle zwei Wochen muss ein funktionierendes Teilprodukt online gehen. Im Gegensatz zu früheren Projekten hat der Geschäftsführer beschlossen, ein Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Projekt einzubinden. Die Führungskraft legt zusammen mit dem Team fest, welches nächste Teilprodukt unbedingt notwendig ist. Dann hat das Team zwei Wochen Zeit es umzusetzen. In diesen Wochen steht die Führungskraft bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite. Die Führungskraft ist also nicht dauerhaft präsent und kontrolliert den Stand der Arbeit, sondern überlässt die Verantwortung für das Projekt dem Team. Auch in der Art der Umsetzung erhält das Team alle Freiheiten. Wenn also ein Entwickler montags unbedingt zum Sport gehen muss, dann kann er das machen, solange nach zwei Wochen das Teilprodukt steht. Diese Verantwortungsübertragung wirkt nahezu beflügelnd, da das Team es nun selbst in der Hand hat, sein „Baby“ hinzubekommen. Dieses darf es dann am Ende in einer größeren Runde selbst präsentieren.

Abb. 27: Beispiel für die agile Erstellung einer Homepage

Für die Umsetzung gibt es unterschiedliche Methoden, beispielsweise Scrum. Die Wahl der konkreten Methode ist jedoch weniger entscheidend. Im ersten Schritt müssen Aufgaben gefunden werden, die sich sinnvoll in iterative Schritte zerlegen lassen. Sind diese gefunden, müssen Teams gebildet werden, die die Aufgaben übernehmen. In klar definierten Intervallen mit nicht zu großen Abständen werden die Teilergebnisse reflektiert, um gegebenenfalls gegenzusteuern. Dieses Vorgehen eignet sich auch für kleinere Projekte, die nicht aus dem Softwarebereich kommen.

Führungskräfte stehen vor der großen Herausforderung, dass sie ihr Rollenverständnis ändern müssen und nicht mehr im Mittelpunkt jeder Handlung stehen. In der Idealvorstellung werden sie vom Steuermann zum Coach und Begleiter. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch, dass dieser Rollenwechsel kaum allein zu bewerkstelligen ist. Agile Projektmanagement-Coachs können bei dieser Entwicklung Teams und Führungskräfte unterstützen.

LEITFRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE SICH AUS AGILEN MANAGEMENTMETHODEN ERGEBEN:

- Wie lässt sich ein vorherrschendes komplexes Problem in gleichmäßige Iterationen aufteilen?
- Welche Aufgabe ist dafür geeignet, welche nicht?
- Wie müssen Teilteams besetzt werden, um möglichst schnell zu greifbaren Ergebnissen zu kommen?
- Wie lässt sich die Möglichkeit des Scheiterns vermitteln, ohne eine ausgeprägte Fehlerkultur zu implementieren?
- Wie lässt sich das (häufig) verankerte Kontrollverlangen abstellen? Und wenn dies geschafft ist: Wie lässt sich das Team unterstützen?
- Wie kann ein Projekt als Teamprojekt gestaltet werden?
- Wie wird zusätzliches Businessverständnis in ein Team implementiert?

Abb. 28: Leitfragen für Führungskräfte, die sich aus agilen Managementmethoden ergeben

5. WELCHE KOMPETENZEN BRAUCHT DIE FÜHRUNGSKRAFT 2.0?

Die neuen Herausforderungen und Aufgaben verändern nicht nur das Führungsverständnis, sondern auch die Rolle der Führungskraft: Führungskräfte im digitalen Zeitalter sind Ideengeber, Vermittler, Ermöglicher und Coach zugleich. Mit diesem veränderten Rollenbild sind auch veränderte Kompetenzen der Führungskräfte gefragt, die entwickelt werden müssen.

Der Anspruch ist nicht, vollständig überarbeitete Kompetenzprofile für Führungskräfte zu präsentieren. Vielmehr wird hier die Bedeutung digitaler Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale für Führungskräfte dargelegt. Zu den digitalen Kompetenzen zählen die fachlich-technischen Kompetenzen, Businesskompetenzen und digitale Fitness.¹⁷

5.1 FACHLICH-TECHNISCHE KOMPETENZEN

Technologische Veränderungen setzen sich im Arbeitsalltag nur dann durch, wenn sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingesetzt werden. Diese Tatsache wird bei der Einführung neuer Technologien und Instrumente häufig vernachlässigt.

