

Digital Leadership – Führen im digitalen Zeitalter

Die Themenkombination Digitalisierung und Führung scheint in aktuellen Medien und Publikationen omnipräsent. Kein Wunder, denn Führung beeinflusst den Umgang mit digitalen Technologien und Medien ebenso wie diese die Möglichkeiten und Grenzen aktueller oder zukünftiger Führungsansätze. Was sich jedoch hinter verschlüsselten Begrifflichkeiten wie Digitalisierung & Leadership, Führung 4.0 oder Digital Leadership verbirgt und wie sich das Zusammenspiel der beiden eingangs genannten Themen auswirkt, bleibt oftmals unklar. So kann unter Digital Leadership das Führen eines digitalen Business verstanden werden, das Führen mit digitalen Mitteln oder auch das Führen grundsätzlich im digitalen Zeitalter. Es ist jedoch gerade die dritte Definition, welche eine sehr hohe Relevanz für Unternehmen jeglicher Branchen und digitaler Reifungsstufen entwickelt. Sie bildet deshalb auch die Grundlage von Weiterbildungsangeboten wie dem MAS Digitale Transformation.

Im Rahmen empirischer Fallstudienarbeiten hat deshalb die ZHAW School of Management and Law verschiedene Grundsätze zur Führung im digitalen Zeitalter untersucht und erarbeitet. Sie beleuchten die zentralen innovationsstrategischen Treiber von Digital Leadership (Warum?), wichtige Führungsstrategien (Wie?) und zentrale Führungsdimensionen (Was?), um im digitalen Zeitalter erfolgreich und innovationsgerichtet führen zu können.



Adrian W. Müller, Prof., Dr. oec. HSG,

leitet das Center for Innovation & Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er forscht und lehrt in den Bereichen Business Innovation und Entrepreneurship. Adrian Müller begleitet zudem Unternehmen und Start-ups in der Entwicklung und Realisierung neuer Innovationsinitiativen und Geschäftsmodelle.



Stephan Loretan, lic. oec. HSG,

ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Abteilung General Management der ZHAW School of Management and Law. Er trägt an der SML die Verantwortung für die strategische Initiative «Digitale Transformation». Weiter vertritt er die Hochschule in der AACSB Affinity Group «digital transformation» auf internationaler Ebene.

Führungsdimensionen von Digital Leadership: Was muss anders geführt werden?

Von Technologien zu Menschen

Die starre Hierarchie hat ausgedient, vielmehr geht es in Zukunft um eine interne Kooperationskultur, welche die Motive der Mitarbeitenden ernst nimmt. «Organisation follows talent» bewahrheitet sich und bedeutet, dass Talente die Organisation definieren und nicht umgekehrt. Mehr denn je muss der Mensch ins Zentrum der Organisation gestellt werden. Eine echte Kooperationskultur entsteht nur aus echtem Vertrauen. Digital Leadership lebt diese Haltung vor und mit und lässt so ein glaubwürdiges Umfeld für Eigenverantwortung und Selbstorganisation entstehen. Mitarbeitende sind auf die Verantwortung ihrer persönlichen Weiterentwicklung aufmerksam zu machen.

Strategien von Digital Leadership: Wie sollte anders geführt werden?

Von der Komplexität zur Einfachheit

Neuerungen in den digitalen Technologien und vielfältigere Kollaborationen führen zu einem exponentiellen Wachstum von Innovations- und Entwicklungspotenzialen. Unternehmen sehen sich einer steigenden Flut neuer Ideen und Innovationsmöglichkeiten gegenüber, welche mit grosser organisatorischer Irritation verbunden ist. Was macht man? Was macht man nicht? Und wer alles soll, muss bzw. darf es machen? Digital Leadership nutzt die Möglichkeiten digitaler Technologien für systemische Intelligenz gezielt, um Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu verbessern (Sensorik/IoT/Analytics). Eine schlüssige und breit abgestützte Innovations- und Technologiestrategie bildet die Grundlage, um den Blick für das Wesentliche zu wahren. Innovations-Screening und Technologie-Monitoring müssen instrumentell aufgebaut bzw. mit Partnern erschlossen werden. Neben dem gezielten Ausbau von technologischen Kompetenzen gilt es, das eigene Kunden- resp. Partnerverständnis (Customer/Partner Experience) gleichermassen mit zu entwickeln.

Treiber von Digital Leadership: Warum muss anders geführt werden?

Von der regionalen Branchenkonkurrenz zum globalen Wettbewerb

Im digitalen Zeitalter werden globale Transparenz und hoch effiziente Marktzugänge für alle Marktakteure zum Standard, auch für Schweizer KMUs. Geografische oder marktdefinitive Grenzen lösen sich zunehmend auf. Die Wettbewerbsintensität steigt dadurch, was zu einer komparativen Verbesserung der Internationalisierungschancen für Start-ups und Kleinunternehmen führt. Digital Leadership bedeutet, Internationalisierungschancen in Heim- und Fremdmärkten frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Auch vermeintlich kleine Geschäftsideen können im digitalisierten globalen Markt grosse Chancen haben (Long-Tail-Effekt).

