

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Conference Paper

Führung und Digitalisierung : Wandel verantwortlich gestalten : Dokumentation des 15. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Provided in Cooperation with:

Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

Reference: (2017). Führung und Digitalisierung : Wandel verantwortlich gestalten : Dokumentation des 15. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Berlin : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/2311>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



Führung und Digitalisierung

Wandel verantwortlich gestalten

**Daimler und
Benz Stiftung**

Dokumentation des
15. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung

- 2** **Veränderte Führungsaufgaben in neuen Strukturen**
Prof. Dr. Eckard Minx

- 4** **Führung im Spannungsfeld der Digitalisierung
– Wandel verantwortlich gestalten**
Prof. Dr.-Ing. Sylvia Rohr

- 12** **Wertorientiert, agil, nachhaltig?
Wie sich Unternehmen wandeln müssen**
Dr. Kurt Schmalz

- 18** **Führung auf dem Wege ins digitale Zeitalter –
Anspruch und Wirklichkeit!**
Prof. J. Menno Harms

- 26** **Führung im Zeitalter der Digitalisierung**
Philipp Herrmann

- 32** **Persönlichkeit von Top-Führungskräften:
Reif für den digitalen Wandel?**
Prof. Dr. Marion Büttgen

- 40** **Wie entsteht das Neue in der Welt?
Innovation & Führung in Zeiten des Wandels**
Dr. Arndt Pechstein

- 48** **Programm des 15. Innovationsforums**

- 51** **Impressum**

Veränderte Führungsaufgaben in neuen Strukturen

In der Arbeitswelt zeichnen sich radikale Veränderungen ab. Dazu gehören die Vernetzung von Produkten, die Entstehung neuer Wertschöpfungsketten und disruptive Geschäftsmodelle, aber auch veränderte Führungsaufgaben in neuen Strukturen, neuartige Kommunikationskanäle sowie Mensch-Maschine-Interaktion, die bisher nicht gekannte Möglichkeiten in Forschung, Entwicklung, aber auch im wirtschaftlichen Handeln zulassen. Unternehmen verbinden mit der Digitalisierung klare wirtschaftliche Ziele und Chancen zur besseren Differenzierung im globalen Wettbewerb, sehen aber auch die Risiken, die mit dieser Dynamik verbunden sind. Führungskräfte stehen entsprechend unter einem steigenden Handlungsdruck, sich diesen Herausforderungen flexibel und individuell zu stellen.

Bereits heute wird sichtbar, wie tiefgreifend und unumkehrbar jener Wandel ist, der durch die Digitalisierung angestoßen wurde. Um diesen Prozess in seiner Dynamik zu begreifen, sollte der Fokus nicht allein auf Fragen des Technologiemanagements gerichtet sein, ebenso müssen die möglichen sozialen, psychischen und kulturellen Konsequenzen dieser Entwicklung bedacht werden. Die – aus heutiger Sicht – unbegrenzte Zugänglichkeit und Nutzung von Daten ermöglichen auf der einen Seite eine weit effektivere und flexiblere Steuerung von Unternehmen – aber eben auch deren vollständige Durchleuchtung und Kontrolle. So entsteht unweigerlich eine Transparenz neuer Art, die an Führende wie Geführte große, mitunter sogar paradoxe Anforderungen stellt und eine Zunahme von Unsicherheit nach sich zieht.

Die Daimler und Benz Stiftung bietet mit dem Innovationsforum eine Plattform des Austauschs über Analysen und Lösungsansätze. Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse der dritten Veranstaltung zum Thema Digitalisierung zusammen.



Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung



Prof. Dr. Eckard Minx

Weitere Informationen: www.daimler-benz-stiftung.de

Führung im Spannungsfeld der Digitalisierung – Wandel verantwortlich gestalten

Prof. Dr.-Ing. Sylvia Rohr

1. Einleitung

Das Thema »Führung« hat anscheinend Hochkonjunktur: Führungskräfte werden derzeit mit einer kaum mehr überschaubaren Vielzahl von Führungsratgebern, Analysen und Thesen zu »*Führung im digitalen Zeitalter*« konfrontiert. Diese Empfehlungen und Ansätze enthalten im Wesentlichen drei Kernbotschaften: 1. Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen und müssen sich ändern. 2. Führung in der digitalisierten Welt und somit die Notwendigkeit und Existenz von Führungskräften sind grundsätzlich in Frage zu stellen. 3. Ein Wechsel in der Führungskultur deutscher Unternehmen ist wettbewerbsentscheidend.

Diese neue Dynamik in der Diskussion um ein geändertes Verständnis und die Rolle von Führung kann zum einen als eine Reaktion auf die gegenwärtige Situation von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland betrachtet werden, die in vielen Bereichen durch sich abzeichnende fundamentale technologische,

ökonomische und soziale Umbrüche charakterisiert und mit erheblichen Unsicherheiten verbunden ist. Zum anderen tragen eine veränderte Kommunikation und erhöhte Transparenz über irrational erscheinende Entscheidungen und Fehlverhalten von Führungskräften zu Vertrauensverlusten gegenüber der Führung bei. Vielfach stimmen die eigenen Voraussetzungen der Führungskräfte mit den Erwartungen in der Realität nicht überein. Die verstärkte Beschäftigung mit den bereits seit langem betrachteten Phänomenen Organisations- und Führungsverhalten, der Interaktion von Menschen unter verschiedenen Rahmenbedingungen, den Fragen der Verantwortung für den Erfolg von Unternehmen oder den Risiken von Entscheidungen drückt ein verstärktes, mitunter diffuses Problembewusstsein für die Notwendigkeit einer Modernisierung der Führungskultur aus. Damit verbunden ist die Suche nach Handlungssicherheit in Bezug auf Entscheidungen und ihre Folgen unter den Bedingungen des Agierens in einer dynamischen, komplexen und vernetzten Weltwirtschaft.



Prof. Dr.-Ing. Sylvia Rohr

Gegenwärtig gibt es zahlreiche Einschätzungen, Visionen sowie Trendaussagen zur Entwicklung des Industriestandortes Deutschland und zu den Auswirkungen der in Wechselwirkung stehenden Wandlungstreiber wie u. a. Globalisierung, Digitalisierung, Demografie und Wertewandel der Gesellschaft auf Wertschöpfung, Beschäftigung und Arbeitswelt. Vieles spricht für einen langfristigen Wandel der Wertschöpfung in der deutschen Wirtschaft, der bisher erfolgsentscheidende Standortfaktoren, Strategien und Strukturen in Frage zu stellen scheint. Besondere Risiken bestehen dabei in nicht prognostizierbaren Strukturbrüchen gerade in den etablierten Industrien des produzierenden Gewerbes. Wie sich De-Industrialisierung auswirkt und wie schwer es ist, einmal verlorene Strukturen industrieller Wertschöpfung zu rekonstruieren, können wir in einigen vom Strukturwandel geprägten Regionen Deutschlands, in anderen europäischen Ländern und in den USA beobachten.

Wie Unternehmen auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren müssen, ist nicht exakt vorhersagbar

Wie Unternehmen auf diese sich fundamental ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen genau reagieren müssen, ist nicht exakt vorhersagbar. Die Nutzung vorhandener Fähigkeiten, die Potenzialentfaltung der Menschen sowie die Entwicklung und Umsetzung von Zielen in Unternehmen/Organisationen und damit die Gestaltung von Führung unterliegt vor diesem Hintergrund gleichfalls hohen Unsicherheiten. Das kritische Hinterfragen des bisher Bewährten wie auch von Hemmnissen und die Nutzung vorhandenen Wissens über Erfolgsfaktoren zur Gestaltung

von Veränderungsprozessen im Hinblick auf neue Herausforderungen wie auch über die Entwicklung neuer Organisationsformen und über zu änderndes Führungsverhalten kann unter diesen Bedingungen als hilfreicher Beitrag betrachtet werden. Hierzu wird es notwendig sein, unterschiedliche Perspektiven auf das Führungsgeschehen aufzuzeigen und mögliche vorausschauende Anpassungen zu diskutieren.

Der Schlüssel zum Erfolg sind aber die Führungskräfte selbst. Sie sind Objekt und Subjekt der Gestaltung des Wandels. Es liegt vor allem in ihrer Verantwortung, Trends und ihre Konsequenzen für das Unternehmen zu erkennen und rechtzeitig Erneuerungen vorzubereiten, noch bevor ein unmittelbar wirksamer Handlungsdruck entsteht.

2. Produktion im Wandel

Deutschland ist eine der stärksten Industrienationen weltweit. Industrielle Produktion und produktionsnahe Dienstleistungen erzielen mehr als die Hälfte der gesamten Wirtschaftsleistung. 2015 waren rund 5,36 Millionen Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe beschäftigt. Die noch immer große Bedeutung der Industrie in Deutschland ist einerseits Ausdruck der gewachsenen Spezialisierungsstruktur der deutschen Wirtschaft. Andererseits zwingt gerade dieses Alleinstellungsmerkmal, die Durchdringung der Industrie durch die Digitalisierung und den sich abzeichnenden Paradigmenwechsel in der Produktion mit größter Aufmerksamkeit anzugehen und so erfolgreich wie möglich zu gestalten: im Sinne der Sicherung von Wertschöpfung und Beschäftigung. Darin liegt eine gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen.

Gegenwärtig wird das produzierende Gewerbe durch einen hohen Automatisierungs-



grad und weitreichende Etablierung ganzheitlicher Produktionssysteme geprägt. Ausgehend vom Toyota Produktionssystem wurden in den letzten Jahren zahlreiche Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effizienten und effektiven Planung, Gestaltung und Kontrolle implementiert. Ursprünglich bezogen sich diese Implementierungen nur auf die produktiven Bereiche, diese werden aber zunehmend auch auf die gesamte Wertschöpfungskette von industriellen Gütern und Dienstleistungen angewendet – bis hin zur Einbeziehung der Denk- und Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern. Damit haben sich weitreichende Änderungen in den Unternehmen vollzogen, die sich nicht nur auf die Optimierung von Fertigungsprozessen, die Nutzung von IT-gestützten Führungs- und Entscheidungssystemen und die Organisation von Arbeitsabläufen beschränken, sondern Veränderungen in Unternehmenskultur und -strukturen sowie im Führungsverhalten bedingt und nach sich gezogen haben.

Das ist eine gute Ausgangsposition, Potenziale einer neuen, für die Zukunft bedeutsamen Industrialisierungsform zu erschließen. Getrieben durch wesentliche Trends wie kürzere Produktlebenszyklen bei gleichzeitig wachsender Marktvolatilität, wachsende Individualisierung und Produktkomplexität, steigende Umweltschutzaufgaben und Qualitätsansprüche, ergeben sich neue Anforderungen an die Produktion: u. a. Verschlankung mit dem Fokus auf wertschöpfende Prozesse, kurze Durchlaufzeiten und verbesserte Reaktionsfähigkeit, flexiblere Fertigungsprozesse und -technologien und deren Echtzeitmonitoring sowie globale Wertschöpfungsstrukturen mit starker Lokalisierung.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, werden Ansätze für zukünftige Produktion, Produkt- und Serviceangebote favorisiert, die auf die Produktion intelligenter Produkte, Verfahren und Prozesse, digitale Lösungen und Vernetzung fokussiert sind. Diese sollen Flexibi-

lisierung und Robustheit von Engineering-, Planungs-, Produktions-, Logistik- und Betriebsprozessen auf höchstem Qualitätsniveau global ermöglichen, die Produktivität erhöhen, Effizienz sowie Ressourcen- und Umweltschonung steigern. Den großen Chancen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bis hin zur Rückholung verlorener Produktionsanteile stehen die zunehmende Komplexität der Systeme und schwer prognostizierbare Gesamteffekte gegenüber.

2.1. Wandel – Einfluss- und Erfolgsfaktoren der Führung

Führungskräfte befinden sich ständig im Spannungsfeld zwischen sich ändernden externen Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Notwendigkeit zur Sicherung langfristiger Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Dazu sind kontinuierliche oder auch radikale Veränderungsprozesse in Teilen oder im gesamten Unternehmen vorzunehmen, und für deren Wirksamkeit sind interne Rahmenbedingungen, das dafür erforderliche Führungsverhalten und grundlegende Führungsprinzipien zu entwickeln. Sie sollen dazu Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, Offenheit gegenüber Neuem sowie das Engagement der Mitarbeiter fördern und die Überwindung von Gewohnheiten und gegebenenfalls Traditionen erwirken. Das Ausmaß der Veränderungen beeinflusst wesentlich das Führungsgeschehen. Die Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen, ökonomische und soziale Kriterien gleichermaßen zu berücksichtigen.

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne einer speziellen Führungssituation stellt die wohl herausforderndste aller Führungsaufgaben dar. Im Folgenden werden einige bekannte Einfluss- und Erfolgsfaktoren

in Einstellung und Verhalten von Führungskräften innerhalb von Veränderungsprozessen produzierender Unternehmen betrachtet, ergänzt um die Herausforderungen, die im Kontext durchgängig digitalisierter Wertschöpfungsketten unter dem Einfluss sich wandelnder gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen postuliert werden.

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen stellt die wohl herausforderndste aller Führungsaufgaben dar

Kommunikation und Kooperation

Fachliche Autorität, kontinuierliche Wissensaktualisierung, transparente Kommunikation relevanter Informationen, eigene Identifikation mit den Veränderungsprozessen sowie eine integrierende, moderierende und beratende Führung scheinen Veränderungsprozesse positiv zu beeinflussen. Führungsverantwortung beinhaltet die Entscheidung über die Teams, die Schaffung optimaler Bedingungen zur Leistungserbringung – individuell und im Team – sowie die Nutzung von Wissen und Erfahrung der Teammitglieder. Führungserfolg ist eng mit einer partizipativ-kooperativen Führung verbunden, die Zusammenarbeit, Qualifikation und Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern als Träger und Umsetzer der Veränderung unterstützt.

