

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN ZUR DIGITALISIERUNG

DIGITALE WELT

ZUKUNFT | EINFACH | ENTDECKEN

Ausgabe 4 • Oktober • November • Dezember • 2020

Digitale Kompetenzen

Talents4Future: Wie IT-Experten der Zukunft ihren Job finden

Recruiting

Wie Sie heute Experten
von morgen finden

GROSSE HR-STUDIE

Über Status Quo und
Zukunft der Jobvermittlung

Life Long Learning

Wie lebenslanges
Lernen zum Erfolg führt

New Work

Wie Future Skills und Agilität
den Arbeitsplatz gestalten

Die HR-Professorin
über Dynamik
am Arbeitsmarkt

Prof. Dr. Claudia Eckstaller



higkeiten sowie auch über diejenigen der Zulieferbetriebe. Dementsprechend entpuppt sich die digitale Kollaboration über Betriebe und Standorte hinweg als komplexes Gebilde, das ein einzelner Mensch nicht mehr überblicken kann. Mit softwaregestützter Planung lässt sich der zukünftige Bedarf an Personal und Fähigkeiten (Skills) eines Unternehmens in Echtzeit vollständig abbilden bzw. simulieren. Dabei zählt nicht nur die Anzahl der Mitarbeiter, sondern vor allem das vorhandene Know-how.

Know-how wichtig für Fortschritt und Innovation
Diese ganz entscheidende Information des vorhandenen „Know-how“ benötigt das Unternehmen, um Fortschritt und Innovation zu gestalten. Denn alle Vorhaben können nur gelingen, wenn die passenden Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind, um diese zu verwirklichen. Also müssen Entscheider wissen, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind, wie der Bedarf der Zukunft aussieht, und wie potentielle Know-how-Lücken schnellstmöglich geschlossen werden können. Exemplarisch kann man diese Entwicklung bei den Automobilherstellern beobachten, für die sich die Arbeitswelt unter größtem Druck inzwischen sehr stark verändert. Die auf dem eingeschlagenen Weg zur Ausweitung der IT-Kompetenzen – vergleichbar einer Softwarefirma - völlig andere Skills brauchen, als diejenigen, über die sie heute größtenteils verfügen. Hier stellen sich gleich zwei Fragen: Wissen die betroffenen Unternehmen, welche Fähigkeiten sie aktuell bereits haben und welche sie in Zukunft in welchem Umfang benötigen werden? Hier wurde ein disruptiver Prozess in Gang gesetzt, dessen positive Entwicklung nur auf einer guten Informationsbasis gelingen kann und die viel Beweglichkeit von jedem Einzelnen erfordern wird.

Idealer Weise nutzen Unternehmen aber eine entsprechende Vorlaufzeit, um die gefragten Fähigkeiten aufzubauen und verschaffen sich rechtzeitig einen Überblick, was der Aufbau des Wissens im Unternehmen kosten wird. Ebenfalls sollten sie durch strategische Portfolioplanung einschätzen, inwieweit sie durch dieses neue Wissen in den Projekten profitieren werden. Das vereinfacht Investitionsentscheidungen in Weiterbildung und Recruiting oder auch in den Zukauf von Unternehmen, die über das gewünschte Wissen verfügen.

HR muss die Skills in den Blick nehmen

Auch aus der Sicht des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin stellt sich die Frage, welches Wissen aktuell und zukünftig gefragt sein wird. Zum einen lässt sich der eigene Karrierepfad entlang der

geforderten Skills gut ablesen – die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen wird hier vorausgesetzt -, zum anderen muss sich jeder Einzelne fragen, was er oder sie denn überhaupt lernen möchte und wie die gewünschte Weiterentwicklung aussehen soll. Dabei kann die Freude an der aktuellen oder angestrebten Arbeit ebenso ausschlaggebend sein wie der Wunsch, den eigenen Marktwert und damit die eigene Sicherheit zu erhöhen. Wesentlich beeinflusst werden diese Gedanken von der Zeit, die privat oder durch den Arbeitgeber für den Aufbau des Know-hows zur Verfügung gestellt wird. Um diese Sichtweisen des Unternehmens und des Mitarbeiters miteinander zu verbinden, wird zunehmend auf KI-gestützte Planungssoftware gesetzt. Diese kann insbesondere den Austausch zwischen Projektleitern, Abteilungsleitern und HR-Abteilung vereinfachen, damit Weiterbildungen im Zuge der Personalentwicklung in Zukunft vollkommen bedarfsoptimiert ausgerichtet werden.

