



## Führung im digitalen Wandel – Herausforderung und Chance

### Führung im digitalen Wandel – worum geht es?

Ursprünglich wurde unter Digitalisierung das Umwandeln analoger Daten in digitale verstanden. Die heute gebräuchliche Verwendung versteht Digitalisierung als Automation von Prozessen und Geschäftsmodellen durch das Vernetzen digitaler Technik, Informationen und Menschen.

Führungskräfte müssen Vorreiter dieser digitalen Transformation werden. Nicht nur bei der Digitalisierung von Prozessen und Neuausrichtung von Geschäftsmodellen, sondern auch im Hinblick auf ein neues, agiles und transformationales Führungsverhalten:

- Traditionelle Führungsmodelle sind agilen Führungsmethoden unterlegen, wenn es gilt Antworten auf die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen für Unternehmen zu finden.
- Neu in Unternehmen eintretende, jüngere Mitarbeiter fordern immer stärker eine Abkehr von traditionellen, hierarchischen Führungsmodellen.
- Digital Leaders müssen dabei in der Lage sein, Mitarbeiter und Bereiche bei denen die Digitalisierung auf Sicht noch einen geringeren Stellenwert hat, situativ anders zu führen.

### Wettbewerbsvorteile durch agile, digitale Führung

Die heutige Welt wird oftmals über das VUCA-Prinzip beschrieben. VUCA ist ein Akronym, das sich aus den Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity zusammensetzt. Ursprünglich ein Begriff des US Militärs dient VUCA zwischenzeitlich zur Beschreibung der Herausforderungen an Unternehmen.

Natürlich sind Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit keine neuen Rahmenbedingungen. Neu ist, dass im Zeitalter der Digitalisierung diese vier Einflussfaktoren oft gleichzeitig auf Unternehmen einwirken (siehe hierzu auch [www.linkedin.com/pulse/living-vuca-world-franz-herrlein/](http://www.linkedin.com/pulse/living-vuca-world-franz-herrlein/)).

Klassische Linienorganisationen sind agilen Führungsmodellen unterlegen, wenn es gilt schnelle/flexible Antworten auf veränderte Rahmenbedingungen zu finden. Um den Vorteil von digital Leadership heben zu können, ist es dabei erforderlich, Kanälen, Ressourcen und Zuständigkeiten in einem Unternehmen konsequent und tiefgehend zu vernetzen.

### Eine Momentaufnahme zu Führung im digitalen Wandel

Eine seitens Alpine One in 2017 durchgeführte Studie zeigt, dass zwar rund 70% der befragten Führungskräfte sich selbst als mindestens gute Führungskräfte in einer weitgehend analogen Welt ansehen, gleichzeitig wurden auf Nachfrage Defizite im Bereich Verständnis/Anwendung/Nutzung neuer Technologien eingeräumt.

Digitalisierung wurde dabei primär als relevant für Prozessoptimierungen und die Ausrichtung auf sich ändernde Kundenbedürfnisse gesehen. Dies oftmals im Sinne von Initiativen und Projekten mit klaren Start- und Endterminen und weniger im Verständnis eines kontinuierlichen Transformationsprozesses.

Für rund 60% der befragten Führungskräfte war Digital Leadership, d.h. die Anpassung des eigenen Führungsstils auf den digitalen Wandel kein Handlungsfeld für die nächsten 24 Monate.

Die überwiegende Zahl der Führungskräfte hatte dabei grundsätzliche Probleme, wesentliche Elemente eines agileren Führungsstils, bspw. sich verändernde Rollen und Verantwortungen auf den eigenen Verantwortungsbereich zu übertragen und sich eine Abkehr von klassischen Aufbau- und Ablauforganisationen vorzustellen.

Deutlich über 50% der befragten Führungskräfte waren der Überzeugung, dass Digital Leadership auf kleinere Unternehmen bzw. Projektteams beschränkt sei. Ein wesentlicher Treiber für die Skepsis war die Angst vor einem Kontrollverlust.

Die Antworten variierten dabei in Abhängigkeit von Alter und Position in der Unternehmenshierarchie. Jüngere Führungskräfte mit oftmals hierarchisch niedrigeren Leitungsfunktionen waren deutlich offener und flexibler. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte in einer höheren Technikaffinität und einem deutlich engeren Kontakt zu den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion liegen.

Parallel dazu befragte (jüngere) Mitarbeiter forderten eine deutliche Abkehr von traditionellen Führungsmodellen. Flache Hierarchien, Transparenz/Informationsweitergabe von oben nach unten, Eigenverantwortung, wechselnde Rollen und Verantwortungen im Sinne von Liquid Leadership und ein höheres Maß an zeitlicher und räumlicher Flexibilität wurden dabei als wesentliche Anforderungen moderner Führung genannt.

Der resultierende Widerspruch zwischen existentem und gefordertem Führungsverhalten stellt somit ein klares Handlungsfeld im Wettbewerb um Talente dar. Digital Leadership erfordert eine Abkehr von traditionellen Denkweisen, um Mitarbeiter langfristig an Unternehmen binden zu können.

### Merkmale von digital Leadership

Führungskräfte im digitalen Wandel müssen in ihrem Führungsverhalten authentisch und einschätzbar sein und im Einklang mit ihren Werten handeln. Dabei ihren Mitarbeitern Vertrauen und Wertschätzung entgegenbringen und Sinn und Zweck vermitteln können. Sie sollen Vorbild sein, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen und eine Kultur der Fehlertoleranz und den Mut zu unkonventionellem Denken und Vorgehen fördern.