Wertesysteme

Ein sichtbar gelebtes Wertesystem und dessen konsequente Vermittlung, ethische Prinzipien, Ziele und Visionen sind grundlegend als Einflussfaktoren für den Erfolg von Unternehmen, besonders in kleinen und mittleren Unternehmen, bekannt. Ein Gerüst von gemeinsamen Werten bietet Führungskräften die Chance, Entscheidungen an einer Vision, an Zielen und Kriterien zu orientieren. Glaubwürdigkeit, Authentizität, Vorbildfunk-



tion, eigene Veränderungsfähigkeit, Überzeugungskraft bei der Vermittlung der Sinnhaftigkeit des Machbaren und einer langfristigen Perspektive von Veränderungsprozessen scheinen Merkmale von Führungspersönlichkeiten zur Bewältigung von Veränderungsprozessen zu sein. Rahmenbedingungen, Wertschätzung, gegenseitiger Respekt, Fehlertoleranz, die Förderung von Denkweisen und Einstellungen, die die Mitarbeiter von Nutzen und Mehrwert der Veränderungsprozesse überzeugen, führen zu positiven Effekten.

Komplexität und Risiko

Schon heute sind Probleme, die Führungskräfte zu bearbeiten haben, extrem komplex und nicht immer mit exakt vorhersehbaren Konsequenzen verbunden. Eine flexibel an Marktbedingungen anpassbare Organisation und wandelbare Produktion sowie die Steuerung komplexer Risiken vor dem Hintergrund globaler Wertschöpfung nehmen eine immer bedeutendere Rolle in

der Führung ein. Marktkonsolidierungen auf globaler Ebene, verbunden mit einer steigenden Zahl an Einflussfaktoren und Risiken, erfordern von Führungskräften eine möglichst genaue Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen internen und externen Faktoren, um angemessene Anpassungen vorzunehmen und Verantwortung für die Konsequenzen von Entscheidungen zu übernehmen. Unternehmen sind in der Verantwortung, ihren Führungskräften dazu Gestaltungs-, Freiräume und Umsetzungshilfen im Führungsalltag zu sichern sowie erfolgskritischen Kompetenzerwerb zu unterstützen.

2.2. Digitalisierung – veränderte Anforderungen an Führung?

Die Digitalisierung von Produktionsprozessen, Arbeitsabläufen und Geschäftsprozessen ist in einer Vielzahl von Unternehmen bereits Realität. Das »agile Unternehmen« und die »intelligente Fabrik« sind Gegenstand radikaler

Veränderungen durch Nutzung intelligenter Technologien mit dem Ziel hocheffizienter und flexibler Produktion und Unternehmensprozesse. Neue und wandelbare Produktionsstrukturen, die Zusammenarbeit zwischen Mensch und interaktiver Maschine, umfassende Vernetzung und schnelle Kommunikation zur Kontrolle und Koordination von Prozessen sowie maßgeschneiderte Informationen zur Entscheidungsfindung sind nur einige der sich daraus bietenden Möglichkeiten. Im Kontext durchgängig digitalisierter Wertschöpfungsketten scheinen folgende Einflussfaktoren für Führung besonders an Bedeutung zu gewinnen:

Vernetzung und Interdisziplinarität

Die digitale Vernetzung bietet theoretisch die Voraussetzungen für die größtmögliche Effizienz von Produktion und Märkten – in Form globaler Wertschöpfungsnetzwerke und vernetzter, mobiler Arbeitsformen. Als Gestaltungsfeld für Führungskräfte bildet sich die Organisation zur Reduzierung und Beherrschung von Komplexität heraus. Ein ganzheitliches Organisationsverständnis, Transparenz der Systeme und ein steigender Bedarf an Interaktion – real wie computervermittelt – erfordern sowohl neue Schlüsselqualifikationen im Hinblick auf soziale Kompetenz wie auch vertiefte interdisziplinäre Kompetenzen, die befähigen, mit eigenen und fremden Kompetenzen gut umzugehen sowie gemeinsame Sichtweisen aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Disziplinen und eine universelle Problemlösungsfähigkeit zu entwickeln. Interdisziplinäre Kompetenzen existieren heute vielfach erst in Ansätzen. Führungsteams müssen daher aus Individuen bestehen, die unternehmerische Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven integrierend angehen können. Seitens der Unternehmen gilt es, die Vielfalt im Besonderen in Führungsteams und für die Entscheidungsfindung zu fördern.

Wertesysteme und Identifikation

Ob als »Führungskräfte auf Zeit« oder von »agilen Teams«: Die Beherrschung des digitalen Wandels erfordert Führungskräfte als zentrale Gestalter. Die Digitalisierung befreit Führungskräfte nicht davon, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für deren Folgen zu übernehmen. Es wird aber erwartet, dass Wissen eine größere Bedeutung erlangt als formale Autorität, Ansehen oder Intuition und dass Machtdynamik so verändert und Entscheidungsfindung stärker durch Prinzipien und Prozesse geprägt wird. In der Konsequenz sind Mitarbeiter mit ihrer Expertise umfassender an Entscheidungen beteiligt. Indem Führung zu einer kooperativen Aufgabe werden soll, wird auch Verantwortung verteilt. Verantwortungsübernahme, auch Eigenverantwortung, bedeutet in aller Regel auch Verlust an Sicherheit. Verbunden damit ist ein steigendes Sicherheits- und Orientierungsbedürfnis bei Führungskräften und Mitarbeitern. Verunsicherung ist somit die Kehrseite des Prozesses. Sie erfordert ein stabilisierendes Wertesystem, Qualifizierung und Unterstützung sowie eine Veränderung im Denken der Menschen. Identitätsbildung und Wertschätzung, vor allem die Umsetzung einer vertrauensschaffenden Vorbildfunktion als Prinzip neuer Führungsleitbilder, stellen besondere Anforderungen an die Führung von vernetzten, global tätigen virtuellen oder temporären Teams.

Führungserfolg ist eng mit einer partizipativ-kooperativen Führung verbunden

Flexibilität und Innovation

Für den Erfolg von Innovationsprozessen ist es u. a. entscheidend, kompetent mit Unplanbarkeit, Risiken und Komplexität umzugehen. Die durch die Digitalisierung



forcierte Notwendigkeit, nicht nur kontinuierlich inkrementelle Verbesserungen, sondern radikale Innovationen zu generieren, bedarf der Bereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern, die Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit des Einzelnen einzuschränken, Freiräume für Mitarbeiter zu ermöglichen, Dynamik, Flexibilität, Mut zu Neuem und Andersartigkeit zuzulassen – *Freiraum für Unternehmertum* zu schaffen. In den Fällen, in denen sich Tradition, Historie oder hierarchische Strukturen als inkompatibel mit flexiblen Netzwerkstrukturen und eine durch Effizienz und Optimierung, Planung, Formalisierung und Kontrolle von Innovationen geprägte Führung als hemmend für das Entstehen des radikal Neuen erweisen, können eine Trennung von bestehenden Strukturen und die Gründung unabhängiger Start-ups als externer

Organisationen eine Chance sein, Wertesysteme und eine Führungskultur zu etablieren, die Risiken, Unplanbarkeit sowie Lerneffekte beinhalten und Fähigkeiten wie Intuition und Kreativität gezielt fördern, um somit radikale Innovationen voranzutreiben.

3. Fazit

Veränderungsprozesse brauchen Führung. Viele Wirkzusammenhänge zwischen Führung und erfolgreicher Gestaltung von Veränderungsprozessen, aber auch deren Widerstände in der Praxis scheinen bekannt und Erfahrungen vorhanden. Wenn von Führung im Zeitalter von Digitalisierung und Industrie 4.0 verlangt wird, Veränderung zu initiieren und zu begleiten, bedeutet das zunächst Umsetzung der bereits bekannten Erfolgsfaktoren, Einsicht in Versäumnisse sowie Auflösung von Widersprüchen und Verhärtungen. Etablierte Führungskräfte haben Einfluss darauf, ob junge Führungskräfte bestehende Verhaltensnormen schnell adaptieren, sich anpassen und eine durch positive Erfahrung geleitete Gestaltungsfreiheit für Wandel und gelebte Führungsleitbilder vorfinden. Kein Unternehmen kann Tradition, Geschäftsmodell, Führungskultur oder Regelwerke von heute auf morgen auflösen. Unternehmen und deren Führungskräfte sind eingebettet in die Gesellschaft. Fähigkeit und Bereitschaft für Wandel sowie die Überwindung von Ängsten und Unsicherheit sind eng mit Bildung, sozialen Strukturen und Übereinkünften über Werte verbunden. Institutionen und jeder Einzelne bestimmen daher, ob der Prozess des Wandels gelingt.

Wertorientiert, agil, nachhaltig? Wie sich Unternehmen wandeln müssen

Dr. Kurt Schmalz

Wandel und kontinuierliche Veränderung haben die J. Schmalz GmbH schon immer begleitet. 1910 in Glatten (Schwarzwald) als Rasierklingenfabrik gegründet, hat sich das Unternehmen zum weltweit führenden Hersteller von Vakuum-Technologie entwickelt, gerade weil es sich dem Wandel jederzeit gestellt hat. Wie Führungskräfte auch während solcher Veränderungsprozesse führen, wie sie ihre Mitarbeitenden mitnehmen und wie sie dabei die Chancen der Digitalisierung nutzen: All das trägt letztlich entscheidend dazu bei, ob ein Unternehmen langfristig am Markt bestehen und auch in Zukunft erfolgreich sein wird.

Bewahren und verändern – ein Widerspruch?

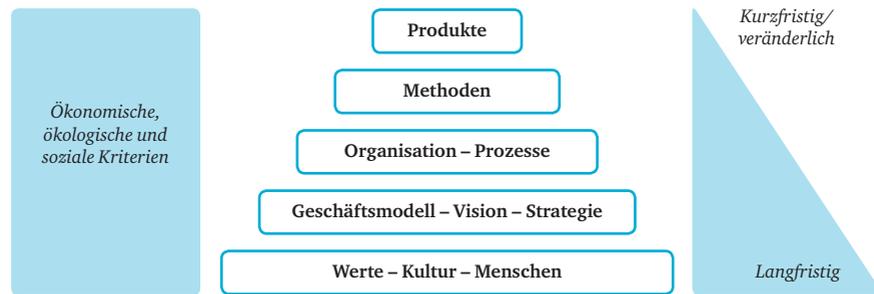
»Bewahren« und »verändern« stehen bei Schmalz keineswegs im Widerspruch: Bewahrend insofern, als dass wir größten Wert legen auf die langfristige Absicherung des bereits in dritter Generation geführten

Familienunternehmens. Bewahrend auch, weil Schmalz seit Jahrzehnten auf eine nachhaltige Unternehmenskultur sowie auf eine sehr wertorientierte Führungskultur setzt – mit großem Erfolg. Eine stabile Ertragslage und eine hohe Eigenkapitalausstattung sind dabei die Basis für größtmögliche Gestaltungsfreiheit, Eigenständigkeit und vor allem für Innovationen. Innovationen bedeuten allerdings zwangsläufig Veränderung: Prozessinnovationen, Organisationsinnovationen und vor allem innovative Produkte sind genauso Teil unserer DNA wie der im Unternehmen täglich vorgelebte, ständige Verbesserungswille. Wir investieren 8,5 Prozent unseres Umsatzes in F&E, arbeiten eng mit Hochschulen und Instituten zusammen und halten mehr als 450 erteilte und angemeldete Schutzrechte. Diese »kreative Unruhe« in Kombination mit tiefgreifender Marktkenntnis und Kundennähe sowie Mitarbeitenden mit hoher Identifikation zum Unternehmen haben Schmalz zu



Dr. Kurt Schmalz

Abbildung 1: Das Unternehmensverständnis von Schmalz



dem gemacht, was es heute ist: ein am Markt etabliertes, weltweit erfolgreiches Unternehmen.

Aktuelle Herausforderungen

Schmalz ist im technologisch sehr anspruchsvollen Markt der Automatisierung unterwegs. Wir stehen dabei weltweit im Wettbewerb mit Unternehmen unterschiedlichster Art: mit Großunternehmen genauso wie mit vergleichbaren Mittelständlern oder mit Start-ups, die unter völlig anderen Voraussetzungen am Markt agieren können. Wachsende Komplexität, eine hohe Variantenvielfalt sowie extrem kurze Entwicklungs- und Innovationszyklen sind Herausforderungen, denen wir uns genauso stellen müssen wie der Digitalisierung. Sie beeinflusst die gesamte Wertschöpfungskette entscheidend. Kunden haben beispielsweise jederzeit sämtliche Informationen auf Knopfdruck verfügbar, die sie zur Kaufentscheidung benötigen. Preise sind international transparent, Produkte sind nahezu beliebig kopierbar und austauschbar. Worauf kommt es also an? Wie kann ein mittelständisches Familienunternehmen wie Schmalz auf solche Herausforderungen reagieren? Und welche Anforderungen stellt es an die Führungskräfte,

wenn etablierte Methoden, ein über Jahrzehnte erfolgreiches Produktprogramm und bewährte Strukturen plötzlich auf den Prüfstand müssen?

Unternehmensverständnis

Das Fundament unseres Unternehmensverständnisses (Abbildung 1) bilden unsere Werte, die Unternehmenskultur und unsere Mitarbeitenden. Dieses Fundament ist über Jahrzehnte gewachsen. Dazu zählt beispielsweise, dass wir uns leiten lassen von Aspekten nachhaltiger Unternehmensführung. Nachhaltigkeit verstehen wir dabei als ganzheitliches System aus wirtschaftlichem Erfolg, ökologischer Verantwortung und sozialem Engagement. Unsere Maßnahmen hierzu bündeln wir unter dem Dach des Schmalz ecoSYSTEMS. Es steht für langfristige Stabilität, ressourceneffiziente Produkte und Prozesse sowie für Fairplay gegenüber Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft und vor allem den Mitarbeitenden. Sie sind es, die die Werte von Schmalz nach außen verkörpern. Dabei sind wir überzeugt, dass nur ein wettbewerbsfähiges Unternehmen ein soziales Unternehmen sein kann – ein Satz, den schon Robert Bosch formuliert hat.

