

Interview mit | geführt von
Dr. Michael Groß | Christiane Zimmer

Für Digital Leader gibt es kein Schwarz oder Weiß





Digital Leader sind Visionäre: innovativ und ausdauernd. Dr. Michael Groß, Autor von „Digital Leader Gamebook“, Berater und Lehrbeauftragter an der Goethe-Universität Frankfurt hat, gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung mbH (DGFP) eine Studie über Digital Leadership herausgegeben. Im Interview erläutert er, was den Führungsstil auszeichnet.

Herr Groß, das digitale Zeitalter wird als ebenso einschneidend bezeichnet wie die erste industrielle Revolution. Sie beraten seit mehr als 20 Jahren Unternehmen beim Changemanagement. Was macht den aktuellen Wandel so besonders?

Zunächst einmal die Schnelligkeit. Durch die Digitalisierung trennen sich die Bits vom Atom. Man macht es sich kaum klar, aber wir erleben hier die Trennung von Information und Materie. Dadurch entsteht eine besondere Dynamik, die sich auf alle Branchen und Lebensbereiche auswirkt. Überall lässt sich etwas digitalisieren. In diesem System verändert sich die Rolle des Menschen, der vom ausschließlichen Konsumenten zum Prosumenten wird, der laufend Daten produziert. Ein zweiter Punkt ist die Ungewissheit, die dadurch hervorgeht, dass sich Technologien und Abläufe immer schneller verändern: Man weiß nicht mehr, ob und wie lange Technologien funktionieren. Während die industrielle Revolution in mehreren Dekaden neue Technologien hervorgebracht hat, die ebenso viele Jahrzehnte überdauert haben, entstehen und verschwinden heute Technologien binnen einer Dekade. Ein Beispiel sind die Apps, die vor rund zehn Jahren auf den Markt kamen. Heute sind sie bereits eine alte Technologie, die von Skills wie Siri, Alexa und Co. abgelöst werden kann.

Sie haben eine Studie zu Digital Leadership gemacht. Wie verändert die Digitalisierung den Führungsstil in Unternehmen?

Die Digitalisierung verändert das Führungsverhalten ungemein. Ich will nur einige wichtige Punkte nennen. Führungskräfte sollten parallel zum klassischen Hierarchiegefüge künftig rollenbasiert führen. Also nicht allein über ihre definierte Funktion in der Hierarchie, sondern über verschiedene Rollen, die sie situationsbedingt ausfüllen. Beispielsweise als Brückenbauer, der unterschiedliche Experten zusammen-

Digital Leadership – was ist das?

Mehr Möglichkeiten – weniger Kontrolle. So könnte man kurz und knapp die Essenz des neuen Führungsstils zusammenfassen, der Maßstäbe im digitalen Zeitalter setzt. Digital Leadership beschreibt die Prinzipien und Werkzeuge, die für die Führung von Unternehmen in digitalen Märkten erfolgskritisch sind. Der Begriff „Digital Leadership“ wurde erstmals in wissenschaftlichen Studien der Universität Eichstätt-Ingolstadt verwendet, in denen Erfolgsfaktoren von Start-ups untersucht wurden. Einige der charakteristischsten Unterschiede zu traditionellen Führungsstilen sind eine Kundenzentrierung anstelle einer Kundenorientierung, flache Hierarchien und agile, interdisziplinäre Teamstrukturen statt Abteilungs- und Bereichsrastern mit definierten Funktionen. Ebenso entscheidend ist das Commitment im Unternehmen, dass Projekte iterativ und agil umgesetzt werden ohne Gewähr auf Erfolg: Hypothesen statt Businessplänen, Prototypen statt fertiger Produkte. Dahinter steht die Erkenntnis, dass im digitalen Zeitalter nichts mehr für die Ewigkeit ist.

bringt, als Impulsgeber, der spannende Fragen stellt, aber nicht selbst die Antworten darauf gibt. Oder als Möglichmacher, der Ressourcen bereitstellt und Hindernisse für die Mitarbeiter aus dem Weg räumt, um die Potenziale innerhalb der Organisation zu wecken.

Damit das gelingt, ist ein weiterer Aspekt wichtig, den ich die Lust am Machtverlust nenne. Hierunter ist die Haltung zu verstehen, dass man nicht alles wissen und bestimmen kann. Indem man per Funktion Macht abgibt, ergibt sich neue Macht. Und dies ist der dritte Punkt – die analogen Fähigkeiten. Als Digital Leader hat man stärker die Möglichkeit, sich als Mensch einzubringen, Räume zu schaffen, in denen andere durch Netzwerke profitieren können. Dazu zählt auch, Rückgrat zu haben und Projekte nicht unter allen Umständen umzusetzen, sondern unterjährig anzupassen oder auch einzustellen. So entstehen schneller mehr Innovationen.

