



Digitale Führung

Die Digitalisierung verändert unsere Wirtschaft, unsere Gesellschaft und uns Menschen. Die neuen Herausforderungen sind gewaltig, denn die Digitalisierung wird zwar durch die Technik vorangetrieben, betrifft aber alle Bereiche eines Unternehmens. Entscheidungen müssen unter Echtzeitbedingungen getroffen und umgesetzt werden, Strategien müssen überprüft und in Frage gestellt werden, die Führung muss sich wandeln.

■ **Von Prof. Dr. Claus Gerberich**

Digitale Führung oder Digital Leadership ist der Führungsstil, den Unternehmen brauchen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein. Digitale Führung stärkt die Fähigkeit, mit schnellen Veränderungen konstruktiv umzugehen (Agilität), bringt die Digitalisierung im Unternehmen voran und passt Führung an virtuelle Zusammenarbeit an.

Herausforderung an die Führung in Zeiten von Digitalisierung

Nichts bleibt, wie es ist: Durch die Möglichkeit, in Sekunden mit der ganzen Welt zu kommunizieren, durch schnellen Wandel und durch VUCA müssen sich Unternehmen dauerhaft auf schnelle Veränderungen einstellen. Digitale Führung ist ein Führungsstil, der es Unternehmen und Mitarbeitenden ermöglicht schnell zu reagieren. Dazu müssen bestehende Organisationsstrukturen flexibler, agiler gestaltet werden. Eine Digitalisierung ohne organisatorischen Wandel geht nicht.

Warum ist Digital Leadership wichtig?

Ganz einfach: Die Gegebenheiten resp. die Welt verändern sich schnell und unvorhersehbar und wir müssen uns ebenso parallel verändern. Mit digitaler Führung wird das Unternehmen befähigt, mit dieser andauernden Veränderung klarzukommen. Immer wieder hört man: «Ja aber, Veränderung gab es doch schon immer. Und so wie wir es immer schon machen, sind wir bisher super zurecht gekommen. Wir sehen da keinen Handlungsbedarf.»

Aber die heutigen Veränderungen kommen schneller, sind komplexer und disruptiver. Sie verändern alles. Und dies ist sehr gefährlich. Selbstverständlich verändert sich immer irgendetwas, aber noch nie gab es derart grundlegende Veränderungen in Geschäfts-

modellen, Anforderungen von Kunden, Technologien, Wettbewerb und der Einstellung von Mitarbeitenden. Ganze Branchen wurden im Zuge der Digitalisierung umgekrempelt und grosse Firmen gingen bankrott, auch Firmen, die in den ersten Rängen von Indizes waren. Der ganze Markt hat sich gedreht: Riesige Unternehmen wie Kodak oder Nokia sind ruck zuck verschwunden oder konnten nicht in Ansätzen an ihren ehemaligen Erfolg anknüpfen. Gleichzeitig sind neue Unternehmen wie Apple, Alphabet (u. a. Google), Meta (u. a. Facebook), Microsoft oder Amazon nach oben gekommen und sind bereits nach relativ kurzer Zeit Billionen wert. Allein auf der Fortune 500 Liste sind unter den Top ten sechs Unternehmen der Plattformökonomie vertreten, und kein einziges aus dem Maschinenbau oder der chemischen Industrie.

Die Digitalisierung bringt Veränderungen in vielen Bereichen mit sich – darauf müssen Unternehmen sich einstellen, damit sie auch künftig erfolgreich sein können. Deshalb ist digitale Führung essenziell wichtig.

Das Postulat der schnellen Reaktionsfähigkeit

Gefragt sind:

- neue, dezentrale Strukturen statt viele Hierarchieebenen, welche Entscheidungen und Informationsfluss verlangsamen
- das Anregen der Kreativität, statt Laufen auf ausgetretenen Pfaden
- Co-Kreation, statt Abteilungs-Silos
- konstruktiver Umgang mit Fehlern, statt Abweichungen von der Regel zu bestrafen.

Der Wandel ist gewaltig und trifft alle. Ein Fortschreiben der Vergangenheit und Gegenwart reicht nicht aus.

