

Elke Berninger-Schäfer

Digital Leadership

Die Digitalisierung der Führung

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Inhalt

Mind Map.....	6
Darum geht's.....	8
1 Veränderungen oder Moden und Mythen?	12
1.1 Szenarien.....	13
1.2 Digital Leadership – eine Standortbestimmung.....	14
1.3 Risiken der Digitalisierung.....	18
2 Anforderungen an Digital Leadership	22
2.1 Anforderungen an die Organisation.....	22
2.2 Anforderungen an Führungskräfte.....	27
2.3 Kennzeichen von Digital Leadership – das Mindset	33
3 Führungstheorien	36
3.1 Führungsverständnis.....	36
3.2 Historische Entwicklung von Führungsvorstellungen	38
3.2.1 „Great Man Theory“ oder „Hero-Theorie“ und Skillsforschung	39
3.2.2 Führungsstile	39
3.2.3 Systemische Führungstheorien	42
3.2.4 Führung im Management	44
3.2.5 Transaktionale Führung	45
3.2.6 Transformationale oder visionär-charismatische Führung.....	46
3.2.7 Kooperative Führung	49
3.2.8 Kulturdimensionen der Führung	49
3.2.9 Führung als Rolle.....	51
3.3 Aktuelle Führungstheorien	53
3.3.1 Laterale Führung	53
3.3.2 Neuroleadership.....	54

3.3.3	Emotional intelligente Führung	56
3.3.4	Positive Leadership.....	56
3.3.5	Salutogenetische Führung.....	59
3.3.6	Mindful Leadership und Superleadership	60
3.3.7	Servant Leadership.....	61
3.3.8	Shared Leadership	62
3.3.9	Agile Führung	63
3.3.10	Complexity Leadership	66
3.3.11	Netzwerkzentrische Führung.....	68
3.3.12	Integrale Führung.....	70

4 Digital Leadership74

4.1.	Definition von Digital Leadership.....	74
4.2	Führungsverständnis bei Digital Leadership	76
4.3	Digital Leadership braucht eine Coaching-Kultur	80
4.4	Voraussetzungen für Digital Leadership.....	99

5 Umsetzung von Digital Leadership102

5.1	Virtual Social Collaboration – Vor- und Nachteile.....	103
5.2	Medienkommunikation	106
5.3	Technische Umsetzung von Digital Leadership.....	113
5.4	Methodische Umsetzung in verschiedenen Formaten.....	115
5.4.1	Kanban.....	115
5.4.2	Scrum	117
5.4.3	Design Thinking.....	122
5.4.4	Führen in verteilten Teams	127
5.4.5	Weitere agile und partizipative Methoden	138

6 Kompetenzen für Digital Leadership142

6.1	Der Kompetenzbegriff.....	142
6.2	Digitale Führungskompetenzen.....	144
6.3	Kompetenzentwicklung mit Coaching	148
6.4	Lernarchitektur zur Kompetenzentwicklung für Digital Leadership.....	153

7 Fazit – Leading myself162

Stichwortregister.....	166
Literaturliste:	in den Download-Ressourcen



Digital Leadership

7. Leading myself

6. Kompetenzen

5. Umsetzung

1. Veränderungen

2. Anforderungen

3. Führungstheorien

4. Digital Leadership

Szenarien

Standortbestimmung

Risiken der Digitalisierung

an die Orga

an Führungskräfte

Mindset

Aktuelle Führungstheorien

Führungsverständnis

Historische Entwicklung

Voraussetzungen

Coaching-Kultur

Definition

Führungsverständnis

Lernarchitektur

Digitale Führungskompetenzen

Kompetenzbegriff

Kompetenzentwicklung mit Coaching

Methodische Umsetzung

Medienkommunikation

Virtual Social Collaboration

Technische Umsetzung

Mind Map
Digital Leadership

Darum geht's

Die Trendforschung sagt voraus, dass die Veränderung der Lebens- und Arbeitswelten durch die Globalisierung und Digitalisierung ebenso wie die Veränderung der Werte der Generationen Y und Z mit einem Paradigmenwechsel der Führung einhergehen werden.

Eine Veränderung des Führungsverständnisses hat es im Verlauf der Menschheitsentwicklung immer wieder gegeben, da Führung zur Menschheitsgeschichte dazugehört. Symbole für Führung finden sich in den Hieroglyphen Ägyptens von vor über 5.000 Jahren und in hebräischen Schriften, in den Texten von Konfuzius in China, im Klassizismus des antiken Griechenlands, in Homers Odyssee, in der Bibel, in der Benediktinischen Ordensregel aus dem 6. Jh., in Machiavellis „Der Fürst“ im 16. Jh. oder im Telemach von Fenelon im 17. Jh. Der Begriff Leadership erscheint im englischsprachigen Raum seit etwa 200 Jahren, speziell im Britischen Parlament. Leadership und Führung werden in der deutschsprachigen Literatur synonym verwendet. Aufgrund der nationalsozialistischen Geschichte ist in Deutschland der Begriff „Führer“ anders als der Begriff „Leader“ nicht mehr gebräuchlich, er wird größtenteils durch den Begriff „Führungskraft“ ersetzt.