Führungskräften kommt an dieser Stelle eine Schlüsselrolle zu. Um die Rolle als Vorbild auszufüllen, müssen Führungskräfte die Bereitschaft und Fähigkeit besitzen oder entwickeln, die Instrumente und Technologien einzusetzen. Aus der in der Vergangenheit viel beschworenen Medienkompetenz wird in Zukunft eine Digital- oder Technologiekompetenz, die je nach Tätigkeit und Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein kann.

Leitfragen zur Verbesserung der fachlich-technischen Kompetenzen bei Führungskräften

Vorschau

Welche technologischen Neuerungen befinden sich aktuell in der Implementation? Welche technologischen Neuerungen werden mit Blick auf die kommenden ein bis zwei Jahre eingeführt?

Maßnahme: Liste erstellen und Neuerungen priorisieren

Bestandsaufnahme

Über welche Fähigkeiten verfügen die Führungskräfte? Wie ist das allgemeine fachlich-technische Kompetenzniveau?

Tipp: Die Bestandsaufnahme sollte entweder über anonyme Abfrage-Tools erfolgen oder im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitergespräche. Aus den Ergebnissen sollte die Führungskraft eine Gesamteinschätzung erstellen, aus der die Trainingsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Training

Wo besteht Trainingsbedarf?

Auf der Bestandsaufnahme aufbauende spezielle Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte sollten drei Komponenten umfassen, damit diese ihrer Rolle gerecht werden können:

1. Vermittlung der konkreten Instrumente und der dahinterliegenden Technologien. Es geht dabei um mehr, als nur die Instrumente und Technologien beherrschen zu können!
2. Vermittlung der Bedeutung der Instrumente und Technologien für die Entwicklung der Unternehmen. Zentrale Frage ist: Warum werden die Technologien eingesetzt? Welche Vorteile bringen sie mit sich – auch gegenüber den alten?
3. Vermittlung der Vermittlungs- und Implementierungskompetenz: Wie können Führungskräfte ein Instrument Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nahebringen? Wie lassen sich Hürden bei diesen überwinden?

Abb. 29: Leitfragen zur Verbesserung der fachlich-technischen Kompetenzen

¹⁷ Vgl. DGFP (2016).

Unternehmen müssen vor allem die Bedeutung der Digitalisierung vermitteln und ihre Führungskräfte mit der Kompetenz ausstatten, neue Instrumente zu implementieren. Gelingt es nicht, den Führungskräften das notwendige Handwerkszeug für eine Implementierung an die Hand zu geben, wird die Einführung aus Sicht der Gesamtorganisation schwieriger.

5.2 DIGITALE BUSINESSKOMPETENZEN UND FITNESS EINER FÜHRUNGSKRAFT

Die Entwicklungen aufgrund der Digitalisierung, wie autonom agierende Teams, schnelle Entwicklungszyklen und mehr Eigenverantwortung bei jedem Einzelnen, zwingen Führungskräfte stärker als bisher, sich mit geschäftsrelevanten Aspekten des Unternehmens zu beschäftigen. Dazu benötigen Führungskräfte bestimmte Kompetenzen, die durch die Digitalisierung eine Verschiebung erleben. Zu diesen digitalen Businesskompetenzen zählen die vier Facetten Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Vernetzungskompetenz und Agilität.¹⁸ Was bedeuten diese vier Facetten konkret für Führungskräfte? Wie gestalten sich die digitalen Kompetenzen aus?

Führungskräfte als eigenverantwortliche Innovationstreiber

Wie bereits deutlich wurde, sind Innovationen nicht ausschließlich von oben getrieben. Die schnellen technologischen Entwicklungen und der Wettbewerb der Märkte zwingen Führungskräfte in die Rolle eines Trendforschers und Innovationstreibers. Unabhängig davon, ob sie diese Rolle wollen, wünschen oder fordern, müssen sie sich in die Lage versetzen, dieser gerecht zu werden.