Führung, um das Unternehmen zu digitalisieren

Hier bedeutet digitale Führung, die Digitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben und in den Köpfen aller zu etablieren. Das heisst, die Möglichkeiten und Chancen auszuschöpfen, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Die Führungskraft muss Mensch und Unternehmen durch die Digitalisierung führen. Das erfordert Augen und Ohren für Entwicklungen, Veränderungen und Entwicklungsmöglichkeiten offen halten, neue digitale Arbeitsweisen zu nutzen und den Wandel/Change hin zu einem digitalen Unternehmen zu begleiten. Dazu braucht es Fähigkeiten wie Entscheidungskompetenz, Changemanagement und digitale Kompetenz. Fehlen diese, wird der Wandel scheitern.

Virtuelle Führung – Führung virtueller Teams

Viele Menschen verstehen unter digitaler Führung Führung im virtuellen Raum bzw. auf Distanz. Digitale Arbeitsweisen wie z. B. Homeoffice, Telearbeit oder Online-Konferenzen sind zentraler Bestandteil digitaler Führung. Hier ergeben sich andere Herausforderungen als bei Führung vor Ort; dazu gehören unter anderem technische Grundlagen, Empathie und ein an die Situation angepasstes Kommunikationsverhalten.

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

Gestalte Organisationsstrukturen und die Unternehmenskultur so um, dass die Mitarbeiter*innen befähigt sind, schnell auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren!

- Halte Augen und Ohren offen für Veränderungen, Entwicklungsmöglichkeiten und neue digitale Arbeitsweisen.
- Begleite den Wandel hin zu einem digitalen Unternehmen.
- Nutze digitale Arbeitsweisen wie Telearbeit, Online-Konferenzen.
- Arbeite in kleinen flexiblen Teams, die sich selbst steuern.

Veränderung durch Digitalisierung: Neue Technik

Die Automobilindustrie befindet sich im radikalen Wandel. Hier haben sich nicht nur die Technik, sondern noch weitere Parameter verändert: bisher war die Haltbarkeit des Autos,



insbesondere die des Motors, das, was ein Auto gegenüber einem anderen ausgezeichnet hat. Die Qualität ihrer Motoren war einer der Gründe, weshalb z.B. Mercedes-Benz so erfolgreich war. Aber der Markt ändert sich.

So bringt zum Beispiel Tesla nicht mehr bloss Autos auf den Markt, sondern vielmehr fahrende Elektrosysteme. Der Motor, der bisher das Herz eines Automobils und auch sein komplexester Baustein war, kann einfach heraus genommen und ausgetauscht werden. Kein grosser Aufwand. Das kleine Navigationsdisplay ist plötzlich ein riesiger Bildschirm mit Touchscreen: Tesla bereitet sich auf autonomes Fahren vor. D.h., auch auf technischer Ebene verändert die Digitalisierung den Markt. Dementsprechend hat die Führung hat dafür Sorge zu tragen, dass sich die Menschen frühzeitig mit neuen Technologien beschäftigen und diese in ihre Arbeit integrieren. Digitale Technologien verändern die Produkte und Prozesse, digitale Führung verändert die Organisation und die Kultur.

Veränderung durch Digitalisierung: Neue Konkurrenten

Insofern könnte es sein, dass die grössten Wettbewerber in naher Zukunft gar nicht mehr aus der Automobilbranche kommen, sondern, dass es Unternehmen wie Apple und Google, oder gar der Staubsaugerhersteller Dyson sind. Die haben das Thema «Autonomes Fahren» nämlich auch auf bereits auf dem Schirm. Damit verändert sich die Bran-

che grundlegend. Die Führung muss davon ausgehen, dass sich die Spielregeln in den Märkten verändern.

Veränderung durch Digitalisierung: Neue Kundenanforderungen

Die Kund*innen und ihre Ansprüche verändern sich. Wollten die Mitglieder der älteren Generationen ihren sozialen Stand noch durch das Präsentieren statuärächtiger Kraftfahrzeuge untermauern, so ist das bei der Generation Y oder Z kaum noch der Fall. Diese positionieren sich nicht mehr durch Besitz. Vielmehr wandeln wir uns von einer Besitzgesellschaft zu einer Nutzergesellschaft. Das erfordert innovative Services, die durch die Führung angestossen und aufgebaut werden müssen. Smart Services erfordern neue Führungskonzepte.

Digitale Geschäftsmodelle: Digitalisierung in der Medienbranche

Auch die journalistische Welt ist im Umbruch: Früher verkaufte ein Verlag Informationen, die auf Blatt gedruckt waren. Heute gibt es diese Informationen im Netz und es wird sogar erwartet, dass diese kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Wie bringt man die Kund*in also dazu, für diese zu bezahlen? Wie lässt sich daraus ein Geschäftsmodell entwickeln?