Homeoffice – das neue Normal?

Im digitalen Zeitalter gehört das Homeoffice dazu: grenzenlose Freiheit. Konzepte schreiben im Park. Keine Pendel-Zeiten, arbeiten gemäß eigenem Bio-Rhythmus. Für Arbeitgeber ist es in diesem Falle nahezu völlig irrelevant, wo sich der Mitarbeiter befindet. Das einzige, was zählt, sind die Ergebnisse. Nachteilig wirken sich dagegen die fehlende soziale Bindung durch Kollegen und Teams und der fehlende regelmäßige persönliche Austausch der Menschen aus. Google und Facebook belassen bis Jahresende mehrere tausend Mitarbeiter im Homeoffice. Ob diese dann im neuen Jahr wieder regelmäßig zurück in die Büros kommen ist unwahrscheinlich. So kann die Zukunft aussehen. ABER: wie lassen sich Mitarbeiter im Homeoffice managen? Moderne Computer-Algorithmen können auch hier unterstützen. Ersten Erkenntnissen zufolge erhöht sich die Arbeitsfrequenz im Homeoffice sehr deutlich. Das bedeutet, dass mehr kleinere Arbeiten in einer höheren Frequenz ausgeführt werden. Ein Mitarbeiter arbeitet nicht mehr über Tage und Wochen an einem einzigen Thema, sondern bearbeitet mehrere Aufgaben parallel. Auch agile Arbeitsmethoden kommen verstärkt zum Tragen. Ebenfalls erlauben die eingesetzten Softwarelösungen, größere und dichtere Arbeitsmengen besser und einfacher zu verwalten sowie bessere Prognosen zu errechnen. Der Digitalisierungsgrad ist dementsprechend hoch. Deshalb können Unternehmen, die seit Jahren auf diese Weise arbeiten und denen die Digitalisierung in Fleisch und Blut übergegangen ist, die Auswirkungen der gegenwärtigen Krise auf die Zusammenarbeit und

das wirtschaftliche Ergebnis besser abfedern als konventionell organisierte Firmen. Jedoch erfordern digitale Arbeitsmodelle und Homeoffice ein wesentlich höheres Maß an Eigenverantwortung, denn die Aufgaben werden verteilt, und die softwaregestützte Planung bildet die To Dos der Mitarbeiter gemäß ihren Kapazitäten und Fähigkeiten ab. Die Organisation der Arbeit – wie der Mitarbeiter zum Ergebnis kommt - darf er oder sie nun in einem gewissen Rahmen selbst gestalten. So wird die dramatisch zunehmende Komplexität handhabbar. Und das sehr viel schneller als in früheren Arbeitsmodellen.