Die bereits stattfindenden und anstehenden Veränderungen im Zusammenhang mit Digitalisierung brauchen neue, digitale Kompetenzfelder, welche entwickelt und qualifiziert werden müssen, damit professionelle Vorgehensweisen auch im digitalen Führungsalltag entstehen können. Hiervon sind sämtliche Führungsebenen betroffen, vom Top Management bis zu den Nachwuchsführungskräften, aber auch alle sie begleitenden und beratende Personen.

Heute ist es bereits möglich, dass Mitarbeitende ihre Führungskraft nicht nur persönlich erleben, sondern ihr in virtuellen Welten begegnen können. Dies wird zunehmend erforderlich, wenn es um Zusammenarbeit von Menschen in verteilten Teams geht, um standort- oder länderübergreifende Vernetzungen. Auch können Führungskräfte bereits wählen, in welcher Rolle, in welcher virtuellen Umgebung und mit welchen Tools und Formaten sie ihren Aufgaben nachkommen möchten.

Hier ein Beispiel: In Abb. 1 ist eine Teamdarstellung mit einer weiblichen Führungskraft und vier weiteren Mitarbeitenden im Rahmen einer Teamentwicklungsmaßnahme mit einem Online-Tool vorgenommen worden.



Abb. 1: Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auf einer Plattform, die für Digital Leadership und Online-Coaching entwickelt wurde

Erste Online-Prozesse und -Tools, die speziell für die Bedarfe von Digital Leadership entwickelt wurden, unterstützen Führungskräfte in diesem Zusammenhang unmittelbar in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und der Gestaltung ihrer Rollen. So viel kann bereits jetzt verraten werden: Führung im Zeitalter der Digitalisierung geht einher mit einer (teilweisen) Digitalisierung der Führung, die sich den aktuellen Herausforderungen stellt. Die dahinterstehenden Führungskonzepte und digitalen Vorgehensweisen werden in diesem Buch vorgestellt.

Was erwartet Sie?

- In **Kapitel 1** setzen wir uns mit der Frage auseinander, was wirklich neu ist an den derzeit beschriebenen Führungsansprüchen. Während die Digitalisierung bereits in vielen Arbeits- und Lebensbereichen eine Selbstverständlichkeit geworden ist, unterscheiden sich Organisationen und ihr Management noch sehr deutlich im Grad ihrer Digitalisierungskompetenz. Daraus entstehen Unsicherheiten, welche auch mit den Risiken der Digitalisierung zusammenhängen.
- **Kapitel 2** bringt Ihnen die Anforderungen an Digital Leadership näher. Diese Anforderungen beziehen sich zum einen auf organisationale Prozesse und Strukturen und zum anderen auf die

Führungskraft selbst. Sie erfordern ein bestimmtes „Mindset“ von Führung.

- ▶ In **Kapitel 3** widmen Sie sich den heutigen Führungskonzepten und ihrer Entwicklung. Hierzu gehören die Klärung des Führungsverständnisses und die Entwicklung von Führungstheorien als Grundlage, auf der Digital Leadership aufbaut.
- ▶ **Kapitel 4:** Hier dreht es sich um Digital Leadership. Sie erfahren, welche der bisher dargestellten Führungskonzepte in Digital Leadership einfließen. Hinzu kommt die Ausübung von Führung über Medien und Online-Tools, was mit konkreten Beispielen illustriert wird. Die Grundlage bildet eine Organisationskultur, welche mit Haltungen, Werten und Vorgehensweisen einhergeht, die denen des professionellen Coachings entspricht.
- ▶ **Kapitel 5** beschreibt, wie Digital Leadership zurzeit methodisch umgesetzt wird und welche technischen Voraussetzungen hierfür hilfreich sind. Hierbei spielen agile Managementmethoden und das Führen in verteilten Teams eine wichtige Rolle.
- ▶ In **Kapitel 6** gehen wir auf die erforderlichen Kompetenzen für Digital Leadership ein und machen einen Vorschlag, mit welcher Lernarchitektur diese entwickelt werden können.
- ▶ Im abschließenden **Kapitel 7** stellen wir uns die Frage, ob Führungsvorstellungen, wie sie in Bezug auf Digital Leadership gefordert werden, überhaupt realistisch sein können. Da es zum gegenwärtigen Zeitpunkt allerdings auch noch keine künstliche Intelligenz gibt, die hier einspringen kann, sollten sich Digital Leaders auf den Weg machen, dem Ideal zumindest nahezukommen.