Ausserdem: Was gestern Abend kurz vor Druckschluss brandheisse Neuigkeiten waren, das ist vormittags, wenn die Zeitung auf dem Tisch liegt, bereits nicht mehr aktuell.

Hier und auch im TV-Bereich ist alles im Umbruch. Neue Player (z.B. Netflix) sind plötzlich führend, die Anforderungen wandeln sich immer wieder. Und das ist in vielen Branchen der Fall. Neue Branchen entstehen (Plattformökonomie) und die klassischen Branchengrenzen verschwinden.

Welche Konsequenzen müssen Unternehmen angesichts der Digitalisierung ziehen?

Selbstverständlich hat die Digitalisierung nicht nur zur Folge, dass sich die Führung anders aufstellen muss; nein, das ganze Unternehmen muss sich darauf einstellen! Was sind die wichtigsten Punkte, an denen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung arbeiten müssen?

1. Werde schnell!

Wenn die Welt plötzlich schneller wird, dann muss das Unternehmen natürlich auch schneller werden! Unternehmen müssen Strukturen schaffen, mit denen es möglich ist, unmittelbar auf die Anforderungen von Kunden zu reagieren sowie schneller mit neuen Produkten und Themen im Markt präsent zu sein. Insgesamt müssen Unternehmen rascher entscheiden und wendiger werden.

2. Werde flexibel!

Es wurden Entscheidung getroffen, ein Projekt nimmt eine ganz klare Richtung und plötzlich stellt das Team fest, dass die Richtung nicht mehr stimmt. Reagiere! Eine Änderung in den

Das digitale KOMPETENZKAFFEE

Sie möchten einen unkomplizierten und unverbindlichen Austausch zu den Themen Kompetenz- und Performance-Management, 360°-Analysen, Future Skills, Werte und Kompetenzentwicklung?

Dann schauen Sie doch einfach rein ins **KOMPETENZKAFFEE** und nutzen Sie die ungezwungene Atmosphäre zum Fragen, Zuhören und Profitieren.

Termine und Details finden Sie unter www.kompetenzkaffee.ch





Gegebenheiten fordert eine Änderung des festgelegten Kurses.

3. Werde kundenorientierter!

Verfügen die Unternehmen über die Informationen, was ihre Kunden wirklich wollen resp. was sie brauchen? Es gilt, mit offenen Augen und Ohren sich abzeichnende Veränderungen wahrzunehmen, um gegebenenfalls die Richtung wechseln zu können. Suche die Nähe zum Kunden durch ein aktives Touchpointmanagement.

4. Werde datenorientiert

Daten werden zur Steuerung immer wichtiger. Datenanalyse wird zum Erfolgsfaktor.

5. Werde entscheidungsorientiert

Die Digitalisierung zwingt zu schnellen Entscheidungen. Die Umsetzung hängt von der Entscheidungsfähigkeit und Schnelligkeit ab.

Die Vergangenheit der Führung: Hierarchie

Bisher war Führung relativ hierarchisch geregelt: In der Chefetage wurden Entscheidungen gefällt und die Untergebenen hatten diese exakt umzusetzen, was wiederum von den Führungskräften kontrolliert wurde. Die Mitarbeiter*innen führten nur kleine Arbeitsschritte aus und hatten keinerlei Überblick über den gesamten Entstehungsprozess. Diese top down Führung wurde massgeblich durch Taylor geprägt, der damit den Grundstein für die Fließbandarbeit legte. Diese Arbeitsweise ist nicht per se falsch, denn sie war in der damaligen Zeit ungemein erfolgreich. Diese Welt war geprägt durch standardisierte Produkte in Massenfertigung. Heute ist man damit allerdings schnell weg vom Fenster.

Die Gegenwart der Führung: Schnelligkeit

Es ist heute nicht mehr so, dass Führungskräfte am schnellsten wissen, was es braucht und auf Basis dieses Wissens die besten Entscheidungen treffen. Vielmehr ist es gegenwärtig so, dass die Menschen, die mit den Kund*innen täglich zu tun und den Riecher am Markt haben sehr viel schneller mitkriegen, was gerade Phase ist und welche Entscheidung am meisten Sinn macht. Trotzdem müssen Mitarbeiter*innen Entscheidungen oft erst über mehrere Hierarchieebenen abklären. Und das dauert. Kein gutes Szenario, wenn die Kund*in vor einem steht und auf eine sofortige Lösung pocht.