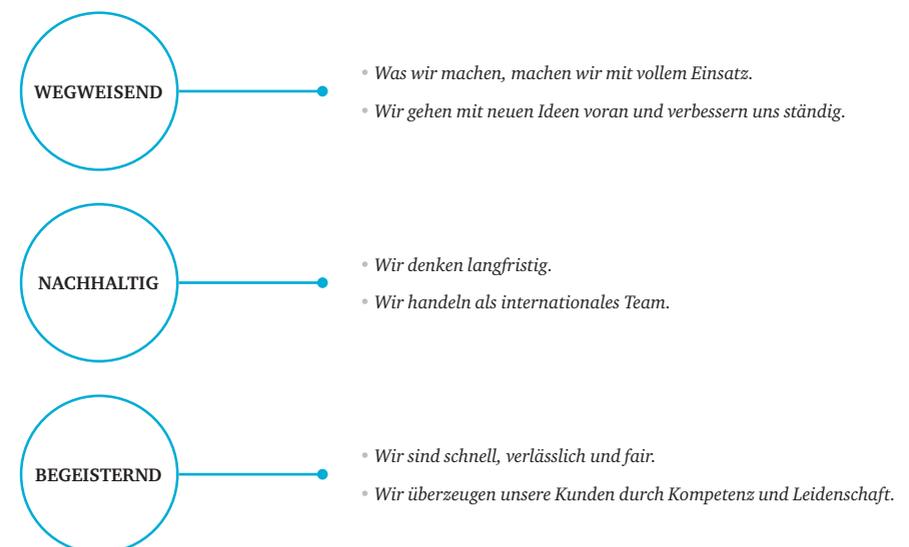
In Handlungsgrundsätzen (Abbildung 2) ausformuliert, dienen die Werte als Anleitung für den Alltag. Wohin Schmalz möchte und welche Ziele wir verfolgen, beschreibt unsere Vision. Sie gilt für alle Schmalz-Mitarbeitenden weltweit. Handlungsweisen im Alltag pflegen wir durch Vorleben der Führungsebene und durch feste Rituale wie das Feiern eines Auftrags, Wettbewerbe bei Messeauftritten oder auch Blumensträuße zu Geburtstagen.

Es wird deutlich mehr Verantwortung auf die Mitarbeitenden zukommen

Je weiter wir uns in unserem Unternehmensverständnis-Modell nach oben begeben, desto veränderlicher werden die unterschiedlichen Bausteine. Ob Werte, Kultur, Vision, das Geschäftsmodell oder auch die Strategie

– all das trägt diejenigen Themen, die sich in kürzeren Zeitabständen ändern. Dazu zählen beispielsweise die Methoden zur Produktentwicklung und natürlich die Produkte selbst. Dem Kundenwunsch nach Geschwindigkeit tragen wir Rechnung, indem wir aus dem klassischen Produktentwicklungsprozess ausbrechen und agile Methoden nutzen. Schließlich werden viele Produkte immer komplexer, die Entwicklungsprojekte sind geprägt von Unsicherheit sowie von wechselnden Anforderungen und Prioritäten. Entscheidend ist es, flexibel zu reagieren und je nach Anforderung die richtige Methode bzw. die richtige Kombination unterschiedlicher Methoden zu nutzen (Abbildung 3). An Führungskräfte stellt das besondere Anforderungen: Sie müssen mit instabilen Situationen und einem laufend veränderlichen Umfeld zurechtkommen – trial and error statt stabiler Prozesse sind gefragt.

Abbildung 2: Handlungsgrundsätze



Gerüstet für die Zukunft

Im Mittelpunkt unseres Handels stehen der langfristige Erhalt des Unternehmens, die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und der Erhalt bzw. der Ausbau von Arbeitsplätzen. Hier unterscheiden wir uns deutlich von Start-ups, die oft mittelfristig den Verkauf des Unternehmens anstreben. Gelebtes Unternehmertum ist unserer Meinung nach konsequent am Kunden orientiert, begreift den Wandel als Chance, nutzt bewährte Prozesse und agile Methoden und bietet den Mitarbeitenden hohe Freiheitsgrade und Verantwortung. Hierzu gehört auch die Öffnung des Unternehmens für Kooperationen und strategische Allianzen, in denen Wissen mit anderen geteilt wird.

Mitarbeitende werden signifikant weniger operative Tätigkeiten ausführen, beispielsweise dispositive Arbeiten. Dabei werden sie von Systemen unterstützt, sich auf Entscheidungsfindungen zu konzentrieren. Dementsprechend wird eine stärkere Vernetzung der Mitarbeitenden über alle Ebenen erforderlich sein – ohne Rücksicht auf Hierarchien. Weiterhin erfordert die zunehmend höhere Geschwindigkeit bei Entscheidungsfindungen und bei der Umsetzung von Maßnahmen eine gute Abstimmung in interdisziplinären Teams. All das bringt mit sich, dass deutlich mehr Verantwortung für Entscheidungen auf die Mitarbeitenden zukommt. Die Digitalisierung bietet also ein großes Potenzial, das von den Mitarbeitenden allerdings auch erkannt und genutzt werden muss.

Anforderungen an Führungskräfte

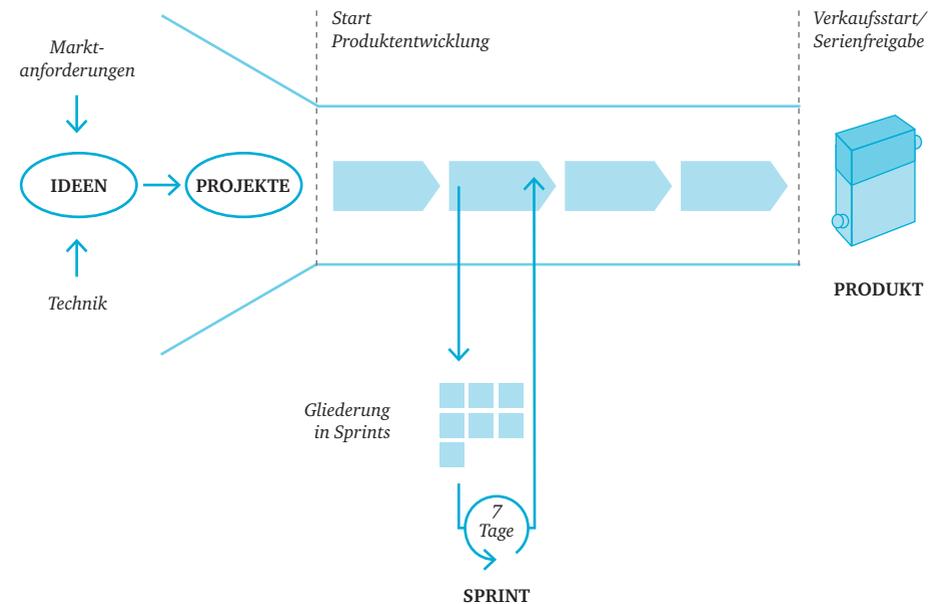
Eine unternehmerische Denkweise, eine hohe psychische Widerstandskraft, Wachsamkeit – all das sind Anforderungen, die unabhängig von Unternehmensgröße und aktuellen Herausforderungen an Führungskräfte gestellt werden. Führungskräfte

werden dann erfolgreich sein, wenn sie im Spannungsfeld der Digitalisierung verantwortlich führen, den Wandel mitgestalten und bereit sind, Risiken einzugehen. Wir erleben bei Schmalz, dass sich Muster herauskristallisieren, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann: So sollte eine Führungskraft unserer Meinung nach den Mitarbeitenden Impulse geben, den Sinn für Aufgaben und Ziele vermitteln, Werte vorleben und die Mitarbeitenden letztlich anleiten, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln. Je eher die Führungskräfte dabei sie selbst bleiben und je geringer der Bruch zwischen eigener Persönlichkeit und Rolle ist, desto erfolgreicher und leistungsfähiger deren Führungsarbeit – so unsere Erfahrungen. Eine gute Führungskraft zeichnet sich aus unserer Sicht ebenso dadurch aus, dass sie mit den beschriebenen Unsicherheiten umgehen und flexible Teams in agilen Prozessen führen kann. Dies ist keine Frage von hierarchischen Strukturen. Viel wichtiger ist es, bei Bedarf den Führungsstil entsprechend an veränderte Situationen anzupassen.

Traditionelle, hierarchische Führungsstruktur verändert sich hin zu einer flexiblen Matrix

Führung selbst wird sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung deutlich stärker an Prozessketten orientieren. In der lateralen Führung ohne direkte Weisungsbefugnis verändert sich die traditionelle, hierarchische Führungsstruktur hin zur flexiblen Matrix. Disziplinarische Führung und beispielsweise die Verantwortung für Projektteams werden getrennt sein. Dieser Umbau der Organisation und der damit einhergehenden Führungsprinzipien ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte in der digitalen Zukunft.

Abbildung 3: Vom Phasenmodell zur agilen Produktentwicklung



Eine Führungskraft der Zukunft sollte seine Mitarbeitenden im digitalen Wandel mitnehmen und gleichzeitig Verantwortung zeigen für Menschen, deren Arbeitsplätze und deren individuelle Bedürfnisse. Dazu zählt beispielsweise, fließende Übergänge zwischen Arbeitszeit, Freizeit, Arbeitsort, Wohnort oder auch zwischen selbstständiger und angestellter Arbeit zu akzeptieren oder gar zu ermöglichen. Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden haben heute eine hohe Autonomie bei der Wahl ihrer Tätigkeit. Die Digitalisierung schafft digitale Nomaden, die heute viel schneller den Arbeitsplatz oder sogar die Arbeitsstelle wechseln können. Das gilt es zu vermeiden, indem Mitarbeitende nachhaltig für das Unternehmen begeistert

werden – und begeistert bleiben. Nicht zuletzt sollten Unternehmen deshalb Wert legen auf eine zukunftsorientierte, offene und faire Führungskultur. In der Vergangenheit und in der Zukunft hat die gute Führungskraft Menschen gerne und wertschätzt sie als wertvolle Mitarbeitende.

Fazit

Werteorientierung, Agilität und Nachhaltigkeit sind wichtige Pfeiler, um den Wandel vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung zu meistern. Führungskräften kommt eine besondere Aufgabe zu: Sie sind der direkte Draht zu den Mitarbeitenden – und deren Leistung entscheidet letztlich über den weiteren Erfolg eines Unternehmens.

Führung auf dem Wege ins digitale Zeitalter – Anspruch und Wirklichkeit!

Prof. J. Menno Harms

Berater, Magazine und Institutionen übertreffen sich heute mit Empfehlungen für ein verändertes Arbeits- und Führungsverhalten, um den Anforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Dabei wird viel Richtiges gesagt und es werden hohe Ansprüche an die Mitarbeitenden und die Führung formuliert, beispielsweise: Veränderungsfähigkeit, Offenheit, Bildung, Gestaltungsfreiheit, Kreativität, ethisches Verhalten usw. – Ansprüche, die wir aber so auch schon aus der Vergangenheit kennen. Und ein Blick auf die heutige Führungswirklichkeit in Wirtschaft und Zivilgesellschaft zeigt, dass wir bei der Umsetzung dieser Führungsansprüche seit Jahren nicht besonders vorangekommen sind, und das, obwohl sich die Arbeitswelt kräftig verändert hat und weiter verändern wird.

Ich habe – nach einigen Fehlern – gelernt, dass es besser ist, die eigene Komfortzone zu verlassen, wenn sich Situationen nachhaltig

ändern, und eben nicht einfach abzuwarten. Wer in neuen Situationen altes Führungsverhalten zeigt, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht: Er oder sie wird zum Verwalter. Ein Schicksal, das leider sehr viele, vor allem auch junge Führungskräfte erleiden. Sie zeigen zwar durch viel Verbal- dynamik Verständnis für veränderte Situationen, verfallen aber in eine fatale Verhaltensstarre.

Wer in neuen Situationen altes Führungsverhalten zeigt, wird seiner Führungsaufgabe nicht gerecht

Viele Unternehmen und Institutionen der Zivilgesellschaft werden gleichwohl erfolgreich geführt. Die wirtschaftlichen Ergebnisse der letzten zwanzig Jahre wären ohne die teils schmerzlichen Restrukturierungen und Veränderungen in den Unternehmen nicht möglich gewesen. Den Belegschaften



Prof. J. Menno Harms

wurde viel zugemutet. Und die Betriebsräte haben dabei gute Kooperation gezeigt. Die Führung ist ihrer Verantwortung in vielen Fällen gerecht geworden.

Doch alte Führungsmuster schwächeln angesichts der immer schnelleren Veränderungen und komplexeren Beziehungen in einer vernetzten Welt. Den durch ihr Handeln getriebenen Führenden fehlt oft einfach die Zeit zur Reflexion und zur Veränderung ihres persönlichen Führungsverhaltens.

Und die Geführten fragen sich: Wohin geht die Reise? Kann man der Führung vertrauen? Wo will man hin, was wird warum getan? Der Mensch will – im unübersichtlichen Umfeld – vertrauensvoll handeln können, auch wenn er nicht alles weiß oder versteht. Vertrauen ist und wird zu einer entscheidenden Führungsgröße.

Bei alledem ist es nicht hilfreich, wenn die Glaubwürdigkeit der Führenden leidet. Sie kennen die Beispiele von Zins- und Goldpreismanipulationen, von Preisabsprachen und Kartellamtsbußgeldern, von Bestechung und vorsätzlicher Täuschung, von korrupter und egoistischer Führung. Und der VW-Skandal wird wohl ein weiteres trauriges Beispiel ethischen Führungsveragens hervorbringen und die Grenzen tradierter Führungskultur aufzeigen. Zugegeben: es sind wenige. Doch deren schlechtes Beispiel wirkt durch die immer größere Transparenz mit enormer Hebelwirkung auf die öffentliche Meinung.