Dazu benötigen Führungskräfte Fähigkeiten ähnlich denen eines Entrepreneurs. Dieser handelt verantwortungsbewusst, eigenständig und willensstark, um Ideen nicht nur zu entwickeln, sondern diese auch innerhalb der Organisation durchzusetzen. Ähnlich wie ein Entrepreneur benötigen Führungskräfte eine besondere Geisteshaltung, um mit den Unsicherheiten und Risiken der neuen Technologien umzugehen, diese aber sich anzueignen und damit das Unternehmen auch künftig zum Erfolg zu führen.

Aufbereitung und Kommunikation von Informationen

Sammeln und Aggregieren von Daten im großen Umfang (Big Data) erlauben ein genaues Bild von Kundenverhalten oder Geschäftsprozessen. Führungskräfte müssen daher immer mehr zu „Zahlenverstehern“ und „Zahlenvermittlern“ werden. Sie müssen diese Fähigkeiten trainieren, um notwendige Informationen wie Kennzahlen oder Analysen für das Unternehmen aufzubereiten und zu vermitteln. Für eine Aufbereitung, sofern diese nicht durch eine zentrale Stelle erfolgt, wählt die Führungskraft nicht nur die relevanten Daten, sondern auch das richtige Medium aus, um die Ergebnisse passend zu präsentieren und zu kommunizieren.

¹⁸ Vgl. DGFP (2016).

Eine gute Möglichkeit, diese Fähigkeit zu üben und in Teams zu erproben, sind Arbeitsgruppen mit Verantwortlichen zu den Themen Big Data und Kommunikation. Führungskräfte können anhand von Beispielen die Auswahl und Einordnung des Datenmaterials sowie die Aufbereitung und Erläuterung in Zusammenarbeit mit den anderen Verantwortlichen einüben.

Soziale Netzwerke zum Austausch nutzen

Die Aufgaben der Führungskräfte in der Digitalisierung sind zahlreich. Sie müssen Brücken bauen, unterschiedliche Geschwindigkeiten austarieren sowie Präsenz und Virtualität managen. Zu den persönlichen Herausforderungen zählen der richtige Umgang mit Konflikten, die Sensibilität für Spannungen sowie Über- und Unterforderungen.

Um mit diesen Herausforderungen umgehen zu können, sollte der Fokus auf der Sensibilisierung für veränderte Führungssituationen und den damit verbundenen Anforderungen liegen. Virtuelle Teams gehören ebenso dazu wie die Einbindung externer Fachkräfte in Teamzusammenhänge. Im ersten Schritt gilt es, neue Herausforderungen als solche tatsächlich zu benennen und zu beschreiben. Dazu bieten sich folgende Orientierungsfragen an:

- Welchen Umfang (quantitativ wie qualitativ) hat die Einführung neuer Technologien, Tools oder Arbeitsweisen in der Organisation beziehungsweise im Team?
- Welche Veränderungen ergeben sich daraus für den Arbeitsalltag?

In einem zweiten Schritt müssen die Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter analysiert sowie Lösungswege beschrieben werden:

- Welche Schwierigkeiten können sich aus den Veränderungen für die einzelnen Mitarbeiter und das Team ergeben? Sind die einzelnen Veränderungen zumutbar?
- Welche Konflikte und Problemlagen können von den Führungskräften tatsächlich abgefangen werden? Welche Instrumente und Fähigkeiten müssen ihnen dafür an die Hand gegeben werden?

Zuletzt müssen die dafür notwendigen sozialen Kompetenzen aufseiten der Führungskräfte benannt werden, um konkrete Trainings anbieten zu können.

Agilität als Merkmal einer Führungspersönlichkeit

Auch die Persönlichkeitskompetenzen der Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln. Die Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung Geschäft, Arbeitsmethoden und Instrumente verändert, bedarf einer enormen Anpassungsfähigkeit und -schnelligkeit der Führungskräfte. Selbstmanagement, Ausdauer und Dynamik sind drei der wesentlichen Fähigkeiten beziehungsweise Eigenschaften

Insbesondere muss der Fokus der Führungskräfteentwicklung auf disruptiven Fähigkeiten liegen, also auf Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich immer wieder auf neue Zusammenhänge und Gegebenheiten einzustellen. Dazu zählt auch das Aufbrechen traditioneller Strukturen. Denkbar sind beispielsweise Rotationsmodelle, die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen temporär oder langfristig in neue Positionen oder Aufgabenbereiche bringen. Bewährt haben sich auch Seitenwechselprogramme, die eigentlich die Aufgabe haben, die Perspektive für bestimmte Zeiträume zu wechseln. Auch sie tragen zur Fähigkeit bei, sich schnell in neue Situationen und Umfeldern einzufinden.

