

DIGITAL LEADERSHIP



DIE ZUKUNFT DER FÜHRUNG IN UNTERNEHMEN

Die Studie wurde erstellt durch die Kooperation folgender Partner

Personalwirtschaft

CLBO 
THE CENTER FOR LEADERSHIP AND
BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS


DGFP

Groß & Cie.
CHANGE . COACHING . CONSULTING

*Digital Leadership macht Unternehmen
agiler und flexibler – von Anbeginn.*

INHALT

- 4 Zusammenfassung
- 5 Ergebnisse der Umfrage
- 18 Expertengespräch mit Google
- 20 Vorgehen in Unternehmen
- 22 Merkmale Digital Leadership

AUTOREN

Die Studie wurde erstellt von den Autoren:

PROF. DR. ROLF VAN DICK

Center for Leadership and Behavior in Organisations (CLBO) an der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Kontakt:

van.dick@psych.uni-frankfurt.de

KAI H. HELFRITZ

Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH (DGFP) – ein Unternehmen der Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. in Frankfurt am Main

Kontakt:

helfritz@dgfp.de

ERWIN STICKLING

Personalwirtschaft, Magazin für Human Resources, Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Kontakt:

erwin.stickling@wolterskluwer.com

DR. MICHAEL GROSS

Groß & Cie. GmbH, Beratungsgesellschaft für Change Management und Talent Management, in Königstein im Taunus

Kontakt:

m.gross@gross-cie.com

FABIAN HOLZ

Center for Leadership and Behavior in Organisations (CLBO) an der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Kontakt:

fabian.holz@stud.uni-frankfurt.de

Das ist Digital Leadership – eine Definition

Digital Leadership bedeutet die Führung in Unternehmen durch Nutzung von neuen Methoden und Instrumenten durch die Führungskräfte, wie zum Beispiel zur Kollaboration in sozialen Medien, in der Leistungsbewertung durch onlinebasierte, mobile Systeme oder auch im Projektmanagement durch Methoden wie Scrum, BarCamp o.Ä.

Mit der Offenheit für den Einsatz dieser Instrumente zeigen Führungskräfte, dass sie agiler sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen. Die Übersicht Merkmale Digital Leadership auf Seite 22 zeigt im Detail die typischen Verhaltensweisen eines „Digital Leader“.

ES GIBT NOCH VIEL ZU TUN

Digital Leadership wird zunehmend wichtiger, unabhängig vom Geschäftsmodell oder der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Gleichzeitig werden von Führungskräften erhebliche Defizite bei den eigenen Kompetenzen wahrgenommen. Prominente CEOs aus den USA können jedoch keine Vorbilder sein, ebenso wenig eindrucksvolle Fallbeispiele von „Digital Native“-Unternehmen.

Die Umfrage zeigt Diskrepanzen. Die Bedeutung, in Unternehmen die Fähigkeit zur Digital Leadership aufzubauen, wird durchgängig unterstrichen. Aktuell werden die Fähigkeiten der eigenen Person und die Kompetenzen im Unternehmen jedoch zumeist eher gering eingeschätzt. Zugleich ist den meisten nicht klar, wie die notwendigen Kompetenzen auf- oder ausgebaut werden können. Das vorhandene Vertrauen in den testweisen Einsatz neuer Instrumente, in die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch kann maximal ein erster Schritt in Richtung Digital Leadership sein. Ohne ein gemeinsames Verständnis von Führung im Unternehmen wird sich das Potenzial nicht aktivieren lassen. Das haben die Experten-gespräche zur Bewertung der Umfrage unterstrichen.

Digital Leadership ist Chefsache

Ohne Rückendeckung der Unternehmensleitung kann die Digital Leadership ebenfalls nicht erfolgreich umgesetzt werden. Damit wird auch positiv auf die Unternehmenskultur Einfluss genommen – für die Befragten und auch Experten eine weitere entscheidende Rahmenbedingung. Die notwendige Veränderung der Kultur kann durch erste positive Erfahrungen an der Basis im Einsatz neuer Methoden und Instrumente „bottom-up“ angestoßen werden. Dies geschieht am besten im Wechselspiel mit neuen Freiräumen, die „top-down“ ermöglicht werden. Weniger geeignet sind prominente CEOs aus den USA oder eindrucksvolle Fallbeispiele anderer Unternehmen. Nur wenn direkte Wettbewerber mit neuen Führungspraktiken Erfolge haben oder sogar im eigenen Unternehmen erste Erfolge zu erkennen sind, dann erhoffen sich die Befragten Impulse für die Weiterentwicklung der Digital Leadership.

Automobil- und IT-Industrie als Vorreiter

Auch in den fünf in der Umfrage am stärksten vertretenen Branchen (Automobil und Zulieferer, Beratungen, Chemie und Pharma, Finanzen und Versicherungen sowie IT und Telekommunikation) ergeben sich klare Trends. In den meisten Bereichen sind Automobil- und IT-, teilweise auch Chemie-Unternehmen digital offenbar schon besser aufgestellt als Beratungen, Finanzdienstleister und Versicherungen. Bei den Unternehmensgrößen zeigt sich ein Trend dahingehend, dass Digital Leadership sowohl in den kleinen (unter 100 Mitarbeiter) und den sehr großen (über 5.000 Mitarbeiter) für wichtiger erachtet und auch bereits besser umgesetzt ist, als in den Unternehmen mittlerer Größe.

Praktische Unterstützung ist das Ziel der Studie

Die Partner CLBO und DGFP, Groß & Cie und Personalwirtschaft möchten Führungskräften und besonders HR-Verantwortlichen eine konkrete Hilfestellung geben, in den Unternehmen die Transformation, die durch die Digitalisierung von Geschäftsmodellen notwendig wird, in der Organisation erfolgreich anzustoßen und umzusetzen. Das Thema der Führung wird dabei bisher, wie die Recherchen im Vorfeld gezeigt haben, vernachlässigt – trotz der hohen Relevanz des Managements für jede Art von Veränderung. Auf der Grundlage der Umfrage, der Sichtung von vorhan-

denen Untersuchungen rund um das Thema und des Erfahrungsaustauschs mit ausgewählten Unternehmen wurden Vorschläge erarbeitet, wie Unternehmen zur Digital Leadership vorgehen können. Dabei steht die Erkenntnis im Vordergrund, dass es einen allgemeingültigen Idealtyp von Führungskraft gibt, dem zu folgen ist. Digital Leadership heißt in jedem Unternehmen, mutig sein zu entdecken, was in einem steckt. Dafür möchten die Partner mit der Studie einen wichtigen Impuls geben.

ERGEBNISSE DER UMFRAGE

Viel Lärm um nichts oder entscheidender Wettbewerbsvorteil? Wie schätzen Führungskräfte und Mitarbeiter die Bedeutung von Digital Leadership für sich und ihr Unternehmen ein – heute und in Zukunft? Das war die Leitfrage für die Umfrage zur Bedeutung der Digital Leadership im Unternehmensalltag.

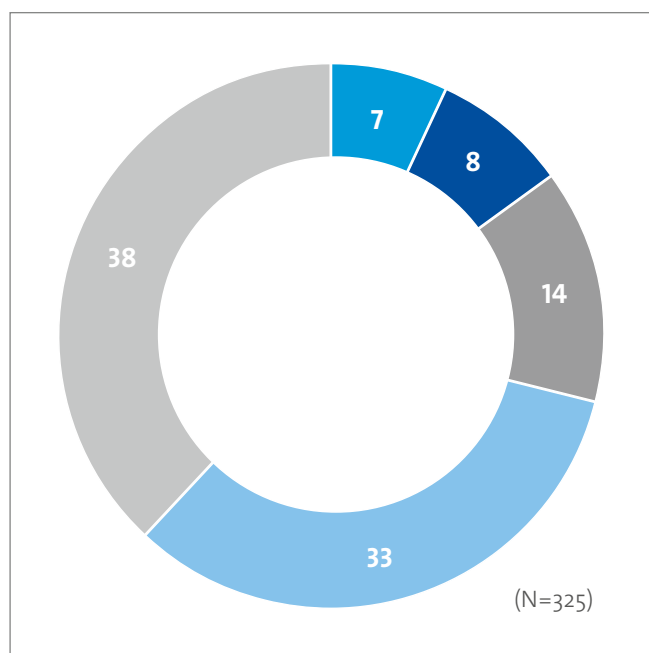
Die Partner der Studie „Digital Leadership“ möchten die Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeiter identifizieren sowie die Kernaspekte zu den notwendigen Fähigkeiten, Strukturen und Systemen der Führung von Unternehmen im digitalen Wandel herausarbeiten.

Im März und April 2016 führten die Partner eine Online-Befragung durch, die sich an Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung und Führungskräfte auf Geschäftsführungsebene richtete. Es nahmen insgesamt 325 Personen teil. Beteiligt haben sich Vertreter von Kleinunternehmen (16 Prozent mit weniger als 100 Mitarbeitern) und Mittelständlern (45 Prozent mit weniger als 5.000 Mitarbeitern). Aber 39 Prozent stammen von größeren Unternehmen und Vertretern von Konzernen bzw. DAX-Unternehmen, zum Beispiel Allianz, Audi, Commerzbank,

Continental, Daimler, Danone, Deutsche Bahn, Linde, Munich Re, Rewe, Roche, RWE Samsung, ThyssenKrupp (Abbildung 1).