„Als Digital Leader hat man stärker die Möglichkeit, sich als Mensch einzubringen, Räume zu schaffen, in denen andere durch Netzwerke profitieren können.“

Diese Führungsfähigkeiten eignet man sich aber nicht über Nacht an, wenn man sie nicht bereits in der eigenen DNA verankert hat?

Digital Leader agieren bimodal – im Standardmodus für Effizienz und im Innovationsmodus. Das alleinige Arbeiten im Effizienzmodus ist nicht das Ziel einer Führungskraft von morgen, bleibt aber notwendig, nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Bedingungen. Parallel steht immer

der Innovationsmodus, der Fehler zulässt und in dem Agilität auch bedeutet, Dinge sein zu lassen. Es gibt kein Schwarz oder Weiß. Wenn Digital Leader zu Beginn zu 90 Prozent im Effizienzmodus und nur zu 10 Prozent innovativ agieren – okay so! Besser so als gar

nicht. Dazu muss niemand alte Hierarchien aufbrechen.

Wichtig ist, organisatorische Plattformen zu schaffen, in denen diese Parallelität gelebt werden kann. Die Erfahrungen zeigen, dass es selten Sinn macht, digitale Einheiten außerhalb des Unternehmens aufzubauen. Es ist wichtig, Schnittstellen einzurichten, um gegenseitig Impulse zu geben. Sonst wird es schwierig, erfolgreiche Ausgliederungen wieder zurückzuholen. In der Regel ist es besser, wenn sich eine bestehende Organisation durch die digitale Einheit weiterentwickelt.

Wie viel Mut braucht man, um ein Digital Leader zu sein?

Es geht weniger um Mut als um Stressresilienz und Durchhaltevermögen. Denn es sind die bestehenden Strukturen, die sich gegen den Wandel stellen werden. Als Digital Leader brauche ich den Case for Change. Warum ist die erweiterte Führung für mich persönlich und uns als Unternehmen wichtig? Bestes Argument ist die Gewinnung von Nachwuchskräften. Die jungen High Potentials wollen auf Augenhöhe kommunizieren. Nur weil jemand eine Senior-Position hat, lässt sich heutzutage der Nachwuchs nicht zwingend etwas von ihr oder ihm sagen.

Tun sich Digital Leader in Konzernen schwerer, neue Wege einzuschlagen, als in mittelständischen Unternehmen?

Auf die Größe des Unternehmens kommt es weniger an als darauf, dass es im oberen Management die vorhin genannten Möglichmacher geben muss, die den Ansatz des Digital Leadership unterstützen. Im Konzern ist der Spielraum sogar oftmals eher gegeben, etwas auszuprobieren, dessen Erfolg im Sinne von Ertrag nicht kurzfristig nachgewiesen werden muss. Generell gilt für Digital Leader: Je besser ich im Effizienzmodus bin, desto mehr Freiraum gewinne ich für den Innovationsmodus.

Mit der Digitalisierung steigt der Grad an Komplexität. Eine Kernaufgabe von Organisationen ist ihre Bewältigung. Lässt sich Komplexität überhaupt managen?

Entscheidend ist, Dinge sein zu lassen, die nicht nötig sind. Man muss hinterfragen, ob jede Prozessoptimierung, die viel Geld kostet, notwendig ist oder ob es sich nicht lohnt, den hierfür gewonnenen Freiraum zu nutzen, um ganz Neues zu gestalten. Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen: „Warum soll es uns in zehn Jahren noch geben?“

Ein Beispiel aus der Energiewirtschaft: Ein regionaler Energieversorger hat sich die Frage gestellt, wie er Geld verdienen kann – ohne Strom zu verkaufen. Dass das klassische Energieversorgungssystem infrage gestellt werden muss, ist klar. Ansätze der Peer-to-Peer-Versorgung gibt es bereits. Es geht aber nicht darum, unmittelbar auf diese Frage eine Antwort zu finden. Denn es gibt zahlreiche Optionen. Welcher Weg für den Energieversorger der richtige ist, konkretisiert sich sukzessive. Entscheidend ist, die verschiedenen Modelle zuzulassen.

„Als Digital Leader brauche ich den Case for Change. Warum ist die erweiterte Führung für mich persönlich und uns als Unternehmen wichtig?“

Kann man lernen ein Digital Leader zu sein?

Ja, wenn man grundsätzlich bereit ist loszulassen und die Lust am Machtverlust annimmt. Das gilt auch für agile Managementmethoden. Sie haben viel mit Disziplin zu tun, konsequent den jeweiligen Regeln zu folgen. Nach festen Prinzipien und Prozessen werden Entscheidungen getroffen, nicht aufgrund der Position als Führungskraft. Diese Offenheit, andere Wege zu gehen, kann die Ungewissheiten der Digitalisierung nutzen und bringt schneller Lösungen hervor, die im Wettbewerb einen Vorsprung verschaffen. •



Dr. Michael Groß

Unternehmensberater für Changemanagement und Digital Leadership,
Dozent und Buchautor,
Unternehmensberatung Groß & Cie.