

Digital Leadership – Unternehmensführung in Zeiten der digitalen Transformation

BWC White Paper,

Februar 2017

Autoren: Brigitta Wurnig, Denia Hegerfeld-Hellwig

1. Digital Leadership - Unternehmensführung in Zeiten der digitalen Transformation

1.1 Eine neue Ära für Unternehmen

Der Wandel in eine umfassend digitalisierte Welt ist mittlerweile unübersehbar und die digitale Transformation zum am meisten beachteten Fokus geworden. *Disruption* – also bisweilen verdrängende Innovation und damit auch kreative Zerstörung – gilt als treibende Kraft und viel zitiertes Stichwort der neuen Zeit. Alle Branchen, alle Geschäftsfelder, alle Unternehmensbereiche und Aufgabenfelder werden früher oder später davon betroffen sein.

„Wer will, dass die Welt so bleibt wie sie ist, der will nicht, dass sie bleibt.“
Erich Fried

Doch die Veränderung mit ihrem außerordentlichen Paradigmenwechsel verunsichert nicht wenige Manager zutiefst. Mehr und mehr wird deutlich, dass nicht nur das allgemeine Schrittmaß in der Geschäftswelt schneller geworden ist, sondern dass auch ganze Geschäftsmodelle nicht mehr zu passen scheinen und im wahrsten Sinne zu Auslaufmodellen werden. Doch insbesondere führt die neue und höchst proaktive Form der Interaktion zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern (u.a. Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden und Geschäftspartner) zu herausfordernden Anforderungen bzw. Szenarien für das Management. Die Belegschaft trennt sich sichtbar oder unsichtbar in „*digital natives*“ und „*digital immigrants*“. Nie dagewesene Gefahren, aber auch Chancen ergeben sich aus der Notwendigkeit von Nachhaltigkeit, gesellschaftlicher Verantwortung und neu auf den Plan tretenden Wettbewerbern.

Das sind eine ganze Menge Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt.

1.2 Veränderte Anforderungen für Führungskräfte

So wie bekannte Strukturen vielerorts aufbrechen und neue am Horizont erscheinen, so sind auch Führungskräfte aufgefordert, ihre Rolle zu hinterfragen, um neue Wege beschreiten zu können. In zunehmendem Maße wird deutlich, dass die Führungsansätze und -qualitäten von gestern vor dem Hintergrund der oben erwähnten Faktoren morgen keine Gültigkeit mehr haben werden.

Diese Tatsache wirft viele Fragen auf:

- Wenn echte Führung, also *Leadership* auch unternehmerische Vision bedeutet, wie kann diese in Zeiten der digitalen Transformation aussehen? Wie wettet man heute auf die Zukunft?
- Was werden die Aufgaben auf der Führungsetage sein, und welche Fähigkeiten werden hierfür benötigt?
- Wo und wie platziert sich die Führungskraft von heute und mehr noch von morgen im Hinblick auf die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens?
- Welches Selbstverständnisses bedarf es in dieser schönen neuen Welt, die sowohl viele Chancen, aber eben auch viele Gefahren mit sich bringt?
- Wie können Führungskräfte sich in die kommenden Anforderungen oder mehr noch in ihr zukünftiges Führungskraft-Ich hinein entwickeln?
- Kurzum: Wie kann es funktionieren? Oder besser: Wie kann es *gut* funktionieren? Wohin geht der Weg und was ist der Weg?

1.3 Was bedeutet Digital Leadership?

Die Antwort auf alle diese oberen Fragen erscheint erst einmal überschaubar. Gebraucht werden Führungskräfte, die *Digital Leadership* beherrschen, die also Führungsqualitäten für die digitale Ära mit ihren ganz eigenen digitalen Prozessen und Medien besitzen.

Doch was so einfach erscheint, ist es bei Weitem nicht, denn hinter dem Begriff verbirgt sich eine umfassende Notwendigkeit für Transformation.