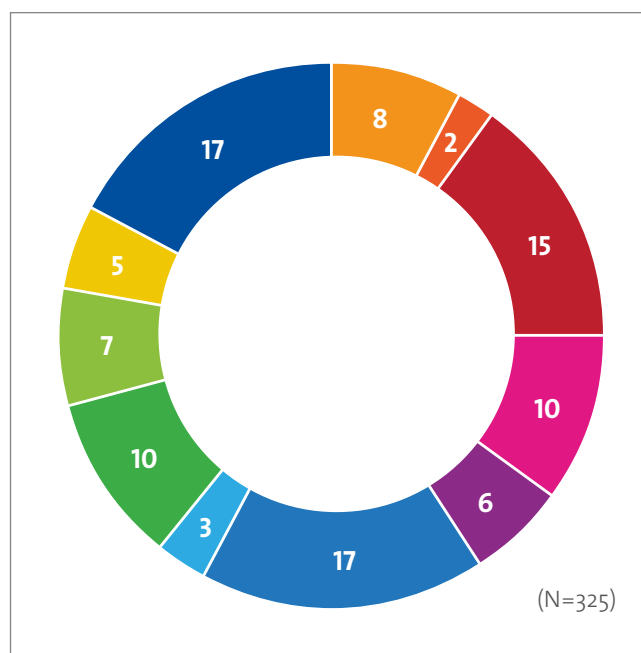
Es haben sich Vertreter aus unterschiedlichen Branchen beteiligt (Abbildung 2). Detailliert betrachtet werden konnten in der Auswertung die fünf am stärksten beteiligten Branchen: Automobil und Zulieferer, Beratungen, Chemie und Pharma, Finanzen und Versicherungen sowie IT und Telekommunikation. 18 Prozent der Befragten waren Geschäftsführer/Vorstände, 58 Prozent Mitarbeiter mit Führungserfahrung (von der Gruppen- bis zur Bereichsleitung) und 24 Prozent Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Zwei Drittel der Befragten waren zwischen 30 und 49 Jahren alt, immerhin gut ein Viertel über 50 Jahre, ein jeweils geringer Anteil jeweils unter 30 und über 60 Jahren.

Abbildung 1: Größe der beteiligten Unternehmen in Prozent



- bis 20 Mitarbeiter
- 21 bis 100 Mitarbeiter
- 101 bis 500 Mitarbeiter
- 501 bis 5.000 Mitarbeiter
- über 5.000 Mitarbeiter

Abbildung 2: Beteiligte Branchen in Prozent



- Automobil und Zulieferer
- Bau- und Immobilienindustrie
- Beratung und Dienstleistungen
- Chemie und Pharma
- Energie-, Umwelt- und Versorgungswirtschaft
- Finanzdienstleistungen und Versicherung
- IT und Telekommunikation
- Handel aller Art
- Maschinenbau aller Art
- Transport und Logistik
- Sonstige

UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDLICH AUFGESTELLT

Digital Leadership hat fraglos eine große Bedeutung in Unternehmen, dies mehr in kundennahen Unternehmensbereichen als in unterstützenden Funktionen und Bereichen. Deutliche Unterschiede sind in den Branchen feststellbar.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema Digital Leadership für alle Befragten aktuell im Unternehmen bereits eine hohe Bedeutung für alle Unternehmensbereiche hat (Abbildung 3A) mit den höchsten Werten zwischen 1,8 für Kundenservice, Marketing und Vertrieb und den niedrigsten 2,4 für Einkauf und Personalführung (in Schulnoten ausgedrückt ein „Gut“). Die Relevanz des Themas ist, je nach Bereich, stark von der Branche

abhängig, in denen Unternehmen tätig sind (Abbildung 3B). Durchgängig mit einer Eins vor dem Komma bewerten nur Befragte aus Unternehmen der IT- und Telekommunikation. Dagegen hinken die Dienstleistungsunternehmen eher hinterher, obwohl gerade in der Finanzbranche das Thema der Digitalisierung der Geschäftsmodelle akut ist. Im Unternehmen ist das Thema in der Führung noch eher weniger „angekommen“.

Abbildung 3A: Die aktuelle Bedeutung der Digitalisierung in den Unternehmensbereichen

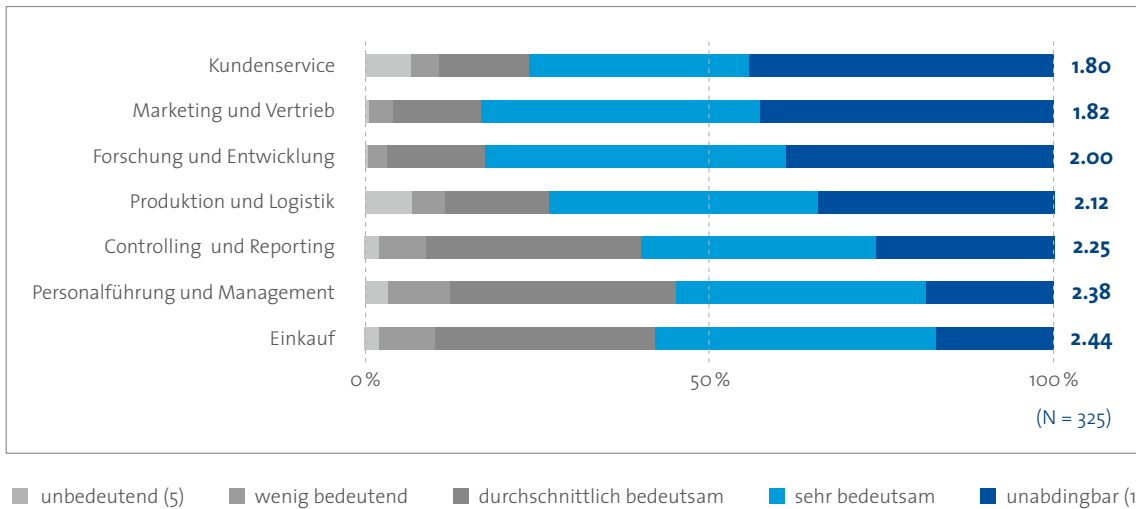
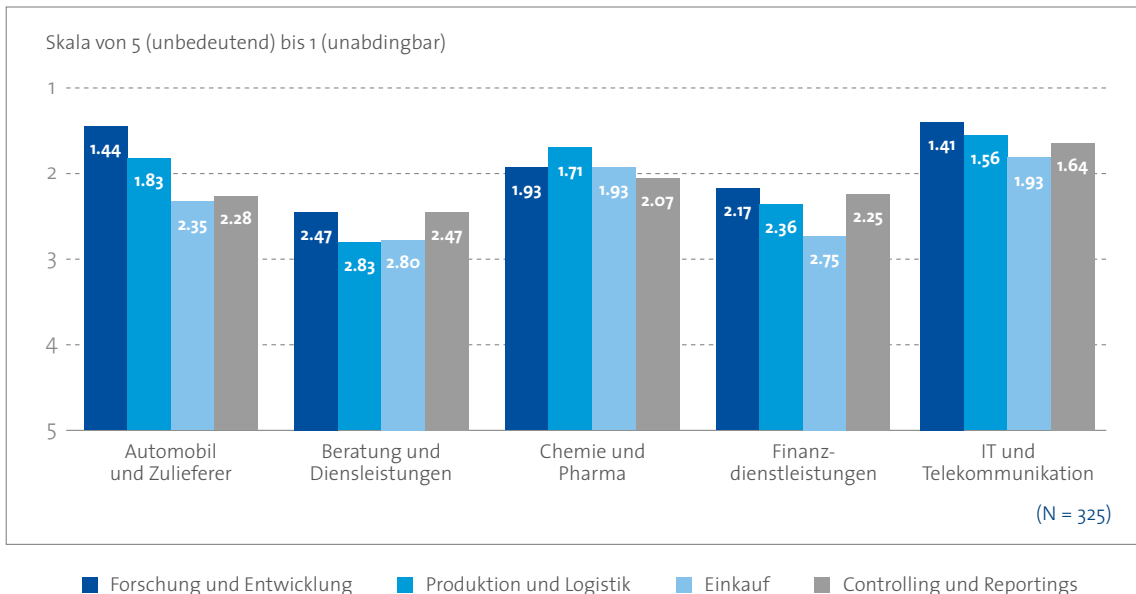


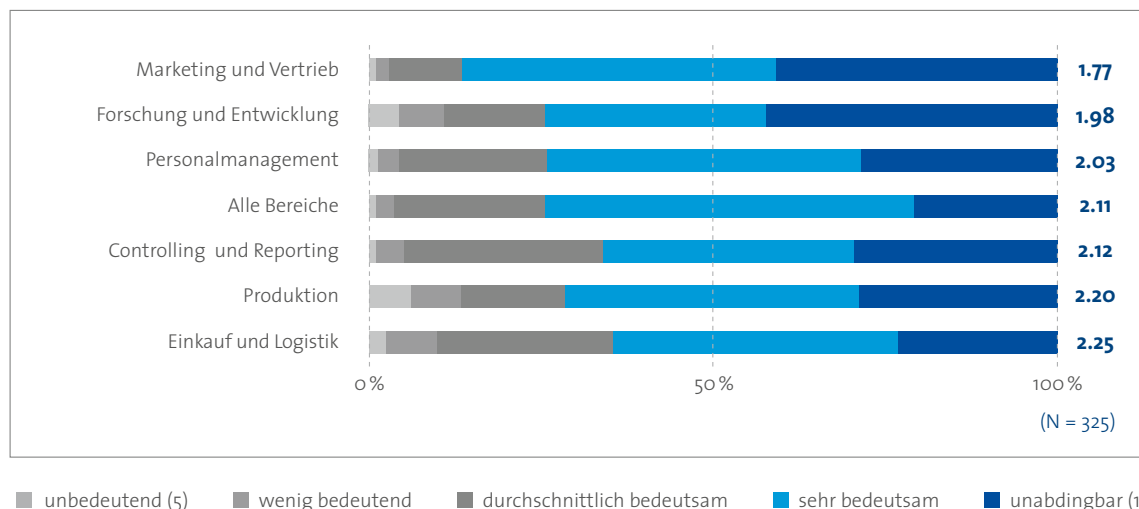
Abbildung 3B: Betrachtung der Bedeutung in den Branchen



Zudem sagt die Mehrheit der Befragten, dass die Bedeutung von Digital Leadership auch in Zukunft sehr groß sein wird (Abbildung 4). So sagen fast 75 Prozent, dass das Thema in allen

Bereichen unabdingbar oder sehr bedeutsam werden wird. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Forschung und Entwicklung und Marketing und Vertrieb.

