

## FÜHRUNG IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

**Mitarbeitern neu begegnen, datenbasierte Geschäftsmodelle entwickeln, Digitale Transformation gestalten**

Wir befinden uns im Umbruch: Die digitale Transformation verläuft zwar schleichend, in manchen Branchen und Bereichen aber auch disruptiv und exponentiell. Sie ist umfassend, alles durchdringend und zum Teil eben auch zerstörend.

Der Kern der Digitalisierung sind Daten. Sie machen unsere Welt deutlich komplexer, und diese Komplexität droht uns über den Kopf zu wachsen. Um nicht aus den Augen zu verlieren, was wesentlich für die Organisation, das Team und das Management ist, brauchen wir neue Strukturen. Diese aufzubauen und zu pflegen ist traditionell Aufgabe der Unternehmensführung.

Ziel muss sein, die eindeutigen Vorteile aus der Digitalisierung nutzbar zu machen. Dazu zählen die

Verringerung von Fehlerquellen und Unfallgefahren sowie die Voll-Automatisierung von Prozessen und die damit verbundenen geringeren Kosten in der Herstellung. Die Digitalisierung hat somit das Potenzial, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Kampf um die günstigsten Produktionskosten in Europa wieder zu steigern. Gleichzeitig öffnen sich Geschäftsfelder für branchenfremde Akteure. Neue Marktteilnehmer treten ein. Aus Partnern könnten Wettbewerber werden. Eine Weiterentwicklung des Führungsverhaltens wird notwendig.

### Führung in Zeiten der Digitalisierung

1

Führungskräfte müssen Lösungen für die digitale Welt gestalten.

2

Ohne digitalen Kulturwandel keine digitale Transformation.

3

Digitalisierung ist Chefsache.

4

Gute Führung kontrolliert nicht, sie dirigiert flexibel und kreativ.

5

Neue Kompetenzen brauchen Raum und Pflege – und eine neue Personalpolitik.

6

Technologien schaffen Freiraum für Kreativität und Teamgeist.

Brechen Geschäftsmodelle, Märkte, Wertschöpfungsketten und Prozesse auf, um verändert, verkürzt und neu sortiert zu werden, stellt dies Unternehmen und selbstverständlich auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen, mit denen umgegangen werden muss.

Das alles führt zu neuen Anforderungen an Führungskräfte.

## SECHS THESEN ZUR FÜHRUNG IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

Berater aus dem Arbeitskreis Digitalisierung des BDU-Fachverband Management + Marketing haben sechs Thesen zur Führung in Zeiten der Digitalisierung formuliert.

### **These 1: Führungskräfte müssen Lösungen für die digitale Welt gestalten**

Viele Entwicklungen lassen sich aufgrund der transparenten Technologietreiber gut prognostizieren. Auch sind die technologischen Möglichkeiten für alle Marktteilnehmer gleich. Lediglich die Strategien müssen individuell gestaltet werden.

Die Anpassung der Unternehmensstrategie an die Herausforderungen der digitalen Transformation ist essentiell: Welche Funktionsbereiche, welche Produktbereiche sind betroffen? Wie können die Möglichkeiten digitalisierter Prozesse, digitaler Medien, Geschäftsmodelle und Kundenzugänge optimal ausgenutzt werden? Wie können die Unternehmensbereiche bestmöglich vernetzt werden? Welche neuen Produkt- und Geschäftsbereiche können entstehen?

**„Eine ständige Überprüfung seines Geschäftsmodells sollte jeder Unternehmer kontinuierlich durchführen. Dabei ist die Digitalisierung jedoch nicht der einzige, sondern einer der notwendigen Bausteine – in einigen Geschäftsmodellen disruptiv, in einigen unbedeutend.“**

Christoph Adamczyk, itdesign GmbH

Das heißt nicht, dass per se alles, was möglich ist, auch umgesetzt werden sollte. Führungskräfte müssen

transparent machen, wo die Organisation steht und welche Alternativen sich bieten. Eine bewusste Entscheidung gegen die Digitalisierung bestimmter Prozesse oder Bereiche kann daher auch zu einer Digitalstrategie gehören.

### **These 2: Ohne digitalen Kulturwandel keine digitale Transformation**

Vernetztes Denken, Flexibilität, Agilität, Lernbereitschaft, Spontaneität, Selbstmanagement und Authentizität: Diese sieben Kernkompetenzen sind von entscheidender Bedeutung für die Dynamik und Geschwindigkeit in Märkten, Prozessen und Organisationen.