Transparenz und Objektivität nehmen zu

Vom Topmanagement zur Ebene der Wertschöpfung im Unternehmen – also zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – war früher kaum ein Durchkommen. Und wenn es von oben nach unten funktionierte, dann garantiert nicht umgekehrt. Ganz anders sieht die Zusammenarbeit aus, wenn das Unternehmen auf Planungstools und Kollaborationsplattformen setzt. So kann der Vorstand digital auf ein Projekt zugreifen und sehr schnell erkennen, wo die Probleme liegen. Und das funktioniert auch andersherum. Weil der Computer die Daten so verdichtet und aufbereitet, dass sie für das Management leicht verstehbar sind. Ebenfalls fördern digitale Kommunikationsformen wie Microsoft Teams, Skype, SharePoint usw. den direkten Dialog zwischen dem Management und beispielsweise einem Projektteam. Diese Verdichtung wird zusätzlich unterstützt durch Künstliche Intelligenz, die aufgrund von Vergangenheitswerten und Mustererkennungen Entscheidungshilfen wie „ignorieren“ oder „sofort eingreifen“ gibt. Wir haben also einen direkten Datendialog der Mitarbeiter und der Mitarbeiterinnen in einem Unternehmen. Und sie arbeiten in den Projekten und erzeugen dadurch digitale Signaturen und Daten, die durch komplexe Algorithmen zu Informationen verdichtet und aufbereitet werden. Diese stehen den eigentlichen Entscheidern sofort zur Verfügung. Dadurch entstehen Transparenz und Objektivität – auch hinsichtlich der Beurteilung der Nutzen-Risiko-Betrachtung von Projekten. Hier wird auf Analysen, faktische Informationen und faktische Daten kapriziert, was Entscheidungen maßgeblich beeinflusst und objektiviert. So ermöglicht das digitale Zeitalter einen direkten menschlichen Dialog über die Ebenen hinweg mit eingeschränkter Einhaltung der Hierarchien oder eben ganz ohne, was Prozesse extrem beschleunigt. Ein Can Do Kunde meinte, es sei nicht mehr die Frage, in welchem Stockwerk ein Mitarbeiter sitzt, wie groß sein Büro ist, oder welche Sekretärin einen Manager abblockt, sondern in dieser digitalen Welt scheinen die Menschen etwas gleicher zu sein.

Fazit

Zusammengefasst kann man also sagen, dass die Veränderungen, die sich durch die Corona-Pandemie in den letzten Monaten ergeben haben, nicht ungewöhnlich sind. Unter immensem Druck erleben wir einen Wandel der Arbeitswelt und eine digitale Transformation in Lichtgeschwindigkeit. Entscheidend für ein erfolgreiches Bestehen der aktuellen Krise sind u.a. Computersysteme und hochentwickelte, KI-fähige Systeme, die zum Glück bereits vorhanden sind. Und die Erfahrung zeigt: Das für den wirtschaftlichen Fortbestand sehr wichtige, gute Personal kann man nicht schnell auf- und abbauen. Der Fokus sollte darauf gerichtet werden, Know-how bei den Mitarbeitern aufzubauen oder bestehendes Know-how innerhalb des Unternehmens oder über die Standorte hinweg zu verschieben. Ebenfalls werden durch die Corona-Pandemie neue Arbeitsformen mit einem sehr viel höheren Digitalisierungsgrad zugelassen. Dazu zählt insbesondere das Homeoffice. Je besser ein Unternehmen diese Strukturen etabliert hat, desto eleganter und schneller kann es auf die aktuelle Krise sowie auf Veränderungen, die sich in der Weltwirtschaft und im technologischen Wandel ergeben, reagieren.

Thomas Schlereth

Agile Teams – die Unternehmenskultur der Zukunft

Die großen Umwälzungen unserer Zeit sind gekennzeichnet durch außerordentliche Komplexität, Globalisierung und demographischen Wandel. Wer bei Innovationen, Lösungen und Methoden nicht in der Lage ist, sich permanent und fließend an diese neuen Herausforderungen anzupassen, kann am Markt leicht ins Hintertreffen geraten. Der Bedarf an Fachkräften ist kaum zu decken und wächst stetig. Vernetzung über Landesgrenzen, gar über Kontinente hinweg, verändert die Arbeitsweise von Milliarden von Menschen auf ungekannte Art und Weise. Das schafft Vergleichbarkeit in Bereichen, die bisher nicht der Konkurrenz unterworfen waren und lässt Hierarchien als nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Wenn die Erreichbarkeit eines Vorgesetzten im Nebenbüro weniger gegeben ist als der Kontakt zu Kollegen in Südostasien, ist dies einem Mitarbeiter heutzutage nicht mehr zu vermitteln.

Ein Eisberg der Ignoranz oder was wird aus den Hierarchien?

Manager sehen sich aktuell mit einem radikalen Wandel in der Personalführung konfrontiert, der das Verhältnis von Führendem und Geführten quasi auf den Kopf stellt. Die Zeiten langfristiger Planung



Thomas Schlereth,
Geschäftsführer,
Can Do GmbH

sind mit einem globalen und immer fluiden Markt in Auflösung begriffen. Stattdessen fordert das Prinzip der Kurzfristigkeit, dass Entscheidungen umgehend und situationsabhängig getroffen werden müssen. In solch einer Lage müssen sich auch Pläne sehr schnell anpassen lassen können. Selbst wenn das bisherige Geschäftsmodell durchaus von Erfolg gekrönt war, ist das in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung keine Garantie für ein „Weiter so“. Die Frage nach der gelungenen Führung drängt sich hier also förmlich auf.