Gleichzeitig werden Führungskräfte in agilen Projektzusammenhängen immer wieder mit den Anforderungen konfrontiert, dass sie die Verantwortung loslassen, nicht zu sehr in die Projekte eintauchen, sich zurückziehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen lassen sollen. Sie rutschen damit immer mehr in die Rolle des „Ermöglichers“, der der Belegschaft Ressourcen und Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellt, mit denen die Beschäftigten spezifische Aufgabenpakete übernehmen können. Als Führungskraft muss er zudem ein hohes Vertrauen in die Teams, eine gute Beobachtungsgabe und vor allem Verhandlungs- und Vermittlungsgeschick bei der Verteilung der Ressourcen aufweisen.

Der Rollenwechsel, den die Führungskraft hier durchlebt, ist nicht zu unterschätzen. Die Anforderungen stehen konträr zu den bisherigen an „Macher“. Diesen Rollenwechsel zu begleiten, ist vielleicht die größte Herausforderung in der Entwicklung von Führungskräften und erfahrungsgemäß eine langfristig angelegte Aufgabe. Intensive Unterstützung durch Coaching und der organisierte Austausch mit anderen Führungskräften stehen oben auf der Liste der Maßnahmen, die dabei unterstützen können.

5.3 NICHT ALLES NEU, ABER EINIGES ANDERS

Neue digitale Fachkompetenzen, veränderte Businessfähigkeiten und eine veränderte Bandbreite an Persönlichkeitsmerkmalen zeigen, welchen Anforderungen moderne Führungskräfte in digitalisierten Unternehmen ausgesetzt sind und sein werden. Es liegt an der Personalabteilung, der Geschäftsführung und den Führungskräften selbst, die für die Organisation passenden Schwerpunkte zu wählen.

Auch die Frage nach der Kompetenzentwicklung ist individuell und muss von Fall zu Fall unterschiedlich beantwortet werden. Manches kann in Seminaren gezielt geschult werden, anderes ist im Coaching der Führungskräfte besser aufgehoben. Wichtig ist neben der Sensibilisierung für die Thematik der permanente Schulerblick und der Abgleich mit der Praxis.

6. AUSBLICK AUF DIE FÜHRUNGS- INSTRUMENTE IM WANDEL

Auch mit dem Blick auf die Führungsinstrumente zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht alles auf den Kopf stellt, aber Veränderungen anschiebt. Dabei kann in diesem Leitfaden nur ein kurzer Ausblick gewagt werden. Die folgenden zwei Beispiele Zielvereinbarungen und Leistungsbewertung zeigen, wie diese Veränderungen aussehen könnten.

6.1 ANPASSUNG DER ZIELVEREINBARUNGEN

Die schnelle Entwicklung von Märkten und die Organisation von Unternehmen in der Projektform führen zunehmend zu einer Trennung von disziplinarischer und fachlicher Führung. Disziplinarische Vorgesetzte und fachliche Projektleiter sind oft unterschiedliche Köpfe, die aber beide die gleiche Mitarbeiterin oder den gleichen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Blickwinkeln führen. Daher stellt sich für HR die Frage: Wer führt die Zielvereinbarungsgespräche? Die Projektleiter, die ihr jeweiliges Projekt im Blick haben, aber außerhalb des Projekts nicht im direkten Kontakt mit dem jeweiligen Mitarbeiter stehen, oder die disziplinarische Führungskraft, die im regen Kontakt mit Mitarbeitern bezüglich vertraglicher Belange steht, aber möglicherweise vom konkreten Aufgabenfeld zu weit entfernt ist?