Lassen Sie uns zwei Führungsbereiche betrachten, deren Bedeutung im digitalen Zeitalter deutlich zunehmen wird: **Führung und Geführte**. Und ich beginne zur Erinnerung mit den anspruchsvollen Perspektiven, den Sollwerten einer vernünftigen Führung. Warum sollte mir jemand folgen? Ich denke deshalb: Ich tue, was ich sage, bin glaub-

würdig, kompetent, verlässlich, gebe sinnhafte Orientierung und kann Mitarbeitende vertrauensvoll integrieren sowie für Ziele begeistern. Entsprechendes Führungswissen wird an allen Hochschulen und Business Schools der Welt seit Jahrzehnten gelehrt. Dieses Wissen kann dem Anspruch zukunfts-fähiger Führung im digitalen Zeitalter durchaus genügen. Aber dieses Wissen wird – wie gesagt – im Führungsalltag nur zögerlich oder gar nicht umgesetzt. Einige Fragen mögen dies deutlich machen: Warum hat mehr als die Hälfte aller Beschäftigten schon vor Jahren (!) innerlich gekündigt?¹ Warum ist das Vertrauen in Führungskräfte der Wirtschaft und Politik so geschwächt?² Warum sind die Managementsysteme in vielen Unternehmen und Organisationen so unterentwickelt? Warum werden Talente so schwach gefördert? Warum erneuert sich der öffentliche Bereich so langsam?

Führungskräfte sollten mehr Zeit finden, über die eigene Führung nachzudenken, und lernen, ihr Verhalten neuen Situationen anzupassen

Nimmt Führung die Themen wahr? Ist eine Führung, die ein Unternehmen oder eine Organisation wirklich für das digitale Zeitalter zukunftsfähig macht, schon Realität? Für viele Organisationen mag das zutreffen, für die Mehrheit wohl nicht. Gemäß einer Studie des BMA aus 2014 wissen deutsche Führungskräfte mehrheitlich durchaus, welche zukunftsfähige Führungskultur angesagt

¹ u. a. Gallup Engagement Index Germany 2015

² Eine Umfrage von Transparency International Deutschland e.V. unter 1500 Teilnehmern hat kürzlich gezeigt, dass nur 8 Prozent der Befragten dem deutschen Management eine korruptionsfreie Haltung attestieren, <https://www.transparency.org/whatwedo/publication/7493>



wäre. Allein sie trauen sich nicht diese umzusetzen! Thomas Sattelberger – ehemaliger Personalvorstand der Telekom und Mitautor der Studie – spricht in diesem Zusammenhang von »im System gefangenen Führungskräften«. Im System gefangen, welche Tragik!

Woran liegt es, dass trotz des verfügbaren Führungswissens dessen tägliche Umsetzung so selektiv und nur zögerlich erfolgt?³ Spricht man Führungskräfte auf die Defizite an, so gibt es zumeist Antworten wie diese: »Besser geht's nicht, die hiesigen Umstände erlauben es nicht anders.« Oder man beklagt die wachsenden Anforderungen oder beruft sich auf Dienstvorschriften. Oder liegt es doch an den schlechten Führungs-»Vorbildern«, deren egoistisches, cholerisches oder Starverhalten immer noch belohnt werden? Beispiel hierfür gibt es leider genug ...

³ Harms/Mödinger in *Führungsperspektiven*, Haufe Verlag, 2012

Die Tätigkeit der Führungskräfte wandelt sich weiter unter dem Einfluss vernetzender und digitalisierender Kräfte. Ihnen vor allem obliegt es, die Balance zwischen einer radikalen produktiven Technologieorientierung und einer menschlichen Arbeitsumgebung zu bewahren. Und sie selbst müssen aufpassen, dass sie durch die Entwicklung nicht ihren eigenen Wertbeitrag verlieren. Führung muss also öfter innehalten und gegebenenfalls rechtzeitig das eigene Verhalten ändern.

Und noch ein Wort zur Führung in global handelnden Konzernen. Deren sogenanntes *Principal-Agent-Führungsmodell* hat in den letzten dreißig Jahren einen Führungsstil erzeugt, der den zentral arbeitenden Führungskräften, den *Principals*, Macht und Gestaltung zuordnet und dem lokalen Management, den *Agents*, kaum Luft zum gestalterischen Arbeiten lässt. Das war früher eher ausbalanciert. Hier besteht die Gefahr, dass sich das lokale so wichtige mittlere Management in Richtung technokratischer



Führungskräfte bewegt, mit einem Verhalten, frei nach Schiller: »Ich hab hier bloß ein Amt und keine Meinung«⁴.

Eine anspruchsvolle Führung wird im digitalen Zeitalter sehr viel innovativer auch mit strukturellen Gestaltungsthemen umgehen müssen.

Beispiel 1: Digitalisierung, Vernetzung und künstliche Intelligenz werden standardisierbare Arbeitsinhalte und -verfahren in ihre Bestandteile auflösen, neu virtuell konfigurieren und weltweit über Plattformen verkaufen bzw. einkaufen. Dies wird enorme Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Unternehmen und Organisationen haben, die aufpassen müssen, nicht labil zu werden.

Beispiel 2: Geschäftsverantwortung wird seit Jahren aus fachlichen Gründen in

vertikalen Bereichen fokussiert. Diese geraten allerdings leicht in die Isolierung; denn abgeschottete Unternehmens- oder Vertriebsbereiche – auch Ministerien, Fakultäten oder Ämter könnte man nennen – bleiben lieber unter sich, weil ihre Komfortzonen so bequem sind und ein bereichsübergreifendes Arbeiten Energie und Offenheit erfordert. Doch die vertikalen Silos werden zunehmend aufgebrochen, um Skalen- und Innovationseffekte zu erreichen. Aber diese »Grenzüberschreitung« ist besonders schwierig. Sie erfordert ein deutlich anderes mentales Verhalten der Beteiligten. Denn um neue Ideen und Chancen zu erhalten, muss ich zugleich vertikal und horizontal arbeiten, muss mich öffnen und kooperativ mit Partnern vernetzen, muss sozusagen ein persönliches Verhalten *urbi et orbi* praktizieren.

Beispiel 3: Die Arbeitswelt ist komplexer und schneller geworden. Zentrale Steuerung von Organisationen durch einige wenige wird somit schwierig. Zum schnelleren Handeln

gilt es, Steuerung an Mitarbeiter, Gruppen und Teams abzugeben. Das bringt Führung in ein Dilemma. Einerseits gilt es, Strukturen verlässlich zu gestalten, um Unvorhergesehenes zu vermeiden. Andererseits sollen Flexibilität, Zufälle und »Lernen durch experimentelles Handeln und Wissensaustausch« ermöglicht werden. Stärkere Selbstorganisation sowie ein größeres Vertrauen in die Potenziale von Mitarbeitenden könnten eine Lösung sein.

Der Vorstandsvorsitzende der Daimler AG, Dieter Zetsche, beschrieb kürzlich zwei Gründe, weshalb das alte Paradigma »Der Dirigent leitet, das Orchester folgt« obsolet wird. Zum einen weist er auf die nächste Generation hin, die sich stärker in die Gestaltung ihres Arbeitslebens einbringen will, zum anderen fordert er eine intelligentere Nutzung des vorhandenen Wissens und damit eine deutlich andere Choreographie der Unternehmensführung. Es wird spannend sein zu beobachten, wie

diese Choreographie bei der Daimler AG zukünftig aussehen wird ...

Führungsqualitäten sind wichtig, keine Frage. Aber sie müssen auf die Geführten eingehen! Um es auf den Punkt zu bringen, zitiere ich den CEO von Apple, der mit folgendem Statement seinen Führungskader aufmunterte: »Leadership?«, so der Vorsitzende, »It's all about them – not about us!« Und wie sieht die Sichtweise der »them«, der Geführten, aus? Sie wollen der Führung vertrauen, wollen verantwortungsvoll mitarbeiten, mitgestalten! Nicht immer alle, aber doch die meisten. Aus der anspruchsvollen Sicht eines Mitarbeitenden hört sich das so an, und ich habe die Umsetzung der Forderungen persönlich genau so erlebt:

1. Ich will wissen, welche Rolle ich im Unternehmen bzw. in meiner Organisation habe, welchen Sinn meine Aufgabe und meine Organisation erfüllen.
2. Ich will im Rahmen nicht diktiert Ziele – selbständig – Leistung erbringen, ohne ständig von Vorgesetzten oder Stechuhren kontrolliert zu werden. »Arbeit ist, was ich tue, nicht wo ich bin ...«
3. Es motiviert, wenn mir vertraut wird, wenn ich meine Arbeit selbst bestimmen kann.
4. Ich will früh Verantwortung tragen und auch Fehler machen dürfen, ohne dass mir gleich »der Kopf abgerissen« wird.
5. Ich will – wenn notwendig – über alle Ebenen hinweg mit allen Vorgesetzten direkt sprechen können, ohne anschließend Vorwürfe von meinem direkten Vorgesetzten zu hören.
6. Ich fühle mich wohl in einer Organisation, in der Mitarbeitende und Management kooperativ miteinander umgehen, frei von feudalen Sperezenzen.
7. Ich will für meine Leistung gut bezahlt werden, brauche wegen einer periodi-

⁴ Mündliche Äußerung: Ernst Reichart, Arbeitsdirektor HP GmbH, 2010

schen Leistungs- und Gehaltsbeurteilung nicht um Zulagen zu betteln und bin an Gewinn und Kapital des Unternehmens beteiligt.

Gemessen an diesen vernünftigen Ansprüchen sieht die Wirklichkeit in vielen Organisationen zumeist eher düster aus. Die Berichte aus privaten und öffentlichen Organisationen erzeugen Zweifel an der Qualität täglicher Mitarbeiterführung! Bestätigt werden diese Berichte durch Ergebnisse professioneller Umfragen, beispielsweise des Gallup-Instituts, durch Willis Towers Watson bzw. durch das Randstad-Arbeitsbarometer im Q3 2016.

Vertrauen ist und wird zu einer entscheidenden Führungsgröße

Im Herbst 2015 beauftragte die Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) in Stuttgart das Institut für Demoskopie Allensbach, eine Befragung von etwa 600 Führungs- und Nachwuchskräften zu ihrem Führungsverhalten durchzuführen. Die Ergebnisse bestätigen die genannten Defizite und zeigen beträchtliche Unterschiede im Führungsverhalten der Generationen. Das erfahrene Management zeigt beispielweise ein Selbstbildnis seiner Führungsqualität, das vom Nachwuchs nur begrenzt akzeptiert wird. Natürlich müssen Alte und Junge aufeinander zugehen, sich verstehen lernen. Doch die zahlenmäßig unterlegenen Talente der Nachwuchsgeneration müssen auch aufpassen, dass ihre Vorstellungen nicht von einer etablierten *Babyboomer*-Generation neutralisiert werden.

Die aufschlussreichen Ergebnisse der Studie sind auf der Webseite der Initiative einzusehen und auch dort downloadbar: www.zukunftsfahigefuehrung.org

Eine menschliche und produktive Arbeitsumgebung ist immer noch keine alltägliche Selbstverständlichkeit. Dabei ist sie ein Erfolgsfaktor zukunftsfähiger Arbeit und Führung im digitalen Zeitalter. Und sie entsteht nicht von selbst. Sie entsteht primär durch eine an sittlichen Werten orientierte Führungskultur. Werte, die aber durch das Management auch vorbildlich umgesetzt werden, im Sinne von *walk the talk*. Hier zeigt sich, ob die gewünschte Führungskultur Wirklichkeit wird oder als anspruchsvoller ›Papiertiger‹ bzw. als Fassaden-Management endet.

Denn was nutzt eine Aussage zur **Vertrauenkultur**, wenn Stechuhren und überzogene Kontrollen die Anwesenheit überwachen? Eine Zeitungsnotiz 2015 aus Italien zeigt übrigens, wie lächerlich Stechuhren-Konzepte wirken, wenn die Führungskultur nicht stimmt! In der Stadtverwaltung San Remo wurden wegen schlechter Arbeitsdisziplin die Stechuhren zusätzlich per Video überwacht. Das Ergebnis war überraschend: Ein Drittel der Mitarbeiter schaffte es morgens nur bis zur Stechuhr, um sich mit der Magnetkarte zum Dienst zu melden und gleich wieder zu gehen. Manche Mitarbeiter brachten sogar Stapel von Magnetkarten der Kollegen mit.⁵

Ja, und was nutzt eine Wertaussage zu **Teamegeist**, wenn das Management feudale Privilegien pflegt, das eigene Kasino, Titelsucht, eigene Fahrstühle, Vorzimmer mit Stechpalmen, Standby-Chauffeure, die Beletage usw.?

Was nutzt eine Wertaussage zur **Leistungsorientierung**, wenn die persönliche Beurteilung ausbleibt oder nur ausgewählte Mitarbeiter des Managements gut verdienen?

⁵ FAZ, 22. Januar 2016, S. 19

Und was nutzt der Appell an das **integre Verhalten** beispielsweise der Vertriebsmitarbeiter, wenn der Vorstand das Bestehen von Auftraggebern stillschweigend duldet?

Was für eine vernünftige, zukunftsfähige Führung getan werden sollte, ist seit Jahrzehnten bekannt und es sind weiß Gott keine großen Geheimnisse. Erfreulich sind positive Praxisbeispiele, über die berichtet wird.⁶ www.greatplacetowork.de listet deutsche Unternehmen mit einer vernünftigen Führungskultur. Dennoch ist es erschreckend, wie langsam die Umsetzung in vielen der 3,5 Millionen deutschen Unternehmen sowie in den Organisationen des öffentlichen Dienstes erfolgt. Vielerorts wird noch geführt wie vor 50 Jahren. Der vorherrschende Führungsstil in Wirtschaft und Verwaltung ist immer noch ausgesprochen hierarchiebetont und eher an Macht und Kontrollen als an Vertrauen und Überzeugung orientiert. Eine Kontroll- und *Ordre-du-Mufti*-Organisation wird aber nur eine angepasste Belegschaft erzeugen, die kein Risiko eingeht und keine Fehler machen will und darf! Dazu noch ein Statement von Eric Schmidt, dem CEO von Google⁷, ich zitiere:

»The problem is«, so Schmidt, »most companies today are run to minimize risk, not maximize freedom and speed. Company design today is a rest of an era when failure was expensive and deliberation was a virtue.« Zitat Ende. Ohne Risiko keine Kreativität, keine Erneuerung und kein Wachstum auf dem Wege ins digitale und vernetzte Zeitalter!

