

## „Digital Leadership Excellence“ – Führung im Zeitalter der Digitalisierung und digitalen Transformation

Für die meisten Service-Organisationen stellt bereits die Adaption des Geschäftsmodells, der Prozesse und der Infrastruktur eine erhebliche Herausforderung dar. Damit eine Ausrichtung im Rahmen der digitalen Transformation aber wirklich gelebt werden kann, reichen neue Technologien alleine nicht aus. Was zählt sind die Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen und ihrem Willen diese neuen Herausforderungen angehen und meistern wollen. Nur wenn die Mitarbeiter die Veränderungen mittragen und dafür befähigt werden, die neuen Aufgaben auch zu bewältigen, besteht eine realistische Chance, dass Unternehmen bzw. Service-Organisationen ihre digitale Strategie umsetzen können. Und damit rücken Führungskräfte in den Fokus. Sie gelten weiterhin als Dreh- und Angelpunkt bei Veränderungsprojekten. Hinzu kommt, dass Führungskräfte den Wandel nicht nur initialisieren, sondern auch dafür sorgen müssen, dass die Zusammenarbeit in der digitalen Welt funktioniert – auf welche Veränderungen sich eine Führungskraft einstellen muss wird im weiteren Verlauf dargestellt.

### Was bedeutet agiles Arbeiten im Kontext der digitalen Transformation?

Aktive, motivierte und begeisterte Mitarbeiter und Führungskräfte setzen sich dafür ein, dass die drei Prinzipien (hohe Kundenorientierung, Prozesseffizienz durch Vermeidung von Verschwendung und Teambildung) angewandt werden. Das bedeutet demnach unnötige Aufgaben und Arbeitsschritte wegzulassen und entsprechende Energieanteile für die Steigerung des Unternehmenserfolgs aufzubauen. Somit führt dies zu eindeutigen Effizienzsteigerungspotentialen im Hinblick auf die Entwicklung, Bereitstellung und den Betrieb von Services für das Business aus Sicht einer Service-Organisation.

In diesen agilen Organisationsstrukturen im Gesamtbetrachtungskontext des agilen Service Managements werden die Führungsprinzipien verstärkt in Richtung Selbstorganisation und Eigenverantwortung der agierenden Mitarbeiter aufgesetzt.

Die operativen, lenkenden, entscheidenden und fachlichen Führungsfunktionen werden ganz oder teilweise an die Mitarbeiter übertragen. Die sich somit ergebende Geschwindigkeit des Handelns der in diesem Zusammenhang motiviert agierenden Mitarbeiter, verbunden mit agilen Organisations- und Arbeitsstrukturen und den im Kern des Service Managements aufgesetzten Prinzipien und Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung, sind die Schlüsselkomponenten für effiziente Service-Organisationen der Zukunft, die in einem sogenannten Effizienz-Dreieck dieser Kernelemente in einem übergreifenden Spannungsfeld eines agilen Service Managements erfolgreich und effizient agieren werden.

## Was bedeutet dies für die Führungskultur und -strukturen innerhalb der Service-Organisationen?

Neben der technischen Umsetzung muss der Wandel auch auf die Organisations- und Führungsstrukturen ausgeweitet werden. Die Organisationsstruktur umfasst sowohl eine interne Komponente, in Form von Aufbau, Ablauf und Führungsstrukturen als auch eine externe Komponente durch die entsprechende Positionierung der Service-Organisation im Wertschöpfungsnetzwerk. Im Rahmen von Organisations- und Transformationsprojekten bekomme ich immer wieder die Frage nach der Ausrichtung benötigter Führungsstrukturen und -prinzipien für die digitale Welt gestellt. Führung im digitalen Zeitalter bedeutet vielmehr eine Fokussierung auf drei wesentliche Aufgaben:

Entwicklung und Förderung	Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen	Schnelle Entscheidungsfindung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklung, Karrieremodelle und Mitarbeitermotivation</li> <li>• Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten</li> <li>• Führen mit flexiblen Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstverantwortliches Arbeiten</li> <li>• Führen bedeutet Anleiten statt fordern</li> <li>• Etablierung von notwendigen Standards und Strukturen als Rahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit ohne starren Hierarchien</li> <li>• Eigenverantwortung der Mitarbeiter</li> <li>• Flexible Entscheidungswege</li> </ul>

Abbildung 1: Kernaspekte der Führung im digitalen Zeitalter

Die Frage ist natürlich, wie Führungskräfte diese Herausforderungen meistern können. Ist Führung in der digitalisierten Welt überhaupt noch möglich? Die gute Botschaft dazu lautet einfach: Führung kann auch im digitalen Zeitalter gelingen, allerdings müssen sich Führungskräfte auf die neue Welt und die neuen Herausforderungen in einem dynamischen und agilen Umfeld einlassen.

