

Digital Leadership - Führen in der digitalen Welt

Wollen – Können – Dürfen - Tun

Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Die digitale Transformation schafft die Vernetzung im Unternehmen und über das Unternehmen hinaus mit den Kunden, den Lieferanten, den Partnern und der Gesellschaft. Vernetzung kommt vor der Hierarchie und hat Priorität.

Warum sollte man sich mit „Digital Leadership“ befassen? Die Antwort ist klar: Damit man sich im Hinblick auf eine wirkliche Kompetenz und echtes Fachwissen von denen unterscheidet, die nur mit Buzzwords um sich werfen. Digital Leadership bedeutet heute, dass man den Vierklang der Digitalen Transformation aus Wollen, Können, Dürfen und Tun beherrscht. In allen vier Bereichen beobachtet man aber auf allen Management-Ebenen immer noch erhebliche Defizite! Häufig sind sie nicht aufeinander abgestimmt.

Die aktuelle Situation der Unternehmen in der Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert durch die digitalen Medien und Technologien fortlaufend jedes Unternehmen in seiner Strategie, Struktur, Kultur und Prozessen

In der digitalen Transformation befinden sich die Unternehmen in einer sehr unterschiedlichen Ausgangssituation. (A.T. Kearney Studie).Zwanzig Prozent der

Unternehmen haben mit der Digitalisierung noch gar nicht begonnen, vierzig Prozent sind risikoscheue Standard Digitalisierer und vierzig Prozent sind schon ambitionierte Digital Getriebene. Ein weiteres Warten kann gefährlich sein.

Führung im digitalen Zeitalter

Viele Unternehmen überdenken ihre Führungskräfte Entwicklung. Führungskräfte brauchen im digitalen Zeitalter ein anderes Kompetenzprofil - unklar ist jedoch oft welche Kompetenzen dies konkret sind. In einer vernetzten Welt hat die Vernetzung im Unternehmen und über das Unternehmen hinaus eine höhere Bedeutung als die Hierarchie.

Digital Leadership bedeutet daher, in einer wachsenden Flut aus Informationen immer schneller getaktete Entscheidungen zu treffen. Dabei müssen Führungskräfte den Überblick bewahren, um ihren Mitarbeitern Orientierung in einer von Disruptionen geprägten Zeit zu geben.

In einer aktuellen Studie wurden die wichtigsten Kompetenzen herausgearbeitet. Bei allen Unternehmen spielt die Agilität eine durchgängige wichtige Rolle. Das komplette Kompetenz Ranking weist 86 Kompetenzen auf, die den Studien zufolge eine Relevanz für den Führungserfolg haben.

Die am häufigsten genannten Kompetenzen in der digitalen Welt sind:

- Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent)
- Veränderungsfähigkeit (39 Prozent)
- Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung (33 Prozent)

Daraus ergeben sich die neuen Herausforderungen der Führung.

Veränderung als Herausforderung

Die permanente Veränderung ist die große Herausforderung in unserer Zeit. Es ist Zeit neue Wege zu gehen, es ist aber wichtig schon heute mit der Veränderung zu starten, denn neue Wege entstehen erst beim Gehen.

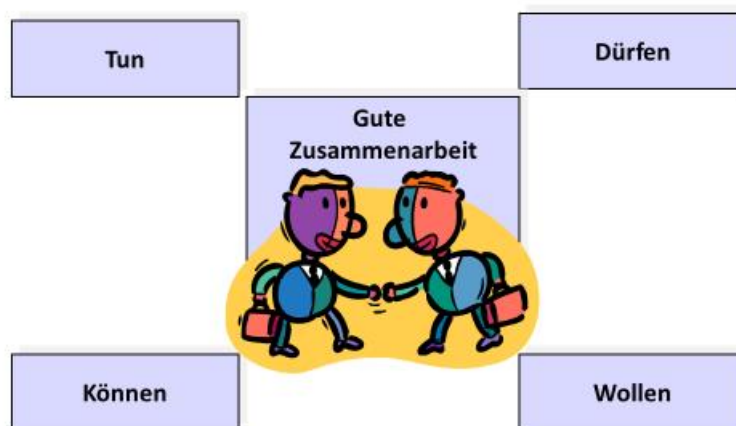
Die Kraft zur Veränderung

Sieben Strategien stehen im Focus, die im Wandlungsprozess Dynamik erzeugen und eine Vision mit Leben erfüllen.