Abbildung 4: Die künftige Bedeutung der „Digital Leadership“ in den Unternehmensbereichen

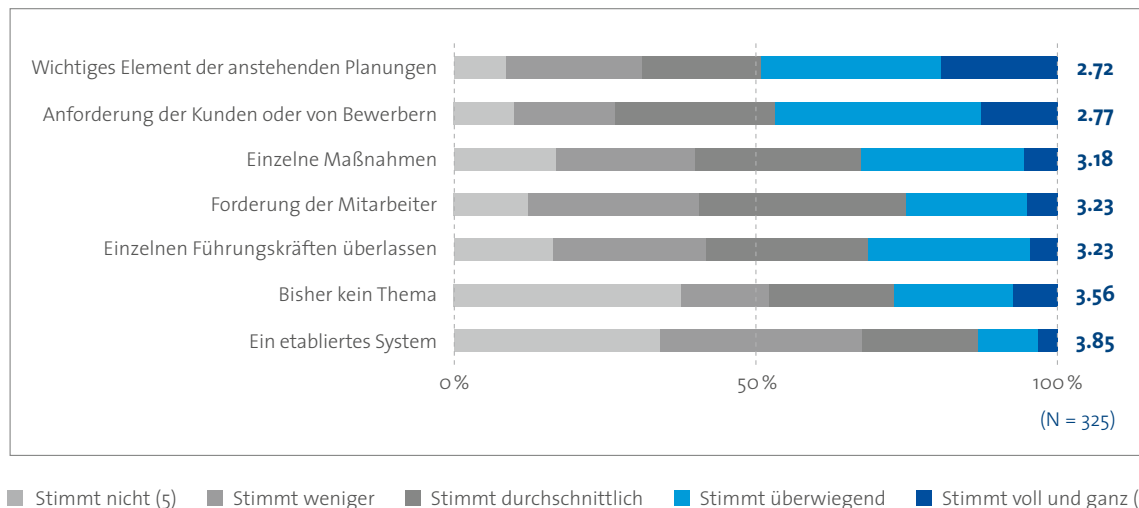


DIGITAL LEADERSHIP KAUM IN UNTERNEHMEN ANGEKOMMEN

Digital Leadership wird also von den Befragten als bedeutsam eingestuft. Wie steht es aber um die aktuelle Situation im Unternehmen und um die eigenen Fähigkeiten? Hier zeigt sich ein großer Gegensatz zur eingeschätzten Wichtigkeit. Fast die Hälfte der Befragten sagt, dass Digital Leadership in ihren Unternehmen bislang kein Thema ist – ein bereits etabliertes System ist es lediglich bei einem Drittel (Abbildung 5). Es ist wenig in Schulungen präsent und wird eher den einzelnen Führungskräften überlassen – gleichzeitig ist es eine Anforderung, die sowohl von Mitarbeiter- wie Kundenseite an die Unternehmen herangetragen wird.

Die beiden letzten Aussagen werden umso weniger wichtig angesehen, je älter die Befragten sind, die offenbar einen wesentlich geringeren äußeren Handlungsdruck wahrnehmen. Insgesamt in Schulnoten ausgedrückt, ergibt sich für die aktuelle Situation im Unternehmen eher ein Befriedigend minus.

Abbildung 5: Die aktuelle Situation in den Unternehmen zur „Digital Leadership“

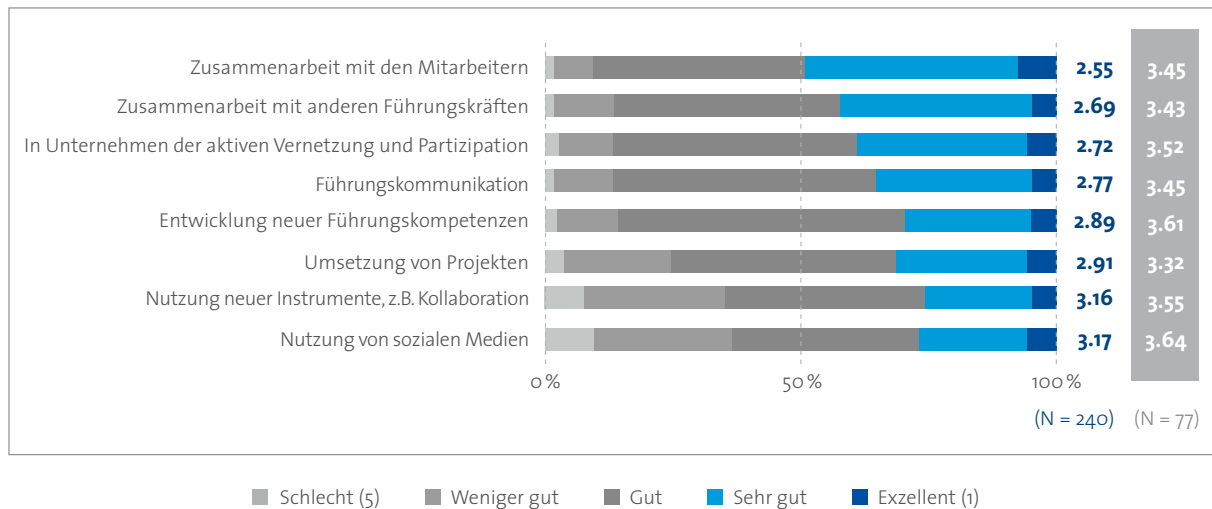


GERINGE FÄHIGKEITEN UND KAUM ERFAHRUNGEN

Auch um die eigenen Fähigkeiten zur Digital Leadership steht es nicht besonders, so die offene und ehrliche Auskunft in der Umfrage. Wenn man hier nur die Befragten mit Führungsverantwortung (Geschäftsführung und andere Führungskräfte) betrachtet, ergeben sich wieder recht geringe Einschätzungen im höchstens befriedigenden Bereich (Abbildung 6A). Am niedrigsten werden die eigenen Fähigkeiten in der Nutzung von

Digital Leadership für die Kollaboration oder Leistungsbewertung, bei der Entwicklung neuer Führungskompetenzen oder der Nutzung sozialer Medien eingeschätzt. Die Mitarbeiter bewerten die Kompetenzen ihrer Führungskräfte bei allen Merkmalen sogar noch etwas schlechter mit einem „Ausreichend“ (Abbildung 6A, rechte Zahlenspalte). Der Handlungsbedarf ist somit allen klar.

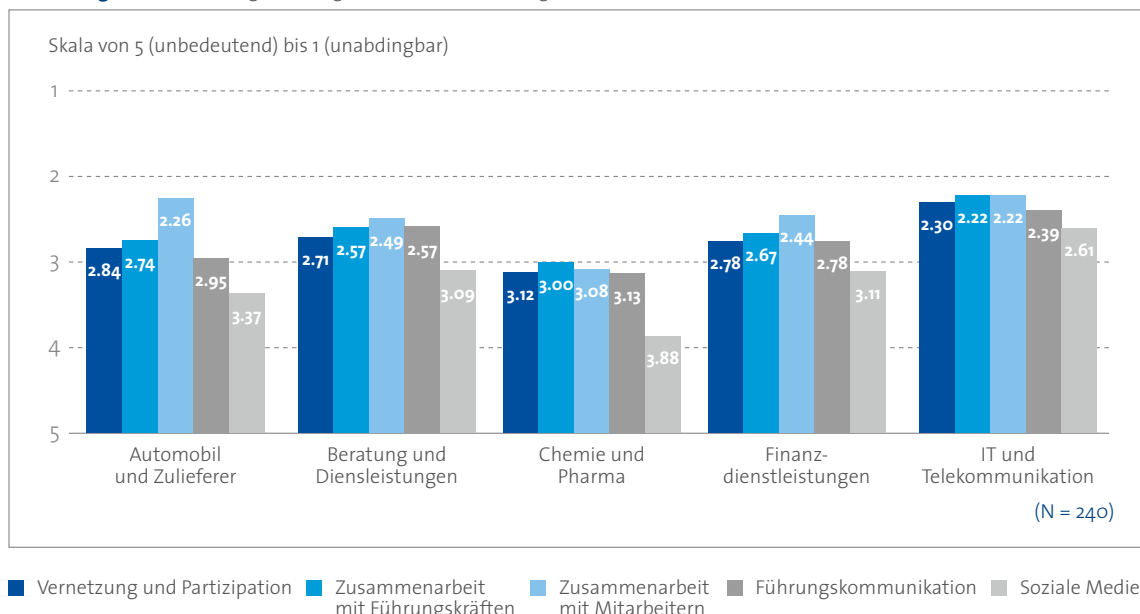
Abbildung 6A: Die eigene und fremde Einschätzung der Fähigkeiten von den Führungskräften zur „Digital Leadership“



Bei der Auskunft zu den vorhandenen Fähigkeiten fallen deutliche Unterschiede in den einzelnen Branchen auf (Abbildung 6B). Wenig überraschend ist die Selbsteinschätzung in der IT und Telekommunikation am positivsten, in Schulnoten in einigen Aspekten nahe an einer glatten Zwei. Dagegen sticht der

aktuelle Abstand durchaus hervor und scheint überraschend, angesichts der voranschreitenden Digitalisierung klassischer Industriebranchen wie Chemie und Pharma. Die Führung hinkt, nach eigener Einschätzung, noch deutlich hinterher.

Abbildung 6B: Betrachtung der Fähigkeiten von den Führungskräften in den Branchen



ERFAHRUNGSUSTAUSCH UND LEARNING BY DOING

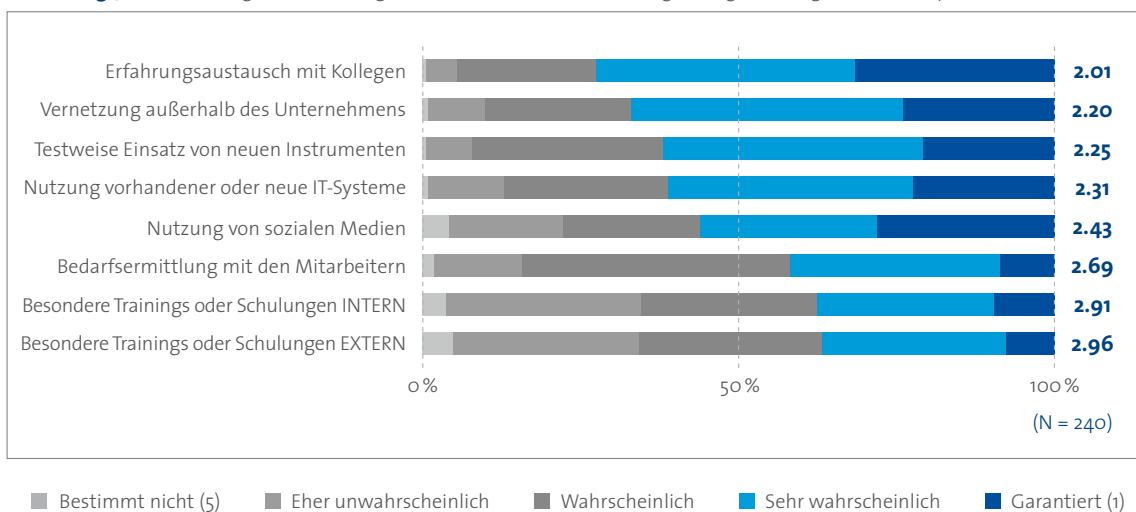
Es zeigt sich also ein Widerspruch zwischen der Bedeutsamkeit und den eigenen Fähigkeiten. Hier sind sich Führungskräfte selbst und die Mitarbeiter einig, dass die Kompetenzen der Führungskräfte unterentwickelt sind. Der Kompetenzaufbau und -ausbau ist also dringend notwendig!

