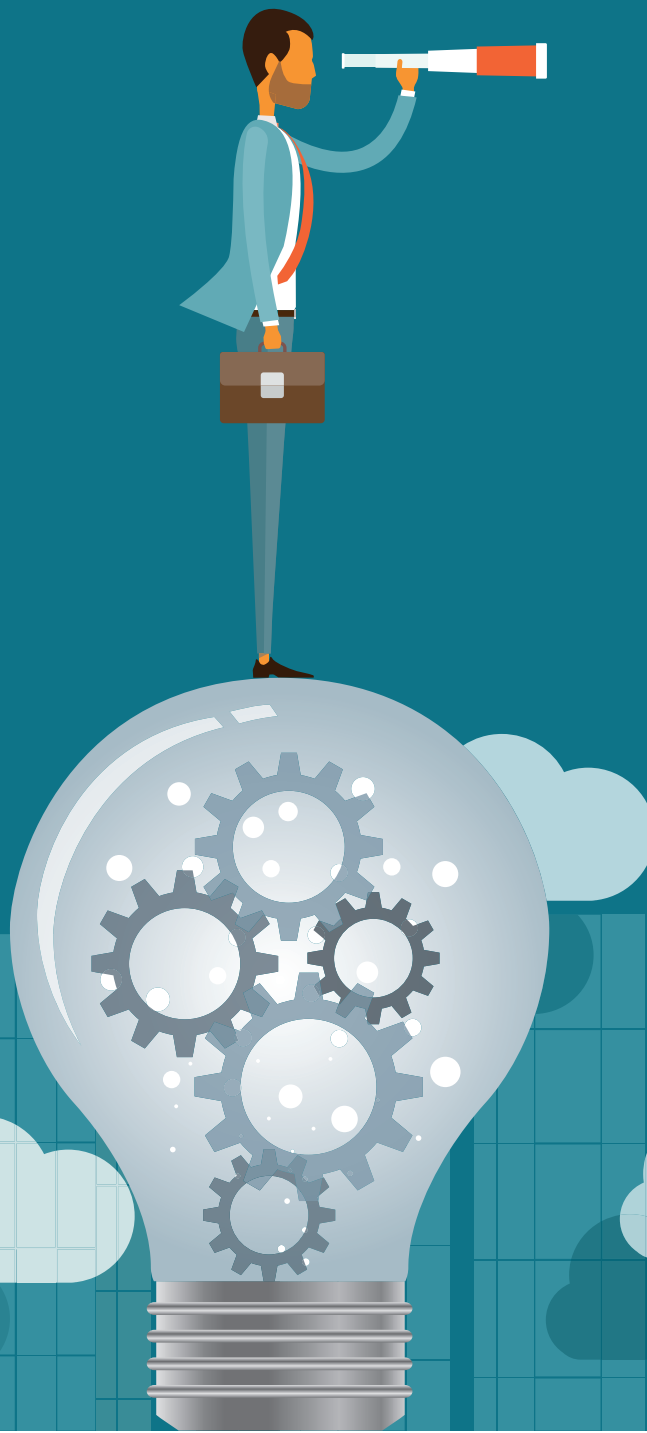


# New Leadership – Führung im digital-analogen Spagat

Thomas M. Fischer, Max Görner, Allfoye Managementberatung GmbH,  
Klaus H. Engels, European Institute for Leadership and Transformation



Wirtschaftliche Erfolge dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Führungskultur in den Unternehmen grundlegend verändert werden muss. Davon sind mehr als drei Viertel aller Entscheider überzeugt. Woher rührt dieses Bedürfnis, Führung radikaler als je zuvor zu denken? Etablierte Geschäftsmodelle werden in kürzester Zeit aus den Angeln gehoben. Veränderung erfolgt sprunghaft. Die Halbwertszeit von Strategien verkürzt sich. Die Digitalisierung wirkt dabei wie ein Brandbeschleuniger und deckt Schwächen in der Führung schonungslos auf. Wir möchten Ihnen Denkanstöße geben, mit denen der Führungswandel gelingen kann.