- Die Information Im Fokus der Veränderung
- das Fördern der unternehmensinternen Demokratie
- Vordenker und Vorbild sein

- Innovationstreiber werden
- Konzentration auf Kommunikation und Information
- Divers und inklusiv gewinnen
- Permanent die Frage nach dem warum beantworten

Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit



Nur ein ganzheitliches Vorgehen hilft erfolgreich die digitale Führung aufzusetzen

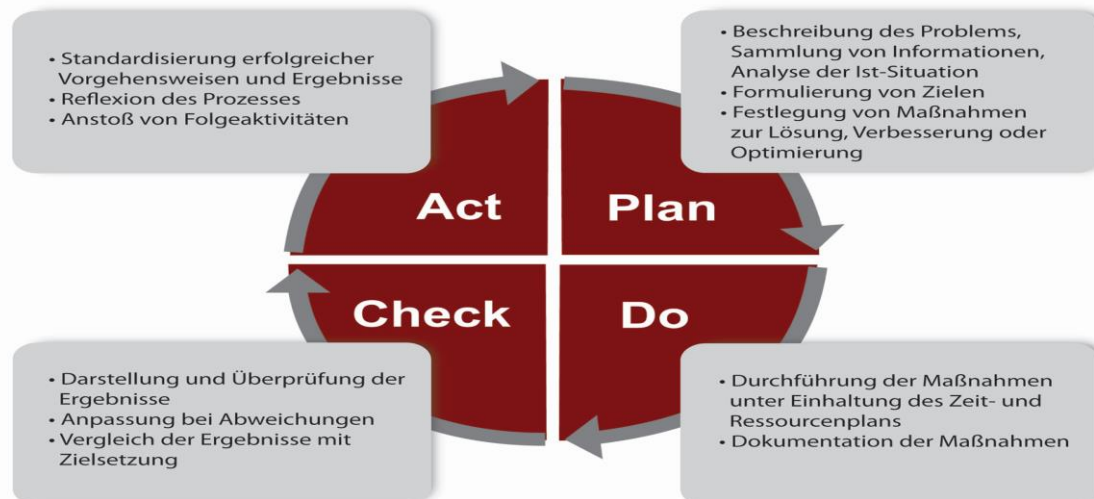
2Die Herausforderung Digital Leadership

Nicht alle „Wollen“ sich – trotz Corona – mit digitalen Veränderungen auseinandersetzen, nur wenige haben wirklich das fundierte Wissen für das „Können“ und oft dürfen sie nicht und es scheitern immer noch zu viele an dem „Tun“ und damit an der konkreten Umsetzung von digitalen Projekten. Aber nur, wenn alle vier Bereiche gleichermaßen betrachtet werden und wirksam zusammenkommen, kann eine Digitale Transformation und Digitale Innovation im Hinblick auf Industrie, Mittelstand und Startups gelingen.

Zielorientiert die Digitale Transformation umsetzen

Die digitale Transformation verändert das gesamte Unternehmen. Das Produktprogramm wandelt sich zu intelligenten Produkten und Lösungen in Kombination mit Smart Services, der Kunde rückt in den Focus des Handelns, die Prozesse sind nicht nur digital sondern vernetzt, neue Kompetenzen der Mitarbeiter

sind erforderlich und die Organisation und die Führung müssen sich wandeln. Dies alles muss zielgerichtet konzipiert und umgesetzt werden.