Umso erstaunlicher ist, was die Führungskräfte selbst und auch die Unternehmen planen, um die Kompetenzen aufzubauen. Die Führungskräfte wollen über das Thema zwar den Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften und auch außerhalb des Unternehmens suchen, planen aber nur in geringem Ausmaß, das Thema in Schulungen anzugehen (jeweils

circa 35 Prozent planen keine internen oder externen Schulungen, Abbildung 7A). Hieraus ergibt sich ein „Henne-Ei-Problem“: Der Erfahrungsaustausch benötigt entsprechend erfahrene und kompetente Gesprächspartner, die es jedoch ohne entsprechende Vermittlung der Kompetenzen kaum geben kann.

Einen Weg zur Lösung des Problems sehen die Befragten im testweisen Einsatz neuer Instrumente, zum Beispiel bei der Umsetzung von Projekten. Das plant – quasi als ein erster Schritt in Richtung Digital Leadership – sehr wahrscheinlich oder garantiert die Hälfte aller Unternehmen, so die Auskunft der Befragten.

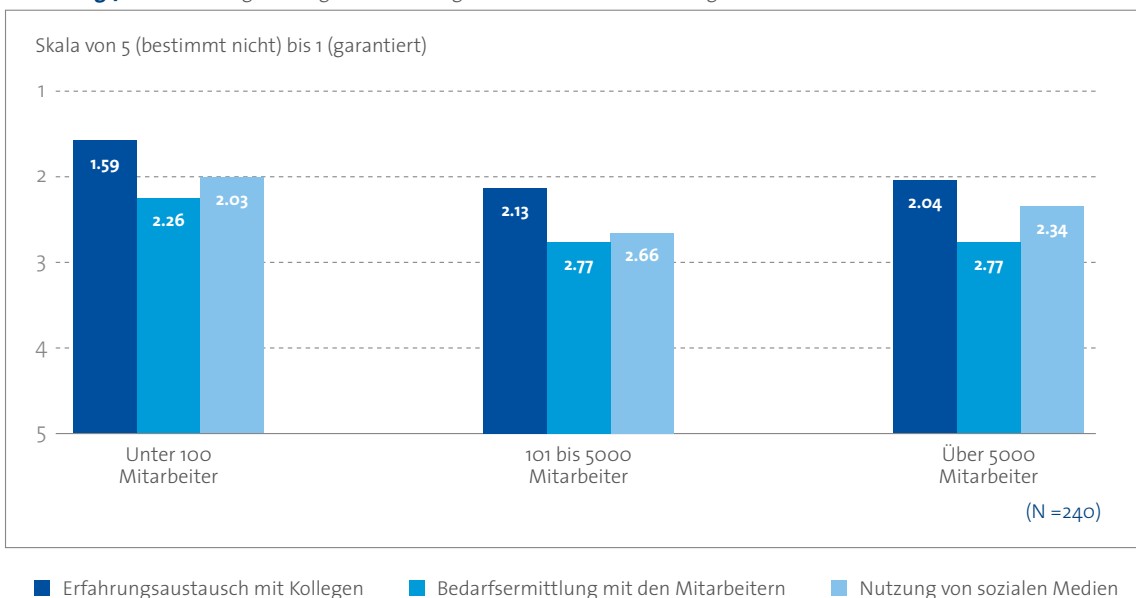
Abbildung 7A: Die Planungen der Führungskräfte zur weiteren Entwicklung der eigenen „Digital Leadership“



Interessante Unterschiede ergeben sich beim Blick auf die verschiedenen Unternehmensgrößen (Abbildung 7B). Bei den kleineren Unternehmen steht der direkte Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern noch stärker im Vordergrund, aber auch die

Offenheit gegenüber sozialen Medien ist größer, vermutlich aufgrund weniger hierarchischer Strukturen und eines ohnehin größeren direkteren Kontakts.

Abbildung 7B: Betrachtung Planungen der Führungskräfte nach Unternehmensgröße

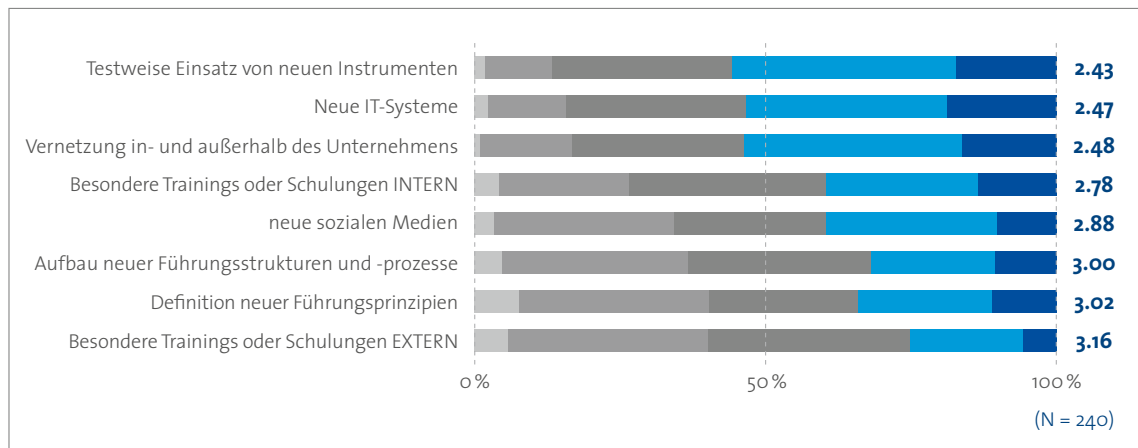


DRUCK IM WETTBEWERB SCHAFFT BEWEGUNG

Das Bild rundet sich ab, wenn die Befragten darüber berichten, was in den Unternehmen geplant wird (Abbildung 8A). Man baut ebenso auf die Vernetzung und den testweisen Einsatz

von neuen Instrumenten. Externe Schulungen und die Definition neuer Führungsprinzipien stehen ganz am Ende.

Abbildung 8A: Die Planungen in den Unternehmen zur Entwicklung der „Digital Leadership“



unbedeutend (5)
 Eher unwahrscheinlich
 Wahrscheinlich
 Sehr wahrscheinlich
 Garantiert (1)



Der Blick auf Details offenbart allerdings große Unterschiede – je nach Branche (Abbildung 8B) oder auch Größe der Unternehmen (Abbildung 8C). Hervorstechend ist die Automobilindustrie in Bezug auf neue Führungsprinzipien und interne Schulungen. Diese hohe Bedeutung ist nicht nur den vorhandenen Ressourcen geschuldet, sondern auch dem hohen Wettbewerbsdruck

neuer Wettbewerber rund um Google, Apple und Co. Die Größe des Unternehmens hat allerdings Einfluss darauf, ob Investitionen in die Grundlagen von Digital Leadership getätigt werden (können). Kleine Unternehmen müssen eher auf die Vernetzung bauen.

Abbildung 8B: Betrachtung der Planungen in den Unternehmen nach Branchen

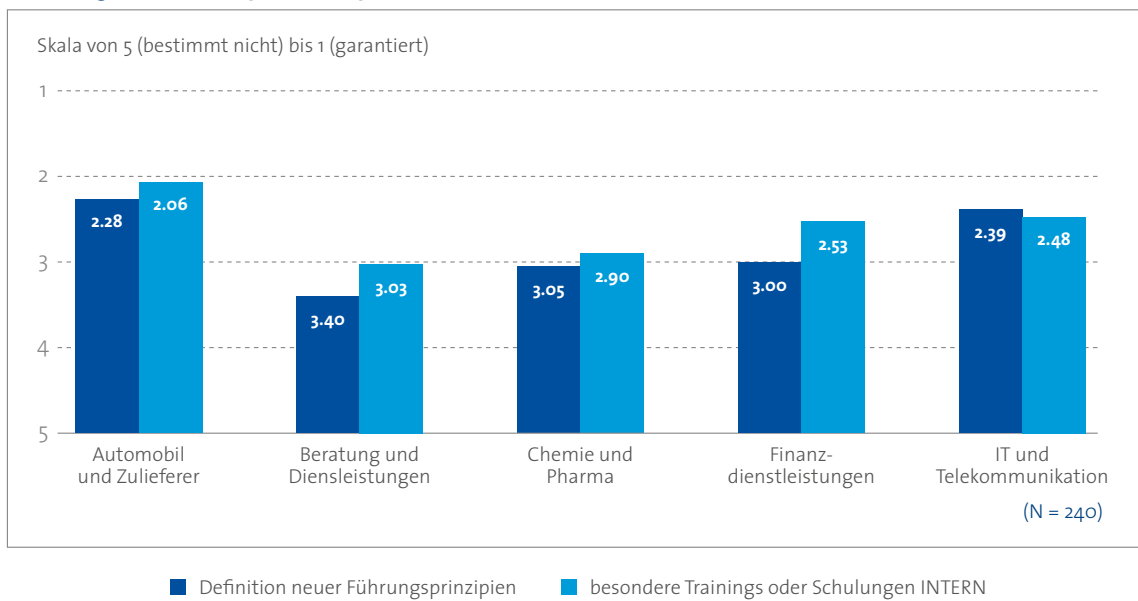
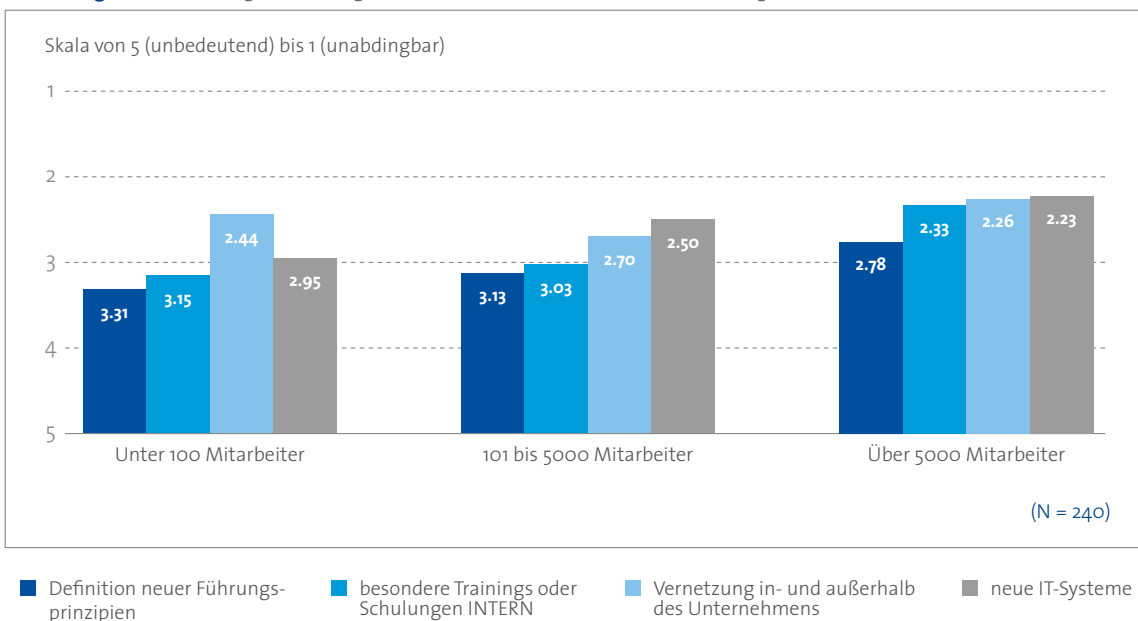