Danke

Digital Leadership ist bereits ein Hype-Thema, wenn es auch mit einem unterschiedlichen Verständnis genutzt wird. Meist wird damit Führung im Rahmen der digitalen Transformation gemeint, wobei das herkömmliche, analoge „Mindset“ von Führung vorherrschend ist. Umso mehr bedanke ich mich bei allen, die mit mir einen Schritt weiter gegangen sind und die Digitalisierung von Führung für möglich und sinnvoll halten.

Mein Dank gilt dem Team des Karlsruher Instituts und der CAI GmbH, die mit Freude innovative Wege beschreiten. Danke Heidi Kupke, Sandra Ebner, Michelle Ihle, Ralf Wahl, Tim Kieritz, Julian Bereth und Mike Konrad.

Ich bedanke mich bei meinen HochschulpartnerInnen für inspirierende Gespräche und Experimente, insbesondere bei Prof. Dr. Michael Nagy von der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Prof. Dr. Dr. Irina von Kempster von der Hochschule Karlsruhe für Technik und Wirtschaft, Prof. Hansjörg Künzli von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Prof. Dr. Claudia Schneider von der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Alle noch so tollen Projekte und Pläne ließen sich nicht verwirklichen, wenn es nicht KundInnen gäbe, die offen für neue Ideen sind und mutig pionierhafte Wege mitgehen. Ihnen gilt mein wärmster Dank.

Ihre Elke Berninger-Schäfer

Downloads

Zu diesem Buch gibt es Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Praxis. Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle im Buch.



**Download
Handouts**
erkennen Sie an
diesem Symbol
– den Link
finden Sie in der
Umschlagklappe

2

Anforderungen an Digital Leadership

„Unternehmen sind emotionale Arenen, in denen unterschiedliche individuelle und kollektive Emotionen entstehen und aufeinandertreffen.“
(Bruch & Vogel, 2009)

Die Ausübung von Digital Leadership findet in einem organisationalen Kontext statt. In einem digitalen Führungskontext stellen sich sowohl organisatorische Anforderungen als auch persönliche Anforderungen an die Führungskraft selbst. Aus diesen Anforderungen lässt sich das notwendige „Mindset“ für Digital Leadership ableiten.

2.1 Anforderungen an die Organisation

Wie müssen sich Arbeit, Führung und Organisationen durch die digitale Transformation verändern, damit Chancen genutzt und Mitarbeitende auf diesem Weg unterstützt werden können? Um diese Kernfrage drehte sich das Forschungsprojekt „Digital Work Design – Turning Risks into Chances“, vorgestellt in einer Studie von Welp et al. (2018). In einem mehrstufigen Untersuchungsaufbau extrahierten sie fünf essenzielle Anforderungen für eine gelingende digitale Transformation:

Die „Big Five“ der Anforderungen

- ▶ Umgang mit der VUCA-Welt als Kernkompetenz
- ▶ Entwicklung (neuer Arten von) Teamarbeit
- ▶ Demokratisierung der Organisation

- Beziehungsmanagement über alle Ebenen hinweg
- Aufmerksamkeitsfokus auf Gesundheit

Diese „Big Five“ rücken nun in den Fokus, ergänzt um einen sechsten Punkt, der Agilität als Anforderung an digitale Vorgehensweisen beschreibt.

1. Umgang mit der VUCA-Welt als Kernkompetenz

Als zentrale Anforderung an Führung zählen Welpé et al. den Umgang mit der VUCA-Welt, eine Abkürzung für die folgenden Begriffe:

- *Volatilität* (Geschwindigkeit und Stärke von Veränderungen, die mit Instabilität und Turbulenz einhergehen)
- *Unsicherheit* (das Fehlen von Informationen und Unplanbarkeit bzw. Kontrolle von Ereignissen)
- *Komplexität* (gleichzeitige und teilweise verschachtelte Prozesse und Informationen)
- *Ambiguität* (Unklarheiten z.B. über Rollen, Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse usw.)

VUCA

Während unter stabilen Bedingungen formale Organisationsstrukturen mit hoher Spezialisierung, klaren Hierarchien, Strukturen und Entscheidungsbefugnissen eine hohe Effizienz ermöglichen, brauchen unklare und komplexe Bedingungen eher organische Strukturen mit hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Es wird versucht, eine angemessene Balance zwischen den beiden Polen Flexibilität, Innovation und Adaptation auf der einen Seite und Stabilität, Struktur und Effektivität auf der anderen Seite herzustellen. Dieser Versuch wird als Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet. Dies illustriert Abb. 2.