## Merkmale von digital Leadership

Dies alles sind keine neuen Erkenntnisse. Wesentliche Merkmale für Digital Leadership im Vergleich zu traditionellen Führungsmodellen sind hingegen:

- Wechselnde Verantwortungen und Rollen in Abhängigkeit von Kompetenzen/ Fähigkeiten und jeweiliger Aufgabenstellung.
- Entscheidungen basieren nicht primär auf Hierarchie, sondern auf nachvollziehbaren Prinzipien.
- Mitarbeiter sind im Rahmen regelmäßiger Abstimmungen an der Priorisierung von Aufgaben und der Bewertung von Ergebnissen beteiligt.
- Eine verstärkte und gewollte Einbindung der Mitarbeiter und bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Teams fördert Motivation, Fähigkeiten und Ideen.
- Es besteht eine hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen.
- Beurteilungen und Feedback erfolgen auf Mitarbeiter- und Teamebene, kontinuierlich und nicht nur auf ein konkretes Ergebnis bezogen, sondern auch im Hinblick auf Prozesse, Verhalten und Zusammenarbeit.
- Mitarbeiter haben ein hohes Maß an Autonomie und Eigenverantwortung, aber auch eine klare Zielfokussierung. Sie erfahren mehr Coaching und weniger Kontrolle.

Digital Leadership mit seinen Merkmalen ist in der Reinform aber mitunter nicht in allen Bereichen eines Unternehmens anwendbar, bspw. in Bereichen, in denen es weniger um Innovation und Geschwindigkeit geht, sondern mehr um Effizienz, Genauigkeit oder wiederkehrende Standardtätigkeiten. Führungskräfte im digitalen Wandel müssen deshalb in der Lage sein, verschiedene Führungsstile zu kombinieren und situativ anzuwenden.

Digital Leadership erfordert von Führungskräften ein hohes Maß an Selbstreflexion und die Bereitschaft zum konstruktivem Diskurs. Dazu vor allem auch den Mut, das bisherige Führungsverhalten an die Erfordernisse des digitalen Wandels anzupassen.

Um Führungskräfte dabei optimal zu unterstützen, wurde seitens Alpine One die Digital Leadership Masterclass konzipiert. Inhalte des zweitägigen Trainings sind u.a.:

- Digitalisierung: Bedeutung, Chancen und Herausforderungen im Kontext einer VUCA Welt.
- Generation Global – was Mitarbeiter heute von Führung erwarten.
- Merkmale von digital Leadership und Abgrenzung zu traditioneller Führung.
- Kommunikationsformen und Einsatz neuer Medien in der Führung, Führung „auf Distanz“, virtuelle Teams, Feedbackkultur.
- Wirksame Zielsetzung, Delegation und Empowerment.
- Teamzusammensetzungen und -building und Gruppendynamiken. Neue Formen der Zusammenarbeit und Einsatz neuer Medien (Jams, ideacreation, design thinking etc.)
- Autonomie und Selbstverantwortung: Organisation, Chancen und Grenzen.
- Situatives Führen im nicht digital Kontext
- Selbstreflexion als Basis für die persönliche Weiterentwicklung.

Der Fokus liegt auf sofortiger Anwendbarkeit in der Führung. Um nachhaltige Verhaltensänderungen zu erzielen, können neben Trainings, die erste Impulse liefern, im Nachgang bspw. e-Learnings und selektive Coachings zur Unterstützung von Individuen oder zur Begleitung agiler Teams eingesetzt werden.

## Fazit: Digital Leadership - eine Notwendigkeit, keine Mode

Digitalisierung ist kein Projekt mit festem Start- und Endtermin, sondern eine andauernde Transformation. Diese Transformation kann nur dann gelingen, wenn sie einhergeht mit einem neuem, agilem Führungsverhalten.

Der Übergang zu diesem neuen Führungsmodell ist kein einmaliges Ereignis, sondern erfordert eine kontinuierliche Weiterentwicklung und ein hohes Maß an Selbstreflexion und Sparring. Nur so kann eine nachhaltige Veränderung erzielt werden.

Für Führungskräfte gilt ebenso wie für jeden anderen Mitarbeiter: Wissen steigt exponentiell an – lebenslanges Lernen ist unumgängliche Pflicht geworden.

Unternehmen, deren Führungskräfte den Schritt hin zu agiler Führung schaffen, weisen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber traditionell hierarchisch geführten Unternehmen auf. Im Wettbewerb um Talente wird Digital Leadership zu einer wesentlichen Erfolgskomponente.

Alpine One – The Human Factor Company

Grünwald im November 2017

## Über Alpine One

Alpine One ist eine Leadership Advisory Boutique. Wir unterstützen Individuen, Teams und ganze Organisationen bei ihrer Entwicklung. Alpine One bietet keine Standardlösungen, sondern legt das Augenmerk auf maßgeschneiderte, kundenspezifische Ansätze. Wir arbeiten branchenübergreifend. Immer mit dem Fokus auf schnelle und gleichzeitig nachhaltige Ergebnisse. Bei Alpine One arbeiten ausschließlich Praktiker, die über eine langjährige, oft internationale Führungserfahrung verfügen, ergänzt um Ausbildungen bspw. als Coaches, NLP Practitioner, Psychotherapeuten oder Psychologen.