### Digitalisierung verlangt, den Kulturwandel zu managen

„Culture eats strategy for breakfast“, erklärte Management-Vordenker Peter Drucker. Gelebte und erlebte Unternehmenskultur, ausgedrückt durch Werte, bilden die DNA eines Unternehmens. Die entscheidende Frage dabei ist: Passen die Kernwerte des Unternehmens zur Umwelt? Finden sich in der Unternehmens-DNA dynamische, innovative Elemente? Oder werden positive Entwicklungen durch Hierarchie- und Prozessgläubigkeit im Keim erstickt?

Im Change-Management geht es jedoch nicht darum, traditionelle Werte über Bord zu werfen. Sie bilden vielmehr die Plattform, um die nächsten, zukunftsorientierten Schritte zu gehen und Eigenverantwortung, Fehlertoleranz sowie die Lust auf neue Ideen in die DNA aufzunehmen.

Erprobte, diagnostische Methoden wie das „Graves Value System“ oder der „Kulturprofilindikator“ liefern heute objektivierbare Grundlagen zu den vorhandenen und künftig notwendigen Wertestrukturen einer Organisation. Entscheidend ist, diese Werte zu verankern. Kunden, Mitarbeiter und Partner eines Unternehmens spüren sehr deutlich, ob Werte lediglich als Wand-Tattoos fungieren oder sich im täglichen Handeln manifestieren.

Führungskräfte stehen damit vor zwei Aufgaben: Erstens müssen sie klären, ob die Werte des Unternehmens und die seiner Umwelt passgenau sind. Zweitens gilt es, konzeptionelle Ansätze und Prozesse zu entwickeln, die den kulturellen Wandel in der eigenen

Organisation systematisch fördern. Das erfordert mitunter harte Arbeit. Der Vorstandsvorsitzende einer Sparkasse berichtete uns, dass es drei Jahre dauerte, bis der kulturelle Wandel in seinem Haus spürbar geworden sei. Sein Rezept: frühzeitig beginnen und nie lockerlassen. Heute zählt diese Sparkasse zu den innovativsten in ihrer Branche.

### Agile Führungsansätze dominieren

Agile Unternehmen erzielen bis zu fünfmal häufiger höhere Margen und wachsen stärker als der Durchschnitt <sup>[1]</sup>. Sie erreichen diese Erfolge, weil sie schneller, ergebnisorientierter und flexibler als andere handeln. Das dazu notwendige „agile Mindset“ lässt sich bei den Mitarbeitern nur zum Leben erwecken, wenn ihnen die Führungskräfte wertschätzend und vertrauensvoll begegnen. Sie müssen sich sicher sein, dass sie den Rückhalt der Führungskräfte genießen, dass mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird und Mut erwünscht ist.

### Agiles Führungsverhalten drückt sich durch fünf wesentliche Charakteristika aus.

► Die Empathie der Führungskraft legt die Basis. Mitarbeiter fordern in Zukunft eine individuelle Entwicklungsperspektive ein. Führungskräfte müssen sich deshalb für den Menschen hinter seiner Position oder Rolle interessieren, sich regelmäßig und insbesondere in kritischen Phasen in die Person hineinversetzen und herausfinden, welche Reize sie setzen können.



**Dr. Thomas M. Fischer**

Thomas M. Fischer ist Geschäftsführer der Allfoye Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf, Berlin und München. Er ist außerdem Vorsitzender des Group Leadershipteam Digitalisierung der All for One Steeb AG und Chairman des European Institute for Leadership and Transformation. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Digitalisierungsstrategie, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung.