Deutlich herausfordernder ist jedoch die Geschwindigkeit, mit der sich das Geschäft und die Projekte entwickeln. Das technologiegetriebene Umfeld erlaubt nur noch sehr bedingt eine konkrete langfristige Planung. Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit sind die Paradigmen der Zeit. Wie lassen sich Ziele für den Einzelnen definieren, wenn sich Geschäftsziele im schnellen Turnus verändern?¹⁹

Diese Szenarien verdeutlichen, dass das Instrument der klassischen Zielvereinbarung an seine Grenzen stößt. Eine langfristige Zielsetzung für ein halbes oder ein Jahr, die eine Führungskraft mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter aushandelt, ist in der Welt der Projektarbeit im Rahmen eines digitalisierten Unternehmens nicht zeitgemäß. Vielmehr sind kurzfristige projektbezogene Ziele denkbar, die mit dem Projektverantwortlichen, der Führungskraft auf Zeit, vereinbart und von dieser auch überwacht werden.

Gleichzeitig gilt es, die Zielvereinbarungen inhaltlich anzupassen. Denkbar ist die Aufnahme von Zielen, die für die Digitalisierung des Unternehmens beziehungsweise des Teams relevanten sind:²⁰

- Implementierung angepasster Arbeitsformen
- Nutzungsintensität neuer Instrumente
- Unterstützung anderer Kollegen bei der Anwendung

¹⁹ Vgl. DGFP (2015b).

²⁰ Vgl. DGFP (2015a); DGFP (2015b).

6.2 NEUE FORMEN DER LEISTUNGSBEWERTUNG

Die Bewertung der Leistung oblag bisher allein den Führungskräften. Systematische Kriterien sollten sie dabei unterstützen, zum richtigen Urteil zu kommen. Die veränderten Rahmenbedingungen erfordern heute und in Zukunft ein Umdenken bei der Bewertung der Leistung der Beschäftigten. Neue Technologien und Ansätze halten Einzug. Zwei solcher Methoden werden beispielhaft kurz skizziert.

Datenbasierte Mitarbeiterbewertung

Auf der einen Seite sind ausschließlich technologiegestützte Bewertungsmethoden auf dem Vormarsch. Über Personalmanagementsoftware können bereits Daten bezüglich Leistungsbeurteilung, Feedback von Mitarbeitern, Kompetenzlevels und Gehaltsentwicklung erfasst und Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen generiert werden. Zusätzlich enthält Projektmanagementsoftware schon deutlich mehr an Informationen als nur für die Steuerung von Projekten. Aus Projektständen, Verzögerungen, Budget- und Zeitüberschreitungen lassen sich durchaus Indikatoren für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauslesen, die, in den richtigen Kontext gesetzt, über ihre Leistung Auskunft geben könnten.

Der Einsatz dieser Technologien stellt jedoch Führungskräfte vor verschiedene Probleme:

- Wie lassen sich die Zahlen in den richtigen Kontext setzen?
- Welche Entwicklungen haben zu einem Leistungsabfall geführt, den die Daten suggerieren?
- Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für einen Leistungsabfall verantwortlich oder sind es externe, nicht zu beeinflussende Faktoren?
- Welche Daten dürfen zur Auswertung hinzugezogen werden und welche nicht?
- Wo werden Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verletzt, und wo ist eine Nutzung legitim?

Die Fragen zeigen, dass Führungskräfte hier in den meisten Fällen Neuland betreten. Darüber hinaus müssen gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung Lösungen zu den Herausforderungen gefunden werden.

Mitarbeiterbewertung durch Kolleginnen und Kollegen oder externe Stakeholder

Dem steigenden Grad an Autonomie für die Belegschaft und dem sinkenden fachlichen Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann nicht nur technisch begegnet werden. Verfahren der Mitarbeiterbewertung, bei denen eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter durch eine Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen oder auch Kunden beurteilt wird, gewinnen an Bedeutung. Diese Einzelbewertungen lassen sich dann zu einer Gesamtbewertung kumulieren.