**„Die Kultur der Transparenz und der Vernetzung muss aus der Führungsspitze heraus gefordert, geleitet und vor allem ermöglicht werden. Dabei ist die digitale Transformation mit den damit verbundenen Führungsanforderungen eine umfassende Aufgabe.“**

Philipp Wachter, wdp GmbH // Wachter Digital Partners

Dafür müssen Umfeld und Rahmenbedingungen geschaffen werden, was vielerorts einen Kulturwandel bedeutet. Und damit Mitarbeiter sich nicht davor fürchten, die Hoheit über ihre Informationen zu teilen, weil sie dabei ihren Einfluss und ihre Sicherheit schwinden sehen, müssen Führungskräfte Widerstände und Befürchtungen aktiv managen und moderieren. Das bedeutet aber auch, dass Führungskräfte willens und fähig sein müssen, in Netzwerken zu denken und dabei bewusst auch auf Hierarchien zu verzichten.

### **These 3: Digitalisierung ist Chefsache**

Die Digitalisierung ist kein isolierter Prozess und funktioniert nicht ohne Treiber, die die komplexen Digitalisierungsprozesse sehen, verstehen und voranbringen. In Unternehmen können das nur Vorstand oder Geschäftsführung sein.

**„Die Digitalisierung ist weder eine Ressort-Aufgabe, noch kann sie von der Unternehmensführung delegiert werden.“**

Matthias Bäcker, Mammut Consulting GmbH

Die digitale Transformation führt zu einer nachhaltigen Verlagerung der Entscheidungsprozesse in allen betroffenen Bereichen und Unternehmen. Um hier handlungsfähig bleiben zu können, müssen Führungskräfte zunehmend Verantwortung in die Abteilungen delegieren. Gute Führung in der digitalen Transformation bedeutet also, sinnvolle Leitplanken und Ziele zu definieren, damit Mitarbeiter selbst entscheiden können und wollen.

Darüber hinaus fordert die Digitalisierung die Unternehmensführung heraus, Antworten auf grundlegende Fragen zu finden:

1. Wie geht das Unternehmen mit den Daten um, die es sammelt? Wo und wie werden diese gespeichert und geschützt? Wer bekommt diese und wer darf sie – intern und extern – nutzen?
2. Wie weit werden Entscheidungen automatisiert und wie viel Individualität und Ermessensspielraum werden zugelassen?
3. Welchen Stellenwert hat persönliche Kundenbetreuung? Wie viel persönlichen Service will das Unternehmen seinen Kunden bieten. Und wie wird dies optimal mit digitalen Prozessen kombiniert?

Die Beantwortung dieser Fragen berührt zentrale Werte der Unternehmensstrategie und hat erheblichen Einfluss auf die Integrität des Unternehmens, die Marktpositionierung sowie die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Kunden – ganz gleich, ob im B2C- oder im B2B-Geschäft.

### **These 4: Gute Führung kontrolliert nicht, sie dirigiert flexibel und kreativ**

Die rapide zunehmende Komplexität überfordert fast jedes Management – mit der Folge einer Entscheidungsermüdung. Die Zeiten von einsamen Kapitänen sind vorbei. Auf den Plan treten neue Führungspersönlichkeiten, die an langen Leinen agieren, delegieren und Eigenverantwortung fördern. Die große Herausforderung: persönliche Beziehungen multimodal und multimedial gestalten sowie Mitarbeiter und Teams dezentral und zeitlich flexibel führen.

Um Organisationen aufzubauen, die kontinuierlich innovativ sind, geht es weniger darum, eine Vision aufzustellen, der Mitarbeiter folgen. Vielmehr ist die Herausforderung, ein Team aufzubauen, das fähig ist, eigene Ideen zu entwickeln. Es ist das eine, die Richtung vorzugeben, wenn die Lösung eines Problems bekannt ist. Es ist aber etwas anderes, einen komplett neuen Ansatz zu entwickeln. Führungskräfte müssen demnach ihre Rolle als Visionär überdenken und neu definieren – um ihre talentierten Mitarbeiter zu motivieren.

**„Eine attraktive und förderliche Arbeitsumgebung wird zur Triebfeder für den Erfolg. Raum und Zeit lösen sich zunehmend auf: Mitarbeiter arbeiten wann und wo es probat erscheint. Ergebnisse erhalten Vorfahrt vor Anwesenheitspflicht und ‚Nine-to-five‘-Mentalität.“**

Manuel Kreutz,

KREUTZ & PARTNER GMBH Unternehmensberatung BDU

Dafür braucht es die freie Auseinandersetzung sowie gemeinsame Ziele, Werte und Regeln – mit einer gesunden Streitkultur. Für das Gleichgewicht aus kreativer Reibung und Harmonie sind Führungskräfte zuständig.

### **These 5: Neue Kompetenzen brauchen Raum und Pflege – und eine neue Personalpolitik**

Die Digitalisierung führt zu einem immer höheren Innovationstempo, dem sich Mitarbeiter stellen müssen. Dazu gehört der Wille, neue Kompetenzen zu fördern und zu kultivieren – von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen. Es obliegt jedoch den Führungskräften, der Ausbildung neuer Kompetenzen einen angemessenen Raum und angemessene Anreize zu geben.

