

# Auf dem Weg zu Digital Leadership

In diesem Beitrag nehmen wir eine kurze Bestandsaufnahme der Diskussion um Aufgaben, Rollenbilder, Kompetenzen und Organisationsformate rund um „Führung“ vor. Dabei verstehen wir diese – im Sinne der HR-geprägten Leserschaft der „Personalführung“ – als die Führung von Menschen. Und dies in einer Zeit, in der die Herausforderungen der digitalen Transformation täglich spürbarer werden. Gut nachzuvollziehen ist dies beispielsweise an der derzeitigen Diskussion um die Zukunft der Automobilbranche in Deutschland. Wie werden wir die hier notwendigen Systemveränderungen bewältigen? Welche Jobprofile werden Beschäftigte dieser Branche zukünftig haben und wie qualifizieren wir diese Beschäftigten mit ihren heutigen Kompetenzprofilen weiter und machen diese fit für die Zukunft? Und die Automobilbranche ist nur ein Beispiel.

Gleichzeitig werden deutsche Unternehmen mit Fachkräftemangel in zahlreichen Berufsgruppen konfrontiert, und junge Menschen, die neu ins Berufsleben starten, haben ein deutlich verändertes Wertebild und einen anderen Anspruch, bisher „Übliches“ zu hinterfragen und Mitgestaltung einzufordern. Die ganze Umfänglichkeit der VUCA-Welt zeigt sich speziell dann, wenn es darum geht, den Führungsalltag zu beschreiben: konfrontiert durch schwierig zu prognostizierende, divergierende Entwicklungen in der Organisationsumwelt, geprägt von einem hohen Maß an Komplexität, geringer Planungssicherheit und der damit verbundenen Verunsicherung der Mitarbeitenden – und dies bei gleichzeitig ständig wachsender Beschleunigung aller Veränderungen. Wir beschäftigen uns intensiv mit der Frage, wie Führen in der – oder besser in die? – digitale Transformation aussehen wird und was HR für Führungskräfte tun sollte.

## HIERZU HABEN WIR FOLGENDE THESEN FORMULIERT:

**Führung muss Agilität und Vernetzung fördern:** Noch nie war es wichtiger, die eigene Organisation durch agile Strukturen und Prozesse reaktionsschnell und innovationsorientiert zu gestalten, offen für Ideen von außen, für Bedürfnisse der Kunden und Impulse aus dem unternehmensrelevanten Ökosystem. Agilität bedeutet gerade für Führungskräfte eine Abkehr von klassisch hierarchischen, anweisungs- und kontrollorientierten Steuerungsmodi. Führung soll vielmehr Selbstorganisation fördern, den agierenden Mitarbeitenden den Rücken freihalten, dabei behilflich sein, Netzwerke zu spinnen und Synergien zu realisieren – ein Profil, das eher coaching- und beziehungsorientiert gestaltet ist.

**Führung muss sich anders legitimieren:** Viele Führungskräfte müssen heute die einstmalen errungenen Führungsansprüche überhaupt zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen, und sie werden sich zukünftig immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporärer und sie speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. Führung ist nichts mehr, das „auf ewig“ vergeben wird, sondern etwas, das sich immer wieder rechtfertigen und dem kritischen Feedback der Geführten stellen muss. Bis hin zu – im Extrem – wahlorientierten Verfahren, die per se auf Zeit angelegt sind.

**Führung muss orientieren und erläutern:** In einer komplexen und schnellebigen Umwelt ist es besonders wichtig, Führung vor allem als Orientierung und Wertevermittlung zu interpretieren – und dabei den schmalen Grat von „Vorangehen“ und dem Eingeständnis eigener Unsicherheit und verkürzter Planungshorizonte jeden Tag aufs Neue zu bewältigen.

**Führung muss ganz maßgeblich für die Stärkung der notwendigen Unternehmenskultur agieren:** „Wer es eilig hat, sollte mit Kultur anfangen“ – dieses Motto von Bernd Schmidt unterstreicht die Wichtigkeit von Kultur als steuerndem Kompass aller Organisationsbeteiligten gerade dann, wenn für langlebige Standards und intensive Prozessdefinitionen gar keine Zeit mehr ist. „So macht man das bei uns“ – dieser innere Kompass ist gerade dann wichtig, wenn eben nicht alles vorher geplant und festgelegt werden kann. Genau dann befördert Kultur – vor allem manifestiert durch beobachtbares Handeln – ein kontingentes und vorbildliches Führungsverhalten.