Ambidextrie:
Balance
zwischen
Flexibilität und
Stabilität

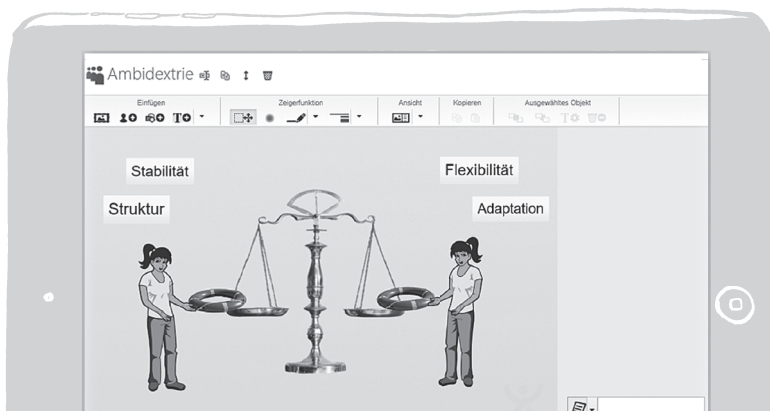


Abb. 2: Ambidextrie
(©CAI GmbH)

Bei der strukturellen Ambidextrie werden die beiden Pole unterschiedlichen Organisationseinheiten übertragen. Bei der kontextuellen Ambidextrie wird versucht, beides gleichzeitig in den gleichen Organisationseinheiten zu verwirklichen.

Um dies zu erreichen, wird versucht, ein hohes Leistungsmanagement mit einem förderlichen sozialen Klima zu kombinieren. Das bedeutet, dass herausfordernde Ziele gesetzt werden, für welche die Mitarbeitenden selbst verantwortlich sind. Dies soll unter anderem einen Beitrag für die Entwicklung der Mitarbeitenden leisten. Führungskräfte müssen dabei entscheiden, wann sie Mitarbeitende wie einsetzen, informieren und beteiligen und wann eben nicht. Sie regulieren damit die Datenflut und steuern Über- und Unterforderung. Hierfür ist auch Simplifizierung wichtig, sich z.B. auf Kernbereiche zu fokussieren und unnötigen „Ballast“ abzuschaufen.

**Führungskräfte
verabschieden
sich vom Mikro-
management**

Eine weitere typische Herangehensweise ist es, Prozesse zu formalisieren, während Rollen und Funktionen frei definierbar bleiben. Zur Verringerung von Unsicherheit ist es wichtig, die Organisationsziele klar zu kommunizieren, Mitarbeitenden aber möglichst viel Gestaltungsraum bei der Umsetzung zu gewähren, d.h., Führungskräfte verabschieden sich vom Mikromanagement. Sie verzichten auf kleinteilige operative Tätigkeiten, die in die Aufgaben der Mitarbeitenden eingreifen.

Von Organisationen wird der Mut zum Experimentieren gefordert, d.h., sie werden ermutigt, möglichst schnell mit Prototypen auf den Markt zu gehen, um die Kundenperspektive einzuholen. Dies muss mit der Bereitschaft zu Fehlschlägen verbunden sein sowie mit der Bereitschaft, Prototypen, die sich nicht bewähren, auch schnell wieder loszulassen. Damit wird die lernende Organisation unterstützt, die Fehleroffenheit braucht. Feedback, Reflexion, erfahrungsbasiertes Lernen, zufallsbasierte Entdeckungen und Lernen durch gezielten Kompetenzaufbau sind dafür genauso unerlässlich wie das Vorbildverhalten der Führungskraft in den Themen Lernwilligkeit und Fehlerkultur.

2. Entwicklung (neuer Arten von) Teamarbeit

**Disruptive
Entwicklungen**

Disruption steht für den Umbruch als grundlegende neue Entwicklung von Produkten oder von völlig neuen Geschäftsmodellen (Bull, 2018). Nicht selten wird Disruption heutzutage durch Digitalisierung verursacht.

Auch die Teamarbeit entwickelt sich disruptiv. In ihr findet eine grenz- und barriereübergreifende Interaktion über Hierarchien, Abteilungen

und Disziplinen hinweg mit passenden Medien statt. Es entstehen diverse und verteilte Teams, die eine Vertrauenskultur aufbauen, in welcher Ideen und Menschen offen, wertfrei und wertschätzend angenommen werden. Die Führungskraft hält sich mit Ideen zurück und fördert den Austausch der anderen. Sie bietet verschiedene Formate für den Austausch wie etwa Netzwerke, Projekte, Schwarm und stellt hierfür Kommunikationstechnologien zur Verfügung.

3. Demokratisierung der Organisation

Mitarbeitende werden entwickelt und ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu zeigen. Es findet Empowerment statt, indem ein Fokus auf die Stärken gelegt wird. Feedback und klare Regeln ermöglichen Autonomie, Selbstorganisation und Selbstführung der Teams.

Partizipation

Partizipation wird verwirklicht, indem Mitarbeitende in transparente Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden. Informationen werden geteilt und Initiativen belohnt.

4. Beziehungsmanagement über alle Ebenen hinweg

Beziehungsgestaltung ist das erforderliche Treibmittel für den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Eine wertschätzende Beziehungsgestaltung wird durch Respekt, Empathie, Vertrauen und Anerkennung von Personen und Leistungen verwirklicht sowie durch einen fürsorglichen Umgang miteinander. Energie entsteht durch Begeisterung und Anerkennung. Personen und Teams werden über gemeinsame Ziele miteinander vernetzt.