#### Kontakt

info@allfoye.com  
Tel. +49 211 550263-31  
www.allfoye.com

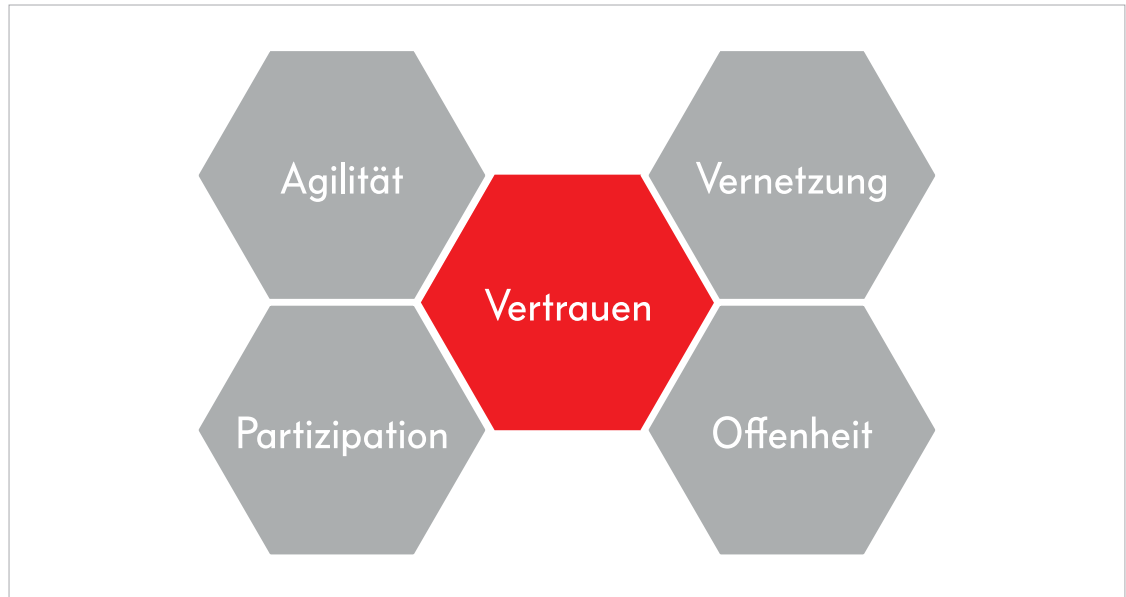


Abbildung 1:  
„VOPA+“-Modell [2]

► Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Zeithorizonten zu betrachten. Sie werden zu Vermittlern, Moderatoren und Katalysatoren ihrer Teams. Sie müssen eskalierende Themen umgehend und unter verschiedenen Aspekten beleuchten sowie nach „blinden Flecken“ suchen. Sie überblicken

► Moderne Führung bedeutet auch, Agilität vorzuleben und Mitarbeiter mitzureißen. Führungskräfte gehen neue Ideen mit, denken und verhalten sich flexibel. Für ihre Teams stehen sie als „Einwechselspieler“ bereit. Sie setzen sich an die Spitze, wenn neue Pfade beschritten oder neue Methoden eingeführt werden.

► Eine agile Führungskraft strahlt Gelassenheit aus. Sie ist besonders gefragt, wenn Situationen unklar sind, wenn Komplexität und Fehlerraten steigen. Ihre Ruhe liefert den Rahmen, damit Mitarbeiter effizient arbeiten.

Agile Führungskräfte verzichten also auf klassisches Management nach dem Prinzip „Anweisung und Kontrolle“ und setzen stattdessen auf Orientierung und Inspiration. Ihre wesentliche Aufgabe ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiter ihre besten Leistungen abrufen und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen können.

#### VOPA bildet das neue Führungsmodell

Die digitalisierte Wirtschaft ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. In der englischsprachigen Managementliteratur hat sich dafür die Bezeichnung VUCA durchgesetzt: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Die VUCA-Welt verlangt nach Flexibilität und Schnelligkeit. Fast Prototyping, agile Methoden und Pragmatismus gelten als erfolgsversprechende Ansätze, um im VUCA-Umfeld zu bestehen. Aber was

## Agile Führungskräfte verzichten auf klassisches Management nach dem Prinzip „Anweisung und Kontrolle“ und setzen stattdessen auf Orientierung und Inspiration.

zeitliche Abhängigkeiten und setzen mit der Zeitkomponente auch Reize, etwa über Fristen oder Projektzeiträume.

► „Command and Control“ wird durch ein sokratisches Führungsverhalten abgelöst. Führung hat nicht mehr die Aufgabe, Fragen zu beantworten und diese über Vorträge zu vermitteln. Agile Führung zeichnet sich vielmehr durch richtige Fragen aus. Wissen wird somit im Dialog erarbeitet. Mitarbeiter gewinnen Sicherheit und können eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens entscheiden.