Abbildung 8C: Betrachtung der Planungen in den Unternehmen nach Unternehmensgröße



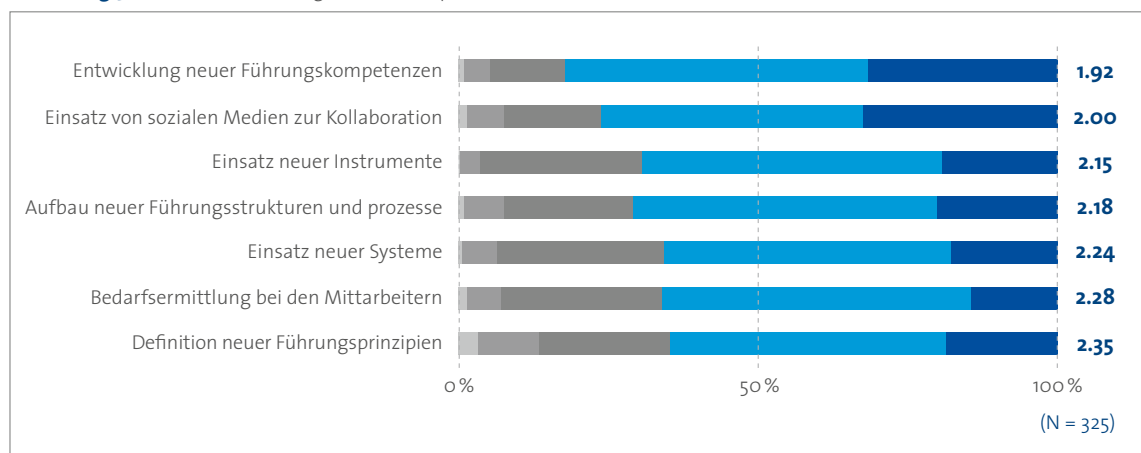
ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT UNTERSCHIEDEN SICH

Diese Auskünfte zu den geplanten Maßnahmen für den Kompetenzaufbau sind umso erstaunlicher, da bei der Frage, was Digital Leadership auszeichnet, die Entwicklung von neuen Führungskompetenzen von über 80 Prozent der Befragten als unabdingbar oder sehr wichtig eingeschätzt wird (Abbildung 9). Aber wo wollen diese Kompetenzen herkommen, wenn gleichzeitig wenig Bereitschaft für Schulungen etc. besteht?

Auch planen eher wenige Unternehmen, die Führungsstrukturen und -prozesse an die Anforderungen der Digital Leadership

anzupassen. Folgerichtig wird, relativ betrachtet, die Formulierung von neuen Führungsprinzipien als Element der Digital Leadership am wenigsten wichtig eingeschätzt – und zwar von allen befragten Teilgruppen, auch den Mitarbeitern. Digital Leadership scheint für die Befragten eine Anforderung der Praxis zu sein. Hier stellt sich jedoch die Herausforderung, wie als Grundlage für das praktische Handeln bei den Führungskräften im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis zur Digital Leadership geschaffen werden kann – ohne entsprechende gemeinsame Leitlinien zur Führung.

Abbildung 9: Elemente für die „Digital Leadership“



■ unbedeutend (5) ■ wenig bedeutend ■ durchschnittlich bedeutsam ■ sehr bedeutsam ■ unabdingbar (1)

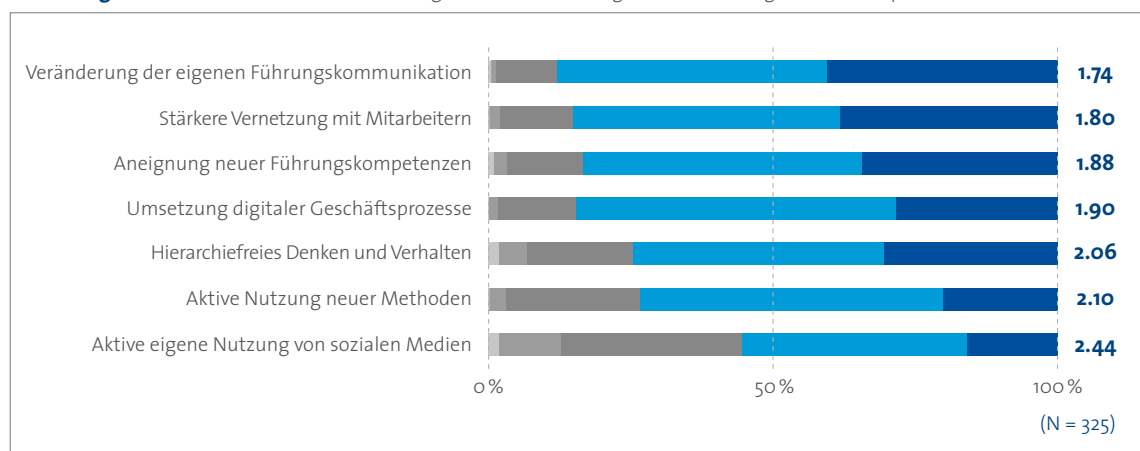
VERNETZUNG UND DIGITALE TOOLS ALS KATALYSATOREN

Bei den individuellen Fähigkeiten werden fast alle abgefragten Bereiche als wichtig erachtet, insbesondere aber die stärkere Vernetzung mit den Mitarbeitern und die Veränderung der Führungskommunikation (Abbildung 10). Deshalb ist es überraschend, dass die eigene aktive Nutzung der sozialen Medien und auch der Einsatz von sozialen Medien im Unternehmen als nicht so bedeutsam eingeschätzt werden. Denn mit diesen Medien zur Kollaboration lässt sich die Vernetzung erreichen und Kommunikation qualitativ erheblich verbessern.

Im Hintergrund könnte stehen, dass in den letzten Jahren in Unternehmen häufig eher negative Erfahrungen mit dem Einsatz von sozialen Medien gesammelt wurden. Selten gelingt es bisher, Instrumente zur Kollaboration nachhaltig wirksam für den Geschäftserfolg zu etablieren. Hier ergibt sich also Handlungsbedarf. Bei dieser Frage ergibt sich übrigens auch einer der wenigen Zusammenhänge zum Alter der Befragten: Wenig überraschend schätzen die Jüngeren (bis 29 Jahre) die aktive Nutzung sozialer Medien als wichtiger ein als die größte Befragtengruppe der 30- bis 59-Jährigen. Schlusslicht hier sind die über 60-Jährigen.

Weitere Altersunterschiede finden sich bei den beiden Aussagen „Digital Leadership ist in meinem Unternehmen eine Anforderung der Kunden oder von Bewerbern“ und „Digital Leadership ist in meinem Unternehmen eine Forderung der Mitarbeiter“. Beide Aussagen werden umso weniger wichtig angesehen, je älter die Befragten sind. Vor dem Hintergrund, dass die Befragten jedoch unabhängig vom Alter eigentlich in derselben Unternehmenswelt leben, deutet dies auf eine abweichende Wahrnehmung des äußeren Handlungsdrucks hin.

Abbildung 10: Die relevanten individuellen Fähigkeiten einer Führungskraft für die „Digital Leadership“



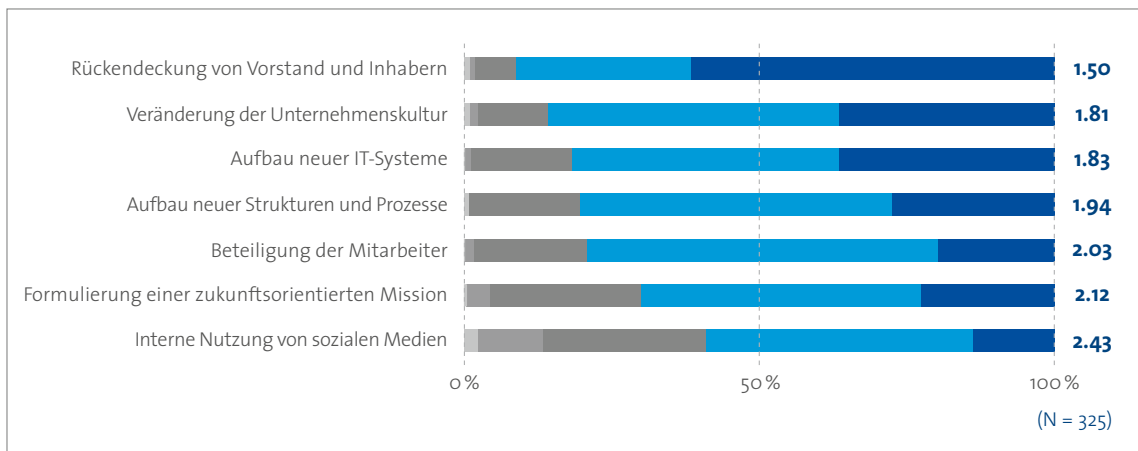
■ unbedeutend (5) ■ wenig bedeutend ■ durchschnittlich bedeutsam ■ sehr bedeutsam ■ unabdingbar (1)

RÜCKENDECKUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Zu den Rahmenbedingungen für die Entfaltung von Digital Leadership gibt es unter den Befragten eine große Übereinstimmung. Hier werden vor allem das Vorbild und die Rückendeckung durch Inhaber oder Vorstände als zentral angesehen (Abbildung 11). Die Unternehmensführung sollte nicht nur den Startschuss geben. Vielmehr steht dahinter der Wunsch, dass „top-down“ der Freiraum gelassen und mehr Offenheit gezeigt wird für die Aktivitäten „bottom-up“. Digital Leadership

kann tatsächlich von der Unternehmensleitung schnell „ausgebremst“ werden. Entsprechend ist die Veränderung der Unternehmenskultur auch die zweitwichtigste Voraussetzung für Digital Leadership, gefolgt von den Kompetenzen der Führungskräfte – wobei Letztere aktuell noch nicht gut ausgeprägt sind. Interessant ist, dass ein digitales Geschäftsmodell nicht als Voraussetzung eingestuft wird.

Abbildung 11: Die Rahmenbedingungen in den Unternehmen für die „Digital Leadership“



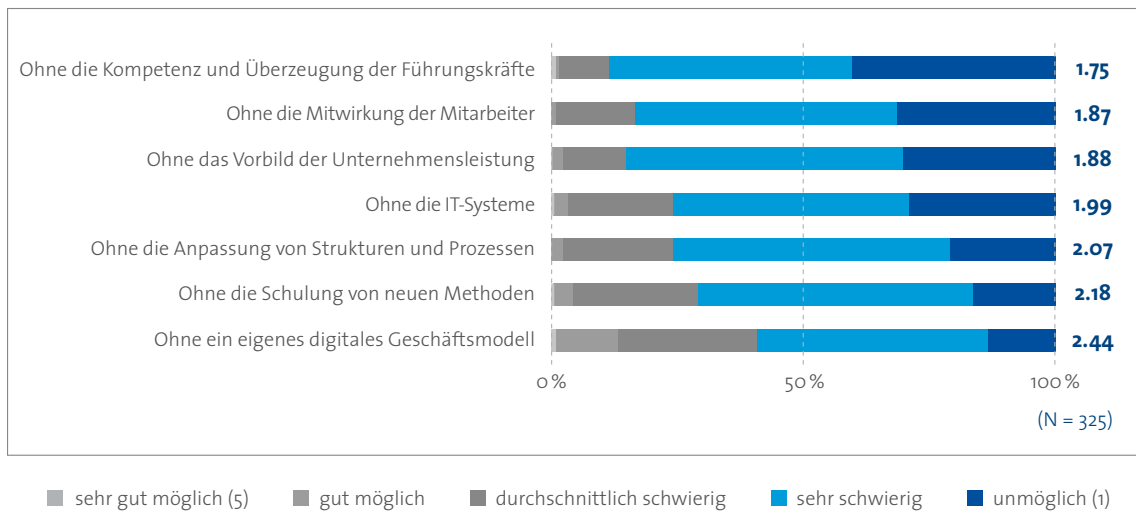
■ unbedeutend (5) ■ wenig bedeutend ■ durchschnittlich bedeutsam ■ sehr bedeutsam ■ unabdingbar (1)

DIGITALES GESCHÄFTSMODELL KEINE BEDINGUNG

Bei den Hindernissen ist das Bild nicht ganz so eindeutig, besonders beim Blick auf Teilgruppen. Digital Leadership ist unabhängig vom Grad der Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells (Abbildung 12). Sie kann aus Sicht der Befragten im Unternehmen durchaus umgesetzt werden, ohne ein „Digital Native“-Unternehmen zu sein. Davon sind vor allem die jüngeren Befragten im Alter unter 40 überzeugt, deutlich skeptischer sind dagegen die älteren.

Einig ist man sich aber über die anderen Rahmenbedingungen, die erfüllt werden sollten. Dazu gehört auch, im Unternehmen den Worten Taten folgen zu lassen, indem zum Beispiel in die technische Infrastruktur der IT-Systeme investiert wird, für die Befragten eine ebenso überdurchschnittlich wichtige Voraussetzung. Darin sind sich Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter einig.

Abbildung 12: Die Hindernisse in den Unternehmen für die „Digital Leadership“



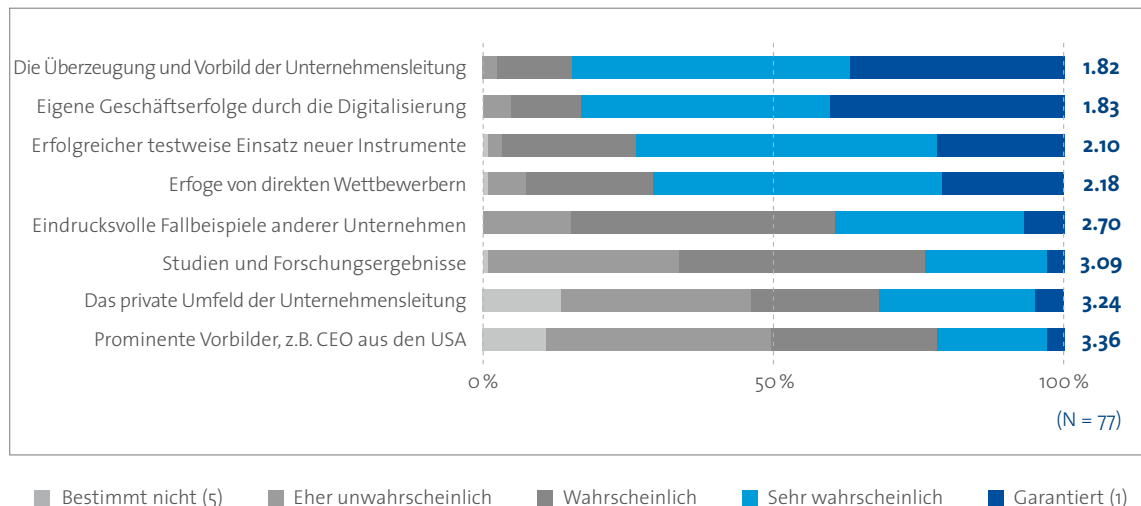
PROMINENTE VORBILDER KAUM EINE HILFE

Abschließend lässt sich ein Trend zur Versachlichung bemerken: Die digitalen Erfahrungen im direkten Marktumfeld fördern Digital Leadership eher als spektakuläre Vorbilder. Das Wachstum und die Erfahrungen kommen aus den Unternehmen und dem jeweiligen Markt selbst.

Die Antworten auf die Frage, welche Impulse den Aufbau der Digital Leadership in Unternehmen fördern könnten, zeigen erneut etwas Überraschendes (Abbildung 13). Prominente Vorbilder eines „Digital Leader“ bei Google und Co. oder auch Fallbeispiele anderer Unternehmen haben eine deutlich geringere Bedeutung als die Diskussion in der Öffentlichkeit über sogenannte „Best Practice“ vermuten lässt. Diese Vorbilder helfen

vor Ort bei den ganz spezifischen Herausforderungen der Unternehmen nicht weiter. Das gilt eher für den Erfolg von direkten Wettbewerbern, die vergleichbar strukturiert sind, den erfolgreichen testweisen Einsatz von neuen Instrumenten und – deutlich an erster Stelle – das Vorbild und die Überzeugung der Unternehmensleitung. Das bedeutet: Digital Leadership muss aus den Unternehmen selbst heraus entstehen.

Abbildung 13: Die Impulse zur Förderung der „Digital Leadership“ in den Unternehmen



Expertengespräch mit Google

Die Ergebnisse der Umfrage haben die Partner mit Experten betrachtet und auf deren Relevanz überprüft. Besonders interessant sind die Perspektiven eines der erfolgreichsten „Digital Native“-Unternehmen. Dazu wurde ein Gespräch mit

Google geführt. Dabei wurde auch die letzte Frage genauer betrachtet, wie Unternehmen aus dem Silicon Valley in Kalifornien, die die Digitalisierung der Wirtschaft global vorantreiben, für deutsche Unternehmen Impulse liefern können.

Word cloud featuring terms such as: **digital**, **web**, **internet**, **technology**, **business**, **network**, **software**, **innovation**, **development**, **design**, **future**, **modern**, **research**, **mechanization**, **machinery**, **information**, **media**, **core**, **technical**, **engineering**, **construction**, **mechanics**, **electronics**, **computers**, **knowledge**, **communication**, **mechanization**, **machinery**, **innovation**, **technics**, **media**, **future**, **information**, **software**, **technological**, **research**, **web**, **software**, **innovation**, **knowledge**, **computers**, **know-how**.



ZEIT ZUM HANDELN – SCHNELLER UND MUTIGER

Expertengespräch mit Frank Kohl-Boas, Head of HR Northwest,
Central & Eastern Europe bei Google

Welche Ergebnisse der Befragung sind für Sie bemerkenswert oder überraschen Sie?

Überrascht hat mich die Selbsteinschätzung der Führungskräfte: 75 Prozent der Befragten bewerten die eigenen Fähigkeiten mit noch „gut“, außer bei der Nutzung von sozialen Medien und neuen Instrumenten. Nach meinen unzähligen Gesprächen mit HR-Kollegen und Führungskräften sehe ich aber großen Handlungsbedarf. Das bestätigt in der Umfrage auch die deutlich schlechtere Beurteilung der Führungskräfte seitens der Mitarbeiter. Und wenn fast die Hälfte der Befragten bestätigt, dass „Digital Leadership“ kein Thema ist, dann frage ich mich schon, ob das ganze Ausmaß der digitalen Transformation auch für die Führung wahrgenommen wird. Es ist höchste Zeit, das Thema schneller, mit mehr Mut und aufgrund seiner Tragweite tiefgreifend in den Unternehmen anzugehen.

Bemerkenswert ist für mich, dass die Definition neuer Führungsprinzipien als deutlich weniger wahrscheinlich bewertet wird als alle anderen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Wie können ohne ein gemeinsames Verständnis über Führungsprinzipien Kompetenzen aufgebaut werden, die zu mehr Zusammenarbeit und Transparenz als Grundlage für mehr Eigenverantwortung und autonomes Arbeiten führen sollen? Ein Mehr an Vernetzung und der Einsatz neuer IT-Systeme nutzt wenig, wenn das Führungsverständnis ein traditionelles bleibt.

Wo erkennen Sie Parallelen oder deutliche Unterschiede zur Führung bei Google?

Unsere Ausgangssituation dürfte sich von der fast aller anderen Teilnehmer unterscheiden. Bei uns besteht bereits ein großer Konsens über die gewollte Art und Weise von Führung. Wir scheuen uns nicht, unsere eigenen Prozesse und Herangehensweisen immer wieder selbst in Frage zu stellen. Ein „Weiter so, läuft doch“ kann schnell in die Komfortzone führen – und die kann zur Gefahrenzone werden.

Für dieses Denken und Handeln braucht es eine Unternehmenskultur und die entsprechenden Plattformen. Dazu zählen zwingend entsprechende cloudbasierte IT-Werkzeuge genauso wie große unternehmensinterne Transparenz. In der Umfrage unterschätzen meines Erachtens einige der Befragten daher deutlich die Bedeutung von sozialen Medien und anderen interaktiven Instrumenten. Technik allein ist zwar nicht die Lösung. Aber ohne cloudbasierte IT, eine Teilhabe aller Mitarbeiter und der Vermittlung von Techniken für eine Kollaboration kann sich meiner Überzeugung nach eine entsprechende Kultur nicht entfalten.

Wie können „traditionelle“ Unternehmen zur Digital Leadership gelangen?

Einen Punkt teile ich mit den Teilnehmern der Umfrage voll und ganz: Die Rückendeckung von Unternehmensleitung und Inhabern ist entscheidend. Die Entscheider müssen nicht alles selbst im Detail durchdringen oder ausprobieren, 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.

Der Vorteil von Google ist es, dass unsere Gründer dieses Führungsverständnis der Unternehmung von Anfang an mitgegeben haben. So ist Digital Leadership bei 200, 2.000 und auch bei heute mehr als 60.000 Mitarbeitern möglich und erfolgreich. Deshalb ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur so wichtig. Wenn die nicht stimmt, nützen die tollsten IT-Systeme und Kollaborationsmethoden wenig. Und drittens gilt es in der Tat, sich zu vernetzen und über den eigenen Teller-Rand zu schauen. Das bedeutet für traditionelle Unternehmen, Google und andere Silicon-Valley-Unternehmen zwar nicht als Blaupause heranzuziehen, aber als wichtige Anregung für die eigene Transformation zu sehen. Wer sich nur mit den derzeitigen Wettbewerbern vergleicht, sollte nicht vergessen, dass der zukünftige Wettbewerb ein ganz anderer sein kann.

*„Digital Leadership“
bedeutet letztlich,
absolute „User Centricity“
zu verfolgen.*

Frank Kohl-Boas, Head of HR Northwest,
Central & Eastern Europe bei Google

Wo können Unternehmen besonders vom neuen Führungsstil profitieren?

Digital Leadership bedeutet letztlich die absolute Fokussierung auf das Einbeziehen von Menschen – als Nutzer, Kunden und als Mitarbeiter. Produkte und Dienstleistungen sind – auch intern – aus dem Blickwinkel des Nutzers zu betrachten. Das verlangt von Führungskräften, den einzelnen Mitarbeiter in seinem Können, Wollen und Dürfen so groß wie möglich zu machen. Letztlich bedeutet „Führung“ das Erzielen von Ergebnissen durch andere. Dazu gehört auch der Umgang mit Unsicherheiten, eine Lern- und Fehlerkultur, sich als Talentscout, Trainer, Mentor, Coach und Sponsor verstehen. Letztlich, davon bin ich überzeugt, ermöglicht nur das partizipierende Führen den mittel- und langfristigen Erfolg.

Welche Aspekte sind in Bezug auf Digital Leadership für Personalverantwortliche besonders relevant?

Personaler sollten für die Vernetzung sorgen und im Unternehmen Brücken bauen. Häufig kommen Impulse von außen, vor allem aus dem Marketing und Vertrieb, Stichwort „E-Commerce“ und „Omnichannel“. Damit diese Veränderung erfolgreich ist, muss sich auch das Unternehmen insgesamt weiterentwickeln, denn die Digitalisierung ist nie nur die Angelegenheit einer Abteilung oder einer Funktion.

Intensiv sollten wir uns mit den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auseinandersetzen und mit denen der Belegschaft. Kollegen in traditionellen Unternehmen können durch Besuche von Barcamps, Hackathons, Beta-Häusern, Inkubatoren und gegebenenfalls auch Orten wie dem Silicon Valley oder Tel Aviv erleben und lernen, wie der digitale Wandel wirkt und wie Führung erfolgen kann. Dann kann man sich fragen: Was machen wir damit? Was wollen wir bei uns testen? Das kann eine Methodik sein, wie beispielsweise Design Thinking, oder alternative Entscheidungsprozesse, Raumgestaltung o. Ä., um zu sehen, wie die eigene Organisation darauf reagiert.

Was können aus Ihrer Sicht andere Unternehmen von Google in Bezug auf Führung lernen?

„Leadership in the digital age“ heißt, Mut machen für mehr Risiko und Raum schaffen für neue Ideen. In einem „Ja, aber ...“ steckt ein „Nein“ und fast immer die Angst davor, dass etwas schiefgehen könnte. Die Bereitschaft, schnell zu scheitern und daraus wichtige Erkenntnisse mitzunehmen, ist Ausdruck einer notwendigen Lernkultur. Dafür müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern den Rücken stärken.

Führen als letztlich dienende Tätigkeit zu verstehen, ist sicherlich eine Herausforderung. Die Eigenschaft „Vorgesetzter“ wird durch das Organigramm verliehen. Das Attribut „Leader“ musste man sich immer schon erarbeiten und die Digital Leadership wird dieses Erfordernis noch deutlicher machen. Da geht es einer Führungskraft bei uns nicht anders als in allen anderen Unternehmen.

**Lieber Frank Kohl-Boas,
wir danken Ihnen für das Gespräch!**

AUFGABEN FÜR ENTSCHEIDER UND VORGEHEN IN UNTERNEHMEN

Am Ende der Studie klingt die entscheidende Frage für manche Unternehmen selbstverständlich, für andere dagegen provokant: Wie kann das Unternehmen eigene Digital Leadership erreichen? Zur Beantwortung der Frage fließen drei Bereiche ein: die Ergebnisse der Umfrage, die Befragung von Unternehmen, die Digital Leadership erfolgreich praktizieren, und unsere eigenen Erfahrungen aus der aktuellen Praxis in der Führungskräfte- und Personalentwicklung.

Eine gute Basis ist, dass schon heute in traditionell-hierarchischen Strukturen Führungskräfte ihre Autorität nicht allein verliehen bekommen, sondern Autorität individuell erworben wird – durch Übernahme von Verantwortung und gegenseitiges Vertrauen.

Der Ausgangspunkt für das Vorgehen in der Praxis ist die schlichte Erkenntnis, dass es nicht DIE Digital Leadership gibt, also einen verbindlichen Katalog an Kompetenzen und Methoden, Strukturen und Prozesse, die Führungskräfte besitzen und einsetzen, die Unternehmen aufbauen und denen sie folgen müssen. Vielmehr sind in jedem Unternehmen aus dem „Handwerkskasten“ die jeweils passenden Werkzeuge zu wählen und einzusetzen. Damit die Auswahl gelingt, ist folgendes Vorgehen geeignet:

Situation und Ziele

Die Ausgangslage ist in jedem Unternehmen unterschiedlich, zum Beispiel je nach Größe und Branche. Da es keine Zukunft ohne Herkunft gibt, macht es Sinn, sozusagen einen Schritt zurück zu machen und die Bereitschaft und Fähigkeit zur Veränderung in Richtung der Digital Leadership zu ermitteln.

Bei der Analyse können testweise Instrumente eingesetzt werden, die ein Element künftiger Führung sein können, wie die Zieldefinition unter unsicheren Rahmenbedingungen in hierarchiefreien, selbstorganisierten Teams. Aus den Ergebnissen kann nicht nur abgeleitet werden, welche Hindernisse zu überwinden sind. Auch wird deutlich, warum im Unternehmen die Entwicklung der Digital Leadership notwendig und der Handlungsbedarf dringend ist.

Auf dieser Grundlage werden die Ziele bestimmt, was Digital Leadership für die Führungskräfte und Mitarbeiter leisten soll. Im Mittelpunkt steht selbstverständlich, dass die Digital Leadership den Geschäftserfolg des Unternehmens möglichst direkt unterstützt. Ein Beispiel dafür: Agilität und Partizipation zu fordern und zu fördern, sollte konkret für Leistungen des Unternehmens wirksam werden, die dadurch einfacher, besser oder schneller erbracht werden können.

Als Faustregel gilt, gerade für einen grundsätzlichen Wandel, der eingeleitet werden soll: Lieber wenige absolut überzeugende Stichpunkte für die Zielsetzung als generische Argumente, die sich nicht verbinden lassen mit den Herausforderungen im Unternehmen, die bewältigt werden müssen.

Think Digital Screening

Bereits die Statusbewertung kann von einer hoher Agilität geprägt sein, die später durch Digital Leadership im gesamten Unternehmen erreicht werden soll. Das „Think Digital Screening“ zeigt zum Beispiel, wie Führungskräfte aktuell in hierarchiefreien, selbstorganisierten Teams agieren. Eine Aufgabe in den Teams kann die Bewertung sein, wie die Führung im Unternehmen künftig aussehen sollte, um neue Anforderungen der Kunden – dazu zählen auch die Mitarbeiter – besser erfüllen zu können.

Das Screening ist eine sehr schlanke Methode, die aus zwei Teilen besteht und in kurzer Zeit aussagekräftige Ergebnisse liefert:

Erstens werden bestehende Informationen zusammengeführt – von vorhandenen Instrumenten (wie Führungsprinzipien, Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung, etc.), vorhandenen Ergebnissen (aus Umfragen, Tagungen, etc.) bis hin zu informellen Abläufen (wie die Meetingkultur, Entscheidungsprozesse, etc.). Hieraus ergeben sich für die Transformation in Richtung Digital Leadership bereits mögliche Potenziale.

Schwerpunkt sind zweitens moderierte Gruppendialoge mit Führungskräften, die am besten zufällig ausgewählt werden. Damit wird die Situation simuliert, wie in flexiblen und agilen Führungsprozessen unterschiedliche Teams sich kurzfristig organisieren. Diese Fokusgruppen ermöglichen eine Einschätzung über die vorhandene Bereitschaft und Fähigkeit zur Digital Leadership. Je nach Unternehmen, Größe und Struktur genügen meist wenige Gruppen mit je zwei Stunden, um die wichtigsten Themen und Bedarfe der Führungskräfte sowie die Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen zu bestimmen.

Ideal und Strategie

Digital Leadership wird sich in jedem Unternehmen unterschiedlich entwickeln und wirksam sein. Gerade deshalb ist es wichtig, sich für das eigene Unternehmen ein Vorbild zu schaffen, wie die Ziele erreicht werden können. Der Idealtypus einer Führungskraft kann dazu sehr plastisch dargestellt werden, zum Beispiel durch einen Soll-Ist-Vergleich für das Führungsverhalten (siehe Abbildung 14). Oder der künftige agile Alltag eines Managers wird anschaulich dargestellt, erneut im Kontrast zu seinen aktuellen Aufgaben. Daraus ergeben sich Anforderungen an die Führungskräfte und deren Kompetenzen, gegebenenfalls auch für Veränderungen an Strukturen und Prozesse im Unternehmen, zum Beispiel wie Entscheidungen getroffen werden.

Anhand der Ziele und dem Idealtyp wird die Strategie formuliert, wie der Weg zur Digital Leadership im Unternehmen eingeschlagen wird. Die Strategie enthält auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, um für Digital Leadership einen Rahmen zu schaffen.

Ein Element kann, je nach Situation und Zielen, auch die Formulierung von Führungsprinzipien sein, um einen Rahmen für den Einsatz der unterschiedlichen Methoden und Instrumente zu besitzen. Ebenfalls bedeutsam ist die Rückendeckung der Unternehmensleitung, wie die Umfrage und etliche Beispiele aus der Praxis zeigen. Die Ergebnisse der Digital Leadership, zum Beispiel bei neuen Entscheidungsprozessen, dürfen nicht bei erster Gelegenheit unterlaufen werden.

Umsetzung und Wandel

Neue, schnellere Wege zu Entscheidungen und deren Revision sind ein Teil der Umsetzung. Entscheidend ist, wie die Praxis zeigt, die Kombination und gegenseitige positive Wechselwirkung der verschiedenen Handlungsfelder, wie die Entwicklung der Kompetenzen und Abläufe. Das Wissen und Wollen, Können und Dürfen der Führungskräfte sollten Hand in Hand gehen, um die anvisierten Ziele zu erreichen.

Zugleich ist bei der Umsetzung zu beachten, dass die Entwicklung der Digital Leadership kein vollständig planbarer linearer Prozess von A bis Z ist und mit einem statischen Ergebnis endet. Meilensteine zu haben ist wichtig – solange zugleich hohe

Flexibilität ein Teil der Umsetzung ist, auch um Meilensteine zu justieren, die sich als nicht tragfähig oder sinnvoll erweisen.

Der Wandel erfolgt permanent oder schubartig verstärkt, zum Beispiel ausgelöst durch veränderte Marktbedingungen, Wettbewerbsaktivitäten oder Technologiesprünge. In der Umsetzung sollte stets ein „Puffer“ eingebaut werden, zum Beispiel in den Ressourcen der Führungskräfte. Diese sollten merken, dass sie selbst Raum zur freien Gestaltung ihrer Digital Leadership haben – auch um die ständigen Veränderungen wirksam nutzen zu können, indem erneut die eigene Situation und Ziele betrachtet werden. Allein das ist für die Beteiligten ein erheblicher Fortschritt gegenüber fest strukturierten Programmen der Vergangenheit und stärkt die erfolgreiche Umsetzung ungemein.

Klare Orientierung geben

In der Umsetzung profitiert die Digital Leadership von folgenden Prinzipien, damit für die Beteiligten und vor allem das Unternehmen nachhaltiger Mehrwert entsteht:

- Gemeinsame Bekenntnis ist wichtiger als allgemeinen Konsens zu erreichen.
- Konkrete Ergebnisse zu erzielen ist wichtiger als Plänen zu folgen.
- Effektive Prozesse zu gestalten ist wichtiger als feste Strukturen zu schaffen.
- Kompetenzen zu vernetzen ist entscheidender als Funktionen abzugrenzen.
- Gegenseitige Erwartungen zu klären ist wichtiger als Regeln zu folgen.
- Zielorientiertes Reflektieren ist entscheidender als fortlaufendes Reporten.

MERKMALE DIGITAL LEADERSHIP

DIGITAL LEADERSHIP TRADITIONELLE FÜHRUNG

Rolle – temporär und integrativ < **VERANTWORTUNG** > Position – dauerhaft und hierarchieorientiert

Führungskräfte besitzen ein breites Spektrum an Rollen. Je nach Situation und Kontext werden Aufgaben dauerhaft oder temporär übernommen, vor allem aber werden Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter vernetzt.

Führungskräfte sorgen in ihrem Bereich für die Abgrenzung von Verantwortung, durch Definition von Zuständigkeiten und Befugnissen. Aufgaben jenseits der Hierarchie und gegensätzliche Aktivitäten führen zu Konflikten.

Prinzipien und Prozess treiben an < **ENTSCHEIDUNG** > Position und Hierarchie prägen

Führungskräfte agieren innerhalb verbindlicher Prinzipien und Prozesse, die überprüft werden können. Es gibt nur in klar definierten und transparenten Ausnahmefällen Sonderrechte.

Die Position verleiht formelle Macht und individuellen Entscheidungsrahmen, auch um in letzter Instanz zu entscheiden, gegebenenfalls auch um die Fachentscheider zu überstimmen.

Abstimmung und Reflexion zum Bewerten < **ERGEBNIS** > Delegation und Kontrolle im Fokus

Führungskräfte priorisieren und bewerten mit Mitarbeitern die Aufgaben und Ergebnisse. Sie steuern die entsprechenden Abstimmungsprozesse.

Führungskräfte steuern Aufträge und planen die Ressourcen, übertragen Aufgaben und bewerten Ergebnisse.

In Echtzeit und vollständig < **INFORMATION** > In Stufen und selektiv

Führung schafft den Rahmen für hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Mitarbeiter haben „Holschuld“, sich auf den aktuellen Informationsstand zu bringen.

Informationen werden regelmäßig über die Hierarchieebenen verteilt. Die Entscheidung über die Relevanz, „Bringschuld“ für Inhalt liegt in der Hierarchie oder bei einzelnen Führungskräften.

Kollektiv und kontinuierlich < **ZIELSETZUNG UND BEURTEILUNG** > Einzel und periodisch

Der Fokus liegt gleichrangig auf Mitarbeitern und Team. Kontinuierlicher Austausch und Feedback, auch über gemeinsame Ziele und einzelne Beiträge. Dabei zählen auch die Zusammenarbeit und das Verhalten der Person sowie die Ergebnisqualität der Prozesse.

Der Fokus liegt auf der Einzelleistung, individuelle Ziele und persönliche Leistungsbeurteilung, die in festen Zyklen erfolgen. Kontrolle und Feedback erfolgt von direkten Vorgesetzten, meist in Zweiergesprächen.

Lernfortschritte und Unterstützung < **FEHLER UND KONFLIKTE** > Regelwerke und Konsequenzen

Führungskräfte sorgen für verbindliche Prozesse zum Lernen aus Fehlern und zur produktiven Klärung von Konflikten. Sie unterstützen, moderieren und schaffen den Rahmen, dass die Ergebnisse verfügbar sind.

Regeln sollen Fehler und Konflikte möglichst vermeiden. Einhaltung wird kontrolliert und bei Verstößen die Konsequenzen verfolgt.

Innovation und Wachstum < **VERÄNDERUNG** > Effizienz und Optimierung

Führung richtet sich auf hohe Wirksamkeit für künftige Anforderungen, entsprechende Spielräume für ein schnelles Erreichen von Vorteilen. Eine nachhaltig hohe Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel fördert eigenverantwortliches Handeln – und umgekehrt.

Führung wird letztlich von aktuellen Kosten, stabiler Qualität und minimierten Risiken dominiert. Spielraum für Kreativität und Originalität ist eher knapp. Die Optimierung von bestehenden Strukturen und Prozessen soll schnell erreichbar sein.

PARTNER

Die Studie wurde in Kooperation von vier anerkannten Partnern erstellt, die jeweils ihre Kompetenzen und Erfahrungen eingebracht haben.



THE CENTER FOR LEADERSHIP AND
BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

Das Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) ist ein praxisorientiertes Forschungsinstitut der Goethe-Universität Frankfurt. Wissenschaftler der Ökonomie, Psychologie und Soziologie forschen, lehren und beraten interdisziplinär zu Themen des Human Resource Management.

Mehr erfahren Sie im Internet unter: www.clbo-frankfurt.org

Personalwirtschaft

Die Zeitschrift Personalwirtschaft ist eines der führenden HR-Magazine und liefert Personalmanagern seit über 40 Jahren aktuelle HR-Informationen kompetent, praxisnah und am Puls der Zeit. Sie erscheint unter der Marke Luchterhand, ein Imprint von Wolters Kluwer Deutschland.

Mehr erfahren Sie im Internet unter: www.personalwirtschaft.de



Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist die Fachorganisation für Personalmanagement und -führung in Deutschland. Zu den Mitgliedern zählen DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen sowie Wissenschafts- und Beratungsorganisationen.

Mehr erfahren Sie im Internet unter: www.dgfp.de

Groß & Cie.

CHANGE . COACHING . CONSULTING

Groß & Cie. konzentriert sich als inhabergeführte Beratungsgesellschaft auf das Change Management und Talent Management, um in Unternehmen Veränderungen erfolgreich zu gestalten und Kompetenzen bedarfsgerecht zu entwickeln.

Mehr erfahren Sie im Internet unter: www.gross-cie.com