Die 4 Phasen des PDCA-Zyklus
Quelle: Kudernatsch, München

Dazu eignet sich der PDCA Zyklus der hilft systematisch die Veränderungen anzugehen und erfolgreich umzusetzen.

Am Anfang steht das Wollen!

Im Hinblick auf das „Wollen“ muss man es direkt am Anfang deutlich sagen: Digitalisierung bedeutet Veränderung! Und die muss man eben zunächst einmal wirklich „wollen“. Viele Verantwortliche tun sich hier schon schwer, denn eigentlich wollen sie von ihrem Erfahrungswissen und den erarbeiteten Positionen weiter so profitieren wie in der Vergangenheit. Das führt aber in der Regel zu einer Verteidigungshaltung, einem Festklammern am Status Quo, und das funktioniert angesichts der tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung nicht mehr. Denn diese werden von außen aggressiv an die Unternehmen herangetragen und können nicht von innen heraus verwaltet werden. Hinzu kommt, dass in den meisten Anreiz- und Belohnungssystemen von Geschäftsführern und Vorständen die Ergebniszahlen aus dem laufenden Stammgeschäft im Vordergrund stehen, nicht die mutige und risikoreiche Ausrichtung auf neue digitale Geschäftsmodelle. Analoge Prozesse 1:1 zu digitalisieren ist der falsche Weg. Dadurch verkümmern viele vermeintliche Digitalisierungs-offensiven zu einer reinen IT-Automatisierung, um vorhandene Prozesse noch effizienter zu machen. Das Ergebnis sind dann eher inkrementelle statt disruptive Fortschritte. Das reicht aber nicht aus.

Auch dass der Mensch Veränderungen grundsätzlich eher kritisch gegenübersteht, hilft beim dynamischen Thema Digitalisierung überhaupt nicht weiter, da die Veränderung ja gerade ihr wesentliches Merkmal ist. Wo früher Erfahrung ein wesentliches Qualitätsmerkmal war, ist es heute der Faktor Ausprobieren. Das bedingt aber Entscheidungen unter Unsicherheit und dafür sind die aktuellen Strukturen unserer Wirtschaft zu wenig ausgelegt. Es widerspricht auch der deutschen Kultur der klaren Planung und mehr oder weniger abgesicherten Prognose. Wer allerdings wirklich digital sein will, muss die Veränderungen im Kopf starten. Also wollen!

Das Digital Mindset ist die erste wesentliche Komponente für einen echten Digital Leader. Dabei ist das freiwillige Wollen allemal besser, als von neuen digitalen Wettbewerbern dazu gezwungen zu werden. Agieren anstelle von Reagieren!

Nun folgt das Können!

Nach dem Wollen stellt sich schnell die zweite Frage, nämlich die nach dem „Können“. Digitale Veränderungen sind kein technischer Knopf, den man einfach so drücken kann. Es geht vielmehr um das konkrete Wissen und das zugehörige Know-how rund um eine digitale Wertschöpfung. Die Grundlagen der digitalen Ökonomie sind unerlässlich für jeden Manager. Neben Fach- Führungs- und Sozialkompetenz wird er künftig zwingend auch Digitalkompetenz brauchen, um unternehmerisch führen zu können. Und das gilt nicht nur für die Führungsetagen, sondern für jeden Mitarbeiter im Unternehmen. Digitale Werte, digitale Wertschöpfung, digitale Wertschöpfungsketten als Grundlage digitaler Geschäftsmodelle müssen jedem in Fleisch und Blut übergehen. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten sind immer auch von einer digitalen Handelsebene aus zu betrachten und alle Maßnahmen ganzheitlich zwischen einem analogen und einem digitalen Handelsraum zu bedenken. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Wissen rund um digitale Technologien, digitale Ökonomie und digitale Märkte auf allen Arbeitsebenen und in den Führungsetagen nicht besonders ausgeprägt ist. Nur durch konkrete Aus- und Weiterbildung lässt sich dieser Zustand ändern. Das Können ist daher die zweite wesentliche Komponente, die einen Digital Leader ausmacht – aber auch diese Digital Skills sind bei vielen Unternehmen kritisch zu sehen.