Vor allem aber sollten Führungskräfte mehr Zeit finden, über die eigene Führung nach-

⁶ z. B. Maschinenbau-Unternehmen Wittenstein; FAZ, 29. Mai 2006, S. 20

⁷ Eric Schmidt: *How Google works*, 2014



zudenken, und lernen, ihr Verhalten neuen Situationen anzupassen. In diese Richtung zielt auch der Zweck der *Initiative Zukunftsfähige Führung (IZF) e.V.*, die wir 2013 in Stuttgart gegründet haben. Wir wollen Verantwortliche durch Dialog und Reflexion zu ihrer eigenen Führungsqualität sensibilisieren, so dass sie ihr Führungsverhalten überprüfen und vorhandenes Führungswissen auch wirklich einsetzen.

Eine menschliche und produktive Arbeitsumgebung, in der das Arbeiten und Gestalten im digitalen Zeitalter Freude macht, das sollte unser aller Ziel sein!

Literatur:

Schmidt, Eric/Rosenberg, Jonathan (2014): *How Google works*. New York

Führung im Zeitalter der Digitalisierung

Philipp Herrmann

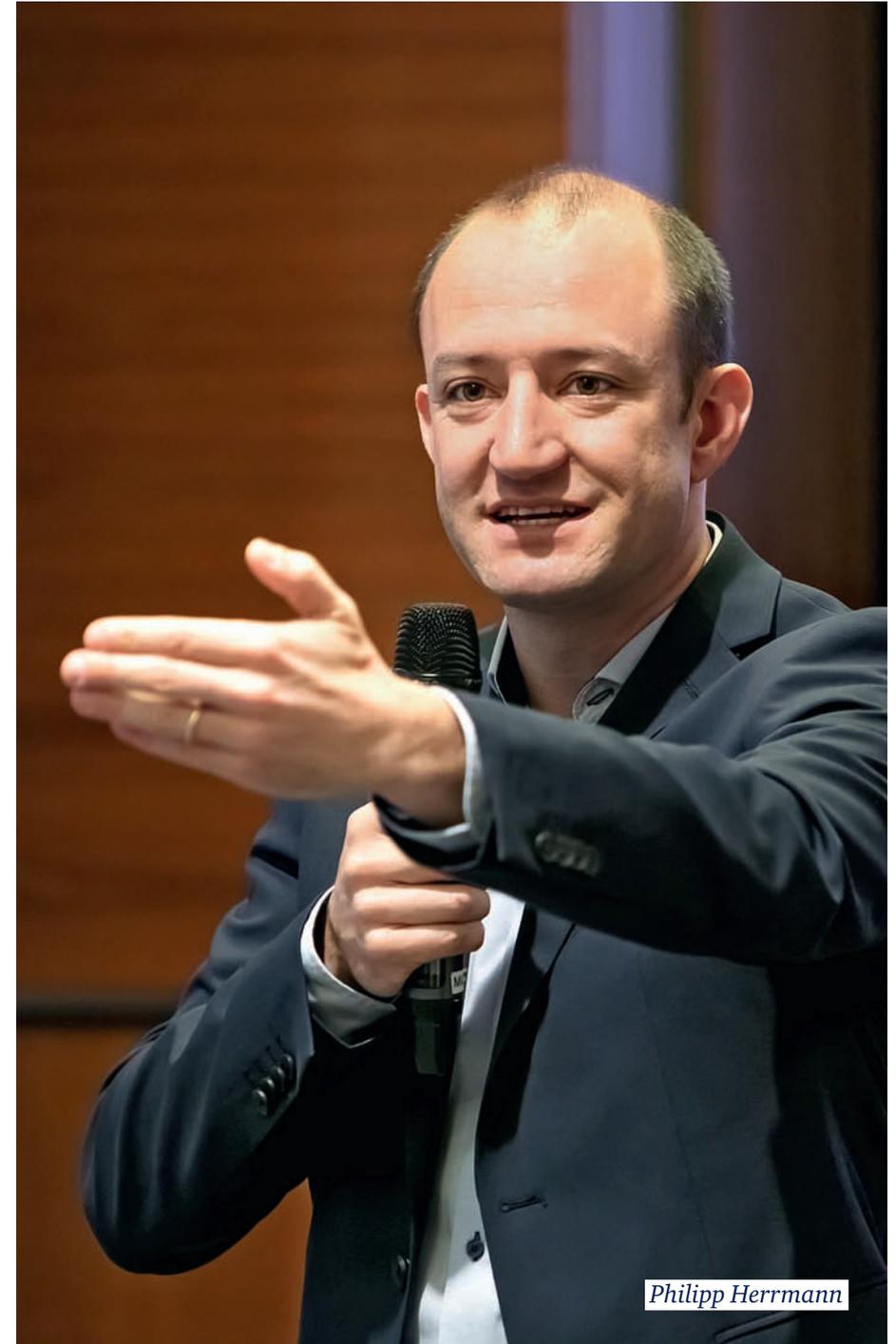
Die Digitalisierung, Industrie 4.0, Virtual Reality und künstliche Intelligenz verändern schon jetzt sämtliche Branchen und Geschäftsmodelle. Diese Entwicklung wird sich zukünftig in noch höherer Geschwindigkeit fortsetzen. Kaum ein Lebensbereich oder Wirtschaftszweig bleibt unberührt von digitaler Technologie. Es ist lediglich eine Frage des Zeitpunkts und der Intensität.

Kulturwandel ist eine notwendige Voraussetzung auf dem Weg zu einer agilen und flexiblen Gesamtorganisation

Die Veränderungen durch die digitale Transformation lassen sich in drei Stufen einteilen: Inkrementelle Veränderungen beziehen sich auf notwendige Anpassungen und Optimierungsprozesse im Unternehmen selbst, beispielsweise durch digitale Tools – die Hausaufgaben für jedes Unternehmen.

Wesentlich größer sind die Herausforderungen durch transformative und disruptive Veränderungen. Denn diese erfordern die Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle und gegebenenfalls eine radikale Neuorientierung des Unternehmens, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Was die Digitalisierung dabei besonders macht: Im Zuge des Wandels sehen sich traditionelle Unternehmen nicht nur mit neuen Technologien, sondern auch mit einer ganz neuen Konkurrenz konfrontiert. Nicht mehr die bisherigen Wettbewerber, sondern branchenfremde Player wie die großen Tech-Konzerne aus dem Silicon Valley und junge Start-ups greifen die etablierten Unternehmen der Old Economy disruptiv in ihrem Geschäftsmodell an. Es gibt bereits zahlreiche Start-ups und Digital Player, die durch die Besetzung der digitalen Schnittstelle zwischen Old Economy und Kunden, aber auch durch Implementierung neuer Geschäftsmodelle komplette Märkte drehen



Philipp Herrmann

oder zerstören konnten. Buch, Musik und Film gehören zu den prägnantesten Beispielen, die heute durch Anbieter wie Spotify, Apple oder Netflix besetzt sind. In den vergangenen Jahren verloren die alteingesessenen Telefonkonzerne Milliardenumsätze, weil Kunden statt gebührenpflichtiger Telefongespräche und SMS lieber kostenlose Dienste wie WhatsApp & Co. nutzen. Und die Aussage »Über yourself before you get kodak'ed« ist mittlerweile zum geflügelten Wort in der Digitalbranche geworden.

Geschwindigkeit als größte Herausforderung bei der Digitalisierung

Die Digitale Transformation ist die Chance für die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle. Die Herausforderung liegt dabei auch in der Geschwindigkeit, mit der neue Modelle gedacht, entwickelt und umgesetzt werden. Heute können wir den Aufstieg und das Verschwinden internationaler Konzerne in wenigen Jahren beobachten. 46 Jahre waren nötig, bis Elektrizität die Schwelle von 25 Prozent der US-Bevölkerung erreicht hat. Beim Telefon dauerte es 35 Jahre, der Schwarz-Weiß-Fernseher brauchte 26 Jahre. Beim PC dauerte es schon nur noch 16 Jahre, aber kein Vergleich zum Internet, mit sieben Jahren; iPod 4 und 3D-Fernseher haben diese Schwelle von 25 Prozent schon nach einem Jahr erreicht. Die Digitalisierung beschleunigt diese Entwicklung noch einmal zusätzlich. Etablierte Geschäftsmodelle werden heute binnen kürzester Zeit durch neue Disruptionen abgelöst. Der Erfolg von Unternehmen hängt daher immer stärker von der Fähigkeit ab, flexibel, innovativ und disruptiv zu denken und zu handeln.

Die jungen Digitalunternehmen operieren nach einer völlig anderen Logik. Ideen und Produkte werden mit großer Geschwindigkeit und 100-prozentiger Nutzerzentrierung

entwickelt und getestet. Mithilfe von Innovationsmethoden wie Lean Start-up werden die Hypothesen, die dem digitalen Geschäftsmodell zugrunde liegen, direkt an der Realität auf ihre Gültigkeit überprüft. Anhand von Prototypen oder Minimum Viable Products (MVP) können Produkte unter realistischen Marktbedingungen frühzeitig getestet und messbar nachgewiesen werden, ob das Produkt vom Prinzip her im Markt funktioniert. Diese agile Form des Entwickelns und Testens, kombiniert mit einer radikal unternehmerischen Herangehensweise und weitreichendem Digital-Know-how, steht im krassen Kontrast zur klassischen Vorgehensweise mit Marktforschung, Vorbefragung und perfekter Entwicklung nach Pflichten-Lasten-Heft und verschafft den großen Tech-Konzernen wie Google, Apple und Co. sowie jungen Start-ups entscheidende Vorteile gegenüber den traditionellen Unternehmen.

Ein offenes Unternehmensklima fördert nicht nur Innovation, sondern wird inzwischen von jungen Talenten eingefordert

Diese verharren noch immer sehr häufig in ihren althergebrachten Prozessen und Strukturen. Produkte und Dienstleistungen werden bis zur Perfektion entwickelt, ehe sie auf den Markt gebracht werden. Das kostet nicht nur extrem viel Zeit, sondern – falls der Markt die Idee nicht annimmt – auch sehr viel Geld. Unternehmen müssen verstehen, dass die Digitalisierung sämtliche Unternehmensbereiche betrifft und bisherige Arbeitsweisen fundamental verändert. Deshalb reicht es nicht aus, nur einzelne Elemente eines Produkts oder eines Prozesses zu modifizieren. Es braucht eine entscheidende Veränderung im Mindset: Digitalisierung bedeutet, Bestehendes in Frage zu stellen und nach radikalen Lösungsansätzen zu suchen.

Digitalisierung im geschützten Raum

Dafür müssen neue Strukturen, Entscheidungsprozesse und Methoden geschaffen werden, die Innovation und Geschwindigkeit fördern und die Vorteile der Start-up-Denk- und Arbeitsweisen mit denen traditioneller Unternehmenskulturen nachhaltig verbinden. Freiraum für eigenwilliges Denken und mutiges Testen, entschiedene Kundenzentrierung und eine passgenaue Umsetzungsmethodik gehören dabei zu den wichtigsten Voraussetzungen.

Doch wie kann das in der unternehmerischen Praxis gelingen? etventure hat mit Unterstützung der GfK Nürnberg eine Befragung zum Thema Digitale Transformation unter 2.000 Großunternehmen mit einem Jahresumsatz ab 250 Millionen Euro durchgeführt. Die Studie zeigt: Mit 65 Prozent ist die Verteidigung bestehender Strukturen im Unternehmen das mit Abstand größte Hemmnis bei der Digitalisierung. Zudem geben 40 Prozent an, dass notwendige weit-

reichende und radikale Entscheidungen von den Führungskräften gescheut werden. Das ist das Dilemma, in dem sich viele Unternehmen in der Phase des digitalen Wandels befinden. In der Konsequenz bedeutet das, digitale Lösungen immer außerhalb der gewachsenen Unternehmensstrukturen, in einem »geschützten Raum«, zu entwickeln. Innerhalb einer eigenständigen Digitaleinheit können neue Ideen – ohne die hemmenden Strukturen und Routinen der Gesamtorganisation – direkt umgesetzt und somit schnelle Erfolge am Markt realisiert werden. Auf diese Weise können Geschäftsmodelle anhand realer Marktdaten bewertet werden. Zugleich lassen sich Ideen, die sich im Kleinen schon als erfolgreich herausgestellt haben, anschließend auch leichter im Gesamtunternehmen durchsetzen.

Digitalisierung ist (auch) ein Thema der Unternehmenskultur

Der digitale Wandel beinhaltet dabei keineswegs nur eine technologische Komponente,



sondern wird auch die Gesellschaft und das Arbeitsleben generell verändern. Auf das Unternehmen bezogen ist mit dem Erfolg bei der Digitalisierung gleichzeitig auch ein Wandel in der Unternehmenskultur untrennbar verbunden. Starre Hierarchien haben ausgedient, Kontrollmechanismen und Bürokratie erschweren Innovation und Schnelligkeit. Neue Formen der Führung und der Zusammenarbeit sind die logische Konsequenz.

Die Digitalisierung setzt aufseiten der Unternehmensleitung die Bereitschaft voraus, die Führungsarbeit entsprechend anzupassen. Es braucht einen neuen Typus von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen neben digitalem Know-how und Fähigkeiten im Change-Management auch ein unternehmerisches Mindset, Start-up-Mentalität sowie Konzernenerfahrungen als Fundament mitbringen. Auch innovatives, agiles Denken und Kommunikationsstärke sind wesentliche Erfolgsfaktoren – ein Profil, das derzeit am Markt kaum zu finden ist, jedoch dringend

benötigt wird. Cleveres Recruiting kombiniert mit strukturierter Weiterbildung und -entwicklung ist deshalb wichtiger denn je. Dies gilt ebenso für talentierte Nachwuchskräfte, Digital Natives oder Smart Juniors, die zwar mit wenig Erfahrung, aber umso mehr Motivation ins Unternehmen kommen. Auch sie sind, insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, am Arbeitsmarkt zunehmend gefragt und umworben. Sie für das Unternehmen zu gewinnen, ist die eine Herausforderung; sie zu binden, eine mindestens genauso große Aufgabe. Schließlich handelt es sich um eine Generation, die gelernt hat, dass ein Arbeitsverhältnis nicht mehr ein Leben lang halten muss. Es geht daher zum einen um neue Formen der Zielgruppenansprache, zum anderen um Konzepte der Einbindung und Mitarbeitersozialisation.