Der Berater Sidney Yoshida entdeckte im Jahr 1989 bei seinen Untersuchungen der Arbeits- und Führungsgewohnheiten des japanischen Autoherstellers Calson, dass „nur 4% der Frontprobleme einer Organisation dem Top-Management, 9% dem mittleren Management, 74% den Vorgesetzten und 100% den Mitarbeitern bekannt sind.“ Dieses Problem wurde weltberühmt unter dem Namen „The Iceberg of Ignorance“ und veranschaulicht deutlich, dass die bisherige starre Unternehmensführung nicht mehr zu einer Wirtschaftsmethode passt, die vor allem auf Veränderungen zu reagieren hat.

Agiles Unternehmen: Definitionen und Prinzipien

Wer das Wörtchen „agil“ hört, denkt zuerst einmal an Beweglichkeit. Dieser erste Gedanke trifft auch das Prinzip des agilen Führens sehr gut. Denn agile Führungsqualitäten beinhalten diejenigen Maßnahmen und Entscheidungen, die zur Flexibilisierung und Anpassung eines Unternehmens oder eines Teilbereichs beitragen. Der Betrieb wird dauerhaft in Bewegung versetzt, wandelbar gestaltet, sowohl in der Personalführung als auch in der Produktpalette.

„Agilität ist das Gegenteil von Planerfüllung, hat aber nichts mit Planlosigkeit zu tun. An die Stelle starrer Ziele treten viel mehr Visionen“, offenbart der Wirtschaftswissenschaftler Horst Wildemann in seinem Buch „Nur die Agilen werden überleben“.

Diese Definition zeigt, dass agiles Führen ein Mind-Set ist, welches sich auf verschiedenste Handlungsstrategien stützt. Prozesse werden nach unten verlagert und nicht mehr von oben bestimmt, Teams legen selbständig lösungsorientierte Ansätze vor, Mitarbeiter werden nicht aufgrund von Kriterien wie Gehorsam oder Pflichtbewusstsein befördert oder ausgewählt, sondern wegen ihrer Fähigkeit, Systeme zu hinterfragen. Es wird also nicht mehr als oberstes Prinzip ein Produkt hergestellt und vermarktet, sondern es werden Kundenwünsche realisiert. Diese können zum Teil erheblich von dem bisherigen Angebot an Dienstleistungen bzw. Produkten abweichen, ermöglichen es dem Unternehmen jedoch, den Markt weiterhin aktiv mitzugestalten und nicht durch neue Konkurrenten verdrängt zu werden.

Agile Führung – warum ist sie nötig?

Führungskräfte, die zum Erfolg ihres Unternehmens beitragen wollen, sollten sich darauf einlassen, dass seitens der Mitarbeiter hinterfragt wird, ob die vorgeschlagenen Lösungen noch funktionieren. Agiles Führen muss offen dafür sein, dass Teammitglieder andere Ideen haben, die schneller zur Lösung des Problems führen als die bisher üblichen Lösungsansätze. Die Zeiten, in denen die Autorität einer Führungskraft allein in ihrem Posten begründet lag, sind endgültig vorbei. Eine weltweite Vernetzung legt den Finger in die Wunde, deckt Fehler auf und ebnet Wege zu Lösungsansätzen, die vorher im Verborgenen geblieben wären. Auf diese neuen Quellen der Erkenntnis der eigenen Mitarbeiter zu setzen, zeichnet eine gelungene agile Führung aus.

Welche Prinzipien und Methoden gibt es?