## Führungskräfte sind herausgefordert, tempo- reichen Wandel interner wie externer Rahmen- bedingungen mit dem Ruf nach Sicherheit und Stabilität zu vereinbaren.

bedeutet dies konkret? Beispielsweise gilt es, die Wissensträger im Unternehmen stärker zu vernetzen, mit Information offen umzugehen, Erfahrungen zu nutzen und auf Veränderungen prompt zu reagieren. Eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens ist die dafür entscheidende Basis. Laut dem Digital- und Führungsexperten Dr. Willms Buhse, sollte die Kultur von Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität geprägt sein. Er bezeichnet diese Erfolgsfaktoren der Digitalisierung als „VOPA+“-Modell.

Führungskräften stellt sich die Frage, inwieweit diese Prinzipien und Werte insbesondere in innovativen und marktnahen Einheiten ihres Unternehmens gelebt werden. Als Vorbild sei hier die amerikanische Firma Local Motors genannt <sup>[3]</sup>:

Der Automobilhersteller vernetzt sich über eine externe Online-Community mit Auto-Experten und -Enthusiasten weltweit. Neue Fahrzeuge werden partizipativ, also mit dieser Community, entwickelt. Dabei werden einzelne Schritte als Wettbewerb ausgeschrieben. Die Community bewertet die Resultate selbst. Um sicherzustellen, dass einzelne Bausteine auch zusammenpassen, stellt Local Motors Baupläne und Entwürfe offen ins Netz. Local Motors ist damit extrem agil. Für das Produkt „Rally Fighter“ benötigte das Unternehmen von der ersten Zeichnung bis zum fertigen Modell lediglich 18 Monate. Üblicherweise werden in der Branche vier bis sieben Jahre veranschlagt. Local Motors ist in der Lage, mit sehr kleinen Stückzahlen (circa 1.000 Autos) Gewinne zu erzielen.

### Führung erfordert „Effektzienz“

Welcher Maxime sollen Führungskräfte folgen: Effizienz oder Effektivität? Entlang der Wertschöpfungskette eines stabilen Geschäftsfeldes macht es zum Beispiel Sinn, Prozesse weiter zu optimieren. Wird hingegen ein

Geschäftsmodell aufgebaut, steht eher das Wachstum im Vordergrund. Für manche Führungskräfte löst sich dieser Konflikt bis jetzt noch wie von selbst auf. Er erfordert entweder das Eine oder das Andere. Aber das wird sich ändern. Die Digitalisierung bringt zunehmend Projekte, in denen Effizienz und Effektivität gefragt sind. Die Lösung: beidhändig agieren. Thorsten Petry beschreibt bildlich in seinem Buch „Digital Leadership – Erfolgreiches Führen im digitalen Zeitalter“ wie das funktioniert: Die „linke Hand“ kümmert sich um Effizienz und Exzellenz, während die „rechte Hand“ eher auf Geschwindigkeit und Innovation ausgerichtet ist.

Führung im digitalen Zeitalter heißt aus unserer Sicht aber nicht nur, beides zu beherrschen, sondern vielmehr, sie unabhängig voneinander oder auch integriert einzusetzen sowie je nach Situation zu dosieren. Der neudeutsche Begriff dafür: Effektzienz. Die Aufgabe ist komplex. Schließlich können Tätigkeiten, welche die Effizienz steigern, schnell die Effektivität verringern und vice versa. Solche Widersprüche müssen ad hoc im Team identifiziert und transparent gemacht werden.

### Hierarchische Führungskonzepte stehen vor dem Aus

Stellen Sie sich vor, die variablen Bestandteile Ihrer Vergütung würden an die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter gekoppelt. Undenkbar? Längst Realität! In Branchen, in denen Spitzenpersonal schwer zu finden und zu halten ist, wird Führung mittlerweile konsequent mit der variablen Vergütung verbunden. Sind die Mitarbeiter nicht zufrieden, spürt's der Chef im Geldbeutel. Hierbei geht es nicht um reine Wohlfühlatmosphäre. Vielmehr geht es darum, Mitarbeiter individuell zu führen, ihnen Freiräume zu schaffen sowie die angemessene Infrastruktur bereitzustellen.