Ein attraktives Arbeitsangebot an junge Menschen definiert sich heute nicht in erster Linie über das Gehalt. Welche Freiheitsgrade bei den inhaltlichen Ausgestaltungen werden



bei der Arbeit angeboten; hat das Aufgabengebiet einen Sinn für das gesamte Unternehmen; können die persönlichen Stärken in diesem Job eingesetzt werden und zur Geltung gebracht werden? – Dies sind entscheidende Fragen, mit denen sich die junge Generation auseinandersetzt, und ebenso wichtig: Repräsentieren die Führungskräfte eine glaub- und vertrauenswürdige Führungskultur?

Wie stark es einem Unternehmen gelingt, dem Mitgestaltungsanspruch dieser Nachwuchskräfte zu entsprechen, hängt also maßgeblich von der Kultur und vom Führungsstil ab, der im Unternehmen insgesamt vorherrscht.

Demokratie statt Hierarchie

Doch nicht nur die Anforderungen der jungen Generation, auch und vor allem die Digitalisierung verändert Arbeits- und Führungskultur im Unternehmen. Autoritäre Führungsstile werden von einem eher kooperativen Führungsstil abgelöst. Das bedeutet: flache Hierarchien und Teamarbeit statt Konkurrenzdenken und langwierigen Ent-

scheidungsprozessen, Vertrauen in und Verantwortung für den Einzelnen statt Kontroll- und Präsenzkultur.

In vielen Fällen haben Führungskräfte den Anspruch, bei Entscheidungen eine bestimmende Rolle einzunehmen. Gleichzeitig sollte jedoch das Team mit einbezogen und das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter genutzt werden, um zu einer besseren Entscheidungsqualität zu kommen. Partizipation ist dabei auch ein entscheidendes Kriterium für die Motivation und Voraussetzung, um die gemeinsamen Ziele als eigene Ziele zu verinnerlichen.

Dieser Kulturwandel ist eine notwendige Voraussetzung auf dem Weg zu einer agilen und flexiblen Gesamtorganisation und setzt bei älteren Führungskräften die Bereitschaft voraus, von den Smart Juniors zu lernen.

Klar ist aber auch, dass so gravierende Veränderungen, wie sie die Digitalisierung erforderlich macht, nur mit der vollen Rückendeckung des CEOs gelingen können. Ist der CEO beziehungsweise der Vorstand nicht Treiber des Digitalisierungsprozesses, wird die digitale Transformation nicht gelingen. Als Führungskraft, die auf Top-Ebene agile Führungskräfte leitet, ist es von besonderer Bedeutung, den Wandel zu unterstützen und den eigenen Führungskräften zu vertrauen, damit sie gerade in Phasen des Umbruchs ihre Arbeit mit dem notwendigen Rückhalt durchführen können.

Ein offenes Unternehmensklima fördert also nicht nur Innovation, sondern wird inzwischen von jungen Talenten eingefordert. Somit dient die Digitalisierung aus Unternehmenssicht nicht nur dazu, Geschäftsmodelle fit für die Zukunft zu machen, sondern kann auch als Aushängeschild auf dem Arbeitsmarkt dienen.

Persönlichkeit von Top-Führungskräften: Reif für den digitalen Wandel?

Prof. Dr. Marion Büttgen

Wird die Frage, welche Top-Führungskräfte reif für den digitalen Wandel sind, aus wissenschaftlicher Perspektive erörtert, so kann dies auf verschiedene Weise erfolgen. Zum einen besteht die Aufgabe darin zu eruieren, welche besonderen fachlichen Kompetenzen erforderlich sind, um das Profil eines »Digital Leaders« idealtypisch zu erfüllen. Zum anderen gilt es, mit den Mitteln der Persönlichkeitsforschung zu hinterfragen, welche charakterlichen Eigenschaften eine digitale Führungskraft mitbringen sollte. Weiterhin – und in gewisser Weise beide Punkte umschließend – muss der Versuch unternommen werden herauszufinden, ob möglicherweise ein Interdependenzverhältnis zwischen bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und der Ausbildung eines signifikanten »digitalen Kompetenzprofils« existiert.

Die Persönlichkeitsforschung geht von der Annahme aus, dass Persönlichkeitsstrukturen sich typischerweise als zeitstabil,

also Lebensphasen überdauernd, erweisen. Dies bedeutet, dass Individuen ihre charakterlichen Merkmale, einmal erworben, im Wesentlichen ein Leben lang beibehalten. Interessant ist, dass dieser Sachverhalt nicht unter allen Umständen zutreffen muss, sondern dass bestimmte soziale Situationen oder soziale Veränderungen – beispielsweise der Wechsel in eine mit großer Machtfülle ausgestattete Position – mitunter zu einer Persönlichkeitsveränderung führen kann. Hierauf deuten die folgenden Beschreibungen zweier DAX 30-CEOs hin, die in aktuellen Beiträgen des *manager magazin* nachzulesen sind.¹ CEO Nr. 1, Martin Winterkorn, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von VW, wird dort wie folgt beschrieben: »Winterkorn regierte wie ein Autokrat. Was der Chef anordnete, wurde gemacht. Pädagogik à la Winterkorn. Er doziert – offen diskutiert wird allerdings nicht. Winterkorns Hang zum

¹ *manager magazin* Heft 9/2016, S. 24 ff. und Heft 11/2016, S. 30 ff.



Prof. Dr. Marion Büttgen



Overengineering zerstört alle Kostenpläne. Da hat einer die Bodenhaftung verloren. [...] Das war zu Beginn seiner Karriere noch ganz anders. Freundlich sei er gewesen, berichten Weggefährten, bescheiden und unpräntiös, uneigennützig und kollegial. Inzwischen aber wirkt Winterkorn auf seine Umgebung meist kühl, distanziert, misstrauisch gegenüber Neuem. Als herrschsüchtig, autoritär und selbstverliebt wird er in seiner Spätphase beschrieben. Er sei zum Diktator mutiert.«

CEO Nr. 2, Harald Krüger, aktueller Vorstandsvorsitzender von BMW, wird wie folgt beschrieben: »Krüger weiß viel und ist hoch intelligent. Ein netter Kerl dazu und damit das Gegenteil von autoritären Typen wie Martin Winterkorn (69) oder auch Dieter Zetsche. Er scheint der perfekte Mann zu sein für die neue, hierarchieentwöhnte Unternehmensordnung, die Talenten mehr Freiheit beschert und die allerorten beschworen wird. Krüger soll BMW auf

die nächste Stufe heben: umsteuern, digitalisieren und beschleunigen. Er soll BMW einen ordentlichen Schuss Silicon Valley verpassen. [Krüger] sei Perfektionist, sagen Mitarbeiter. Und dieser Perfektionismus, dieser Wille stets der Beste zu sein, führe bisweilen zu einer Anspannung, die blutleer macht. Der Vorstandschef müsse endlich mehr Stärke zeigen, fordern viele, beklagen die ›diffuse Linie‹ und meinen, dass eine Strategie nach einem Jahr stehen müsse. [...] Der Harald Krüger im Oktober 2016 ist nicht mehr der gleiche Harald Krüger wie noch ein Jahr davor. Er führt härter, entscheidet schneller und er hat sich selbst anders organisiert. [...] Da spricht der Autokrat. Und genau der wollte Krüger eigentlich nicht sein. Er wollte Freiraum geben, Freiheiten, die nach fast neun Jahren Reithofer viele Kollegen herbeisehnten. Inzwischen hat er begriffen, dass zu viel Freiraum einen Konzern auch lähmen kann. Es geht nicht immer im Konsens. Er hat dazugelernt.«

Wird der Horizont der Fragestellung erweitert, so gilt es zu untersuchen, wie es in einem Soll-Ist-Vergleich mit den für Digital Leaders gewünschten und den tatsächlichen Eigenschaften von Top-Führungskräften bestellt ist. Es soll im Folgenden überprüft werden, inwieweit sich die Soll-Merkmale eines Digital Leaders zu jenen Charakteristika fügen, welche als Ist-Ausprägungen bei Führungskräften in einer durch die Verfasserin gemeinsam mit ihrem Doktoranden Christian Mai durchgeführten Persönlichkeitsstudie² festgestellt wurden.

Zunächst erscheint es jedoch lohnenswert, den organisationalen »Digital Focus« innerhalb der Top-Führungsebenen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Gemäß einer bitkom-Studie steht Deutschland bei der Einrichtung und Besetzung von CDO-Posten (Chief Digital Officer) im internationalen Vergleich relativ abgeschlagen da. Bei den DAX-Unternehmen sind es 5% der Firmen, die eine reine CDO-Position vorweisen können, bei den Unternehmen ab 500 Mitarbeiter sind es lediglich 2%. Im Vergleich hierzu: In den USA haben 7% der Firmen eine solche Position und im europäischen Vergleich sogar 13%. Ähnlich verhält es sich mit der Kompetenzverteilung in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen. Die gute Nachricht: Gemäß einer Untersuchung von Kienbaum Consultants International (2016)³ handelt es sich – wenn auch auf niedrigem Niveau – um den am stärksten wachsenden Kompetenzbereich innerhalb der DAX-30-Aufsichtsratsprofile. Doch im direkten Vergleich rangiert die Digitalisierungskompetenz zu anderen

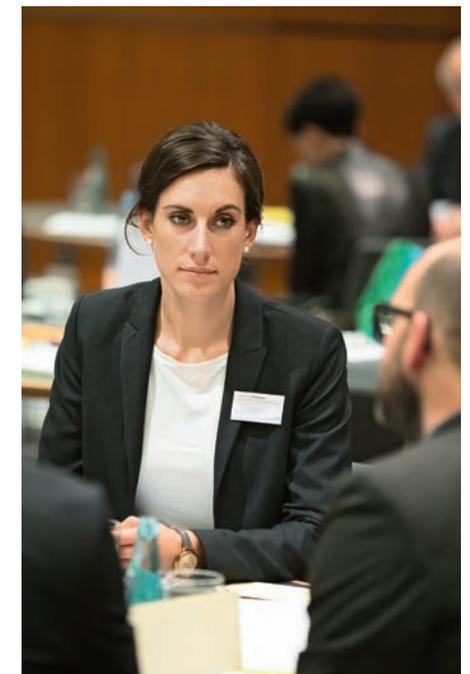
² Mai, Christian, Büttgen, Marion, Schwarzwinger, D. (2016)

³ Laut einer Präsentation von Kienbaum durch Dr. Walter Jochmann bei der Jahrestagung am 2.6.2016 in Ehreshoven

Kompetenzbereichen – genannt seien etwa Aufsichtsraterfahrung, Strategie und Steuerung, aber auch Finanzen und Branchenerfahrung – auf einem hinteren Rang. Somit scheint die fachliche Expertise in Sachen Digitalisierung innerhalb der Top-Führungspositionen in deutschen Unternehmen noch nicht sehr ausgeprägt zu sein.

Zwischen Männern und Frauen gibt es bei Top-Führungskräften wenig Unterschiede, aber zwischen Führungskräften und Angestellten existieren ausgeprägte Unterschiede

Wie aber ist es um die Persönlichkeit der Spitzenführungskräfte bestellt und welche Persönlichkeitseigenschaften werden als wünschenswert – allgemein wie auch



speziell im Kontext des digitalen Wandels – angesehen? In einer internationalen Studie⁴ wurden 500 Wirtschaftsexperten befragt, welche Eigenschaften bei Führungskräften die erstrebenswertesten seien. Auch wenn diese Untersuchung ihren Fokus nicht primär auf das Thema Digitalisierung richtete, so erscheint sie doch insofern relevant, als ausschließlich Personen befragt wurden, die in ihren Unternehmen eine »vollständige Social-Media-Implementierung« vorgenommen hatten – ohne dass dieser Terminus inhaltlich konkretisiert worden wäre. Dabei wurden als besonders wichtige Kriterien die »Wertschätzung des Experimentierens wie auch die Toleranz gegenüber Fehlern«, »das freie Teilen von Informationen und Transparenz« und die »Akzeptanz von Wandel« sowie »Zuversicht im Hinblick auf die Zukunft« genannt. Damit lässt sich kurz gefasst die maßgebliche Perspektive der Praxis darauf formulieren, welche Eignung Führungskräfte mitbringen sollten bzw. welche Erwartungshaltung bezüglich einer »Leadership 4.0«-Persönlichkeit vorherrscht.

Einerseits zeigen sich negative Tendenzen wie Selbstüberschätzung und wenig Akzeptanz gegenüber Andersdenkenden

In einer breit angelegten Studie des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Hohenheim in Kooperation mit der GGS wurde anhand von 332 Probanden die Persönlichkeit von Führungskräften in der deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmensrealität untersucht. Die Befragung wurde ausschließlich mit

weiblichen (124) und männlichen Führungskräften (208) der obersten Führungsebene durchgeführt. In dieser Studie wurde das gegenwärtig etablierteste Persönlichkeitsinventar der psychologischen Forschung im Management-Kontext zur Anwendung gebracht: die sogenannten »Big Five«. Der Name dieses Modells leitet sich von den in ihm enthaltenen fünf unterschiedenen Dimensionen ab: 1. Neurotizismus (Ängstlichkeit, Angespanntheit bzw. in umgekehrter Ausprägung Grad der emotionalen Stabilität), 2. Extraversion (Kommunikationsfreude, Geselligkeit, Optimismus), 3. Offenheit für Erfahrungen (Kreativität, Wissbegierde, Experimentierfreude), 4. Verträglichkeit (Kollegialität, Fähigkeit zur Kooperation) und 5. Gewissenhaftigkeit (Zuverlässigkeit, Organisiertheit, Zielstrebigkeit).