1. Entscheidungen optimieren

Je höher in der Unternehmenshierarchie Entscheidungen getroffen werden, desto länger dauert der Entscheidungsfindungsprozess und desto weniger hat die tatsächliche Entscheidung mit dem aktuellen Umfeld und dem Bedarf am Markt gemeinsam. Je näher Entscheidungen an den Prozessen orientiert sind, desto schneller und kundenorientierter fallen sie aus. Dass nicht immer alle Mitarbeiter wichtige Entscheidungen treffen oder mittragen wollen, ist leider wahr. Daher gilt es, erst einmal zu definieren, was richtige Entscheidungen kennzeichnet und wie man es bewerkstelligt, diese auch zu treffen. Dazu ist es nötig, folgende Kriterien etwas genauer zu beleuchten.

2. Handlungsfähige Teams bilden

Wer Agilität fordert, muss zunächst einmal in der Lage sein, seine Mitarbeiter zu motivieren. Das Ziel sind selbstorganisierte Teams, die eigenverantwortlich entscheiden, auf welche Weise eine Aufgabe am besten zu bewältigen ist. Diese Teams lassen sich nicht dadurch motivieren, dass man ihnen Vorschriften macht. Die kompetente, agile Führungsform ergibt sich aus einem Teamleader, der hilft, zuhört und fragt, anstatt zu befehlen.

3. Vertrauenskultur („Fehlerkultur“) ermöglichen

Wer begriffen hat, dass er nicht als Befehlshaber aufzutreten braucht, um Autorität auszustrahlen, der schenkt seinen Teammitgliedern Vertrauen. Wenn Handlungsbereiche klar definiert wurden, kann der Teamleader endlich das „Loslassen“ üben. Teamarbeit kann sich nur dann als produktiv erweisen, wenn die Teams nicht ständig unter Beobachtung stehen. Ein agiler Teamleader zollt seinen Mitarbeitern Anerkennung und versucht

diese nicht durch überkritisches Beäugen einzuschüchtern. Wichtig ist das Ergebnis, nicht der Prozess.

4. Effektive Kommunikation auf allen Ebenen
Kommunikation ist das A und O, wenn es darum geht, veränderte Rahmenbedingungen oder neue Kundenwünsche aufzufangen und in das bereits laufende, möglicherweise schon weit fortgeschrittene Projekt zu integrieren. Regelmäßiger Austausch der Projektmitglieder mit ihrem Leader ist deshalb so wichtig, damit sich alle Beteiligten weiterhin dem Projekt und ihrer individuellen Verantwortung dem gemeinsamen Prozess gegenüber verantwortlich fühlen. Wer sich wenig für die Arbeit seiner Mitarbeiter interessiert, verliert schnell den Überblick für das bisher Erreichte.

5. Weniger direkte Führung und Gängelung
Wenn die bis hierhin erläuterten Prinzipien umgesetzt werden, ist es möglich, die interne Führung erheblich zu verändern. So fungiert die Führungskraft nicht mehr als jemand, der Anweisungen gibt, sondern als eine Vertrauensperson, die dem Team einen Rahmen eröffnet, innerhalb dessen die Projektteilnehmer ihre Aufgaben selbst erkennen und aus eigenem Antrieb durchführen.

Das Modell Spotify

Ein agiles Unternehmen, das besonders erfolgreich arbeitet, ist die schwedische Streaming-Plattform Spotify. Wenn der Gründer von Spotify Daniel Ek verkündet: „We aim to make mistakes faster than anyone else.“, ist dies nicht gleichbedeutend damit, keinen wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Im Gegenteil: Durch die Erlaubnis von oben, Fehler nicht nur zu machen, sondern sie auch eingestehen zu dürfen, wird das Lerntempo und die Entwicklung vieler Themenbereiche enorm beschleunigt. Dabei ist die Belegschaft von Spotify grundsätzlich anders strukturiert als wir es aus herkömmlichen Unternehmensstrukturen kennen:

Der Kern des Spotify Modells besteht aus autonomen Teams, den sogenannten „Squads“. Diese Teams von bis zu 8 Personen verantworten einen vorher definierten Bereich oder ein bestimmtes Feature. Ihre Zuständigkeit reicht von der Idee, über die Konzeption und Entwicklung bis hin zum Erfolg am Markt. Jede Spotify Squad ist einer sogenannten „Tribe“ (Stamm) zugeordnet, in denen wiederum „Chapter“ existieren. Dabei ist das Organisationskriterium für ein Chapter fachlicher begründet. So gehören beispielsweise alle Designer innerhalb einer Tribe einem Chapter an. Der Chapter-Führer ist auch gleichzeitig die Führungsperson des zugehörigen Mitarbeiters. Dieser

Aufbau ermöglicht hohe Flexibilität. Desweiteren kreierte das Spotify Model sogenannte „Guilds“. Die Gilde ist eine freiwillige Gruppierung, die den fachlichen Austausch der Mitglieder untereinander ermöglichen soll.