**Führung kann und muss anders organisiert werden:** Eine Führungsposition ist heute nicht mehr per se attraktiv – umso mehr müssen wir uns dafür einsetzen, dass selbstverständlich werdende Flexibilisierungsmodelle auch für Führungsfunktionen realisiert werden. Als da wären: Führung in Teilzeit oder geteilte Führung – ein wunderbares Konzept übrigens, um unter Führungskräften konkrete Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen sowie „Sparring“ zu realisieren. Auch Führung auf Zeit sollte deutlich selbstverständlicher werden – und der Wechsel von einer Führungsposition beispielsweise in eine Expertenrolle eben nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlicher Entwicklungspfad verstanden werden.

**Führung ist die Aufgabe einer „Führungsmannschaft“:** Gerade in der VUCA-Welt ist es zwingend erforderlich, Führung im Sinne einer „Führungsmannschaft“ aufzubauen. Also: Ein gemeinsames Verständnis und orientierendes Wertegerüst, regelmäßigen Austausch und gegenseitige Hilfestellung gilt es systematisch zu fördern und anzuleiten. Denn gerade die gefühlte Einsam-



## DGFP // Akademie Partner für den (digitalen) Wandel

keit in vielen Führungspositionen ist ein schlechter Ratgeber und kein Attraktivator für Führungsarbeit.

### **Führung muss auch den „Kollegen Computer“ integrieren:**

Eine ganz neue Herausforderung besteht dank des zunehmenden Einsatzes von KI in den Arbeitsprozessen, „Kollege Computer“ gemeinsam mit menschlichen Mitarbeitenden im Team zu orchestrieren. Dafür braucht es vor allem sehr gute Technologiekenntnisse, ein klares IT-Nutzungskonzept sowie die Bereitschaft, sich mit den Ängsten der Beschäftigten auseinanderzusetzen.

### **Führungsarbeit muss die Zeit bekommen, die sie braucht, und notwendige Medien kompetent nutzen:**

Führung, die all das Beschriebene leisten soll, braucht vor allem Zeit. Für Kommunikation, für „Beziehungsarbeit“, für die Moderation und das Anstoßen der so aufeinander bezogenen Kommunikation und Reflexion als Basis für gemeinsame Ideen, Innovation, verlässliche Arbeitsbeziehungen und hochflexible Arbeitsformen. Und sie setzt ein hohes Maß an Medien- und Kommunikationskompetenz voraus, die die Besonderheiten und Chancen technisch vermittelter Kommunikationsmedien kennt und vorbildhaft einsetzt.

### **Führungsarbeit muss an dem gemessen werden, was sie leisten soll:**

Last, but not least: die Umsetzung all dieser Forderungen erscheint wenig wahrscheinlich, wenn diese zwar benannt werden, dann aber für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen letztlich keine Rolle spielen. Wirksamkeit setzt Spürbarkeit sowie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung voraus. Davon ist die heutige Praxis der Führungskräfteincentivierung allerdings häufig recht weit entfernt – wo wird der Chef besonders belohnt, der sich vorbildhaft um die Entwicklung seiner Mitarbeitenden kümmert? Hierzu gehören formale Bewertungssysteme genauso wie die kulturell hochwirksamen täglichen Verhaltensweisen, Rituale und Kommentare. ●

*Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer,  
Geschäftsführender Institutsleiter des Fraunhofer IAO,  
Stuttgart, und Mitglied im Vorstand der  
Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.*

*Dr. Josephine Hofmann,  
Leiterin „Zusammenarbeit und Führung“,  
Fraunhofer IAO, Stuttgart*



### **DGFP // Ausbildung Change Manager**

Start: 14.05.2019, Köln

**Online-Code A09**

### **DGFP // Learning Journey Transformation**

Start: 11.09.2019, Frankfurt am Main

**Online-Code A15**

### **Change Management – Betriebliche Veränderungsprozesse gestalten und steuern**

26.09. – 27.09.2019, Hamburg

**Online-Code H04**

### **Systemische Organisationsentwicklung bei betrieblichen Veränderungsprozessen**

01.07. – 04.07.2019, Düsseldorf

18.11. – 21.11.2019, Stuttgart

**Online-Code H59**

### **Strategische Personalentwicklung**

29.04. – 30.04.2019, München

02.12. – 03.12.2019, Hamburg

**Online-Code H43**

### **Digitale Transformation und die Rolle von HR**

10.09.2019, Frankfurt

**Online-Code I21**

### **Design Thinking – Systematisch zur Innovation**

30.10.2019, Frankfurt am Main

**Online-Code H87**

---

**Detailinformationen erhalten Sie mit dem Online-Code  
auf [www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)**

---

### **Wir beraten Sie gerne!**

Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.  
Fon 069 713785-200  
E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)

**[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)**