Zugleich findet sich eine hohe Risikobereitschaft, die gerade in Umbruchszeiten als positive Kompetenz angesehen werden kann

Ergänzend widmete sich diese Untersuchung auch der »dunklen Seite« der menschlichen Persönlichkeit, der sogenannten »Dunklen Triade«. Diese beinhaltet 1. Narzissmus (Selbstverliebtheit, Vorstellung von Grandiosität), 2. Machiavellismus (kalkulierend, hartherzig, zynisches Weltbild) und 3. Psychopathie (manipulativ, hohe Lügenbereitschaft, keine oder kaum vorhandene Schuldgefühle). Diese Kategorien wurden – dies gilt es zu betonen – in einem subklinischen Bereich gemessen. Im Schnitt wiesen die ausgewählten Probanden 16,4 Jahre Führungserfahrung auf und leiteten 38 Mitarbeiter. Gemessen wurden die zu untersuchenden Parameter auf einer Skala von 1 (geringste) bis 7 (höchste Ausprägung). Zwei Merkmale



stechen in ihrer Abweichung vom Skalenmittelpunkt hervor. Zum einen die Kategorie Neurotizismus – dieses Merkmal erwies sich sowohl bei den befragten Männern als auch bei den Frauen als sehr gering ausgeprägt. Sie weisen damit in hohem Maße das für ihre Position erforderliche Maß an emotionaler Stabilität auf.

Ebenfalls sehr stark ausgeprägt zeigte sich die Eigenschaft »Gewissenhaftigkeit«. Viele Top-Führungskräfte sind Perfektionisten, verhalten sich ausgesprochen ehrgeizig und zielstrebig. Bei der Extraversion zeigen sich insbesondere bei Frauen relativ hohe Werte, und zwar noch etwas ausgeprägter als bei männlichen Führungskräften. Interessant erscheint, dass nur bei zwei Merkmalen überhaupt ein statistisch relevanter Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Top-Führungskräften gefunden werden konnte – nämlich in der Kategorie »Offenheit für Erfahrungen«. Hier zeigten die Frauen leicht stärkere Werte und bei »Verträglichkeit«

etwas geringere. Es lässt sich damit festhalten, dass klassische Stereotype der Geschlechterrollen nicht gefunden wurden.

In einem zweiten Schritt wurde ein Abgleich zwischen diesem Führungskräfte-Sample und einer bevölkerungsrepräsentativen Vergleichsgruppe vorgenommen. Auffällig hierbei: Bei Frauen in sämtlichen und bei Männern in nahezu allen Dimensionen ließen sich signifikante Unterschiede zwischen den Führungskräften und der Normalbevölkerung nachweisen. Das heißt, zwischen Männern und Frauen gibt es offensichtlich wenig Unterschiede, aber zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften existieren offensichtlich ausgeprägte Unterschiede – zum Teil sogar außerordentlich starke. Eine sehr hohe Diskrepanz wies das Merkmal »Gewissenhaftigkeit« aus, gefolgt von »Extraversion« (deutlich extravertierter). Dies galt auch für die Kategorie »Verträglichkeit«: Hier zeigten sich die Führungskräfte deutlich weniger verträglich als die Allgemeinbevölkerung.

⁴ Social Leadership Survey 2012: http://www.brandfog.com/CEOSocialMediaSurvey/BRANDfog_2012_CEO_Survey.pdf

Nun zu den Ergebnissen der Dunklen Triade. Auch hier konnte kein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen festgestellt werden. Die Fachliteratur – es liegen mehrere Forschungsergebnisse vor – kommt überwiegend zu dem Ergebnis, dass Frauen in allen Dimensionen niedrigere Werte aufweisen als Männer. Im untersuchten Führungskräfte-Sample konnte diese These in keiner Weise bestätigt werden. Ganz im Gegenteil: Bis auf die Nachkommastelle genau wiesen Männer und Frauen die gleichen Werte auf. Zusammenfassend lässt sich damit feststellen: Bei den ersten drei Dimensionen der Big Five ergeben sich in der Tat positive Verbindungen zu Digital Leadership. Hohe emotionale Stabilität bewirkt, dass die Führungskraft gelassen ist, hohes Selbstvertrauen besitzt und Widerstandsfähigkeit bei disruptiven Veränderungen zeigt. Extraversion: Es wird ein offener Kommunikationsstil gepflegt, die Führungskraft ist bereit sich selbst offenzulegen und zugleich lernbereit. Eine solche Aussage fügt sich perfekt in das, womit Digital Leadership attribuiert wird.

Bei Gewissenhaftigkeit und Narzissmus ergibt sich eine zweigespaltene Darstellung. Negativ konnotiert: Unsicherheit und

Unstrukturiertheit werden als Bedrohung empfunden, Perfektionismus behindert Kreativität. Für gewissenhafte Menschen ist eine »Null-Fehler-Kultur« etwas sehr Typisches. Auf der anderen Seite steht diese Grundhaltung in positivem Zusammenhang zu den Attributen Sorgfalt, Konsequenz und Willensstärke, was gerade im Umgang mit neuen Technologien und Innovationen von großem Vorteil sein kann. Ebenso beim Narzissmus: Einerseits zeigen sich negative Tendenzen wie Selbstüberschätzung und wenig Akzeptanz gegenüber Andersdenkenden. Aber zugleich findet sich hier auch eine hohe Risikobereitschaft, die gerade in Umbruchzeiten, welche für Unternehmen mit teilweise schwerwiegenden Unsicherheiten einhergehen, als positive Kompetenz angesehen werden kann.

Abschließend sei noch die Frage aufgebracht, ob auf Big Data und Artificial Intelligence basierende Technologien besondere Möglichkeiten bei der Auswahl und der Identifikation von solch speziellen Führungstypen, wie es Digital Leader sind, offerieren. Interessant erscheint hier der Einsatz des Sprachanalyse-tools PRECIRE. Der hinter diesem Verfahren stehende Ansatz basiert auf der Annahme, dass sich zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale



im individuellen Sprachverhalten äußern. Insgesamt berücksichtigt die PRECIRE-Technologie bei der Untersuchung menschlicher Sprache rund 500.000 Analyseparameter wie etwa individuelle Wortnutzung, Satzbau und Wortarten, Wortfärbungen, Wortkategorien, Wortkombinationen oder die Satzkomplexität.

In der Praxis wird das Verfahren derart angewendet, dass z. B. ein Stellenbewerber ein rund 15-minütiges vollautomatisiertes Telefoninterview führt. Er wird von einer Maschine zu unterschiedlichen beruflichen und privaten Themen befragt, wobei der Inhalt seiner Antworten, also die semantische Ebene, überhaupt keine Rolle spielt – und auch nicht in die Analyse einfließt. Mittlerweile wird dieses Verfahren von Unternehmen in der Personalbeschaffung wie auch in der Personalentwicklung eingesetzt, wenn für bestimmte fest umrissene Aufgabenbereiche – etwa den Vertrieb – besonders geeignete Persönlichkeiten gesucht bzw. dahingehend entwickelt werden sollen. Ermittelt wird durch die Sprachanalyse ein möglichst hoher

»Passungsfaktor«, wobei die Basis für diesen Passungsfaktor z. B. Referenzgruppen innerhalb des Unternehmens darstellen können. Um ein Beispiel zu nennen: Wird ein neuer Vertriebsmitarbeiter gesucht, werden vorab Sprachproben der 50 erfolgreichsten Vertriebsmitarbeiter genommen und mit den Bewerberproben »gematcht«. Möglichst hohe Übereinstimmungen gelten als Generalindikatoren, dass ein Bewerber die geeigneten Persönlichkeitsmerkmale für das gewünschte Stellenprofil mitbringt.

Erwägenswert wäre es, einen solchen Passungsfaktor in Zukunft auch für die »digitale Führungspersönlichkeit« zu bestimmen. Hierbei würde es sich allerdings als durchaus problematisch erweisen, dass eine solche, auf Ist- bzw. Vergangenheitswerten und -beurteilungen basierende Analyse gerade für den Bereich des »dynamischen Wandels« kritisch zu betrachten ist. Es wäre vielmehr erforderlich, die Passung mit einem neu zu entwickelnden, für den digitalen Wandel geeigneten Persönlichkeits- und Kompetenzprofil erfassen zu können. Unter Rückgriff auf die obenstehenden identifizierten Persönlichkeitsmerkmale könnte der Einsatz von PRECIRE allerdings ein interessanter und Erfolg versprechender Ansatz sein, die klassischen eignungsdiagnostischen Verfahren der Personalbeurteilung zu ergänzen.

Literatur:

Mai, Christian/Büttgen, Marion/Schwarzinger, Dominik (2016): »Think-Manager-Consider-Female«: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, <http://dx.doi.org/10.1007/s41471-016-0022-9> (online first)

Wie entsteht das Neue in der Welt? Innovation & Führung in Zeiten des Wandels

Dr. Arndt Pechstein

Wir leben in einer Zeit exponentiellen Wandels. Digitalisierung und Vernetzungsdichte steigen rapide. Mit Cloud-basierten ICT-Lösungen, generativen Technologien und kollektiven Wissensplattformen etabliert sich die vierte industrielle Revolution mit exponentiell wachsender Geschwindigkeit. Die neue Systemarchitektur der Netzwerke hat tiefgreifende Folgen. Zu den größten Herausforderungen der Gegenwart zählen die wachsende Komplexität sowie exponentielle Dynamiken. Vorhersagen sind kaum mehr möglich. Dennoch besteht der Wunsch nach Orientierung und Sicherheit. Klassische Modelle und Linienhierarchien versagen zunehmend, da sie als vereinfachte Modellsysteme den komplexen Problemsystemen nicht mehr gewachsen sind; es eigentlich nie waren. Welche Maßnahmen können Unternehmen daher ergreifen, um sich den Herausforderungen zu stellen und proaktiv, verantwortungsvoll und innovativ die Zukunft zu gestalten?

Der Ursprung des Silo-Denkens

In der Wirtschaft war die Grundlage der Industrialisierung die Mechanisierung der Arbeit. Sektorenübergreifend haben sich so Industrien in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr spezialisiert. Basierend auf dem analytischen Wissenschaftsansatz der Unterteilung der Welt in Disziplinen und der industriellen Revolution mit Massenproduktion hat sich eine Kultur des fragmentarischen Silo-Denkens etabliert, die gegenwärtigen Herausforderungen nicht gerecht werden kann. Mit ihr einher gingen mechanistische Organisationsmodelle mit klaren Linien, Machtstrukturen und Hierarchien (Rifkin 2009, Laloux 2014). Eine Fließbandmentalität dominiert unsere Wahrnehmung. Wir glauben, die Welt bestünde aus Objekten, die aus diskreten Einzelteilen und einzelnen Funktionen zusammengesetzt werden können. Während analytische Modelle essenziell für das Verständnis von Prozessen sind, führen sie jedoch ohne systemisches Denken



Dr. Arndt Pechstein

oft zur konfliktären und disintegrierten Lösungen (Part-to-Whole-Ansatz). Wirkliche Funktionsintegration und systemische Lösungen sind nur möglich, wenn Analyse (Wissenschaft) und Synthese (Design) miteinander verbunden werden.

Der Aufbruch in ein neues Zeitalter

Nachdem systemische, insbesondere soziale und ökologische Grenzen bereits in den 70er Jahren deutlich zeigten, dass derart rigide Systeme und eine Fließbandmentalität ungeeignet, ja sogar schädlich sind (Meadows u. a. 1972), dauerte es bis in die frühen 2000er Jahre, bis sich ein Paradigmenwechsel unaufhaltbar zu entfalten begann: Netzwerke, Selbstorganisation und Kollaboration beginnen nun langsam Linienhierarchie, Steuerung und Wettbewerb aufzuweichen und teilweise abzulösen. Die steigende Vernetzung im digitalen Informationszeitalter führt zunehmend zur Auflösung struktureller Grenzen und zur Demokratisierung sämtlicher Prozesse (Kruse 2005).

Natürliche Systeme stellen ein enormes Potenzial innovativer Lösungen bereit

Die Zukunft orientiert sich nicht mehr am Individuum, sondern am Kollektiv. Kollaborative Arbeitsweisen und das Zusammenbringen verschiedener Expertisen nehmen eine zentrale Rolle ein (Rifkin 2011). Die Grundlage für diesen Megatrend des Wandels sind sogenannte Wir-Qualitäten (WeQ¹), die übersummativ Intelligenz des Netzwerkes (Spiegel 2014). Sie revolutionieren

¹ WeQ im Gegensatz zur individuellen Leistungsabgrenzung im Sinne des IQ (Intelligenzquotienten), wo das „Ich“ und kompetitive Verhaltensweisen im Vordergrund stehen

derzeit sämtliche Sektoren von Wissensgenerierung und Bildung, Arbeitswelt und Gesellschaft bis hin zu Unternehmenskultur und Innovation. Partizipative Open-Source-Modelle, Social Innovation, Co-Creation und Kollaboration werden zum Leitbild einer neuen Ära.

Selbstorganisation, Feedbackmechanismen, Iteration und Resilienz (Widerstandsfähigkeit) sind grundlegende Mechanismen und Erfolgsstrategien biologischer Systeme. Das Ziel solcher Organisationen ist es, Individuen zusammenzubringen, um sich in ihren Leistungen, Fähigkeiten und Kenntnissen zu verstärken und damit das Formen von Funktions-Silos zu verhindern. Starre Gebilde werden somit zu organischen, anpassungsfähigen Organismen, die komplexen Bedingungen und damit der Zukunft gewachsen sind.

Von der Erkenntnis zum Handeln

Um neuartige und wirklich revolutionäre Lösungen zu entwickeln, brauchen Unternehmen sowohl neue Inspirationsquellen als auch neue Methoden und Ansätze, die am Menschen orientiert sind und deren Werte über rein monetäre Äquivalente hinausgehen. Zunehmend rücken nutzerzentrierte, serviceorientierte und systemische Ansätze in den Mittelpunkt.

Drei Prozesse nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein und entfalten sowohl in Kombination mit Fortschrittstechnologien als auch in der Unternehmensentwicklung selbst ein enormes Potenzial: Biomimicry (bioinspirierte, systemische Innovation), Design Thinking (nutzerzentriertes, agiles und iteratives Arbeiten) sowie integrative und resiliente Organisationsentwicklung durch Neuro- und Netzwerkökonomie (Netzwerkorganisation, Lern- und Anpassungsfähigkeit).