Warum macht agile Führung in der heutigen Zeit Sinn?

Da sich durch Globalisierung und Digitalisierung Märkte mittlerweile so schnell und radikal wandeln, macht es durchaus Sinn darüber nachzudenken, ob sich Führungsstrukturen in Unternehmen nicht auch an diese veränderten Rahmenbedingungen anpassen sollten. Die Zeiten, in denen jahrelang gleichbleibend wachsende Absatzmärkte für hochpreisige Industriegüter gegeben waren, sind passé. 3-Drucker ersetzen viele aufwendige Produktionsschritte weltweit, der Bedarf an Rohstoffen verändert sich grundlegend und durch die zunehmende Vernetzung entsteht zwischen Betrieben Konkurrenz, die zuvor niemals in Kontakt gekommen wären. Dieses Phänomen wird auch als „VUCA“ bezeichnet und steht für

- Volatility (Unbeständigkeit)
- Uncertainty (Unsicherheit)
- Complexity (Komplexität)
- Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Auf diese extremen Rahmenbedingungen mit herkömmlichen Unternehmensstrukturen zu reagieren, schadet nicht nur dem wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs, sondern auch seinen Mitarbeitern. Diese sind überfordert mit der bloßen Vorgabe: „Lasst Euch endlich mal was Neues einfallen!“ Hier ist die umsichtige, transformationale Führung eines agilen Teamleaders gefragt, der die Beschäftigten dazu ermuntert, sich selbst und ihre Arbeit in einem ganz neuen Kontext zu betrachten und zu bewerten. Die Motivation, die aus solch einem Perspektivwechsel erwächst, ist mit den bisherigen Belohnungs- bzw. Bestrafungsmechanismen nicht zu bewerkstelligen. Erst die Selbstwahrnehmung als individuellem Bestandteil eines Ganzen macht aus einem befehlsempfangenden Mitarbeiter ein selbständiges Projektmitglied.

Wie gelingt es, agiles Management im eigenen Unternehmen zu etablieren?

Wenn ein bestimmtes Umfeld sich als nicht mehr berechenbar erweist, weil so viel Dynamik herrscht, dass man kaum Schritt halten kann, macht es Sinn, eine agile Führungsform zu etablieren. Mitarbeiter sollten dazu ermuntert werden, selbst zu denken und an Lösungen aus eigenem Interesse mitwirken zu wollen, nicht, weil es „der Chef so will“. Es darf jedoch nicht zu viel von den Teammitgliedern erwartet werden, da viele



Nico Rehmann,
Partner und CEO,
asioso GmbH

zuerst einmal kein Interesse verspüren, sich zu äußern. Ein agiler Teamleader wird hart an der Eigenverantwortlichkeit seiner Projektteilnehmer arbeiten müssen, das kostet Zeit und Energie. Die meisten Mitarbeiter lassen sich durch sogenanntes Alignment, ein „höheres Ziel“, begeistern, das übergeordnet für eine bestimmte Denkweise oder gar Unternehmensphilosophie steht. Hat die Führungskraft diese selbst verinnerlicht, lassen sich auch die Teammitglieder begeistern.

Nico Rehmann

Innovation – kein Ersatz für Transformation

Führungskräfte und Mitarbeiter auf die digitale Transformationsreise mitzunehmen, stellt viele Unternehmen immer noch vor eine Herausforderung. Für eine erfolgreiche Transformation ist der Faktor Mensch jedoch die entscheidende Determinante.