**Sechs zentrale Aufgaben zeigen, welche Führungsaufgaben auf Führungskräfte zukommen.**

1. Vorantreiben der Veränderung
2. Anerkennung von Leistungen in einer agilen Organisationsumgebung
3. Förderung und Anleiten der agilen Zusammenarbeit in sich selbstorganisierenden Teams
4. Entwicklung der Mitarbeiter für das Arbeiten in systemischen, dynamischen und agilen Strukturen
5. Entscheidungen treffen und team-basierte Entscheidungsstrukturen zulassen
6. Führungsleitplanken zur Orientierung geben

## Die Persönlichkeit als entscheidender Faktor

Die hier aufgezeigten Herausforderungen und notwendigen Aufgaben zeigen klar auf, dass Führungskräfte sich gerade im Zeitalter der Digitalisierung mit den neuen Technologien und damit verbundenen Arbeitsweisen auseinandersetzen und im Arbeitsalltag bzw. in ihrem Wirken als Führungskraft aktiv einsetzen müssen. Die größte Herausforderung ist jedoch die notwendige Einstellungsänderung im organisatorischen Kontext zu schaffen. Führungskräfte werden mit einem traditionell steuernden, konservativen und risikoorientierten Führungsstil in der digitalen Welt nicht mehr erfolgreich sein und schnell an ihre Grenzen stoßen. Hier sind völlig neue Prinzipien und Werte nötig, die denen eines traditionellen Führungsverständnisses teilweise konträr entgegenstehen: Kooperieren statt delegieren, Bottom-up Kommunikation statt Top-Down Ansagen und Mut zum Experimentieren statt Null-Fehler-Ansatz sind hier die wesentlichen Erfolgskomponenten.

Dabei können folgende Ansatzpunkte bzw. Hebel, die eine Führungskraft in der digitalen und agilen Welt hat, sinnvoll für eine übergreifende Anwendung sein:

- Klare Zielsetzung
- Überzeugende Wirkung
- Aktive Einbindung
- Aktive Gestaltung
- Konsequentes Handeln und
- Klare Linie der Umsetzung

Gerade aus der organisatorischen Perspektive unserer Betrachtungen zeigt sich deutlich, dass die Aufnahme des Status Quos einer Service-Organisation als Grundlage zur Bewertung und zur Schaffung notwendiger Verbesserungsschritte zielführend ist. Dazu dient unser SERVICE Digitalization Readiness Assessment, das basierend auf definierten Gestaltungsfeldern (Kern-Domänen) genau dieses Gesamtbild erstellt und für die Aspekte Organisation, Kultur, Führung und Wissen die Entwicklungspotentiale aufzeigt.

Folgende Zielsetzung ist für das Digitalization Readiness Assessment gegeben:

- Hilfsmittel zur Schaffung des Stärken- und Schwächenprofils der ORGA mit dem Fokus auf die Geschäftsprozess-Integration („Reife einer Digital-Business Development Unit“)
- Qualitative Bewertung einer ORGA mit Zielbild Digitalisierung / SERVICE 4.0 Scope
- Grundlage zur Ableitung von Handlungsempfehlungen

Zur Durchführung und Auswertung werden Interviews mit standardisierten Fragen durchgeführt und damit verbunden Auswertungen zu Themen-Clustern erstellt sowie eine Ableitung der Stärken-Schwächen-Profile für die betrachtete Service-Organisation

Eine Darstellung als Quality-Radar-Chart sowie die Erstellung eines Maßnahmenplans und Roadmap stellen den zentralen Schwerpunkt der Handlungsempfehlungen dar.

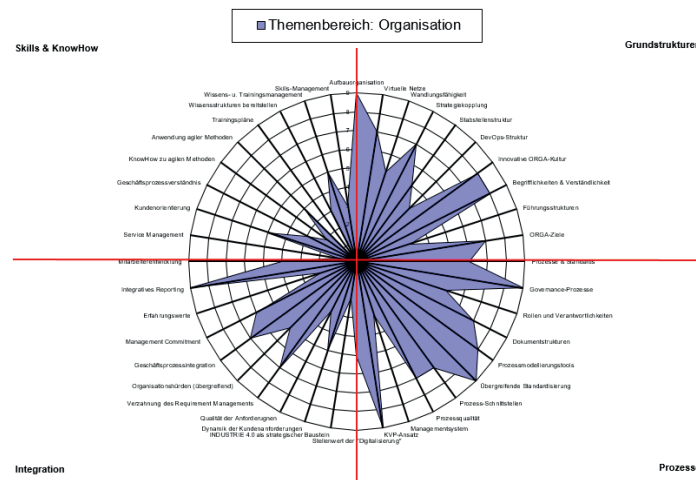


Abbildung 2: Stärken-/ Schwächenprofil gemäß definierten Themen-Clustern des Digitalization Readiness Assessments

## Erfolgreiche Anwendung

Das *Digitalization Readiness Assessment* hat bereits in zahlreichen Service-Organisationen die Praxistauglichkeit bewiesen und den Organisationseinheiten wertvolle Hilfestellungen bei der Ausrichtung der Organisations- und Führungsstrukturen für das digitale Zeitalter gegeben. Im Kontext der Analyse von Service-Organisationen bewerten wir die vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der definierten Gestaltungsfelder, betrachten dabei u.a. die vorhandenen Führungsstrukturen und -prinzipien und gibt klare Empfehlungen zur Situationsverbesserung.