Das Dürfen ist der Hebel!

Die Organisation und die Führung muss so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter überhaupt die Möglichkeit haben Veränderungen anzustossen und zu realisieren.

Der Wandel zum digitalen Unternehmen geht nicht ohne organisatorische Veränderungen. Hierarchien sind abzubauen und Entscheidungen in die Teams zu verlagern. Die kundenorientierten Prozessteams müssen in der Lage sein, Entscheidungen selbst zu treffen und umzusetzen.

Entscheidungen sind in einer digitalen Welt immer stärker in Echtzeit umzusetzen, überall wird RTL Real Time Leadership gefordert, dies geht aber nicht, wenn Hierarchien Entscheidungen bremsen oder verhindern.

Die typischen Schnittstellen in den Prozessen

Vertikale Schnittstellen „Das darf ich nicht entscheiden“

Horizontale Schnittstellen „Dafür bin ich nicht zuständig“

Verhindern effiziente und effektive Prozesse. Medienbrüche verzerren die Prozesse. Rollen und Kompetenzen sind neu aufzusetzen, um das Dürfen zu ermöglichen.

Am Ende zählt aber das Tun!

Was letztlich aber auch zählt, ist die konkrete Umsetzung digitaler Projekte und damit das „Machen“. Alle Beteiligten werden daran gemessen, was konkret passiert und wie das Unternehmen und seine Mitarbeiter auf diesem Weg mitgenommen werden. Dabei stehen die vier „digitalen P“ im Mittelpunkt: Prozesse, People, Produkte und Plattformen sowie deren Aufbau und Gestaltung.