5. Aufmerksamkeitsfokus auf Gesundheit

Zur Stärkung der Resilienz von Einzelpersonen und Organisation braucht es eine Balance von Herausforderungen in den verschiedenen Lebensbereichen. Die Arbeitsgestaltung sollte mit Abwechslung und Pausen einhergehen. Erholungsphasen wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Ressourcen werden aufgebaut und entwickelt, auch zum Stressmanagement und zur Selbststeuerung.

Resilienz

6. Agile Vorgehensweisen

Der Unternehmensberater Siegfried Kaltenecker (2017) weist darauf hin, dass die strikte Kundenorientierung, schlanke Aufbauorganisationen, mutige Verbesserungs- und Innovationsexperimente, kurze Feedback-

Schleifen und die transparente Steuerung der Abläufe wesentliche Entwicklungsschritte auf dem agilen Weg sind, genauso wie Responsivität. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich schnell auf neue Herausforderungen einstellen zu können.

Das Agile Manifest

Noch konkreter wird es im „Agilen Manifest“. Dort werden folgende Kriterien agiler Vorgehensweisen definiert (http://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest, eingesehen am 21.02.2019):

- ▶ Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
- ▶ Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation
- ▶ Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen
- ▶ Das Eingehen auf Veränderung hat Vorrang vor strikter Planverfolgung

Im Unterschied zur klassischen Projektstruktur mit standardisierten Vorgehensweisen, Rollen, Aufgaben, Prozessphasen, Meilensteinen und Zeitfenstern zeichnet sich die agile Projektkultur durch Selbstorganisation der Teams und Integration der Kunden in ein Projekt aus, ebenso wie durch den Verzicht auf Standards, Transparenz und Kooperation, Schnelligkeit und Flexibilität beim Reagieren auf Veränderungen, außerdem Wissenstransfer, Eigeninitiative und Verantwortung, frühzeitige und regelmäßige Messung der Zielerreichung, dynamische Anpassung von Plänen und Teamentwicklung. Regeln sind nicht fest, sondern passen sich den kontinuierlichen Veränderungen an (Hilmer & Krieg, 2016).

Was bedeutet das für die organisatorischen Anforderungen an Digital Leadership?

Rahmenbedingungen

Bei den Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Digital Leadership ergab sich in einer Studie von Dick et al. aus dem Jahr 2016 die folgende Reihenfolge:

1. Rückendeckung von Vorstand und Inhabern
2. Veränderung der Unternehmenskultur
3. Aufbau neuer IT-Systeme
4. Aufbau neuer Strukturen und Prozesse
5. Beteiligung der Mitarbeitenden
6. Formulierung einer zukunftsorientierten Mission
7. Interne Nutzung von sozialen Medien

Auch wenn sich alle weitgehend darin einig sind, dass der Kompetenzaufbau hierfür nötig ist, werden jedoch kaum Schulungen hierfür geplant bzw. es wird noch wenig an einheitlichen Führungsprinzipien für Digital Leadership gearbeitet. Etwas weiter ist die Automobilindustrie, die unter hohem Wettbewerbsdruck steht (Dick et al., 2016).

Die Autoren ergänzten ihre Studie durch ein Expertengespräch mit Frank Kohl-Boas, dem Head of HR Northwest, Central & Eastern Europe bei Google: *„Die Rückendeckung von Unternehmensleitung und Inhabern ist entscheidend. Die Entscheider müssen nicht alles selbst im Detail durchdringen oder ausprobieren, sie sollten viel mehr als bisher zulassen. Dieser ‚freudige Kontrollverlust‘ gilt für alle Führungskräfte und wird von ganz oben vorgelebt. Eine Führungskraft stellt heute die richtigen Fragen und nutzt für die Antworten die kollektive Intelligenz der Organisation. Es geht um adaptive Herausforderungen, für die man Szenarien entwickeln muss, statt mit einer erfahrungsbasierten Entscheidung reagieren zu wollen.“*

Für die Umsetzung der organisationalen Anforderungen sind Führungskräfte aller Ebenen verantwortlich. Die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Führungskräfte selbst wollen wir im folgenden Abschnitt mit weiteren Ergebnissen aus Befragungen unterschiedlicher AutorInnen konkretisieren.