Die Digitalisierung begünstigt diese Verfahren in zweierlei Hinsicht: Auf der einen Seite lassen Softwarelösungen durch die Aggregation von Daten die Bewertung durch mehrere Personen zu, auf der anderen Seite zeichnet sich ein vermehrter Projekteinsatz für die Mitarbeiter ab, indem sich immer wieder neue Teamkonstellationen finden. Jedoch zeigt die Praxis hier noch Grenzen auf. Neben datenschutzrechtlichen Fragen steht die Frage im Raum, wie legitim eine solch umfassende Bewertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.

7. AUSBLICK

Die Digitalisierung der Wirtschaft stellt die Führung in Unternehmen nicht von heute auf morgen auf den Kopf. Manches, was heute unter dem Schlagwort vermarktet wird, ist im Führungsalltag so oder in ähnlicher Weise schon seit Jahren erprobt. Telearbeit, eine Form des mobilen Arbeitens, erfuhr bereits in den 1990er-Jahren eine hohe Aufmerksamkeit.

Die Übersicht der gewählten Aspekte zeigt jedoch, dass Bekanntes eine neue, ganz eigene Dynamik bekommen kann. Virtuelle Teams prägen mehr und mehr den Arbeitsalltag. Der Zugriff auf Daten und Infrastruktur von überall wird möglich. Die digitale Diversität wird zur Herausforderung für Führungskräfte. Der Innovationsdruck zwingt Teams und damit die Führungskräfte in veränderte Arbeitsstrukturen. Die Transformation den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erklären, wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Nach heutigem Stand bringt die Digitalisierung im Alltag der Führungskräfte sowohl Revolutionäres als auch Bekanntes mit sich – aber alles mit deutlich mehr Druck und in einer deutlich größeren Geschwindigkeit.

Die Arbeitsdefinition von Führung im digitalisierten Unternehmen in der Einleitung passt am Ende dieses Leitfadens somit nur noch bedingt: Es geht im digitalisierten Unternehmen der neuen Arbeitswelt nicht mehr um Unterordnung und die Asymmetrie sozialer Beziehungen, sondern es geht darum, dass Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum erhalten und deutlich autonom agieren können. Gerade deshalb ist es so wichtig, Führungskräften die Vielzahl von Veränderungen und Entwicklungen vor Augen zu führen und sie für die Herausforderungen des digitalen Führungsalltags zu sensibilisieren. Vieles, was bekannt erscheint, hat bei genauerer Betrachtung eine bisher unbekannt Dimension.

Aber es gibt auch komplett Neues, was auf Führungskräfte zukommen wird. Die Macht der Daten, die durch geschicktes Einspielen von mehr oder weniger passender Produktwerbung auf Amazon oder eBay zunimmt, wird den Führungsalltag in Zukunft prägen. Das gesunde Bauchgefühl wird durch ausgefeilte Algorithmen ergänzt, im Zweifel sogar ersetzt. Wie viel Entscheidungs- und Bewertungsspielraum bleibt den Führungskräften, wenn Businessentscheidungen und Mitarbeiterbewertungen auf Grundlage aggregierter Datenmengen gefällt werden? Wem wird am Ende die bessere Einschätzung zugetraut, dem Mensch oder der Maschine? Hier eine abschließende Bewertung zu geben, ist zu früh.

Auch das Rollenverständnis wird sich verändern: Die Führungskraft wird viel stärker noch als heute als Vorbild im und Erklärer des digitalen Transformationsprozesses, als Rahmensetzer und Ressourcengeber in agilen Projekten, als Impulsgeber und Coach für autonom agierende Teams und als Moderator divergierender Interessen auftreten. Dies erfordert veränderte Kompetenzen und andere Persönlichkeiten. Kein leichtes Unterfangen für die Führungskräfteentwicklung.

DIE DGFP-DIGITALISIERUNGS-INITIATIVE

Die Digitalisierung revolutioniert unsere Wirtschaft, unsere Arbeit, unser Leben. Herausforderung für Unternehmen wie Mitarbeiter wird es sein, entscheidende Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und die Weichen entsprechend zu stellen. Als größtes Netzwerk des Personalwesens in Deutschland unterstützen wir unsere Mitglieder auf dem Weg in ein digitales Zeitalter:

Mit unserem **DGFP//congress 2015 „Die digitale Transformation von Unternehmen“** haben wir Ende Februar 2015 die Reise in die digitale Zukunft des HR-Managements begonnen. Zwei Tage lang diskutierten mehr als 300 Teilnehmer und Referenten aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft über die drängendsten Fragen und Aufgaben.