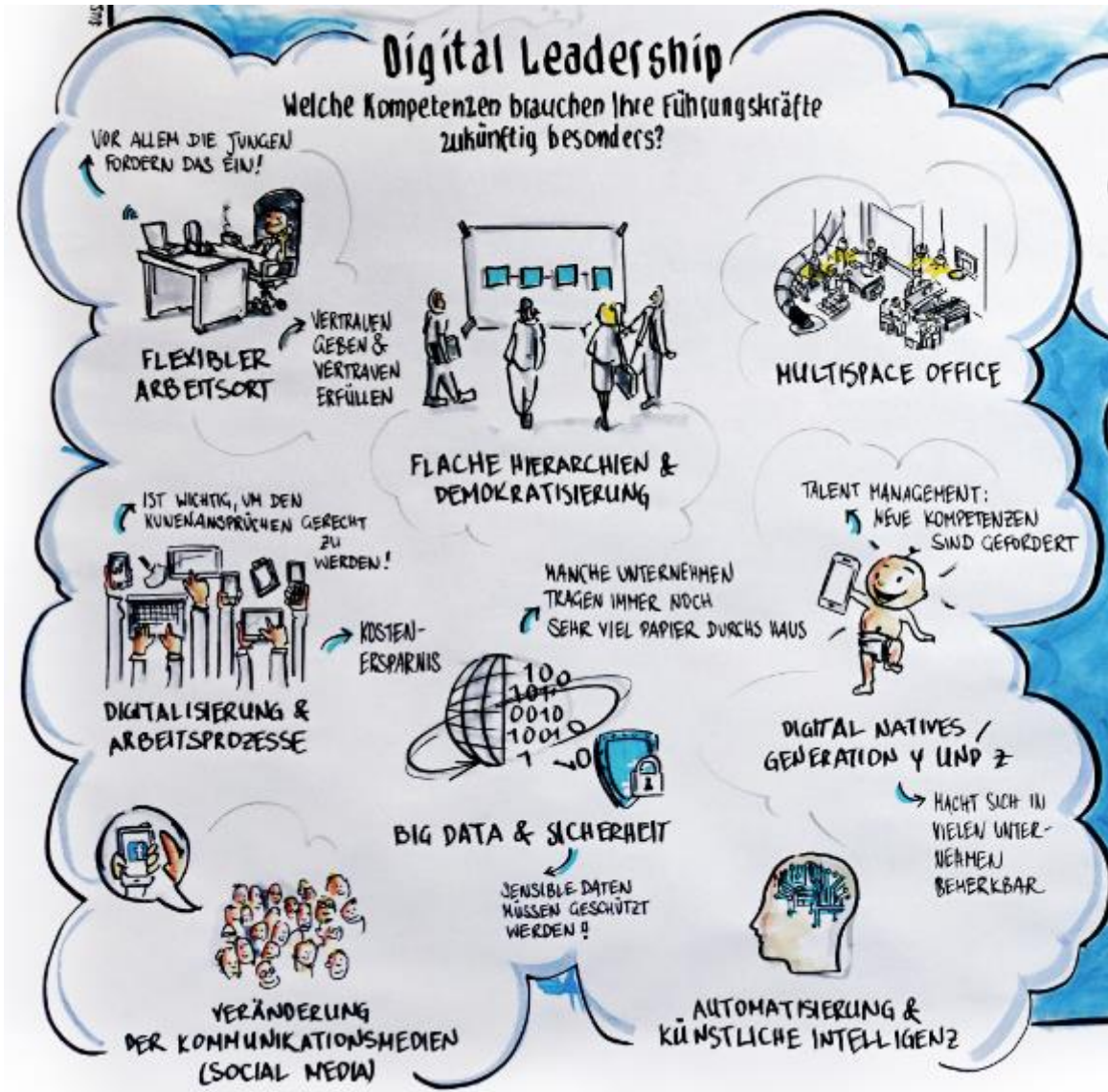
Die Automatisierung von Prozessen ist eine schlichte Notwendigkeit, ebenso die Beantwortung damit zusammenhängender Fragen wie Digital Customer Journey, Dynamic Pricing, Interaktives Bestellwesen, Tracking und so weiter. Daneben wird die Digitalisierung der Produkte eine immer wichtigere Rolle spielen: Sensoren, Internet der Dinge, künstliche Intelligenz, Predictive Maintenance und Fernwartung sind hierzu nur einige Stichworte. Nicht außer Acht gelassen werden darf aber auch der Aufbau digitaler Plattformen, denn diese haben sich als überlegenes Geschäftsmodell im Netz erwiesen und verdrängen traditionelle Geschäftsmodelle. Leider haben wir derzeit keine echten digitalen Weltmarktführer aus Europa, was zu dem Schluss führt, dass es auch mit dem Tun in unseren Breitengraden nicht weit her ist. Es fehlt oft der Wagemut und wir sind zu selbstzufrieden und blicken zurück.

Fazit - Wollen - Können – Dürfen - Tun

Da die Digitalisierung nicht mehr aufzuhalten ist, müssen wir das digitale Zeitalter aktiv gestalten und gemeinsam das Deutschland 4.0 für unsere digitale Wirtschaft bauen. Dies wird abhängig sein von einem Digital Mindset (Wollen), den zugehörigen Digital Skills (Können), der agilen Führung (Dürfen) sowie der Digital Execution (Tun), und damit von den Digital Leadern, die unsere Unternehmen ins digitale Zeitalter führen.

Die Digitalisierung ist ein Prozess, der immer wieder weiterentwickelt werden muss. Setzen Sie sich immer wieder neue Ziele in allen Feldern der Digitalisierung und beziehen sie alle mit ein.

Die Digitalisierung verändert alles im Unternehmen, daher muss der digitale Wandel immer auch von organisatorischen Strukturveränderungen begleitet werden.



Denken Sie integriert und ganzheitlich über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg! Starten Sie mit den Veränderungen!

Prof. Dr. Claus W. Gerberich November 2020

Kontakt: claus.gerberich@sgbs.ch