Die Digitalisierung ist mittlerweile auch in den konservativsten Branchen angekommen. Nicht zuletzt durch die Coronakrise sieht sich heute jedes Unternehmen dazu gezwungen, digitale Kommunikationswege - intern wie extern – zu nutzen, seine Prozesse zu digitalisieren - oder das bestehende Geschäftsmodell gänzlich in Frage zu stellen. Zur Umsetzung der digitalen Transformation haben die Unternehmen bisher unterschiedliche Wege eingeschlagen. Viele haben digitale Beiräte, Scouts, Innovation Labs oder Corporate Ventures etabliert und sich so die Möglichkeit erschlossen, neue Geschäftsmodelle zu testen. Andere Unternehmen sind es weniger radikal angegangen und haben die Digitalisierung zunächst nur zur Kostenreduzierung oder einen besseren Kundenservice genutzt.

Veränderte Führungs- und Unternehmenskultur erforderlich

Eine erfolgreiche digitale Transformation ist das Ergebnis eines funktionierenden interdisziplinären Zusammenspiels unterschiedlicher Fachbereiche. Insbesondere mobile Technologien, Cyber Security und Künstliche Intelligenz (KI) in einem Unternehmen erweisen sich als wichtige technologische Grundlagen. Neben dem Aufbau des digitalen Fachwissens müssen die Unternehmen jedoch auch die Managementkompetenz ihrer Führungskräfte entwickeln. Denn auch die Führungskultur verändert sich durch die Digitalisierung nachhaltig. Es geht in Zukunft nicht mehr um Hierarchien und Führung von oben. Die traditionellen, pyramidalen Organisationen, in der Entscheidung oben getroffen und unten umgesetzt

werden, weichen daher zunehmend neuen Organisationsformen, die Entscheidung und Umsetzung näher zusammenführen und beschleunigen.

Diesen partizipativen Führungsstil hält auch die große Mehrheit der 2.000 Führungskräfte im Raum D-A-CH, die an unseren jährlichen Befragungen zum Odgers Berndtson Manager-Barometer teilnehmen, für erforderlich, um ein Unternehmen erfolgreich digital zu transformieren. Bei der Frage der organisatorischen Umsetzung sind die Führungskräfte gespalten: Etwa die Hälfte aller Teilnehmer sieht einen deutlichen Abbau der Hierarchien, die andere Hälfte sieht dies eher nicht. Allen Führungsverantwortlichen ist jedoch bewusst, dass sie eine offene, lernende Organisation benötigen und den Change Management-Prozess in ihrem Unternehmen aktiv vorantreiben müssen.

Digitale Aktivitäten haben häufig wenig Wirkung

Die Ansätze dafür sind in den einzelnen Branchen jedoch noch wenig strukturiert. Die Maßnahmen zum Aufbau von erforderlichen Kompetenzen beschränken sich häufig auf allgemeine Schulungen zur sogenannten digital awareness sowie zum digitalen Fachwissen. Insgesamt haben viele Führungskräfte noch den Eindruck, dass die digitale Transformation nur schleppend vorankommt.

Die oft fehlende Ergebnisrelevanz der ergriffenen Maßnahmen führt häufig zu weiterer Frustration. Gemäß einer Umfrage der Beratungsgesellschaft A.T. Kearney sind 57 Prozent der Digitalmaßnahmen sogenannte Enabler, haben also keinen direkten Einfluss auf das Kerngeschäft. 26 Prozent der ergriffenen Maßnahmen sind inkrementale, also schrittweise Verbesserungen mit Auswirkungen auf den Umsatz, 12 Prozent sind inkrementale Verbesserungen mit Ergebniseffekt. Nur 5 Prozent betreffen ein neues Geschäftsmodell und haben Umsatzrelevanz. Unternehmen sollten in ihrem Transformationsprozess darauf achten, den Erfolgsbeitrag einer Maßnahme zu den Unternehmenszielen stets im Auge zu behalten.

Der Faktor Mensch rückt in den Mittelpunkt der digitalen Transformation

Der mangelnde Fortschritt in der digitalen Transformation zeigt, dass Maßnahmen wie Labs oder Inkubatoren sowie digitale Pilotprojekte nicht das Problem lösen, die gesamte Organisation mit auf die digitale Transformationsreise zu nehmen. Hierfür sind Führungskräfte erforderlich, die ihren Mitarbeitern Vertrauen geben, sie inspirieren und erfolgreich in den Transformationsprozess einbinden.