Von Konventionen zur unternehmerischen Kraft

Mitorganisation und Mitunternehmertum sind Grundlagen für Motivation, Leistungsfähigkeit und Erfolg. Mit Selbstorganisation wird mehr Geschwindigkeit erzeugt. Unternehmen müssen mit multiplen (Sub-)Kulturen umgehen können. Digital Leadership maximiert die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden, was wiederum bedeutet, dass ernsthaft Spielräume geschaffen werden müssen, statt starre Vorgaben zu machen. Damit wird Kontrolle vertrauensvoll abgegeben bzw. übertragen.

Von der Vermarktung zum Partner Branding

Wenn der Markt global ist, sind es auch die Mitarbeitenden, Partner und ihre Kompetenzen. Marketing und Employer Branding entwickeln sich zunehmend zum 360-Grad-Partner-Branding. Partner Branding umfasst das Wissen um die eigene Identität sowie Kompetenzen zum Storytelling und zur echten Partnerschaftspflege. Dies betrifft auch den Innovationsmarkt: Nur Unternehmen, welche als attraktive Innovationspartner wahrgenommen werden, können hochwertige Innovationspartnerschaften eingehen.

Digital Leadership baut ein systematisches 360-Grad-Partner-Branding strategisch auf und pflegt die vereinbarten Partnerschaften aktiv. Die gesamte Belegschaft muss hinsichtlich Fähigkeiten wie Storytelling oder Beziehungsmanagement sensibilisiert und weiterentwickelt werden. Im digitalen Zeitalter ist die Positionierung als attraktiver Innovationspartner erfolgskritisch.

Vom Wissen zum Lernen

Die Halbwertszeiten von Fach- und Marktwissen sowie von technologischem Know-how sinken rapide. Die grössten strategischen Risiken bestehen in (zu) erfolgreichen Geschäftsmodellen – «Wir haben ja jahrzehntelange Erfahrung!» Oft wird das Neue durchaus gesehen, das Alte kann aber nicht losgelassen werden. Die erfolgreichsten Produkte und Geschäftsmodelle sollten demnach am regelmässigsten hinterfragt und Realitätschecks unterzogen werden. Digital Leadership fördert dazu Prozesse des validierten Lernens und unterstützt mit gezielten Innovationspartnerschaften («Bauen-Testen-Lernen-Feedback-Schleifen (Lean Startup)»). Unternehmen brauchen Offenheit, gesteigerte Lernfähigkeit und die Courage, loslassen zu können, als organisationale Grundkompetenzen.

Von der Stabilisierung zur Flexibilisierung

Wenn sich die Menschen ändern, ändern sich auch die Aufgaben in den entsprechenden Funktionen. Wer zur Belegschaft gehört, definiert sich nicht durch Organisation, sondern immer mehr durch Einigkeit und eine geteilte Vision. Mitarbeitende werden zu Partnern in der Realisierung dieser Vision. Agile Methoden und Organisationssysteme wie Scrum oder Lean-Ansätze verändern die Arten der Kollaboration und Führung. Digital Leadership begleitet den Weg von sturer Systematik hin zu maximaler Flexibilität aktiv. Neue innovative Organisationsmethoden müssen ausprobiert und adaptiert werden. «Das Maximum aus dem Minimum der notwendigen Regeln rauszuholen» kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Von Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken

Im digitalen Zeitalter wird der Zugang zu bisher eng kontrollierten Brancheninformationen, -wissen und -kontakten hoch effizient. Jahrzehntealte und bislang gut geschützte Branchengrenzen und Branchen-Wertschöpfungsketten lösen sich zunehmend auf. An Stelle linearer und rigider Wertschöpfungsketten treten nun komplexe Wertschöpfungsnetzwerke («Ökosysteme»). Digital Leadership erkennt disruptive Chancen und Risiken aufgrund veränderter Wertschöpfungsstrukturen frühzeitig und ergreift die notwendigen Massnahmen zeitgerecht. Eigene Stärken, Schwächen und Wertangebote müssen messerscharf definiert und regelmässig überprüft werden. Es muss der Mut aufgebracht werden, unkonventionelle Geschäftsmodelle anzugehen und branchenübergreifend zu denken und zu handeln.

Von Rollen zu Partnern

In digitalen Ökosystemen verschwinden fest zugeteilte Marktrollen zunehmend. Kunden werden Lieferanten, Lieferanten werden zu Wettbewerbern, Wettbewerber sind Entwicklungspartner – oder auch alles gleichzeitig. So entstehen dynamisch sich verändernde Mehrzweckbeziehungen mit anderen Ökosystem-Akteuren. Co-Creation und Coopetition setzen sich als produktive Kooperationsformen in fast allen Branchen durch. Digital Leadership verfolgt den gezielten Auf- und Ausbau von Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit. Um Verbündete zu suchen, wird es Mut, Offenheit und Vertrauen brauchen.