**Klaus H. Engels**

Klaus H. Engels ist Geschäftsführer des European Institute for Leadership and Transformation. Er ist ausgebildeter Peer Coach, Dipl. Systemischer Coach, Reiss-Profil und 9Levels Master. Zudem verfügt er über umfangreiche Zusatzqualifikationen im Bereich Change Management/ Organisationsentwicklung. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen Leistungsdiagnostik sowie die Themen Change- und Transformationsmanagement. Bis 2002 war er in leitender Funktion als Partner für die Unternehmen Ernst & Young sowie Cap Gemini tätig.

#### Kontakt

info@ilt-leadership.com  
Tel. +49 221 98656125  
www.ilt-leadership.com

Abbildung 2:  
Unterschiede im Leitbild von  
Managern und Leadern.



Insbesondere Unternehmen der IT- und High-tech-Branche setzen auf solche Strukturen, weil sie einen hohen Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern haben und der Markt für geeignete Bewerber nahezu leergefegt ist. Hier wird der Mitarbeiter gefragt: „Was würdest du tun? Wie würdest du die Sache angehen?“

### Ergebnisoffene Prozesse als Schlüsselkompetenz

„Agilität“ kann auch leicht zum Albtraum jeder Führungskraft werden. Es ist ja richtig, auf das VUCA-Phänomen schnell, flexibel und konsequent zu agieren. Intern führt dies aber zu einer hohen Anzahl von Projekten, die wechselnden Zielen folgen oder kurzlebig sind. Projektpläne müssen stetig geändert werden. Das Projektmanagement steht somit im diametralen Widerspruch zu den Wünschen der meisten Shareholder, die nach Planzahlen und Planerreichungsgrad verlangen. Führungskräfte sind herausgefordert, temporeichen Wandel interner wie externer Rahmenbedingungen mit dem Ruf nach Sicherheit und Stabilität zu vereinbaren. Kein Wunder, dass 100 Prozent der Führungskräfte, die für den „Monitor 2014: Führungskultur im Wandel“ interviewt wurden, das Management ergebnisoffener Prozesse als Schlüsselkompetenz bezeichnen.

Eine Möglichkeit, mit ergebnisoffenen Prozessen umzugehen, sind klare Ausstiegs- oder Stoppkriterien. Dazu wird laufend festgelegt,

welche Hürden nicht unterschritten und welche Aufwendungen nicht überschritten dürfen. So wird das Risiko minimiert, Ressourcen zu vergeuden („Sunk Costs“). Außerdem helfen sogenannte „Quality Gates“, also Eigenschaften, die das Ergebnis des Prozesses aufweisen soll, ohne die konkrete Ausgestaltung festzulegen.

### Coaching wird unverzichtbar

Mittlerweile wissen die meisten Führungskräfte, dass über Hierarchie gesteuerten Organisationen die Luft ausgeht. In der komplexen, dynamischen Arbeitswelt sinkt die Planbarkeit, und die Volatilität nimmt zu. Die „neue Führung“ löst die althergebrachte Linienhierarchie ab. Eines ihrer unverzichtbaren Instrumente ist persönliches Coaching. Anweisungen und eigene Ziele lassen sich nicht mehr qua Position durchsetzen. Kraft entfaltet künftig nur, wer bei seinen Mitarbeitern positive Resonanz erzeugt. Führungskräfte begleiten jetzt ihre Mitarbeiter auf dem Weg zur eigenen Lösung.

Die Motivation von Mitarbeitern und Bewerbern ist daran gekoppelt, wie selbstbestimmt sie arbeiten können. Ging es früher bei Mitarbeiterbefragungen vor allem um Gehalt und Karriere, so stehen heute Wertschätzung, Arbeitsklima und Entscheidungsfreiräume im Fokus. Darüber hinaus wird der erlebte Sinn eines Jobs maßgeblich die persönliche Einsatzbereitschaft beeinflussen.



## Führungskräfte können mit internen, sozialen Netzwerken Communities aufbauen und Wissen mit allen interessierten Mitarbeitern teilen.

### Haltung steuert das Verhalten der Führungskraft

Veränderung verlangt Leadership. An welchen Leitplanken und Denkmustern kann sich eine Führungskraft orientieren, wenn sie sich und ihre Organisation für die digitale Transformation fit machen möchte? Wichtig ist, das Zusammenspiel von Haltung und Verhalten zu verstehen. Niemand wird glaubhaft und nachhaltig führen können, wenn der innere Führungskompass nicht darauf kalibriert ist, dass die Haltung in hohem Maße das Verhalten steuert. In der digitalen Welt werden aber deutlich stärker Leadership-Kompetenzen gefordert sein. Und in veränderungsintensiven Zeiten ist es von besonderer Bedeutung, die emotionale Seite anzusprechen.