Dass die Mitarbeiter bei aller Begeisterung für die Digitalisierung auch gemischte Gefühle und Ängste haben, zeigen wiederum die Ergebnisse

des Manager-Barometers von Odgers Berndtson. Als wesentliche Nachteile der Digitalisierung werden die abnehmende persönliche Kommunikation, die ständige Erreichbarkeit sowie eine Verschlechterung des Führungsverhaltens angeführt.

Trotz - oder wegen - Corona: Persönliche Kommunikation ist wichtig

Auch in unserer aktuellen Corona-Befragung wurde deutlich, dass Führen auf Distanz eine Vielzahl von Herausforderungen birgt. Die Aufrechterhaltung der informellen Kommunikation ist nach Angaben der Manager dabei die größte Herausforderung. Während das Abarbeiten von Projekten oder die Delegation von Aufgaben sich noch relativ gut im Homeoffice realisieren lassen, bleibt das Gespräch auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine auf der Strecke. Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte vermissen diesen zwischenmenschlichen Kontakt mit den Kollegen oder Mitarbeitern. Gut die Hälfte der Manager empfinden auch die Kommunikation innerhalb der Teams sowie die Motivation ihrer Mitarbeiter als schwierig. Unser Fazit: Ganz ohne face-to-face-Kommunikation geht Führung nicht. Es kommt auf den richtigen Mix aus persönlichem und digitalem Kontakt an – abgestimmt auf die Kultur des Unternehmens, auf die Anforderungen der jeweiligen Rolle und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Wie sehr die Digitalisierung das Karriereverhalten von Führungskräften beeinflusst, zeigt auch folgende Zahl: Rund 70 Prozent der Manager im Raum D-A-CH machen die Entscheidung, für welches Unternehmen sie arbeiten, von der Innovationsfähigkeit und dem Grad der Digitalisierung des potenziellen Arbeitgebers abhängig. Damit ist die digitale Strategie und Umsetzung eines Unternehmens ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl.

„Digital Leaders“ schaffen Kulturwandel und Fortschritt

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation ist, dass die digitale Transformation in den Unternehmen Chefsache ist. Mehr als 80 Prozent der Teilnehmer aus unseren digitalen Branchenstudien fordern dies. Sie schätzen die Fähigkeit der Unternehmensführung, ein visionäres Bild für die digitale Transformation zu entwerfen und eine nachvollziehbare Strategie abzuleiten, als wichtigste Managementkompetenz ein. Für ebenso wichtig halten die Befragten die Überzeugungskraft und Fähigkeit des Topmanagements, Mitarbeiter in den laufenden Digitalisierungsprozess zu integrieren und für die gemeinsame Sache zu begeistern.

Einen sogenannten Digital Leader zeichnen demnach die folgenden Merkmale aus:

- Er oder sie fungiert als Vorbild für die digitale Transformation und treibt diese aktiv voran.
- Er oder sie hat eine klare Vision, die andere inspiriert.
- Er oder sie hat eine konkrete Vorstellung von den Strukturen, die für die Transformation erforderlich sind und nimmt einen aktiven Part in der Entwicklung der neuen digitalen Kultur ein.

Mit anderen Worten: Wenn Firmen die neuen digitalen Technologien nicht nur zum Kostensenken und für ein verbessertes Kundenerlebnis nutzen, sondern damit ihr Geschäftsmodell verändern wollen, muss der Digitalverantwortliche im Topmanagement sitzen.

In Zukunft ist jedes Unternehmen ein digitales Unternehmen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen „digitale Führungskräfte“, die über die entsprechenden digitalen Fach- und Methodenkompetenzen verfügen, aber auch die erforderlichen personalen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen mitbringen. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen ihre bestehenden Kompetenzmodelle anpassen, um die sich verändernden Profile abzubilden und um in Zukunft die richtigen Talente auszuwählen und zu entwickeln.

Dipl. Betriebswirt Ewald Manz



Dipl. Betriebswirt
Ewald Manz,
Partner,
Odgers Berndtson
UB GmbH