Eine Selbst-einschätzung „Persönliche Standortbestimmung zu aktuellen Herausforderungen von Organisationen“ finden Sie in den Download-Ressourcen

2.2 Anforderungen an Führungskräfte

Welche Anforderungen kommen auf die Führungskräfte zu? Schaut man sich die Ergebnisse jüngerer Marktbefragungen an, ergibt sich ein facettenreiches Bild, doch im Grunde weisen alle Ergebnisse trotz unterschiedlicher Fragestellungen in eine gemeinsame Richtung:

Mit Komplexität umgehen können

In 2016 führte die Zeitschrift managerSeminare eine Leserumfrage zur Frage „Welche Fähigkeiten braucht ein Digital Leader?“ durch. Die 54 LeserInnen formulierten folgende Rangreihe der Top 5 aus 10 Antwortmöglichkeiten:

Tabelle 2: Fähigkeiten eines Digital Leaders aus einer Umfrage von managerSeminare (2016)

Top 5 der Fähigkeiten des Digital Leaders	Prozent
Mit Komplexität umgehen	54
Mit flachen Hierarchien, New Work und Arbeiten 4.0 umgehen	46
Hybride Arbeitskulturen gestalten, die On- und Offline-Welt verbinden	44
Virtuelle Teams steuern	37
Mit disruptivem Wandel umgehen	30

Kommunikative Fähigkeiten ausbauen

Ein weiterer Blickwinkel: Die Führungskräfte Institut GmbH befragte Fach- und Führungskräfte der privaten Wirtschaft im Auftrag der Führungskräftevereinigung ULA. An der 2016 veröffentlichten Befragung „Arbeiten 4.0 – Führen 4.0“ nahmen 450 Personen teil. Die Ergebnisse bestätigen, dass drei Viertel der Befragten in der Digitalisierung und in Industrie 4.0 die größten Herausforderungen der deutschen Wirtschaft sehen, wobei die Digitalisierung als Motor einer dauerhaft stattfindenden und beschleunigten Veränderung betrachtet wird. Hier die Spitzenreiter (über 50%) der Anforderung an Führungskräfte.

Anforderungen an Führungskräfte
Kommunikative Fähigkeiten
Englischkenntnisse
Verantwortungsbereitschaft
Coaching-Fähigkeiten zur Förderung von Mitarbeitenden
Soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen
Kreativität, Offenheit für neue Ansätze
Souveräner Umgang mit Unsicherheit
Datenanalytische Fähigkeiten
Strategischer Weitblick, prognostische Fähigkeiten

Tabelle 3: Anforderungen an Führungskräfte aus einer Umfrage von Manager Monitor, 2016

Intrinsische Bindungsfaktoren stärken

Ein anderes, ebenfalls gut ins Bild passendes Ergebnis bezog sich auf die Erwartungshaltung der Befragten (ca. 80 Prozent), dass Führungskräfte freiwillig und unfreiwillig häufig ihren Arbeitgeber wechseln werden. Daher wurde dem Thema Bindung besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Hier zeigte sich, dass intrinsische Bindungsfaktoren dominierten. Der einzige materielle Faktor, der bei den fünf wichtigsten Bindungsfaktoren genannt wurde, war die betriebliche Altersversorgung (Manager Monitor, 2016). In Tabelle 4 sind die priorisierten Bindungsfaktoren in intrinsische und extrinsische Faktoren unterteilt.

Intrinsische Faktoren	Extrinsische Faktoren
Wertschätzendes Arbeitsklima	Betriebliche Altersversorgung
Flexibilität der Arbeitszeiten	
Abwechslungsreiche Aufgaben	
Herausfordernde Aufgaben	

Tabelle 4: Intrinsische und extrinsische Faktoren der Mitarbeiterbindung aus einer Umfrage von Manager Monitor, 2016

Offene Kommunikation und Vernetzung

In der Studie „Digital Leadership“ von van Dick et al. (2016) wurden bei den relevanten individuellen Fähigkeiten von Führungskräften im Sinne von Digital Leadership die Veränderung der eigenen Führungskommunikation und die stärkere Vernetzung mit Mitarbeitenden als wichtigste Aspekte genannt. Gleichzeitig weisen die Autoren darauf hin, dass die Führungskräfte erhebliche Defizite bei den eigenen Kompetenzen wahrgenommen haben.

Führung erfordert
eine stärkere
Vernetzung

Petry stellte in einer weiteren Studie fest, dass die Erwartungen an Führungskräfte in Zeiten der Digitalisierung und die festgestellten Führungsmängel weit auseinanderdriften (Petry, 2016). In Tabelle 5 ist die Rangreihe aufgeführt, die in der Studie von Petry festgestellt wurde. Sie dokumentiert die hohe Spreizung zwischen Anspruch und aktueller Wirklichkeit:

Erwartungen an Führungskräfte	Mängel bei Führungskräften
1. Offene Kommunikation	1. Offene Kommunikation
2. Regelmäßiges offenes Feedback	2. Sicherer Umgang mit sozialen Medien
3. Fördern der Selbststeuerung	3. Regelmäßiges offenes Feedback
4. Offenheit für Kritik	4. Transparenz
5. Authentizität	5. Offenheit für Kritik

Tabelle 5: Erwartungen an Führungskräfte und festgestellte Mängel in einer Studie von Petry, 2016.