### Technologie erweitert das Kompetenzfeld

Enterprise Social Networks, Collaboration Tools, Software zur Personalentwicklung et cetera erweitern die Möglichkeiten zur Führung. Führungskräfte können mit internen, sozialen Netzwerken Communities aufbauen und Wissen mit allen interessierten Mitarbeitern teilen. Mithilfe dieser Tools lassen sich informelle Kommunikationsstrukturen aushebeln. Der technologische Fortschritt ermöglicht es, eine horizontale Führung zu verankern – basierend auf Themen und Kompetenzen und unabhängig von vertikaler Personalverantwortung.

Die neuen Tools, wie z. B. Loopline, nutzen Feedbackfunktionen und soziale Filter. Ideen und Vorschläge können bewertet werden. Arbeitsleistungen und Entwicklungspotentiale lassen sich schnell kommunizieren und gleichzeitig dokumentieren. Das direkte Feedback über die Software bietet aber auch Führungskräften die Chance, ihre Arbeit zu reflektieren und ihr Führungsrepertoire zu erweitern.

### Alle führen

Die Zeiten, in denen nur das Management führt, sind vorbei. Führung definiert sich

immer stärker über die inhärenten Dynamiken selbststeuernder Teams.

Nehmen wir das Beispiel des ambulanten Krankenpflagedienstes Buurtzorg aus den Niederlanden <sup>[4]</sup>: Das Unternehmen betreut mit 900 Teams über 80.000 Patienten und erwirtschaftet über 350 Millionen Euro Umsatz. Die circa 14.000 Pflegekräfte werden dabei von 72 Personen in der Zentrale unterstützt. Buurtzorg kommt ohne Manager aus. Jedes Nachbarschaftsteam besteht aus maximal zwölf Pflegern, ist selbstorganisiert und arbeitet autonom in Nachbarschaften mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern. Das Modell funktioniert aus zwei Gründen: erstens Vertrauen und zweitens Technologie.

Das zeigt eindrücklich: Um als Institution weiter wertvoll zu bleiben, muss sich das Management neu erfinden. Entscheidungsbefugnisse, die sich aus dem Status ergeben, verschwinden. Vielmehr sind sie als Hüter der Unternehmensstrategie gefragt. Bis auf vertrauliche Daten ist Information Allgemeingut. Führungskräfte dienen ihren Mitarbeitern als Partner und Coach, geben Orientierung und schaffen einen Arbeits- und Denkraum.

Nur wenn alle Mitarbeiter ihre Kompetenzen voll einbringen können und damit selber „führen“, können Unternehmen im digitalen Zeitalter langfristig erfolgreich sein. ■



**Max Görner**

Max Görner ist Senior Consultant bei der Allfoye Managementberatung GmbH. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen und hat Abschlüsse als Master of Science und Master of European Business. Zudem verfügt er über zahlreiche Zusatzqualifikationen, u.a. als Reiss-Profil-Master und Werte-Diagnostiker. Görner ist Experte in den Bereichen Führung, Agilität und Change Management. Dabei ist er spezialisiert auf die organisationale Übersetzung der Trends Digitalisierung und Kundenzentrierung in konkrete Performancezuwächse.

### Kontakt

info@allfoye.com  
Tel. +49 211 550263-31  
www.allfoye.com

### Kurz und bündig

Digitalisierung beginnt im Kopf. New Leadership bedeutet nicht, dass Führung neu erfunden werden muss, diese aber vor der Herausforderung steht, deutlich anpassungsfähiger werden zu müssen. Die Digitalisierung macht Schwächen sichtbar und sie beschleunigt den sich dynamisierenden Wandel. Neue Führungsarbeit benötigt deshalb, neben zusätzlichen Skills, mehr denn je einen passenden, inneren Kompass.



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link:  
[bit.ly/2zegT3f](https://bit.ly/2zegT3f)