Gemeinsam mit Experten und erfahrenen Praktikern aus Wirtschaft und Wissenschaft haben wir in unseren **Zukunftswerkstätten** in 2015 konkrete Lösungsansätze zu den zentralen HR-Herausforderungen (Arbeitsmodelle, Führung, Kompetenzen) im digitalisierten Unternehmen der Zukunft entwickelt. Im Fokus stand auch die Frage, wie sich das HR-Management verändern lässt. Einen Teil der Ergebnisse finden Sie in diesen PraxisPapieren **„Führung im digitalisierten Unternehmen“** und **„Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen“**.

Unsere **Erfahrungsaustauschgruppen (Erfas)**, in den mehrere tausend Personaler organisiert sind, dienen und dienen als Resonanzboden für unsere Diskussionen und die Ergebnisse der Zukunftswerkstätten. In einer Vielzahl von Runden haben wir die Erkenntnisse gespiegelt und ergänzt.

Höhepunkt unserer Initiative war der **DGFP//congress 2016 „Zukunft. Blicke. HR-Antworten für die Arbeitswelt von morgen.“** An konkreten Beispielen aus der Praxis haben HRler gezeigt, wie sie die Herausforderungen von morgen schon heute konkret angehen. Ergänzt wurden die Diskussionen um die Frage, wie sich der rechtliche Rahmen für die Arbeitswelt von morgen weiterentwickeln muss.

Unsere Initiative ist nicht zum Abschluss gekommen. Die Frage nach der Arbeitswelt von morgen, die maßgeblich durch die Digitalisierung bestimmt wird, beschäftigt uns mehr denn je. Wie werden Algorithmen über die Auswahl von Kandidaten bestimmen? Wie lässt sich Arbeit mobiler und flexibler gestalten? Welche Fähigkeiten brauchen unsere Mitarbeiter von morgen? Und wie werden wir Sozialpartnerschaft in Zukunft definieren? Es gibt genug Antworten zu finden! Machen Sie mit bei Deutschlands größtem Personalernetzwerk, der DGFP.

Mehr zu unseren Aktivitäten, Seminaren und Kongressen finden Sie auf unserer Website: www.dgfp.de

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Arbeitsdefinition Führung	10
Abb. 2: Arbeitsdefinition Führungskraft	10
Abb. 3: Datengrundlage der IW-Köln-Befragung	12
Abb. 4: Typologie von Unternehmen anhand ihres Digitalisierungsgrads	12
Abb. 5: Prozess des Führens im digitalisierten Unternehmen	14
Abb. 6: Beispiel für den Top-Down-Prozess eines digitalen Wissensmanagementsystems in einem mittelständischen Unternehmen	17
Abb. 7: Leitfragen für Führungskräfte bei einem Top-Down-Modell	17
Abb. 8: Beispiel für den Bottom-Up-Prozess eines digitalen Business-Netzwerks in einem europaweit agierenden mittelständischen Unternehmen	18
Abb. 9: Leitfragen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Bottom-Up-Prozess	19
Abb. 10: Leitfragen für die Einführung eines Big-Bang-Ansatzes	20
Abb. 11: Leuchtturm-Beispiel aus einem mittelständischen Finanzunternehmen	21
Abb. 12: Leitfragen für die Einführung eines Leuchtturm-Ansatzes	21
Abb. 13: Beispiel für die Implementierung von Social Media in einem mittelständischen Unternehmen	22
Abb. 14: Leitfragen für die Einführung eines Sandkasten-Ansatzes	23
Abb. 15: Leitfragen für Führungskräfte zur begleitenden Kommunikation der digitalen Transformation	24
Abb. 16: Formen digitaler Diversität	25
Abb. 17: Beispiel für ein digitales Vorbild in einem mittelständischen Unternehmen	26
Abb. 18: Leitfragen für Führungskräfte, um ihre Rolle als digitales Vorbild zu prüfen	27
Abb. 19: Beispiel für eine Führungskraft, die wandlungsresistente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abholt	28
Abb. 20: Leitfragen zum Abholen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei digitalen Transformationen	29
Abb. 21: Beispiel, wie ein mittelständisches Unternehmen die Arbeit von virtuellen Teams regelt	30
Abb. 22: Auszug aus einer Team-Charta	31
Abb. 23: Leitfragen für Führungskräfte, die sich bei der Einführung von virtuellen Teams ergeben können	31
Abb. 24: Beispiel für eine Führung durch Präsenz und Virtualität	32
Abb. 25: Leitfragen für Führungskräfte bei der Überlegung, wie Virtualität durch Präsenz aufgebrochen werden kann	33
Abb. 26: Beispiel für die schrittweise Einführung eines Online-Handels	34
Abb. 27: Beispiel für die agile Erstellung einer Homepage	35
Abb. 28: Leitfragen für Führungskräfte, die sich aus agilen Managementmethoden ergeben	36
Abb. 29: Leitfragen zur Verbesserung der fachlich-technischen Kompetenzen	37