Biomimicry als Quelle des Querdenkens: Funktion statt Konvention

Immer klarer zeigt die moderne Wissenschaft, dass wir trotz (oder gerade wegen) wirtschaftlicher und technologischer Errungenschaften die Nähe zur Natur dringender denn je benötigen. Steve Jobs bezeichnete die Verbindung von Biologie und Technik als die größte Revolution des 21. Jahrhunderts, er sprach von einer neuen Ära (Isaacson 2011). Methoden, die diese reichhaltige Bibliothek aus Technologien, Prozessen und Strategien zugänglich machen, öffnen neue Wege in Richtung technologischer Durchbrüche und profitabler Innovation, die durch konventionelle Ansätze nicht erschließbar sind.

Biomimicry, eine neue Methode, die natürliche Systeme als Inspiration und Wertemaßstab nutzt, verbindet Nachhaltigkeit mit disruptiver Innovation. Der Begriff Biomimicry basiert auf den griechischen Worten *bios* (Leben)

und *mimesis* (nachahmen). Im Unterschied zur Bionik, die sich auf bioinspirierte, technologische Einzellösungen beschränkt und sehr stark im akademischen Forschungssektor verhaftet ist, beschäftigt sich die Biomimicry mit ganzen Systemen und ist sehr erfolgreich bei der direkten wirtschaftlichen Implementierung, stets mit dem Fokus auf den Menschen (Nutzer) und die Umwelt (System).

Indem sie wissenschaftlich und technisch validierte Fakten mit qualitativen, auf die Bedürfnisse ausgerichteten Ideen verbindet, bildet die Methode ein kraftvolles Bindeglied zwischen Unternehmen und Nutzer bzw. Gesellschaft.

Der entscheidende Unterschied des Biomimicry-Ansatzes zu den meisten anderen Methoden ist der Fokus auf die Funktion statt auf das Produkt. Statt bestehende Technologien und Methoden nur schrittweise zu verbessern, erfolgt im Biomimicry ein



konsequentes Neudenken. Nicht die Erhöhung der Effizienz des Autos ist beispielsweise erklärtes Ziel im Bereich Mobilität, sondern die Frage, wie man Menschen (und Güter) am besten transportiert. Auf diese Weise hinterfragt Biomimicry bestehende Lösungen kritisch, arbeitet die eigentliche Funktion heraus und ermöglicht dadurch das gezielte Finden von Lösungen in der Natur, die dann abstrahiert zu Sprunginnovationen führen.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche systemische Unternehmenstransformation mit Hilfe des Biomimicry-Ansatzes ist InterfaceFLOR, ein Teppichfliesenhersteller in Atlanta, Georgia (USA). Seit seiner Gründung 1973 hat sich das Unternehmen nicht nur zum weltweit größten Teppichfliesenhersteller entwickelt, sondern ist auch führend im Bereich nachhaltiger Unternehmenspraktiken. Der Firmengründer Ray Anderson wollte Interface zu einem restaurativen Unternehmen machen, das Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernimmt. Mit Hilfe

des Biomimicry-Ansatzes sollten zukünftig auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette die Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, Abfälle vermieden sowie der Einsatz fossiler Rohstoffe und die Freisetzung von Schadstoffen in die Umwelt gestoppt werden.

Die Biomimicry-Methode vereint analytisches und intuitives Denken

Das Ergebnis des Biomimicry-Prozesses war abteilungsübergreifende Kollaboration und Ideenbeteiligung, eine Diversifizierung und Nutzerzentrierung des Portfolios (Service statt Produkt; Teppichboden-Leasing und ein Service, der stets einen sauberen Boden garantiert), eine neue Produktlinie, die Einsparungen bei Herstellung, Installation und Wartung bringt, ein Befestigungsmechanismus, der den Einsatz von Klebstoffen eliminiert, und die Entwicklung eines neuen Polymeres, das im Gegensatz zu aus



Nylon und PVC bestehenden Teppichböden komplett in seine Bestandteile zerlegt und ohne Verluste und Downcycling quantitativ wiederverwendet werden kann. Zudem hat es eine neutrale Klimabilanz. Mit seiner »Mission Zero« strebt InterfaceFLOR nach einem neutralen ökologischen Fußabdruck bis zum Jahr 2020.

Design Thinking: der Mensch im Fokus

Die Kreativ-, Design- und Innovationsmethoden, die recht schnell transformative Effekte in Unternehmen und Geschäftsmodellen bewirken, sind erlernbar. *Design Thinking*, eine Innovationsmethode zum Finden innovativer Lösungen mit Hilfe heterogener Teams, ermöglicht dies durch einen strukturierten Prozess. Dieser liegt auch dem oben beschriebenen Biomimicry-Ansatz zu Grunde.

Im Design-Thinking-Prozess steht der Nutzer bzw. die Zielgruppe im Vordergrund. Im

starken Kontrast zu konventionellen Entwicklungsansätzen werden im Design Thinking anfangs sowohl die technische oder kommerzielle Umsetzbarkeit vernachlässigt als auch bewusst der Einfluss von Experten minimiert. Dies dient dazu, neue Lösungsfelder zu eröffnen und mit Hilfe heterogener, bewusst interdisziplinär zusammengesetzter Teams Ideen außerhalb des gewöhnlichen Erwartungshorizontes zu entwickeln. Dabei ist ein großer Schwerpunkt die konsequente Zusammenarbeit mit den Zielgruppen möglicher Lösungen, um rasch Bedarfe zu erörtern und Feedback einzuholen.

Neben dem enormen Potenzial für innovative Ideen entstehen durch den Design-Thinking-Prozess auch neue Formen der Kollaboration und kreativen Zusammenarbeit über Abteilungen und Fachgrenzen hinweg. Der Prozess bildet die Grundlage für ein neues Arbeitsbewusstsein; eine neue Arbeits- und Innovationskultur wird etabliert. Komplexität und Diversität werden dadurch zur großen

Chance für Unternehmen. Design Thinking ist damit ein Instrument, das nicht nur Innovationen nach außen bewirkt, sondern auch Transformationsprozesse innerhalb von Unternehmen katalysiert und vorantreibt.

Neuroökonomie und Systems Thinking: agile Arbeiten in Netzwerken

Da unsere Welt nicht aus voneinander unabhängigen Einzelkomponenten besteht, sondern aus miteinander im Austausch stehenden Elementen, sind rein analytische Problemlösungsstrategien zum Scheitern verurteilt. Das Zerlegen komplexer Zusammenhänge in Einzelteile (*Analyse* von griechisch *analysis* = Auflösung, Zergliederung) führt zwar zur Vereinfachung von Sachverhalten und erleichtert das Verständnis, führt aber in seiner Konsequenz zum fatalen Versagen auf Systemebene. Ebenso verhält es sich mit konventionellen Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen. Das Zerlegen in Top-down-Hierarchien, das Einteilen von Unternehmen in starre Abteilungen, der kompetitive Charakter innerhalb und außerhalb sowie produktzentrierte Unternehmenspraktiken stellen keine zukunftsfähigen Ansätze dar. Agilität und Resilienz innerhalb von Unternehmen (aber auch von anderen menschlichen Organisationsformen wie Städten und ganzen Gesellschaften) sind nur möglich, wenn systemisch gedacht, die einzelnen Elemente berücksichtigt und ihre Zusammenhänge verstanden werden. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse und Systems Thinking ermöglichen dieses Denken und geben Unternehmen Werkzeuge an die Hand, mit denen sie sich und ihr Stakeholder-Ökosystem verstehen und sich strategisch darin entwickeln können.

Systems Thinking hat seine Wurzeln in der Systemdynamik und betrachtet, wie der zu verstehende Sachverhalt oder das zu lösende

Problem in das Gesamtsystem eingebettet ist und mit anderen Elementen in Wechselwirkung tritt. Wertvolle Muster werden aus systemischen Wechselbeziehungen sichtbar, Hebelpunkte (*leverage points*) und Multiplikationsansätze (*hubs*) können identifiziert werden. Aus dieser Vogelperspektive lassen sich neue und wertvollere Strategien ableiten, die sich drastisch von denen rein analytischer Methoden unterscheiden. Aus diesem Grund ist Systems Thinking eine besonders effektive Methode, um komplexe und schwierige Probleme zu lösen.

Um neuartige Lösungen zu entwickeln, brauchen Unternehmen sowohl neue Inspirationsquellen als auch neue Methoden und Ansätze

Für Unternehmen eröffnet sich darüber hinaus die Gelegenheit, die eigenen Organisationsstrukturen neu zu denken und das Unternehmen als Gesamtsystem innerhalb seines Umfeldes zu begreifen. Die Neuro- und Netzwerkökonomie machen dabei Einsichten aus den Neurowissenschaften direkt umsetzbar. Solche Ansätze führen zu Lösungen, die mehrere Probleme des Systems gleichzeitig beheben. Allein das Einführen oder Verbessern von Feedback, Kollaboration, Verständigung oder gemeinsamen Zielen kann erhebliche Systemveränderungen herbeiführen. Neue Führungskonzepte wie *Shared Leadership*, Selbstorganisation und intrinsische Anreizmodelle verstärken die Effekte organisch-systemischen Wachstums. Das Ziel solcher Organisationen ist es, Individuen zusammenzubringen, um sich in ihren Leistungen, Fähigkeiten und Kenntnissen zu verstärken und damit das Entstehen von Funktions-Silos zu verhindern.



Veränderung als (einzige) Chance

Ein radikal interdisziplinärer Ansatz ist nötig, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Die Kombination aus Produkt-Service-Systemen, Nutzerbedürfnisbefriedigung, Netzwerkorganisationen und Stakeholderbeteiligung löst veraltete Modelle mit reinem »Output-Fokus« ab und ermöglicht die Kombination von gesellschaftlicher Wertstiftung und unternehmerischer Wertschöpfung. Eine elegante Synthese aus Methoden des Biomimicry mit nutzerzentrierten und kreativen Ansätzen des Design Thinking und dem Netzwerkdanken des Systems Thinking auf Basis neurowissenschaftlicher Zusammenhänge ermöglicht es Unternehmen, Transformationen und Innovationen erfolgreich zu meistern. Sie führt zur Anpassungs- und Überlebensfähigkeit in Zeiten unvorhersagbaren Wandels.

Literatur:

- Benyus, J. 1997: *Biomimicry: Innovation inspired by Nature*. New York.
- Isaacson, W. 2011: *Steve Jobs*. New York.
- Kruse, P. 2005: *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*, Offenbach.
- Laloux, F. 2014: *Reinventing organizations*, Brüssel.
- Meadows, D./Randers, J./Behrens II, W. 1972: *The limits to growth*, New York.
- Rifkin, J. 2009: *The empathic civilization*, New York.
- Rifkin, J. 2011: *The third industrial revolution*, New York.
- Spiegel, P. 2014: *WeQ. Wir-Qualitäten verändern alles*, http://www.visionsummit.org/fileadmin/user_upload/documents/WeQ-Essay-Web.pdf (Stand: 08.12.2016).

Programm

Führung im Spannungsfeld der Digitalisierung –
Wandel verantwortlich gestalten

15. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung
am 21. November 2016 im Haus Huth, Berlin

Vormittag

Begrüßung

Prof. Dr. Eckard Minx,
Vorstand der Daimler und Benz Stiftung

Einführung

Prof. Dr.-Ing. Sylvia Rohr,
Graduate School of Excellence advanced
Manufacturing Engineering, Stuttgart

Werteorientiert, agil, nachhaltig?

Wie sich Unternehmen wandeln müssen

Dr. Kurt Schmalz,
Geschäftsführender Gesellschafter
J. Schmalz GmbH, Glatten

Führung auf dem Wege ins digitale Zeitalter – Anspruch und Wirklichkeit

Prof. Jörg Menno Harms,
Vorsitzender des Aufsichtsrats
Hewlett-Packard GmbH, Böblingen

Führung neu gedacht (AT)

Philipp Herrmann,
etventure business ignition GmbH, Berlin

Nachmittag

Die Persönlichkeit von Top-Managern: Reif für den digitalen Wandel?

Prof. Dr. Marion Büttgen,
Universität Hohenheim

Gruppenarbeit

Abend

Wie kommt das Neue in die Welt?

Dr. Arndt Pechstein,
Biomimicry Germany, Berlin



Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Technologie und strategische Pfade



- 1. Innovationsforum **Pfadabhängigkeit**
Erschienen Juni 2008
- 2. Innovationsforum **Pfadbrechung**
Erschienen November 2008
- 3. Innovationsforum **Pfadmonitoring**
Erschienen Juni 2009

Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit



- 4. Innovationsforum **Innovationsquelle externes Wissen**
Erschienen Juni 2010
- 5. Innovationsforum **Erfolgreiches Management von Absorptive Capacity**
Erschienen November 2010

Unsicherheit



- 6. und 7. Innovationsforum **Praktiken im Umgang und Management**
Erschienen Juni 2011

Scheitern



- 11. Innovationsforum **Die Produktivität des Scheiterns**
Erschienen Januar 2015
- 12. Innovationsforum **Der Umgang mit dem Scheitern**
Erschienen August 2015

Macht



- 8. Innovationsforum **Der Umgang mit Macht und seine Folgen**
Erschienen Januar 2013
- 9. Innovationsforum **Hemmschuh Organisation**
Erschienen September 2013
- 10. Innovationsforum **Vom Innovationskiller Macht zur Zukunft der Arbeit**
Erschienen August 2014

Innovation



- 13. Innovationsforum **Disruptive Innovation**
Erschienen März 2016
- 14. Innovationsforum **Digitale Arbeitswelt**
Erschienen September 2016

Impressum

Führung im Spannungsfeld der Digitalisierung – Wandel verantwortlich gestalten
15. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung
am 21. November 2016 im Haus Huth, Berlin

Erschienen März 2017

Herausgeber:
Daimler und Benz Stiftung

Geschäftsstelle
Dr.-Carl-Benz-Platz 2
68525 Ladenburg

Berliner Büro
Alte Potsdamer Str. 5
10785 Berlin

www.daimler-benz-stiftung.de

Redaktion:
Marcus Peter

Gestaltung: Embassy | www.embassyexperts.com
Fotografie: Foto di Matti