**„Ein hohes Verständnis der Mitarbeiter für Zahlen und Datenverarbeitung bei ausgeprägten Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Kommunikation sind essentiell für den Fortbestand der Unternehmen. Die Digitalisierung macht eine riesige Menge an Daten verfügbar. Die Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, aus der Datenflut die wirklich relevanten Informationen zu filtern und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Und die Schnittstellen in den Wertschöpfungsketten müssen so organisiert werden, dass die digitalen Datenströme kompatibel sind und die betroffenen Mitarbeiter stets die für sie relevanten Informationen erhalten.“**

Dr. Ottmar Franzen, Konzept & Markt GmbH

Der vielbeschworene Kampf um Talente ist längst im Gange. Insbesondere in Bereich der Datenauswertung sowie der Programmierung stehen nicht ausreichend Kandidaten zur Verfügung. Um hier bestehen zu können, ist ein Umdenken in der Rekrutierungspolitik, dem Personalmarketing sowie den Leistungen für Arbeitnehmer nötig. Es gilt, die passenden und qualifizierten Arbeitnehmer zu identifizieren und an die Organisation zu binden.

Zukünftig werden sich Unternehmen daher immer häufiger bei den Kandidaten bewerben, statt umgekehrt. Gleichzeitig werden Arbeitnehmer internationaler und digitalaffiner, gesellschaftliche Wertvorstellungen und das Verhältnis der Menschen zur Arbeit wandelt sich. Organisationen müssen daher weg von der Einheitsführung und hin zu individuellen Führungsinstrumenten. Das bedeutet: flexibler und individueller werden, neue Arbeitszeitmodelle implementieren, die Mitsprache fördern und die Feedbackkultur stärken.

### **These 6: Technologien schaffen Freiraum für Kreativität und Teamgeist**

Intelligente Systeme, Roboter und digital vernetzte Sensoren und Aktoren werden mehr und mehr unsere gesamte Arbeits- und Lebenswelt durchdringen. Diese kühle, sachliche, rationale Dimension steigert die Produktivität und schafft Zeit. Darüber hinaus führt sie aber auch zu einem neuen Bedürfnis nach realen Erlebnissen und Kontakt zu echten Menschen.

Das ist eine Chance für mehr persönlichen Austausch, die Entwicklung innovativer Ideen, mehr persönlichere Betreuung von Kunden und Lieferanten und die Entwicklung besserer, weil am Kundenbedarf ausgerichteter Services und Produkte.

**„Gerade die Konzentration auf kreative Tätigkeiten, die nicht von Maschinen übernommen werden können, ermöglicht Optimierungs- und Wachstumspotenziale – die Automatisierung setzt Arbeitszeit frei, in Unternehmen mit Differenzierungs- und Nischenstrategien schafft dies Freiräume, um mehr Zeit für persönliche Gespräche mit Kunden und Mitarbeitern zu nutzen; so wird man zum Kundenverstehender und Entwickler von Vertrauen – nach außen und innen!“**

Prof. Dr. Carsten Suntrup, CMC<sup>2</sup> GmbH Consulting for Managers in Chemical Industries

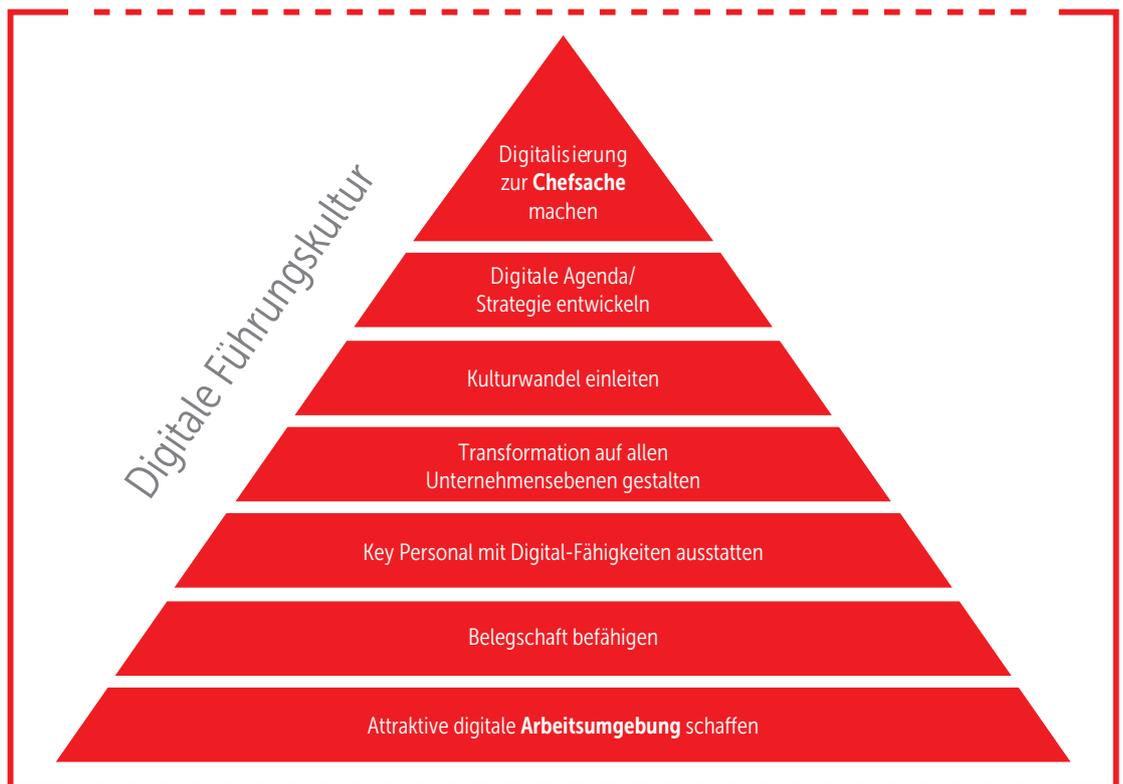
## Fazit: So gestaltet die Unternehmensführung aktiv die digitale Transformation