Digital Leadership heißt, wenn man es wirklich zu Ende denkt, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte, Strukturen und Organisation, Führungsprinzipien und Mitarbeiterbeteiligung radikal überdenken und ändern müssen, um den digitalen Anforderungen und Entwicklungen gerecht zu werden.

Und dass die Führungskräfte selbst im Zuge dieser Änderungen ihre Fähigkeiten und insbesondere ihre Haltung in vielleicht vorher nie gekannter Weise erweitern und verändern müssen.

Das grundsätzliche Set an Fähigkeiten wie u.a. Kommunikation, souveränes Auftreten oder Konfliktmanagement gab es schon immer. Aber noch nie musste die erfolgreiche Führungskraft sie so facettenreich einsetzen, noch nie sich selbst so radikal hinterfragen, transformieren und persönlich entwickeln.

„Si cela n'est que difficile, c'est fait; si cela est impossible, nous verrons.“

Charles-Alexandre de Calonne
(frei übersetzt: „Das Schwierige erledigen wir sofort, das Unmögliche dauert etwas länger.“)

1.4 Welche Herausforderungen für Führungskräfte bringt *Digital Leadership* mit sich?

Die **VUCA-Rahmenbedingungen**, welche die heutige Geschäftswelt und die Managementliteratur seit längerem beschäftigen, beschreiben recht anschaulich, wie grundlegend sich Arbeitswelt und Geschäftsprozesse verändert haben¹. Hinzugekommen sind nun noch die Anforderungen der Digitalisierung, denen sich Führungskräfte stellen müssen.

BWC hat durch die enge Zusammenarbeit alleine in den letzten drei Jahren mit über 100 Führungskräften aus dem Topmanagement und Senior Management sowie durch Recherchen nachfolgende Herausforderungen identifiziert, mit denen sich ein *Digital Leader* auseinandersetzen muss, um langfristig erfolgreich zu sein.

1.4.1 Kommunikation und schneller Informationsfluss

Die Kommunikationsmöglichkeiten haben sich in den letzten zweieinhalb Jahrzehnten durch mobile Telefonie und das Internet vollkommen verändert. Soziale Netzwerke und neue Kontaktkanäle haben die Kommunikation tiefgreifend revolutioniert. Der Informationsfluss hat sich extrem in Schnelligkeit erhöht. Passiert auf der einen Seite der Welt etwas, ist es im nächsten Moment z. B. über Twitter bereits auf der anderen Seite bekannt. Was morgens noch neu im Unternehmen war, kann abends schon überholt sein. Starre Meetingroutinen verlieren zunehmend an Bedeutung und werden mittels neuer Technologien ersetzt werden.

Neue Führungsanforderungen: Mitarbeiter und andere Stakeholder wollen heute ebenso schnell und umfassend über Veränderungen im Unternehmen informiert werden. Wissen wird also mittels agiler Technologien geteilt und nicht mehr bei wenigen im Unternehmen gehortet. Intelligente Vernetzung anstatt Informationssammelleidenschaft heißt die Devise.

1.4.2 Neugier/Flexibilität

Die VUCA-Prämisse macht deutlich, dass 1+1 nicht mehr 2 ergeben muss, sondern dass Gleichungen viele Unbekannte haben. Verschiedenste Richtungen wollen überprüft werden, auch ungewöhnliche

¹ VUCA (Abk.) **v**-olatility (Unbeständigkeit: Ein Unternehmen braucht Innovation, um Kunden zu halten.)
u-ncertainty (Unsicherheit: Insbesondere in Bezug auf planerische Maßnahmen am Markt.)
c-omplexity (Zustand der Vernetzung, viele denkbare Szenarien)
a-mbiguity (Mehrdeutigkeit: Schafft Ungewissheit, keine klaren Lösungen möglich.)

Szenarien mit ebensolchen Lösungsansätzen durchgespielt werden. Oft sind Branchennewcomer branchenfremd und zeigen damit einen ganz neuen Blickwinkel auf tradierte Sichtweisen.