Vertrauen, partizipative Orientierung, fairen Umgang leben

Die Bereitschaft, zu vertrauen

Konradt & Hertel (2002) definierten bereits vor knapp 20 Jahren folgende Anforderungen an TeamleiterInnen von virtuellen Teams:

- ▶ Niedriges Kontrollbedürfnis bzw. hohe Vertrauensbereitschaft in Mitarbeitende
- ▶ Hohe partizipative Orientierung, um Mitarbeitende ausreichend motivieren zu können
- ▶ Fairness und Integrität, um Vertrauen aufzubauen und Mitarbeitende zu binden
- ▶ Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und für das Teamklima, was umso wichtiger ist, je reduzierter die Kommunikation ausfällt
- ▶ Medienkompetenz (welches Medium für welchen Anlass)
- ▶ Entwicklung anspruchsvoller, aber realistischer Ziele
- ▶ Konstruktives Feedback, welches auch auf Entfernung gegeben wird
- ▶ Eine motivierende Vision, welche entwickelt, kommuniziert und aufrechterhalten wird
- ▶ Kenntnisse über die Entwicklungsphasen von Teams und entsprechende Anpassung des eigenen Verhaltens
- ▶ Toleranz und Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden und Kompetenzen interkulturell zu vermitteln

Vorbild sein über gelebte Visionen und Werte

Diese Anforderungen haben noch heute Gültigkeit. Sie passen zu den Ergebnissen einer Befragung unter 400 Führungskräften von Schomburg, Sobieraj & Kruse (2016). Die Autoren untersuchten die unbewussten Wertvorstellungen, die das Führungshandeln in Deutschland bestim-

men. Mit dem Verfahren „Nextexpertizer“ wurden zu kulturellen Musterbildungen qualitative und quantitative Aussagen getroffen. „Gute Führung“ kann man laut dieser Studie folgendermaßen kennzeichnen:

- Fähigkeit, mit ergebnisoffenen Prozessen umzugehen – Orientierung in Instabilität über Vision und Werte zur Identitätsbildung
- Vorbildfunktion der Führung in Authentizität, Verantwortungsübernahme, Kompetenz
- Kreative Anpassung an sich schnell ändernde Marktbedingungen
- Transparenz von Information
- Integration unterschiedlicher Lebensentwürfe
- Empathischer Umgang mit Mitarbeitenden
- Empowerment von Mitarbeitenden
- Coaching als ein Element guter Führung
- Motivation über Wertschätzung, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit
- Förderung übergreifender Kooperation und von selbstorganisierenden Netzwerken
- Kanalisierung wachsender Eigendynamik und Synchronisierung von Aktivitäten
- Strategisches, auf Kennzahlen basiertes Vorgehen zur Erhöhung der Effizienz der Organisation
- Erhöhung der Resilienz von Personen und Organisationen im Umgang mit Veränderungen

Die Autoren ersetzen die „drei Ps“ (Persönlichkeit, Planung und Profitmaximierung) durch „drei Is“, (Information, Iteration und Integration). Diese Kriterien an gute Führung sind erstaunlich nah dran an den Erwartungen, die auch jüngere Mitarbeitende an ihre Vorgesetzten ausdrücken, wie die „Global Workplace Expectations“-Studie von Millennial Branding & Randstad U.S. belegt (zitiert nach Ciesielski & Schutz, 2016). Dort wurden VertreterInnen der Generation Y und Z unter anderem zu ihren Erwartungen an die Qualitäten einer Führungskraft befragt. Die Top 3 lauten:

1. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit
2. Solide Vision
3. Gute Kommunikationsfähigkeit

Information,
Iteration und
Integration

Anforderungen ans Selbstmanagement

Die Anforderungen an die Kompetenzen einer Führungskraft scheinen sich also nicht durch das Alter der Mitarbeitenden zu unterscheiden. Doch wie sieht es im öffentlichen Dienst aus? Tickt man dort vielleicht anders?

Selbstmanagement gilt als besonders entwicklungsbedürftig

In einer Befragung auf der Grundlage des Kompetenzmodells von Erpenbeck & Heyse aus dem Jahre 2018 unter Führungskräften in der Kommunalverwaltung auf unterschiedlichen Hierarchiestufen wurde ermittelt, welche Kompetenzen die Führungskräfte gegenwärtig und zukünftig für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen als wichtig erachten. An erster Stelle rangierten dort personale Kompetenzen und die Aktivitätskompetenzen. Im Bereich personale Kompetenzen war es insbesondere die Teilkompetenz Selbstmanagement, welche als besonders entwicklungsbedürftig eingestuft wurde, gefolgt von Delegieren und Sprachgewandtheit. Am wenigsten wichtig waren die konkreten Fachkompetenzen und in der Dimension Fachkompetenz waren es die steuernden Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit und Projektmanagement, welche eine Rolle spielten.

Ein ähnliches Bild zeigte sich bei der Frage, welche Kompetenzen bereits jetzt für die Erfüllung der Führungsaufgabe besonders wichtig seien. Personale Kompetenzen, gefolgt von Aktivitätskompetenzen und soziale Kompetenzen stellten auch hier die markierte Reihenfolge dar. Die besonders hervorgehobenen, wichtigen Teilkompetenzen waren Kommunikationsfähigkeit, ganzheitliches Denken, Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit und Konfliktlösefähigkeit. Es fällt auf, dass es sich um Kompetenzen handelt, die besonders gut mit der Inanspruchnahme von Coaching bzw. dem Erwerb von Coaching-Fähigkeiten durch die Führungskraft entwickelt werden können (Michael, 2018).