Führungskräfte sind gefordert, die digitale Transformation zu gestalten und zu begleiten. Sie denken neue Entwicklungen strategisch voraus, bleiben dabei jedoch flexibel und anpassungsfähig für neue Entwicklungen. Die Herausforderung: Sie müssen ihr gewohntes Denken in branchenspezifischen Mustern und Business-Logiken ablegen, integrierte, vernetzte Strukturen zulassen sowie das Aufbrechen von Wertschöpfungsketten akzeptieren – oder besser noch: diese aktiv gestalten.

Dabei ist der branchenspezifische digitale Reifegrad relevant: Wie stark sind Geschäftsmodell, Märkte, Kunden, Produkte und Prozesse von digitalen Technologien betroffen? Und wie weit ist der Grad der Digitalisierung bereits fortgeschritten?

Die Entwicklung einer Roadmap, die den Wandel begleitet und gleichzeitig anpassungsfähig bleibt, ist eine erste, extrem wichtige Aufgabe. Hierin sollten Benchmarks ebenso definiert sein wie Werte und die Vision, das Zielbild, mögliche Geschäftsmodelle und Produkte, die Umstrukturierung der Wertschöpfung, der Organisation und der Arbeitsweisen.

Ohne digitalen Kulturwandel gibt es keine digitale Transformation!



Wir sind der Fachverband Management + Marketing im BDU. Beratung im Management und Marketing eines Unternehmens bedeutet, eine klare, zukunftsorientierte Zielsetzung und Strategie der Unternehmenspolitik sowie sinnvolle Frühwarnsysteme zu installieren. Unsere Unterstützung ist besonders gefragt bei Fragen des Umsatzwachstums, der Eigenkapitalbildung, der Organisationsentwicklung, der Veränderung von Führungsverhalten und -stilen, der Marktforschung und -analyse, der Vertriebsgestaltung, des operativen Marketings u.v.m. Immer wichtiger wird die stärkere Vernetzung und Übertragung des Marketings als unternehmerische Denkhaltung auf sämtliche Unternehmensbereiche. Marktorientierte Unternehmensführung entwickelt sich zum Schlüssel des Unternehmenserfolges. Aktuell stehen Themen der Innovation und der Digitalisierung im Vordergrund unserer Fachverbandstagungen. Außerdem haben wir die Grundsätze ordnungsgemäßer Markenbewertung veröffentlicht.

Die Autoren:

**Christoph Adamczyk**, itdesign GmbH, [christoph.adamczyk@itdesign.de](mailto:christoph.adamczyk@itdesign.de)

**Matthias Bäcker**, Mammut Consulting GmbH, [matthias.baecker@mammutconsulting.de](mailto:matthias.baecker@mammutconsulting.de)

**Ottmar Franzen**, Konzept & Markt GmbH, [franzen@konzept-und-markt.com](mailto:franzen@konzept-und-markt.com)

**Manuel Kreutz**, KREUTZ & PARTNER GMBH Unternehmensberatung BDU, [m.kreutz@kreutz-partner.de](mailto:m.kreutz@kreutz-partner.de)

**Carsten Suntrop**, CMC<sup>2</sup> GmbH Consulting for Managers in Chemical Industries, [carsten.suntrop@cmc-quadrat.de](mailto:carsten.suntrop@cmc-quadrat.de)

**Philipp Wachter**, wdp GmbH // Wachter Digital Partners, [philipp.wachter@wdp.de](mailto:philipp.wachter@wdp.de)