Neue Führungsanforderungen: Lebenslanges Lernen wird mehr als jemals zuvor zum absoluten Muss, um nicht nur technisch, sondern auch zeitgeistig am Ball zu bleiben. Stehenbleiben ist keine Option mehr, sondern wird ersetzt durch die Bereitschaft sich in neuen Situationen auszuprobieren und das Unbekannte wertzuschätzen.

1.4.3 Führen von „Millenials/Digital Natives“

Die Mitarbeiter der Jahrgänge ab 1980 bis 1999 werden auch Generation Y genannt. Diese zeichnet eine besondere Technologie-Affinität aus, da sie zumeist mit Internet und IT groß geworden sind. Doch darüber hinaus bringen sie neue Aspekte in den Arbeitsmarkt ein, welche sich bereits als gesellschaftliche Tendenzen abzuzeichnen beginnen. Für sie ist Work-Life-Balance kein Fokus-Thema, sondern ebenso selbstverständlich wie neue Rollenmodelle in der Familienplanung. Status ist ihnen hingegen eher unwichtig und sie dokumentieren ihre politischen Ansichten über ihr Konsumverhalten und ihre Entscheidungen. Im Beruf möchten sie Sinnfindung erleben und checken Vor- und Nachteile schnell für sich ab.

Neue Führungsanforderungen: Wer als Führungskraft weiterhin an überkommenen Haltungen und Konzepten festhält, wird von dieser jüngeren Generation und den technischen Entwicklungen ausgehebelt werden, denn sie fordert ein gänzlich verändertes Führungsverhalten mit größtmöglicher Mitarbeiterorientierung und kontinuierlichem, differenzierten Feedback. Die Kunst ist, Freiräume zu geben, jedoch ebenso ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu fördern. Führung wird nicht weniger, sondern nimmt eher zu, aber in veränderter Form.

1.4.4 Schnelligkeit der Entwicklungen

Die Ungewissheit über Marktentwicklungen nimmt zu. Was gestern als gesicherte Basis galt, kann morgen ganz anders sein. Die Kunden von heute müssen noch lange nicht die Kunden von morgen sein. Die Menge an Wissen nimmt zu und gleichzeitig entwertet sich dieses immer schneller. Schnellere Entwicklungsprozesse erfordern zunehmend schnellere Entscheidungen. Die Zyklen werden sich deutlich verkürzen und es werden öfter Prototypen ausprobiert. Perfektionismus wird von Experimentieren abgelöst und gezieltes Scheitern wird gerne in Kauf genommen, weil es Raum für Lernen eröffnet.

Neue Führungsanforderungen: Die Devise „Einfach mal machen“ löst zunehmend langwierige und komplexe Entscheidungsprozesse ab. Man muss den Mut aufbringen, öfter eine 80/20-Entscheidung zu treffen und nicht mehr hinter der 150%-Lösung zu verstecken.

1.4.5 Enge Zusammenarbeit mit Kunden

Jede Unternehmensführung wird sich zukünftig in viel größerem Maße an Kundenwünschen und -bedürfnissen orientieren müssen, was neue Denkweisen und Strukturen erfordern, aber auch Marktentwicklungen frühzeitig auf dem Unternehmensradar aufzeigen wird. Die Kunden von heute sind mittels der virtuellen Möglichkeiten viel aktiver und kritischer. Sie äußern ihre Meinung, Wünsche und Bedürfnisse in Sozialen Netzwerken und auf Unternehmensplattformen. Ihr Feedback ist jedem

zugänglich und kann sich in Sekundenschnelle verbreiten. Der Kunde ist kein fremdes, abstraktes Wesen mehr, sondern aktiver Partner der Unternehmen geworden.

Es gilt seine Wünsche und Bedürfnisse in Gänze zu verstehen und das Wirken des Unternehmens darauf auszurichten. „Der Kunde ist König“ muss sich im Handeln aller Hierarchiestufen wiederfinden. *Neue Führungsanforderungen:* Der Kundenfokus wird zur Regel und zum Maßstab für Fortschritt und Erfolg. Führungskräfte müssen bei ihren Mitarbeitern dieses Bewusstsein entwickeln und nachhaltig verankern. Ihr Handeln muss permanent auf die Zufriedenheit der Kunden ausgerichtet sein.

1.4.6 Hierarchie- und Organisationsänderungen sowie flexible Arbeitsformate und Arbeitsplätze

Althergebrachte Abläufe und Steuerungsansätze funktionieren nicht mehr. Hierarchien werden nicht nur zunehmend flacher, sondern oft ganz durch flexible Arbeitsgruppen oder ressortübergreifende Teams ersetzt. Home-Office und Desk-Sharing, Job-Sharing selbst auf Führungsebene – die Arbeitszeiten und -formate verändern sich drastisch. Führung auf Distanz wird unumgänglich und erfordert andere Zielvereinbarungen und Arbeitsformate. Althergebrachte Kontrollmechanismen und persönliche Anwesenheit im Unternehmen selbst werden weniger werden. Das muss offene Organisationsstrukturen und selbstbestimmtes Handeln mit sich bringen.

Der Trend zu mehr Projektarbeit ist bereits jetzt deutlich erkennbar. Eine Untersuchung von Trendbüro hat ergeben, dass Mitarbeiter ein Drittel ihrer Arbeitszeit in Projekten verbringen². Mitarbeiter werden flexibler in immer neuen Teams für bestimmte Themen zusammengezogen, wo sie ihr Fachwissen einsetzen.

Dies erfordert von *Digital Leadern* eine verstärkte Kommunikation mit Mitarbeitern und Kollegen innerhalb des eigenen Bereichs sowie übergreifend im Unternehmen. Guten Kommunikatoren und Netzwerkern gelingt es am besten, die passenden Personen bei Themen und Projekten zusammenbringen.

Neue Führungsanforderungen: Organisationszugehörigkeit wird durch fachliche Expertise überlagert und Special-Interest-Communities tauschen Wissen aus. Begriffe wie Holokratie und Demokratisierung werden immer mehr umgesetzt, weil sie den Zielen der Millennial-High-Potentials entsprechen. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich sondern auch auf der persönlichen Ebene gut kennen, um tragfähige Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Genauso müssen sie auch über ein Netzwerk von abteilungsfremden Mitarbeitern verfügen, damit sie diese bei Bedarf für ein bestimmtes Thema ins Team holen können.

Letztlich ist die größte Herausforderung für Führungskräfte in der digitalen Transformation die Kontrolle aufzugeben, aber gleichzeitig die Führung zu behalten.

² Bettina Dobe „6 Trends für die Arbeit der Zukunft“ (www.cio.de/a/6-trends-fuer-die-arbeit-der-zukunft,2893745)

Markus Köhler, Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland beschreibt diesen Prozess auf treffende Weise:

"Damit Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren können, müssen Führungskräfte mehr Verantwortung in die Teams abgeben, die nahe am Markt und am Kunden agieren und Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen überlassen. Manager sollten in Zukunft mehr coachen und weniger kontrollieren."

Auch Frank Kohl-Boas, Head of HR Northwest, Central & Eastern Europe bei Google, formuliert ähnliche Anforderungen im Interview einer Studie zu Digital Leadership.³ „Ein Mehr an Vernetzung und der Einsatz neuer IT-Systeme nutzt wenig, wenn das Führungsverständnis ein traditionelles bleibt.“ Ebenso erklärt er des Weiteren: „Ein „Weiter so, läuft doch“ kann schnell in die Komfortzone führen – und die kann zur Gefahrenzone werden.“, um anschließend zu erklären: „Die Entscheider müssen nicht alles selbst im Detail durchdringen oder ausprobieren, sollten viel mehr als bisher zulassen. Dieser „freudige Kontrollverlust“ gilt für alle Führungskräfte und wird von ganz oben vorgelebt. Eine Führungskraft stellt heute die richtigen Fragen und nutzt für die Antworten die kollektive Intelligenz der Organisation.“

Die Führungskraft als Coach regt ihre Mitarbeiter zu Selbstreflexion und Eigenverantwortung an, erkennt Potentiale und ermöglicht deren Weiterentwicklung als Rahmengeber und eben *Enabler* (Ermöglicher). Doch um dergestalt tätig sein zu können, bedarf es eines neuen Führungsverständnisses, das nur auf Basis der Selbstanalyse in Bezug auf die eigene Persönlichkeit z. B. bei Werten, Haltungen, Überzeugungen, Stressverhalten, Stärken und Schwächen, wachsen kann. Nur so kann eine Führungsaktivität authentisch sein, gute Ergebnisse für das Unternehmen erbringen und dessen Erfolg und Überleben in Zeiten der schnellen Marktentwicklungen sichern.

2. Mit der Entwicklung Schritt halten – Persönlichkeit und Fähigkeiten eines *Digital Leader* entwickeln

Mit Blick auf die Herausforderungen des neuen Arbeitsalltags und auf zeitgemäße Führungsansätze hat das Team von BWC sich gefragt, wie Führungskräfte die Anforderungen des neuen digitalen Zeitalters meistern können. Zwei Führungsmodelle boten dabei interessante Einsichten.

2.1 Das erste Modell ist das der sogenannten „beidhändigen Führung“.

Die Autoren Rosing, Frese und Bausch⁴ stellen dar, wie die Verbindung von öffnender (transformational = rechte Hand) und schließender (transaktional = linke Hand) Führungsaktivität eine sinnvolle Herangehensweise ist, um sowohl die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Blick zu behalten und gleichzeitig das derzeit Umsätze generierende Tagesgeschäft zu bewältigen.

³ Van Dick, Gross, Helfritz, Holz, Stickling: „Digital Leadership – Die Zukunft der Führung in Unternehmen“

⁴ Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974

Das Tagesgeschäft bedarf klarer Anweisungen mit solider Planung sowie gemeinsamer Regeln und Ziele, wobei sorgfältige, fehlerfreie Umsetzung an erster Stelle stehen muss, um optimale Ergebnisse zu sichern. Innovation und Kreativität bleiben weitestgehend draußen. Dies ist eher der klassische Management-Ansatz, der verwaltende Tätigkeiten, zielgerichtete Aktionen und Lösungen mit entsprechenden Kontrollmechanismen in den Vordergrund stellt. Bekannte Führungsinstrumente wie Delegation, Zielvereinbarungen kommen hierbei zum Einsatz.

Für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bietet der Ansatz der sog. *linken Hand* jedoch keine Lösung, da hier lediglich der Status Quo optimiert wird und sich kein Innovationsraum bilden kann.

Daher muss mit den Mechanismen der sog. *rechten Hand* ein offenes Klima für Innovation, Kreativität und Veränderung geschaffen werden. Die Mitarbeiter sollen sich inspiriert fühlen, neue Konzepte bzw. Ideen mit Eigeninteresse, Eigenverantwortung und Ausprobieren zu entwickeln, ohne dass diese sogleich als undurchführbar bewertet oder als fehlerhaft abgetan werden.

Bei dieser Herangehensweise ist die Führungskraft eher ein inspirierender *Enabler* oder katalytisch wirkender Coach, der Vertrauen und Flexibilität beweisen muss, also motiviert anstatt kontrolliert.

Als *Digital Leader* ist man aufgefordert, beide Hände einzusetzen, d.h. transformationale und transaktionale Führungsmethoden zu verbinden.

2.2 Das zweite Modell ist der Fokus-Ansatz (D. Goleman)

Der Begründer des Ansatzes der **Emotionalen Intelligenz (EQ)**, Daniel Goleman, weist auf die Wichtigkeit eines **klaren, eigenen Fokus** für Führungskräfte hin, den er in drei Bereiche unterteilt.

Hier geht es insbesondere um die Notwendigkeit einer dreifachen Fokussierung als Führungskraft:

- Fokussierung auf das Selbst: Selbstwahrnehmung und Selbstbeherrschung
- Fokussierung auf Andere: Wahrnehmung der Anderen mit Empathie und Beziehungsaufbau
- Fokussierung auf die Welt als Ganzes: Wahrnehmung der Welt und der umgebenden Systeme mit starker Außenfokussierung und strategischer Ausrichtung

In diesem – auch von BWC verwendeten Modell – wird deutlich, wie entscheidend es für den Führungserfolg ist, neben fachlichen, analytischen und operativen Fähigkeiten auch insbesondere die zwischenmenschlichen, mitfühlenden Fähigkeiten und Selbstreflexion herauszubilden.⁵

5 Goleman, D. (2013). "Konzentriert Euch!" Eine Anleitung zum modernen Leben.

3. Wie wird man zum Digital Leader?

Modelle sind eine großartige Möglichkeit, um Situationen zu erfassen und zu überblicken. Doch muss jeder angehende *Digital Leader* letztlich selbst in die Umsetzung gehen, mit Mut, die Komfortzone zu verlassen um neue Wege zu beschreiten.

„Wir müssen das, was wir denken, auch sagen. Wir müssen das, was wir sagen, auch tun. Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“

Alfred Herrhausen

Wie die oben erwähnte Studie zu Digital Leadership herausfand, kennen viele Führungskräfte zwar ihre Defizite, haben aber dennoch eine geringe Bereitschaft, Investitionen in die Erweiterung der eigenen und in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu tätigen. Stattdessen steht neue Technik im Vordergrund, deren Kompatibilität in der Umsetzung erprobt wird. Laut der Studie planen wenige Unternehmen, die Führungsstrukturen und -prozesse an die Anforderungen der digitalen Transformation anzupassen. Ebenso wird die Formulierung neuer Führungsprinzipien eher als nachrangig eingeschätzt, sogar bei Mitarbeitern. Man richtet den Blick auf das Tun, die tägliche Praxis. Doch wird ein gemeinsames, zielorientiertes Handeln aller Führungskräfte des Unternehmens gerade in Zeiten des Umbruchs wohl ein schwieriges Unterfangen sein, wenn kein gemeinsames Verständnis zu Digital Leadership geschaffen wurde und es keine gemeinsamen Leitlinien gibt.

Also wie kann ein kontinuierlicher, erfolgversprechender Entwicklungsprozess gelingen? Zweifelsfrei muss diese Entwicklung in erster Linie von der Geschäftsleitung ausgehen, die sich selbst wiederum mit ganz neuen Ansätzen auseinandersetzen und diese in ihr eigenes Denken und Handeln umsetzen muss.

4. Stufenweise zum erfolgreichen „Digital Leader“ mit dem BWC Digital Leadership Modell

Hierzu hat BWC einen praktisch umsetzbaren Ansatz entwickelt, da die digitale Transformation die Notwendigkeit persönlicher Transformation mit sich bringt. Denn derart tiefgreifende Umbrüche in Organisationen müssen mit weitgehenden Änderungen der Haltung und des Selbstverständnisses der Führungskräfte einhergehen, um den Kulturwandel umsetzen zu können.

4.1 Innerer Fokus

Für authentisches Führungsverhalten müssen wir uns selbst gut kennen und auch beherrschen lernen. Wenn wir dafür unseren Fokus nach innen richten, erkennen wir unsere eigenen Antreiber und inneren Gesetzmäßigkeiten. Jeder Mensch denkt anders, aufgrund seiner ganz persönlichen Lebenserfahrungen und drückt dieses Denken in Sprache und Verhalten aus. Dass wir mit dem, was wir sagen, andere beeinflussen, ist klar – aber WIE wollen wir sie beeinflussen?

Daher ist es sinnvoll, immer wieder einen Boxenstopp einzulegen, um das eigene *Mindset* mit Überzeugungen, Werten, Ängsten und Bedenken, Gefühlen und Widerständen zu überprüfen und gegebenenfalls einer umfassenden Wartung zu unterziehen.

4.2 Empathie

Wirklicher Kontakt zu unseren eigenen Bedürfnisse und Zielen – Innerer Fokus - mündet in Empathie zu anderen Menschen. Aus unserem Inneren Fokus heraus entwickeln wir ein Selbst-Bewusstsein, das uns die Sicherheit gibt, offen und unbefangen auf andere zuzugehen. Wir begegnen unserem Umfeld mit mehr Neugier und entwickeln das Bedürfnis andere Menschen und Denkwelten kennenzulernen. Empathie wird zu unserer Triebfeder bei Kommunikation und Netzwerken.

Empathie mit anderen ist kein Gutmenschentum, sondern dringend notwendig, um gemeinsame Ziele und Lösungen für das große Ganze, i.e. das Projekt oder Unternehmen zu finden, indem wir den anderen wirklich verstehen. Denn wir gestalten unsere Zukunft, jeder für sich und alle zusammen.

4.3 Kommunikation

Aus einem tiefen Verständnis der Empathie entsteht gute, zielgerichtete Kommunikation, welche die Belange des Anderen einbezieht und mit den eigenen verknüpft. Besonders deutlich und wichtig wird dies in den immer häufiger zu beobachtenden Netzwerk- und Projektstrukturen.

Klare, verständliche Kommunikation fußt auf eigenen klaren Ansätzen und Haltungen. Verständliche, strukturierte und zielorientierte sowie zielgruppenaffine Kommunikation ist entscheidend für den persönlichen Erfolg und erlernbar. Kommunikation ist was beim anderen ankommt und was wir vom anderen hören und verstehen.

4.4 Beziehungen

In Zukunft werden Netzwerke über den Erfolg einer Führungskraft entscheiden. Je besser ihr Netzwerk ist, desto bessere Teams kann die Führungskraft für ihre Themen zusammenstellen.

Netzwerke entstehen nicht durch Rollen, sondern durch Beziehungen. Diese muss man aktiv gestalten, d.h. man muss in der Lage sein über Abteilungsgrenzen, kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren und Zeitzonen hinweg Beziehungen aufzubauen. Nur ein guter Netzwerker bringt die (in Skills und Persönlichkeit) passenden Personen bei Themen und Projekten zusammen. Eine Fähigkeit, die in Zukunft noch mehr über Erfolg oder Misserfolg entscheiden wird. Daher ist die Thematik Beziehungsaufbau im langfristigen Rahmen eine essentielle Fähigkeit einer guten Führungskraft.

4.5 Souveränität

Als für einen *Digital Leader* essentiell wichtige Ressource sehen wir seine Unabhängigkeit. Damit meinen wir eine Haltung, die weitestgehend befreit ist von zu vielen externen Zwängen und Erwartungen. Die Führungskraft entwickelt eine Sicht auf die Arbeits-Welt, die es ihr ermöglicht, schnell Verbindungen und Dynamiken in ihrem Umfeld zu erkennen, Trends aufzuspüren und autonome Entscheidungen zu treffen.

Es ist ein Zustand, den man kennt, wenn man z.B. Tiere in der Wildnis beobachtet. Sie liegen scheinbar entspannt auf einem sonnigen Plätzchen und doch sind ihre Sinne auf ihr Umfeld gerichtet, so dass sie sofort Veränderungen wahrnehmen und diese in gefahrlos oder bedrohlich einsortieren können.

Dieses Beobachten gelingt am besten, wenn man eine unabhängige Perspektive einnimmt. Man ist zwar Teil eines Unternehmens-Systems, befreit sich aber aus vermeintlichen Abhängigkeiten, wie Status, Kontrolle oder überzogenen Anforderungen.

4.6 Inspiration

Das Zusammenspiel der anderen Faktoren ergibt einen Zustand, in welchem der *Digital Leader* (m/w) auf transparente, inspirierende Art mit allen Stakeholdern kommuniziert. Vollkommen im Jetzt und bei sich sowie gleichzeitig mit feinen Antennen und offenen Ohren für Mitarbeiterbelange und die sich abzeichnende, zukünftige Marktentwicklung.

Er oder sie ist nun der inspirierende, auf Nachhaltigkeit bedachte Impulsgeber, der mannschaftsnahe Kapitän mit Rückgrat, der mit Optionen jonglierende Visionär. Der nonchalante Möglichmacher, der den fließenden Organisationsstrukturen der Zukunft einen Rahmen gibt, der einen Plan hat und doch im Fluss bleibt. Und der durch sein Verhalten, seine Fähigkeiten, seine Überzeugungen und Werte, seine Identität und Wesensart, den Mitarbeitern wie auch allen anderen Interessensgruppen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu genau diesem Unternehmen ermöglicht.

4.7 Achtsame Präsenz und wirkungsvolle Führungsinstrumente

Immer ist eine achtsame Präsenz erforderlich, die es Führungskräften ermöglicht, im Zusammenspiel von kontinuierlicher Selbstwahrnehmung, daraus resultierender Selbstreflexion sowie bewusster Selbstbeherrschung authentisch zu wirken und zu handeln. Ferner kommen bekannte klassische Führungsinstrumente als Mitarbeiterführung und Selbstmanagement zum Einsatz, die angepasst werden, damit die erfahrene persönliche Entwicklung auf den Führungsalltag transferiert werden kann.

5. Fazit: Digital Leadership gehört die Zukunft!

Wir werden uns schneller strecken müssen. Aber eben auf der Basis unserer eigenen Werte und den individuellen, optimierten Anlagen, die unser Gerüst darstellen. Wer hier keine stabile Basis hat, schwankt, je mehr er sich streckt.

Die Welt verändert sich immer rasanter mit neuen Entwicklungen und Technologien. Und doch bewirken wir alle zusammen diese Veränderung. Wie immer in der Geschichte der Menschheit, wo tradierte Bastionen ins Wanken geraten, hat der Einzelne und auch das System Bedenken und Widerstände. Das ist erst einmal eine normale Reaktion. Denn ein Verlassen der Komfortzone bringt zwar letztlich Erweiterung mit sich, erzeugt in erster Linie aber erst einmal Angst. Es gilt, Widerstände loslassen und die große Entwicklung als Katalysator für die eigene Entwicklung zu

verstehen. Und dabei Ängste zu identifizieren, um die dahinter liegenden Probleme zu erkennen, die ja wiederum letztlich Herausforderungen bzw. Ziele darstellen. So kommen neue Fähigkeiten und Erkenntnisse ins Bewusstsein, die wir nie für möglich gehalten hätten.

Und wenn wir bei aller Schnelligkeit und Anforderungsdichte, die helfenden Prinzipien der Achtsamkeit befolgen, können wir kommende Herausforderungen erfolgreich für die Welt und für uns meistern.

Autoren:

Denia Hegerfeld-Hellwig, BWC Senior Executive & Mindfulness Coach

Brigitta Wurnig, Geschäftsführerin BWC, Topmanagement & Team Coach

Brigitta Wurnig Coaching GmbH (BWC), Neuer Wall 10, 20354 Hamburg

COPYRIGHT-HINWEIS

Die externe Veröffentlichung von BWC Informationen und Daten – dies umfasst alle BWC Daten und Aussagen, die für Werbezwecke, Presseerklärungen oder anderweitige Publikation verwendet werden – setzt eine schriftliche Genehmigung des zuständigen BWC Geschäftsführers voraus. Ein Entwurf des zu veröffentlichenden Textes muss der Anfrage beigelegt werden. BWC behält sich das Recht vor, eine externe Veröffentlichung der Daten abzulehnen. Für weitere Informationen bezüglich dieser Veröffentlichung kontaktieren Sie bitte: Brigitta Wurnig Tel +49 176 141 080 81 oder wurnig@brigittawurnig.de

Urheberrecht: IDC, 2017.

Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist ohne schriftliche Erlaubnis strengstens untersagt.