LITERATURVERZEICHNIS

Bartscher, T.; Maier, W. (2015): Gabler Wirtschaftslexikon: Suchbegriffe „Führung“ und „Top-Management“, verfügbar über: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand 15.07.2015).

Bluszcz, O.; Knorn, H. J. (2000): Reader zum Thema Führung, verfügbar über: http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Reader_-_Fuehrung.pdf (Stand 14.07.2015).

Bruch, H.; Vogel, B. (2005): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden.

Cachelin, J. L. (2015): Digitale Diversität, verfügbar über: <https://www.wissensfabrik.ch/digitaldiversity/> (Stand 05.12.2015)

ComTeam AG Academy & Consulting (2012): Com-Team Studie 2012. FührungsRaum. Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente, verfügbar über: <http://de.comteamgroup.com/sites/default/files/ct-studie12.pdf> (Stand 17.08.2015).

Das Scrum Team AG (2016): Scrum, verfügbar über: <http://www.dasscrumteam.com/scrum> (Stand 16.11.2015).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hg.) (2015a): Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit – Führungskräfteentwicklung der Zukunft, PraxisPapier, 1.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hg.) (2015b): Thesen zu einem Performance Management der Zukunft, PraxisPapier, 7.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (Hg.) (2016): Kompetenzen im digitalisierten Unternehmen. PraxisPapier, 2.

Grannemann, U. (2011): Leadion G+P Unternehmensberater Grannemann & Partner: Suchbegriff „Führung“, verfügbar über: <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0984> (Stand 15.07.2015).

Hammermann, A.; Stettes, O. (2015a): Fachkräftesicherung im Zeichen der Digitalisierung. Empirische Evidenz auf Basis des IW-Personalpanels 2014, verfügbar über: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/fachkraeftesicherung-im-zeichen-der-digitalisierung,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand 17.05.2016).

Hammermann, A.; Stettes, O. (2015b): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung. Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung (bisher unveröffentlicht).

Hammermann, A.; Stettes, O. (2015c): Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel, verfügbar über: https://www.iwkoeln.de/en/_storage/asset/246054/storage/master/file/7897281/download/IW-Trends_2015-03-05%20Hammermann%20Stettes.pdf (Stand 17.05.2016).

Hansmann, H.; Laske, M.; Luxem, R. (2005): Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin.

Herrmann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg, A. (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden.

Hildebrandt, M. (2014): Closeness at a Distance – Leading virtual groups to high performance. Faringdon – Oxfordshire.

Konrad, U.; Hertel, G. (2002): Management virtueller Teams – Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim.

Onpulsion Wirtschaftslexikon (2015): Suchbegriff „Führung“, verfügbar über: <http://www.onpulsion.de/lexikon/fuehrung/> (Stand 14.07.2015).

Schindler, M.-C.; Liller, T. (2014): PR im Social Web. Köln.

Summa, L. (Hg.) (2016): Digitale Führungszintelligenz: „Adapt to win“. Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen. Wiesbaden.

IMPRESSUM

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Hedderichstraße 36
60594 Frankfurt a. M.

Druck

Power Printing, Neuss

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

ISSN-Online 1613-2785

ISSN-Print 2363-5584

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages