

# Mehr Freude am Kontrollverlust

## Der Weg zur Digital Leadership

Viele Schlagwörter werden aktuell diskutiert: Methoden wie Design Thinking oder auch Scrum sollen die Innovationskraft, Kundenorientierung und Schnelligkeit in Unternehmen erhöhen. Der Druck auf die Organisation und Führungskräfte steigt, da Geschäftsmodelle immer häufiger von neuen Wettbewerbern gefährdet und in fast jedem Unternehmen Geschäftsprozesse digitalisiert werden. Dadurch verändert sich auch die Führung im Unternehmen. Denn kein CEO, Vorstand und Geschäftsführer kann mehr sagen, geschweige denn direkt beeinflussen, wie das eigene Unternehmen in drei oder fünf Jahren aussehen wird.

Daher war es Zeit, das Thema der „Digital Leadership“ umfassend zu betrachten. Den Status und die Perspektiven, die Anforderungen und Herausforderungen zur Veränderung der Führung von Unternehmen haben wir in einer Studie untersucht. Zuerst wurde eine Umfrage unter Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt, danach mit Experten die Ergebnisse diskutiert und anschließend mit renommierten Kooperationspartnern das mögliche Vorgehen in Unternehmen konzipiert und erprobt. Die Studie, inklusive aller Ergebnisse der Umfrage und einem Experteninterview mit Google, steht hier zum Download bereit: <http://www.gross-cie.com/digitalleader>.

### Alle Kunden im Fokus

Zusammenfassend zeichnet Digital Leadership eine konsequente Orientierung an den „Kunden“ aus – nach Innen und Außen. Zum Gelingen sollten Führungskräfte „Freude am Kontrollverlust“ haben, also vor allem die richtigen Personen zusammenbringen und die Rahmenbedingungen für deren zielorientiertes Arbeiten schaffen, aber nicht mehr selbst und

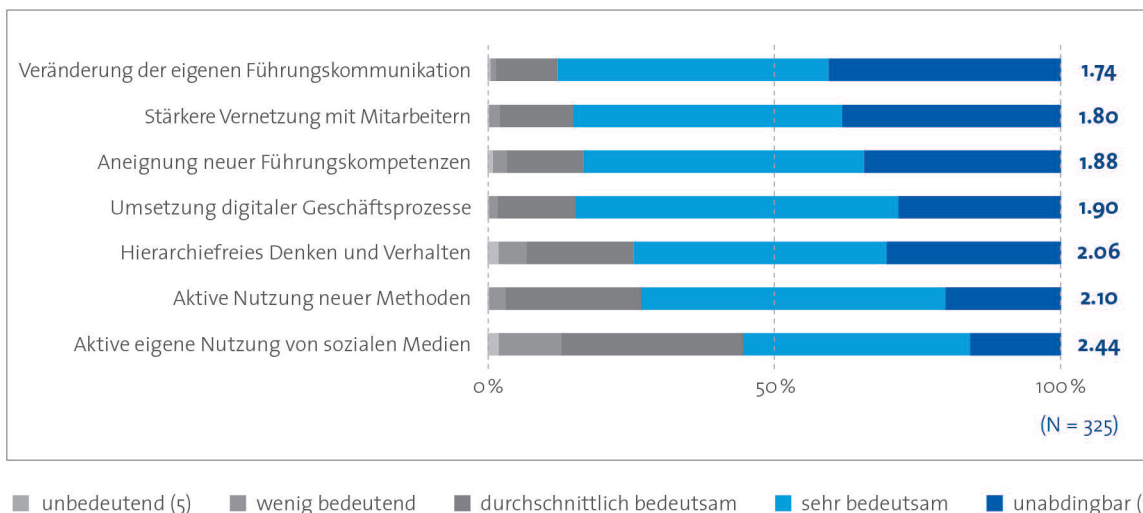
immer alleine Entscheidungen treffen. Diese Haltung gründet auf der Überzeugung, dass sich die Komplexität durch die Digitalisierung nicht in allen Facetten erfassen und beeinflussen lässt. Diese nüchterne Erkenntnis ist eine wichtige Bedingung, um flexibel und agil die ständig wechselnden Anforderungen im Wettbewerb für sich zu nutzen, statt nur zu reagieren.

Die Befragung hat jedoch gezeigt, dass es sogar aus der Sicht der Führungskräfte noch einiges zu tun gibt. Einerseits gibt es eine klare Perspektive, welche Kompetenzen Digital Leader auszeichnen (siehe Abbildung). Andererseits werden aktuell die Fähigkeiten der eigenen Person und die Kompetenzen im Unternehmen zumeist eher als gering eingeschätzt. Zugleich ist den meisten nicht klar, wie die notwendigen Kompetenzen auf- oder ausgebaut werden können.

### Digital Leadership ist Chefsache

Ohne Rückendeckung der Unternehmensleitung kann die Digital Leadership nicht erfolgreich umgesetzt werden. Weniger geeignet sind prominente CEOs aus den USA oder eindrucksvolle Beispiele von „Digital Native“-Unternehmen. Nur wenn direkte Wettbewerber mit neuen Führungspraktiken Erfolge haben oder sogar im eigenen Unternehmen erste Erfolge zu erkennen sind, erhoffen sich die Befragten Impulse für die Weiterentwicklung der Digital Leadership.

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



### Die relevanten individuellen Fähigkeiten einer Führungskraft für die „Digital Leadership“

digital offenbar schon besser aufgestellt als Beratungen, Finanzdienstleister und Versicherungen.

Wunsch und Wirklichkeit unterscheiden sich deutlich. Um diese in Einklang zu bringen, gilt als Fazit festzuhalten, dass es nicht den Königsweg zur Digital Leadership gibt. Genauso wenig lässt sich ein Handwerkskoffer an Methoden identifizieren, die in jeder Situation wirkungsvoll sind. Daher haben wir uns gefragt: Was kann ein Unternehmen tun?

### Aller Anfang ist agil

So lautet der Anspruch für das sogenannte Think Digital Screening, das im Kontext der Studie aus bestehenden Praxiserfahrungen herausgearbeitet wurde. Das Ziel ist, die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte für die Digital Leadership zu bewerten und das Vorgehen im Unternehmen zu bestimmen, passend zum jeweiligen Bedarf. Diese Ergebnisse aus dem Screening liegen bereits nach wenigen Wochen vor.

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

### Zwei Schritte zum Starten

Das Screening ist eine sehr schlanke Methode, die in kurzer Zeit operativ nutzbare Resultate liefert: Erstens wird der Bestand ganzheitlich betrachtet – von vorhandenen Instrumenten (wie Führungsprinzipien, Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung etc.), erzielten Ergebnissen (aus Umfragen, Leistungsbewertungen etc.) bis hin zu formellen 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 sich in flexiblen und agilen Führungsprozessen unterschiedliche Teams kurzfristig organisieren. Diese Fokusgruppen ermöglichen eine Einschätzung der vorhandenen Bereitschaft und Fähigkeit zur Digital Leadership. Je nach Unternehmen, dessen Größe und Struktur, genügen meist wenige Gruppen mit je zwei Stunden, um die wichtigsten Themen und Bedarfe der Führungskräfte sowie die besten Optionen für das weitere Vorgehen zu bestimmen.

### Typen und Szenarien aufbauen

Das Screening schafft die Grundlage für den eigenen Weg in die künftige Führung. Denn Digital Leadership wird sich in jedem Unternehmen unterschiedlich entwickeln und wirksam

### Digital Leadership – eine Definition

Digital Leadership bedeutet die Führung in Unternehmen dank 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 Design Thinking 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. Insgesamt sollen durch Digital Leadership die Wirksamkeit, Schnelligkeit und Kundenorientierung aller Veränderungen im Unternehmen nachhaltig erhöht werden.

sein. Gerade deshalb ist es wichtig, sich für das eigene Unternehmen ein Vorbild zu schaffen. Der Idealtypus einer Führungskraft kann dazu sehr plastisch dargestellt werden, zum Beispiel durch einen Soll-Ist-Vergleich für das Führungsverhalten.

Oder es werden Szenarien geschaffen: 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 Prozessen im Unternehmen, zum Beispiel wie Entscheidungen getroffen werden.

Zur Umsetzung der neuen Typen und Szenarien hat jedes Unternehmen den eigenen Weg zu finden. In der Praxis bewährt hat sich häufig, als erstes Freiräume oder Plattformen, wie ein Think Tank, zu schaffen. Dort können konkret die neuen Methoden und Kooperationsformen eingeübt werden, die schneller zu Verbesserungen und nutzbaren Innovationen führen. Fehler und negative Erfahrungen sind dabei elementar zum Lernen. Damit dies gelingt, dürfen bestehende Hierarchien und Entscheidungsstrukturen nicht sofort „reingrätschen“. Führungskräfte müssen das bekannte „Ja, aber ...“ oder „Wusste ich’s doch“ verlernen. Dann wird Digital Leadership viele unentdeckte Potenziale in Unternehmen wecken und für den Erfolg im Wettbewerb nutzbar machen.



Autor:  
**DR. MICHAEL GROSS,**  
Managing Partner Groß & Cie.  
GmbH, spezialisiert in der  
Beratung im Talent Management  
und Change Management,  
<http://www.gross-cie.com>