Die Zukunft der Führung: Entscheidungskompetenzen

Wir brauchen Prozesse und Strukturen, die es ermöglichen, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie gebraucht werden und wo es am schnellsten geht. Das ist meistens bei der Mitarbeiter*in in der Nähe der Kund*in. Dabei ist es egal, um was es geht: Falls umgehend entschieden werden muss, dann sollten die Menschen vor Ort entscheiden dürfen. Und zwar im Team, weil so alle nötigen Informationen am zuverlässigsten zusammenkommen. Digitale Führung braucht Offenheit und Transparenz.

Die Kernkompetenzen digitaler Führung

Es gilt, zu vertrauen, statt ständig zu kontrollieren. Mit einer Misstrauenskultur kann keine erfolgreiche digitale Führung realisiert werden. Gewähre zunächst einen bedingungslosen Vertrauensvorschuss. Vertraue darauf, dass die Mitarbeitenden effektiv arbeiten, auch wenn du sie nicht siehst. Dann überlege, woran (außer an Anwesenheitszeit) du ihre Arbeitsleistung beurteilen kannst. Dadurch brauchst du sie nicht mehr ständig zu kontrollieren.

Rahmenbedingungen schaffen

Gerade im Falle von Remote-Arbeit ist es wichtig, Arbeitszeiten und Erholungsphasen festzulegen. Denn viele neigen dazu, im Homeoffice mehr zu arbeiten als im Büro. Definiere, wann die Mitarbeitenden erreichbar sein sollen und wann nicht. Regelmässigkeit bietet beiden Seiten Sicherheit.

Klare Absprachen und Konsequenzen

Woran werden Fortschritt oder das Ergebnis gemessen? Was gehört zum Projektrahmen dazu und was eben nicht? Über welches Medium wird was kommuniziert? Wie verhaltet ihr euch in Video-Konferenzen? Was sind die Konsequenzen, wenn sich jemand nicht an die Absprachen hält?

Regelmässiger Informationsaustausch

Informationsaustausch und Interaktion müssen organisiert werden. Dabei sind alle einzelnen Beiträge wertzuschätzen.

Lob und Kritik konstruktiv handhaben

Wichtige Grundregel: Trenne stets Lob und Kritik, denn ansonsten wird das Lob durch die Kritik wieder zunichte gemacht. Und dann versuche, Fehler nicht als Manko zu betrach-

ten und zu tabuisieren, sondern nutze sie vielmehr als Inspirationsquelle: Was können wir daraus fürs nächste Mal lernen?

Fürsorgepflicht wahren

Ein Aspekt, der beim digitalen Führen noch wichtiger ist als offline, ist die Fürsorgepflicht. Denn, wie bereits erwähnt, neigen viele Menschen dazu, im Homeoffice mehr zu arbeiten als sonst. Schliesslich ist der Laptop mit den E-Mails immer zum Greifen nahe.

Gib regelmässig konstruktives Feedback, noch häufiger, als wenn du in Präsenz führst. Schliesslich ist es remote schwerer für die Mitarbeitenden einzuschätzen, wo sie stehen und ob sie den Anforderungen genügen. Durch Feedback schaffst du es, dass sie sich trotz physischer Distanz als Teil des Teams fühlen. Und das fördert die Kooperation untereinander. Je besser die Vertrauensbasis und je klarer der Sinn einer Aufgabe, desto erfolgreicher wird es dir gelingen, digital zu führen. Es erfordert mehr strukturierte Organisation der gegenseitigen Kommunikation, als dies der Fall ist, wenn Führungskraft und Mitarbeiter physisch an einem Ort sind.

Take Away Messages

- Digitale Führung erfordert ein Umdenken im Kopf als Führungskraft und in den Köpfen der Mitarbeitenden. Ein digitales Mindset ist die Basis für digitale Leadership-Kompetenzen.
- Kommunikation ist im virtuellen Umfeld noch wichtiger als offline. Und sie will tatsächlich organisiert sein, da sich auf Distanz keine beiläufigen Gespräche mehr ergeben.
- Agilität und Anpassungsfähigkeit sind die neuen Erfolgsfaktoren, die Führung hat den Rahmen dafür zu schaffen.
- Ohne digitale Führung wird der Wandel zum digitalen Unternehmen nicht machbar sein, damit muss aber parallel mit dem Einzug der Technik begonnen werden.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.