Wettbewerbsvorteil: Kollektives Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit

Bruch & Vogel (2009) weisen darauf hin, dass sich Organisationen stark darin unterscheiden, ob ein starkes Vertrauen der Beschäftigten in die eigenen Fähigkeiten vorherrscht oder nicht. Diese kollektive Selbstwirksamkeitsüberzeugung ist ansteckend und führt dazu, auch sehr ambitionierte Ziele zu erreichen.

Die Verwirklichung dieser Anforderungen geht mit einem bestimmten „Mindset“ von Führung einher, welches eine neue Kultur der Zusammenarbeit ermöglicht. Bei der digitalen Transformation handelt es sich um eine Kulturveränderung der gesamten Organisation. Somit sind die Werte, Überzeugungen, Erwartungen und Normen davon betroffen, die sich in Ritualen, Symbolen, Regeln, Vorgehensweisen und Denkmustern widerspiegeln.

2.3 Kennzeichen von Digital Leadership – das Mindset

Eine Kultur, die Digital Leadership verwirklicht, lässt sich über Kennzeichen beschreiben, welche die genannten Anforderungen berücksichtigen. Sie sind in Tabelle 6 dargestellt.



Anforderungen an Führungskräfte
Ein partizipativer Austausch wird schneller, gleichberechtigter, auch offener (insbesondere, wenn er auch anonym möglich ist) und kann viele Personen beteiligen
Starre Hierarchien werden abgelöst durch Flexibilität und Vernetzung auf Augenhöhe über Hierarchien und Abteilungsgrenzen hinweg
Die Einflussnahme geschieht nicht über die hierarchische Funktion, sondern über Beziehungsmanagement in Netzwerkstrukturen
Statt Wissensvorsprung wird Wissensmanagement und geteiltes Wissen bevorzugt
Statt Lösungsvorgabe findet Moderation von Lösungsfindungsprozessen statt
In Prozessen wird eine hohe Transparenz durch Offenlegung von Informationen hergestellt
Es finden schnelle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse statt, auch auf niedriger Hierarchiestufe, denn hierarchische Systeme mit Kontrollschleifen können den digitalen Geschwindigkeitsanspruch nicht befriedigen
Entscheidungsunsicherheit und Fehlertoleranz gehören zum digitalen Alltag
Die Mitarbeitenden können in definierten Freiräumen selbstständig gestalten
Statt über Kontrolle wird über Motivation durch Involvierung, Selbstbestimmung und Sinnstiftung bzw. Vertrauensbildung geführt
Führungskräfte begleiten Mitarbeitende in ihrer persönlichen Weiterentwicklung

Tabelle 6: Kennzeichen von Digital Leadership

Dieses „Mindset“ von Führung leistet einerseits einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt, kann aber auch negative Ausprägungen haben. Um diese zu vermeiden, lohnt sich ein Sprung zurück ins Kapitel

1.3 und den dort dargestellten Ambivalenzen (Seite 20). Denn daraus ergeben sich weitere Kennzeichen, die in Tabelle 7 fortgeführt werden:



Weitere Kennzeichen von Digital Leadership

Für den Umgang mit Informationsflut und damit für die Reduktion von Komplexität wird Dokumentenmanagement durch Wissensmanagement abgelöst und es werden Spielregeln zum Umgang mit Informationen und zur Kommunikation festgelegt

Zur Reduktion von Unklarheit und Unsicherheit bietet eine präzise Führung den klaren Orientierungsrahmen über Ziele, Aufgaben, Rollen und Entscheidungsbefugnisse, innerhalb deren Selbstorganisation stattfinden kann und soll

Um Überforderung durch den hohen Anspruch an Flexibilität und Selbstgestaltung zu vermeiden, wird auf eine gesundheitsorientierte Führung und Kompetenzentwicklung geachtet

Führungskräfte verzichten auf Mikromanagement und ermöglichen Selbststeuerung

Um Versagensängste einzudämmen, werden Mitarbeitende befähigt, mit Medien und Daten, Online-Prozessen und Online-Tools, mit agilem Management und Coaching kompetent umzugehen

Tabelle 7: Weitere Kennzeichen von Digital Leadership

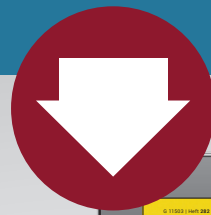
Es stellt sich nun die Frage, welche Führungsmodelle diese Anforderungen eigentlich abbilden. Hierzu findet sich im folgenden Kapitel ein Überblick über Führungstheorien, die in einem Führungsmodell von Digital Leadership münden.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen