Leadership & Digitalisierung: Einblicke in die Praxis mittels einer Delphi-Studie

Katharina Gilli – Freie Universität Bozen
Nicole Lettner – Johannes Kepler Universität Linz
Wolfgang Güttel – Technische Universität Wien

Management Summary

- Die digitale Transformation wurde durch COVID-19 beschleunigt. Unklar blieben bislang die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Führung, insbesondere auf Führungsprozesse.

- Je digitaler der Führungsalltag wird, desto wichtiger wird Führung, um soziale Prozesse zu steuern und Prozesse des Wandels im Zuge der Einführung neuer Technologien gut zu gestalten.

- Die zunehmende Technisierung des Führungsalltags steigert die Anforderungen an die Führungskraft zum Selbstmanagement, zur Teamgestaltung und zur Schaffung von Rahmenbedingungen.

- Unternehmen verankern Digitalisierung umfassend und ermöglichen die Weiterentwicklung einer Kultur, die Digitalisierung und analoges Geschäft zunehmend integrativ versteht (verschwimmende Grenzen).

Motivation

Die digitale Transformation wurde durch COVID-19 beschleunigt. Unklar blieben bislang die Auswirkungen der Digitalisierung auf Führungsprozesse.

Bis heute weiß man wenig darüber, was Digitalisierung tatsächlich bedeutet.
COVID-19 Pandemie → Führungskräfte mussten über Nacht lernen, auf Distanz zu führen.

Führung kristalliert sich als essentielles Thema heraus. Viele Fragen sind noch offen:

- Wird Führung bei zunehmender Technologisierung an Relevanz gewinnen oder verlieren?
- Muss Führung neu gedacht werden, um im digitalen Zeitalter zu funktionieren?

Forschungslücke:

Über welche Kompetenzen müssen Führungskräfte genau verfügen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich führen zu können?

- Sind die Anforderungen an Führungskräfte für alle Unternehmen gleich?
- Oder sind sie kontextabhängig und variieren z.B. mit der Unternehmensgröße?

Ziel der Studie

Wir untersuchen den Einfluss der Digitalisierung auf Leadership.

Ziel:

Untersuchung des Einflusses der Digitalisierung auf das Leadership in mittelständischen und großen Unternehmen

Fokus: Führungskompetenzen, Führer-Geführten-Beziehung

Forschungsfragen:

1.) Welche Fähigkeiten werden Führungskräfte künftig benötigen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich sein zu können?

2.) Welche Auswirkung wird die zunehmende Digitalisierung auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen haben?

3.) Wie können Unternehmen den Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, erfolgreich begegnen?

Forschungsmethode

Vier Delphi-Panels in Bozen und Wien mit 50 Teilnehmern_innen

Explorative Gruppendiskussion in Form von Delphi-Panels

- Teilnehmer: 50 Führungskräfte mittelständischer und großer Unternehmen, die sich mit digitaler Transformation beschäftigen

Setting

- Vier moderierte Gruppendiskussionen (Panels) über Zoom zu je 12 - 14 Teilnehmern_innen, davon
  - zwei Panels in Bozen mit Vertretern_innen von mittelständischen Unternehmen im Dezember 2020
  - zwei Panels in Wien mit Vertretern_innen von Großunternehmen im Januar 2021

Datenanalyse

- Induktive, explorative Auswertung der Ergebnisse mittels Inhaltsanalyse

Leadership & Digitalisierung

Frage 1: Welche Fähigkeiten werden Führungskräfte künftig benötigen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich sein zu können?

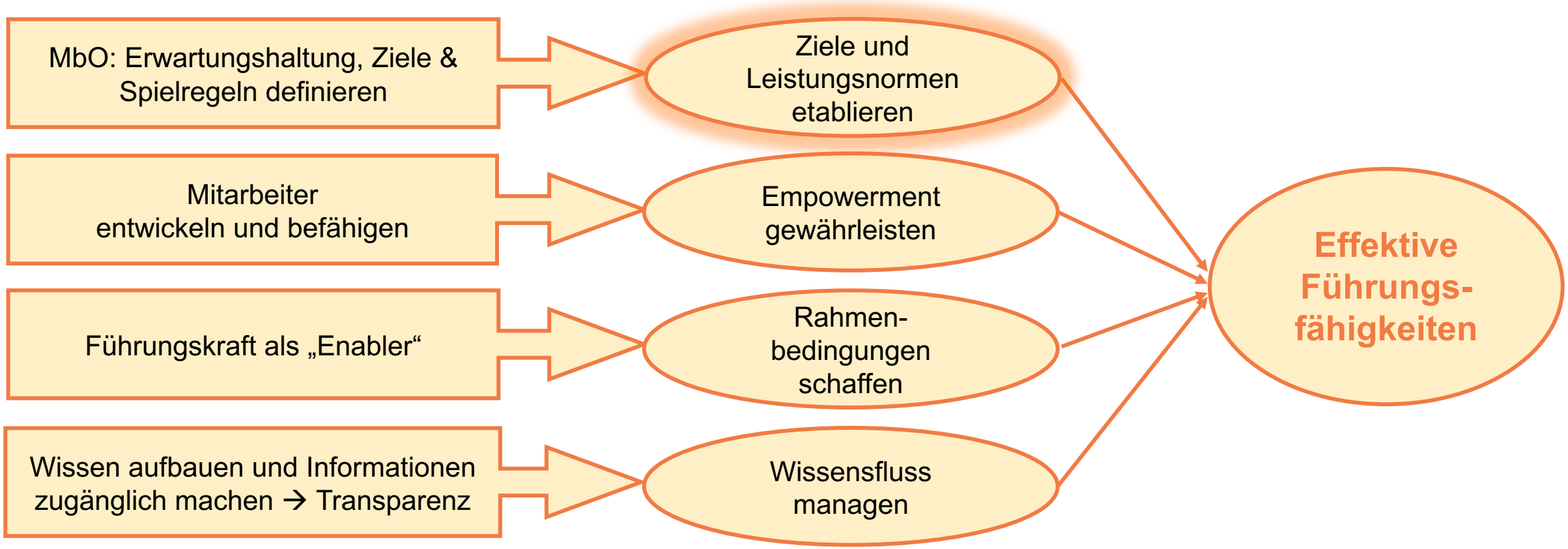
- Je digitaler der Führungsalltag wird, desto wichtiger wird Führung, um soziale Prozesse im Team zu steuern, besonders bei dislozierten Teams bzw. bei hohen Homeoffice-Anteilen. Ebenso entscheidend ist die Gestaltung von Wandelprozessen im Zuge der Einführung neuer bzw. Weiterentwicklung bestehender Technologien.
- ***Effektive Führungsfähigkeiten***: Führung muss auch im digitalen Zeitalter für das Zielsystem sorgen. Sie muss Mitarbeiter_innen direkt oder über die Gestaltung der Rahmenbedingungen indirekt für die Zielerreichung befähigen und den schnellen Wissens- und Informationsfluss im Team gewährleisten.
- ***Ausgeprägte Veränderungsfähigkeiten***: Führungskräfte sollen den digitalen Wandel aktiv gestalten. Sie sollen offen für Neuerungen sein (*sensing*), schnell Entscheidungen treffen, um auf neue Trends zu reagieren (*seizing*) und Veränderungen konsequent in ihren Teams umsetzen (*reconfiguring*). Damit werden von ihren effektive Veränderungsfähigkeiten (*dynamic managerial capabilities)* erwartet.
- ***Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten***: Entgegen der Erwartung werden von Führungskräften nur in geringem Ausmaß vertiefte technologische Fähigkeiten gefordert. Vielmehr entscheiden in der digitalen Transformation Mindset und ganzheitliches Denken, um Zusammenhänge gut zu verstehen und passende Entscheidungen treffen zu können. Weiteres ist eine punktuelle Reflexion des Tuns auf einer Meta-Ebene essenziell.

Leadership & Digitalisierung

Je digitaler der Führungsalltag wird, desto wichtiger wird Führung, um soziale Prozesse zu steuern und Prozesse des Wandels im Zuge der Einführung neuer Technologien gut zu gestalten.

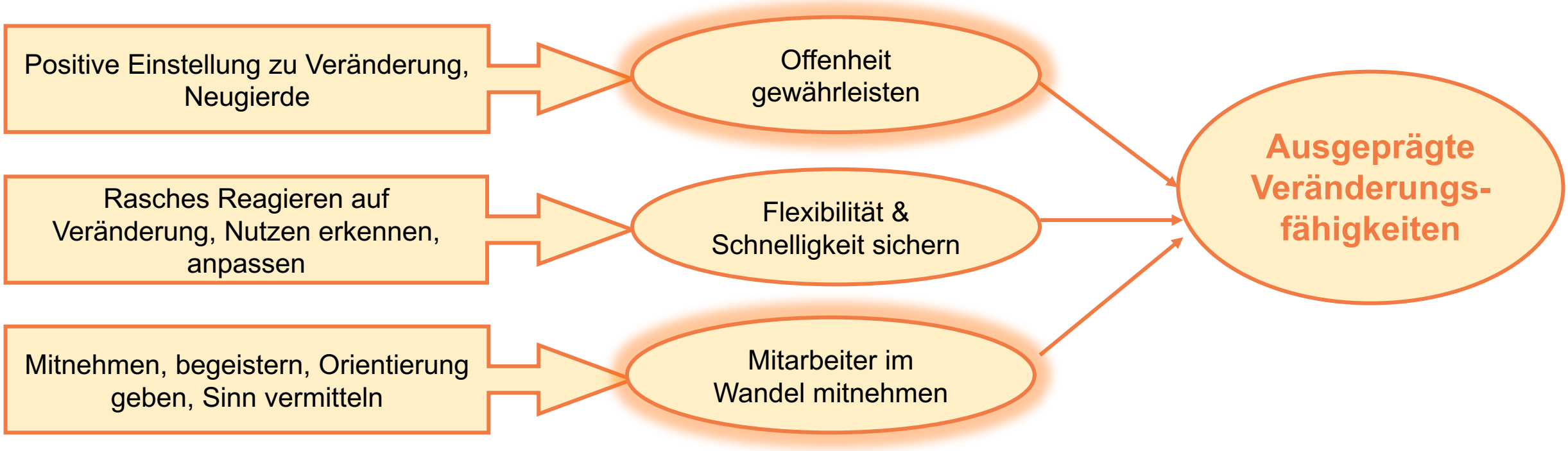
Effektive Führungsfähigkeiten

Führung muss auch im digitalen Zeitalter für das Zielsystem sorgen, d.h. sie muss Mitarbeiter_innen direkt oder über die Gestaltung der Rahmenbedingungen indirekt befähigen und den Wissensfluss gewährleisten.



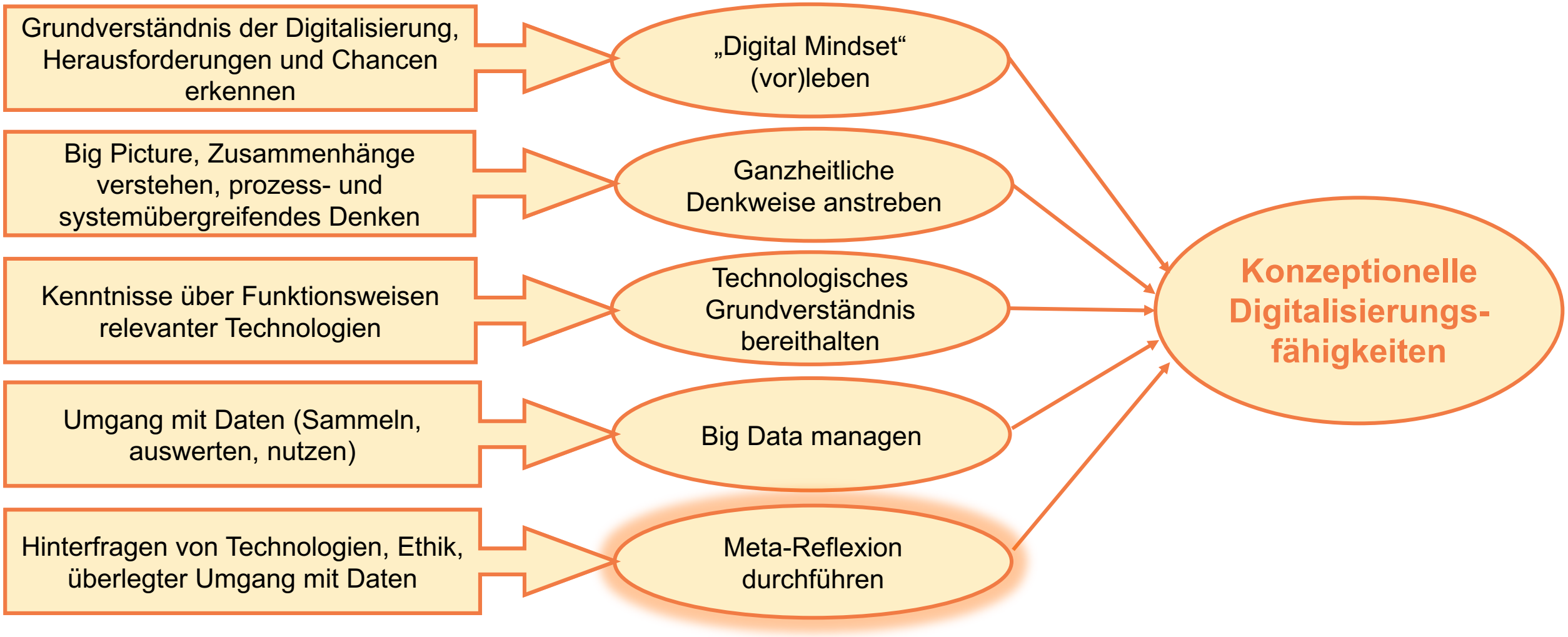
Ausgeprägte Veränderungsfähigkeiten

Führungskräfte sollen den digitalen Wandel aktiv gestalten: Offenheit für Neuerungen (sensing), schnelle Entscheidungen (seizing) und konsequente Umsetzung im Team (reconfiguring).



Konzeptionelle Digitalisierungsfähigkeiten

Entgegen der Erwartung werden von Führungskräften nur in geringem Ausmaß technologische Fähigkeiten gefordert. Vielmehr entscheiden Mindset, ganzheitliches Denken und Reflexion.



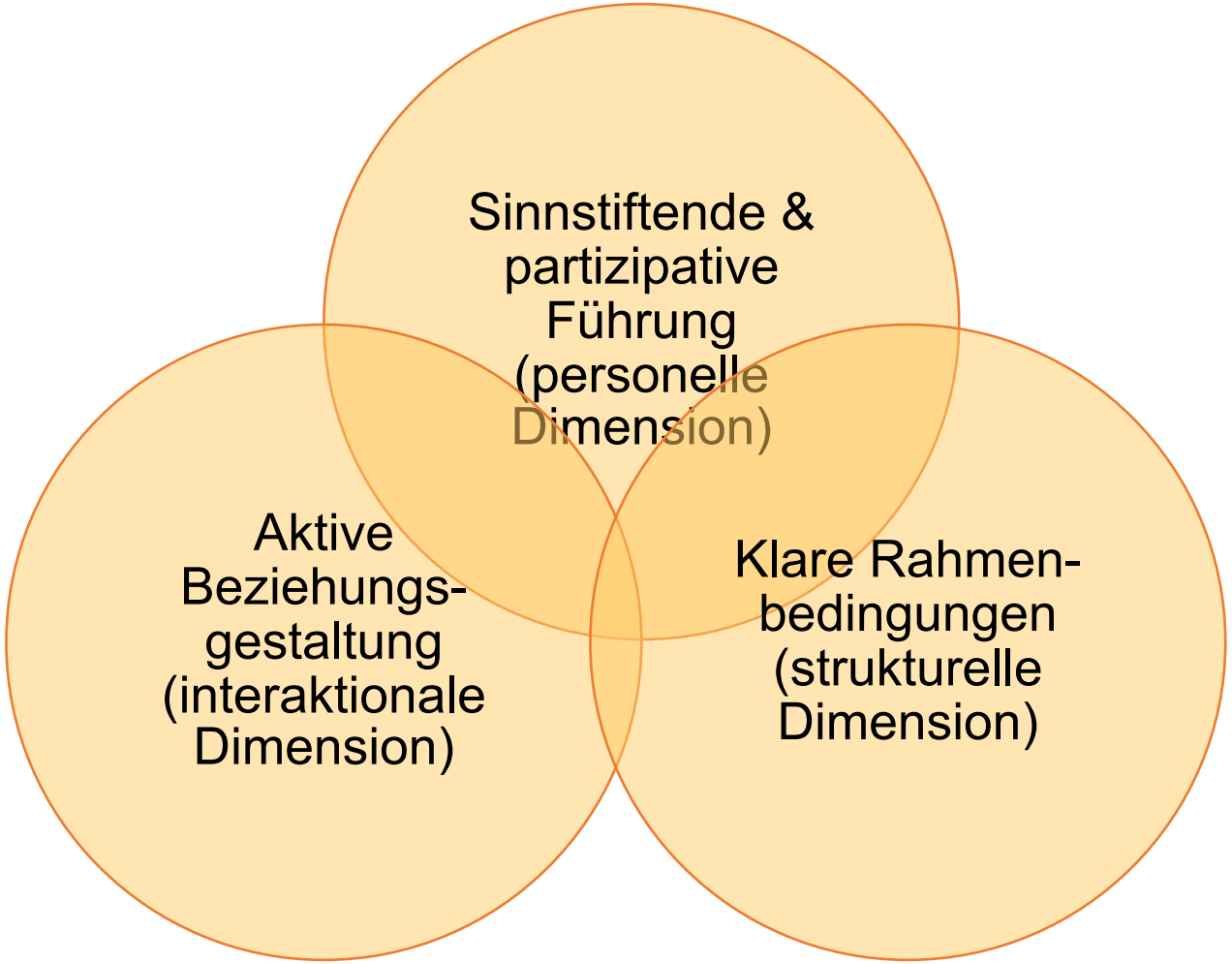
Führer-Geführten-Beziehung & Digitalisierung

Frage 2: Welche Auswirkung wird die zunehmende Digitalisierung auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen haben?

- Die zunehmende Technisierung des Führungsalltags steigert die Anforderungen an die Führungskraft zum Selbstmanagement (personelle Dimension), zur Teamgestaltung (soziale Dimension) und zur Schaffung von Rahmenbedingungen (strukturelle Dimension).
- ***Sinnstiftende & partizipative Führung***: Durch die Digitalisierungsherausforderungen zeigt sich der Charakter der Personen deutlicher. Mittels sinnstiftender und partizipativer Führung wird versucht, kommunikativ Einfluss auf die Mitarbeiter_innen – auch über „digitale Distanz“ – zu nehmen.
- ***Aktive Beziehungsgestaltung***: Digitale Technologien erfordern nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an aktiver Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen. Die „Kälte“ der Technologie muss von der Führungskraft aktiv um die soziale Dimension (z.B. zum Aufbau von Vertrauen) erweitert werden, denn besonders bei „digitaler Distanz“ entsteht die Vertrauensumgebung nicht mehr von selbst.
- ***Klare Rahmenbedingungen***: Durch klare Rahmenbedingungen – durch die Schaffung ambidextrer Teamstrukturen, Transparenz und partizipativer Leistungsbeurteilung (auf Basis transparenter Daten) – können Führungskräfte in der digitalen Transformation die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter_innen aufrecht halten.

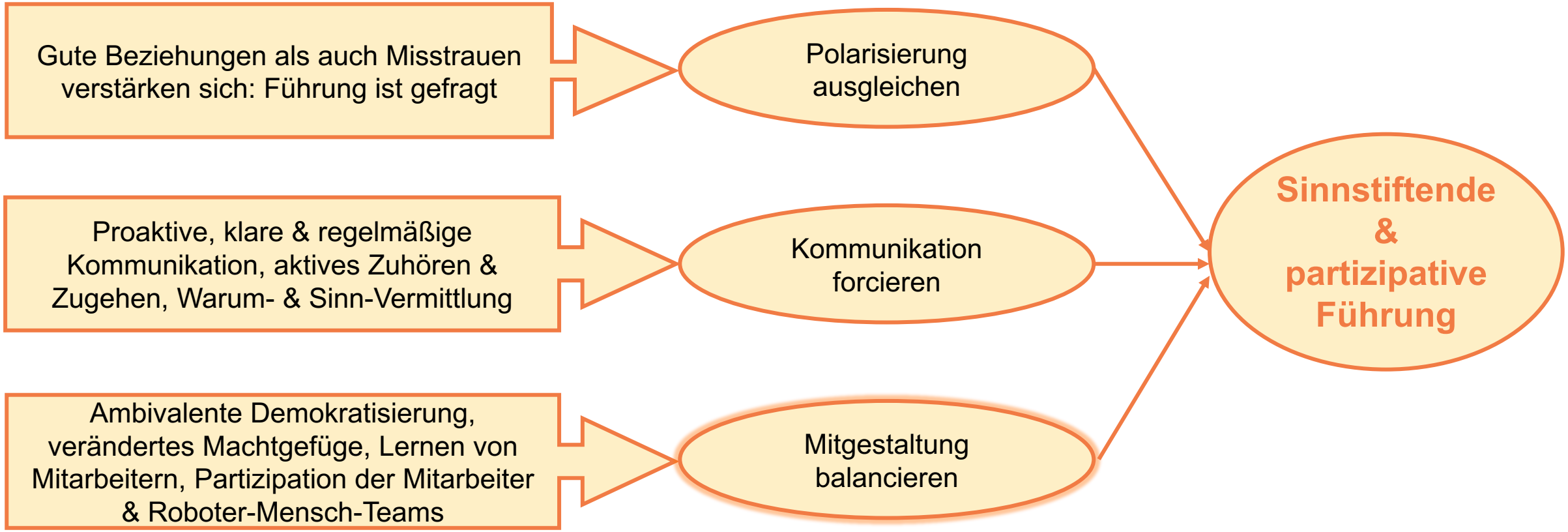
Führer-Geführten-Beziehung & Digitalisierung

Die zunehmende Technisierung des Führungsalltags steigert die Anforderungen an die Führungskraft zum Selbstmanagement, zur Teamgestaltung und zur Schaffung von Rahmenbedingungen.



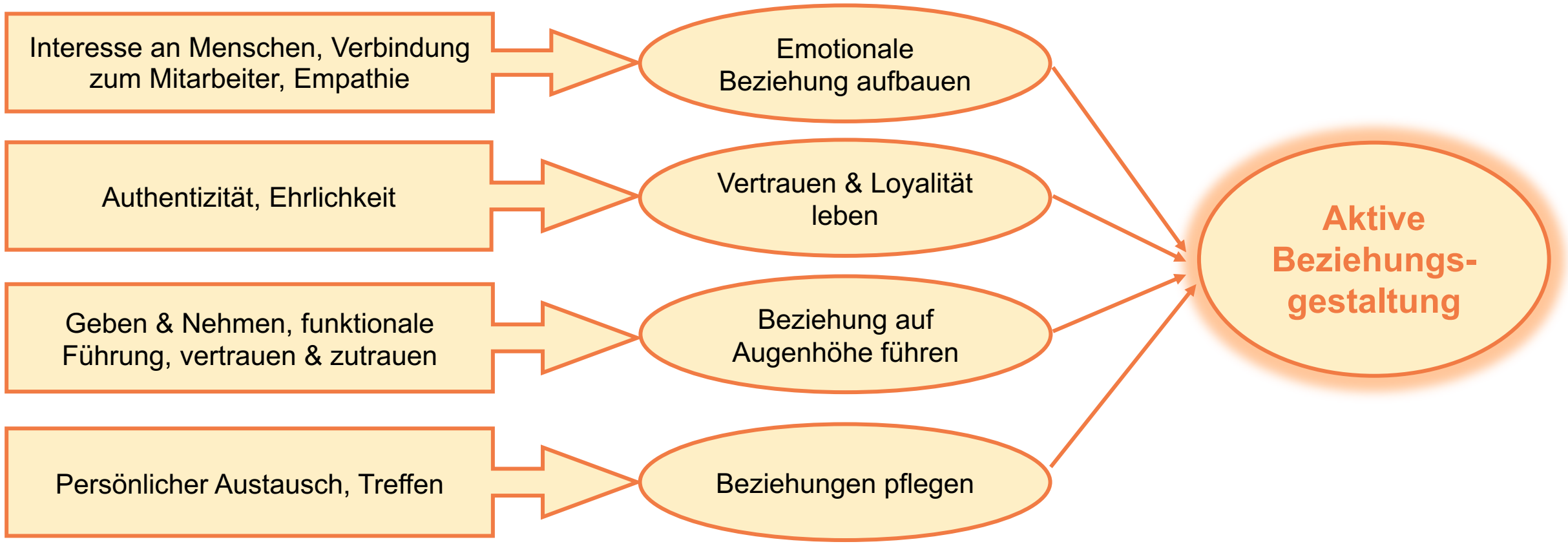
Personelle Dimension der Führung

Durch die Digitalisierungsherausforderungen zeigt sich der Charakter der Personen deutlicher. Mittels sinnstiftender und partizipativer Führung wird versucht, kommunikativ Einfluss zu nehmen.



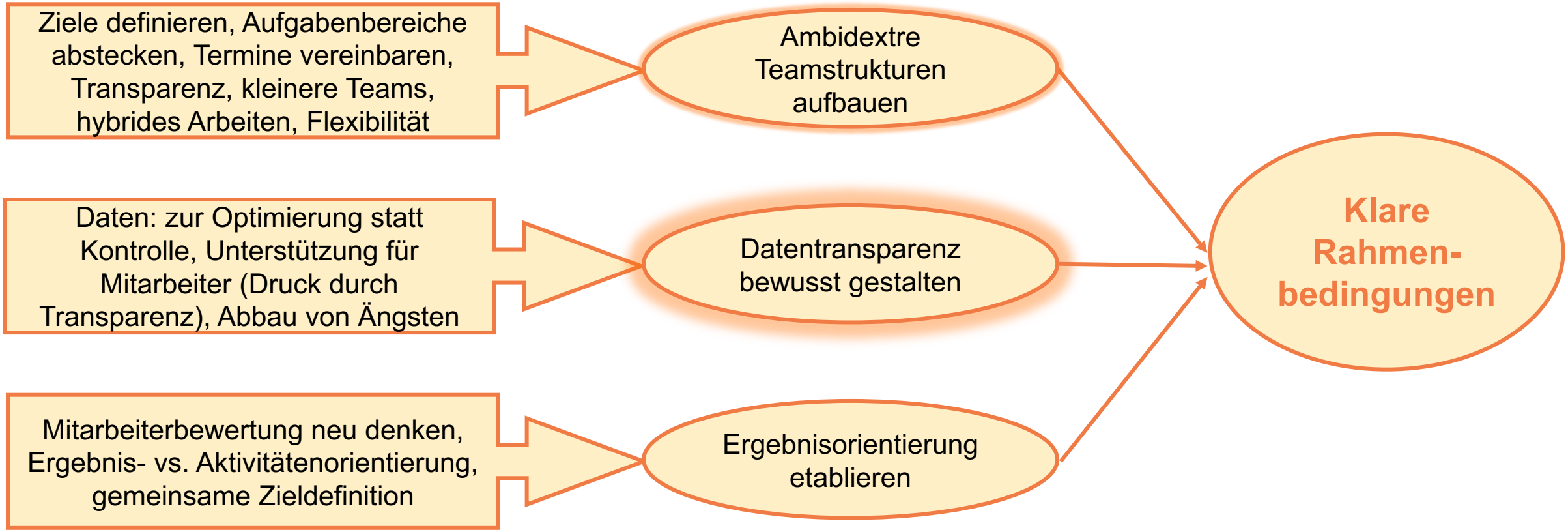
Interaktionale Dimension der Führung

Digitale Technologien erfordern nicht ein Weniger, sondern ein Mehr an aktiver Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen.



Strukturelle Dimension der Führung

Durch klare Rahmenbedingungen können Führungskräfte in der digitalen Transformation die Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter_innen aufrecht halten.



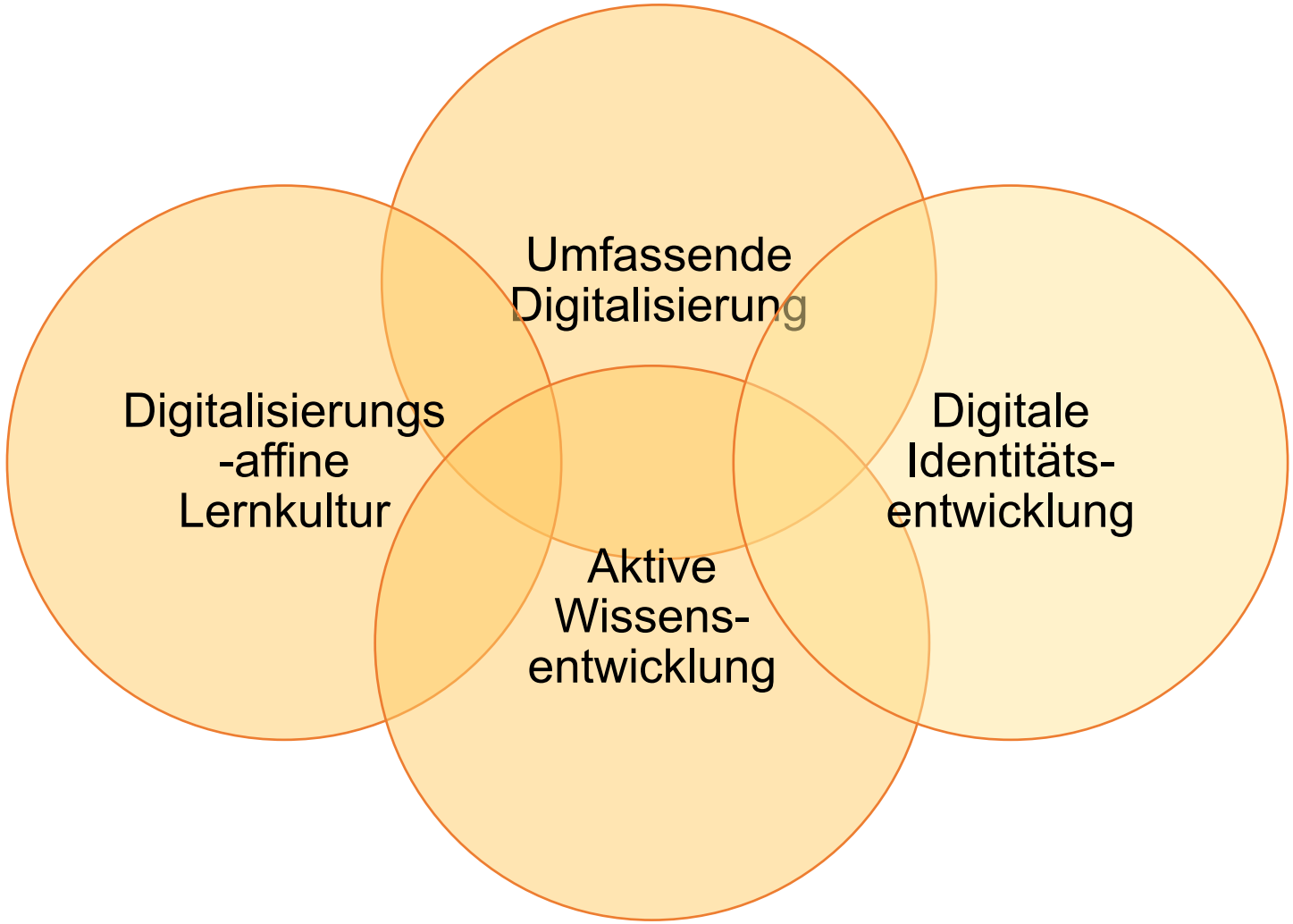
Digitalisierungsstrategien

Frage 3: Wie können Unternehmen den Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, erfolgreich begegnen?

- Unternehmen verankern Digitalisierung umfassend. Als Schlüssel dazu wird die Weiterentwicklung einer Kultur betrachtet, die Digitalisierung und analoges Geschäft zunehmend integrativ versteht, da die Grenzen zwischen analoger und digitaler Welt kontinuierlich verschwimmen.
- **Umfassende Digitalisierung**: Unternehmen versuchen, Digitalisierung umfassend in Strategie (*strategic dimension*), Strukturen, Prozessen & Technologien (*hard dimension*) sowie in Kultur und Personen (*soft dimension*) zu verankern.
- ***Digitalisierungsaffine Lernkultur***: Digitalisierung erfordert im Moment der technologischen Sprünge eine Kultur der Fehlertoleranz, Reflexion und Schnelligkeit sowie die Nutzung von Netzwerken, um rasches und effektives Lernen neuer Technologien zu ermöglichen.
- ***Digitale Identitätsentwicklung***: Die Entwicklung einer zunehmend digitaleren Identität erfordert konsequentes Onbording auch in Zeiten „digitaler Distanz“ und die Schärfung einer (oft ergänzenden) digitalen Identität.
- ***Aktive Wissensentwicklung***: Neue digitale Technologien erfordern schnelles Lernen, wozu der konsequente und aktive Aufbau von Wissen – im Unternehmen und über offene Netzwerke (*open strategy*) – dient.

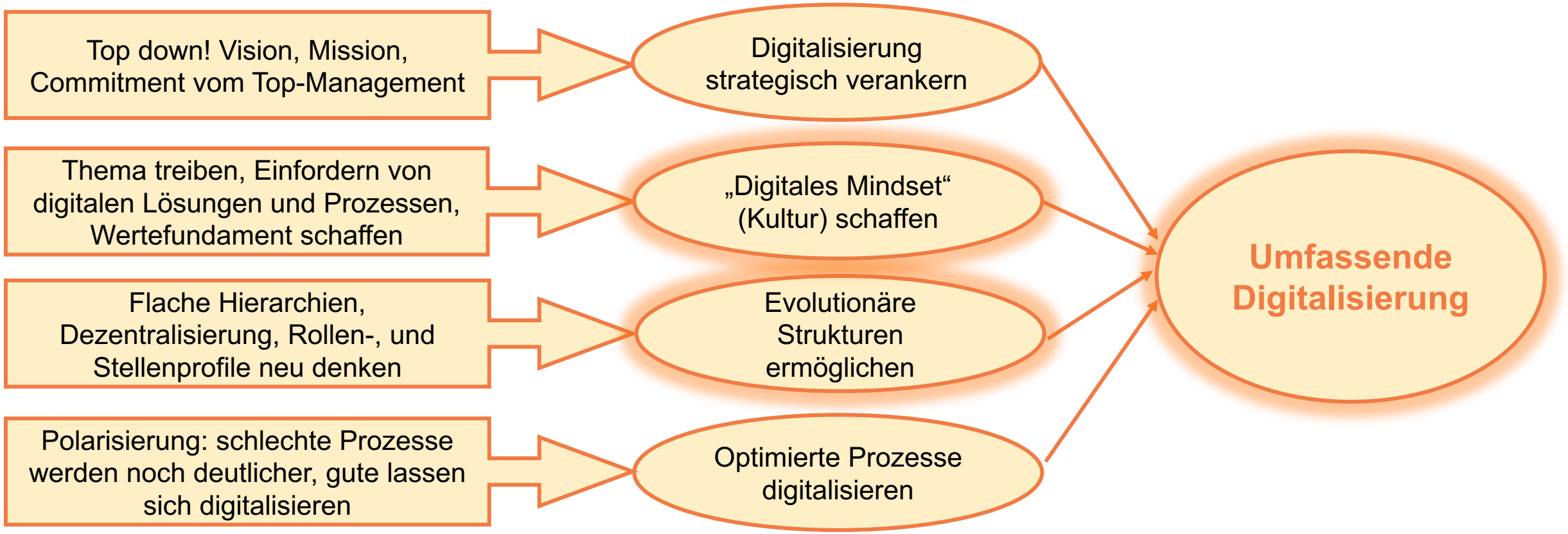
Digitalisierungsstrategien

Unternehmen verankern Digitalisierung umfassend & ermöglichen die Weiterentwicklung einer Kultur, die Digitalisierung und analoges Geschäft zunehmend integrativ versteht.



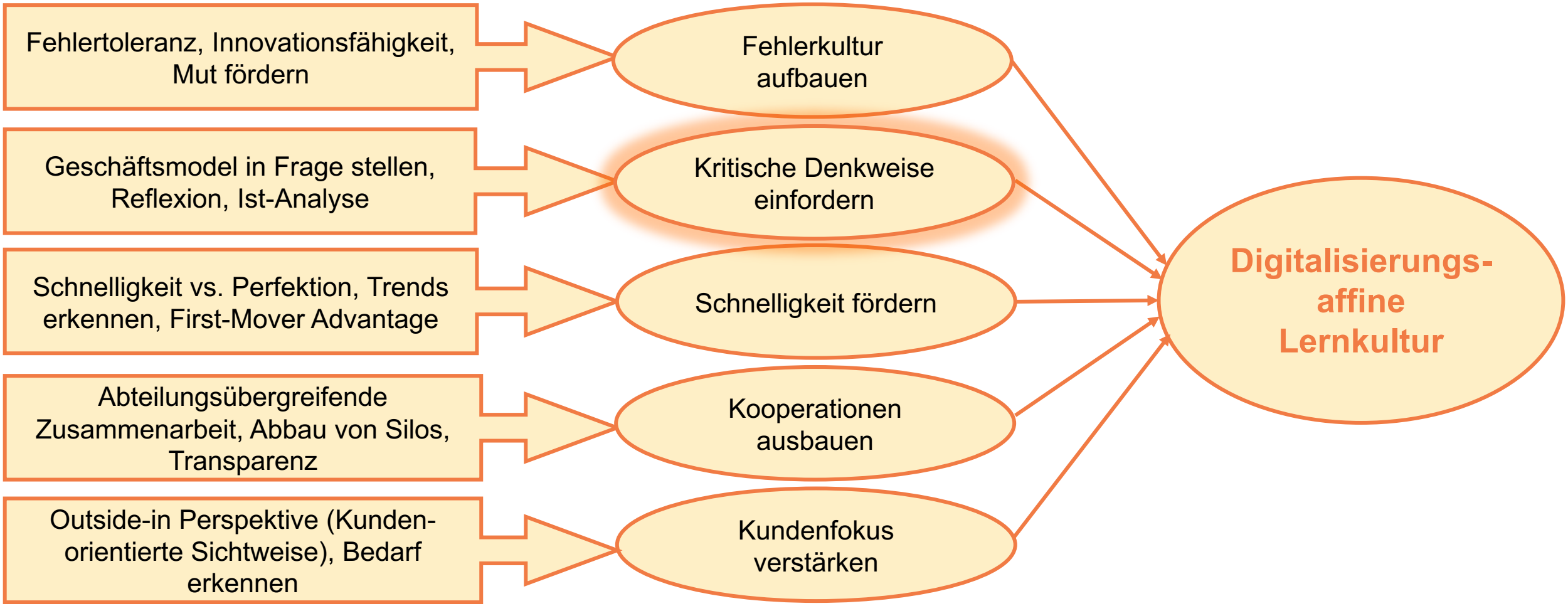
Umfassende Digitalisierung

Unternehmen versuchen, Digitalisierung umfassend in Strategie, Strukturen/Prozesse und Kultur/Personen zu verankern.



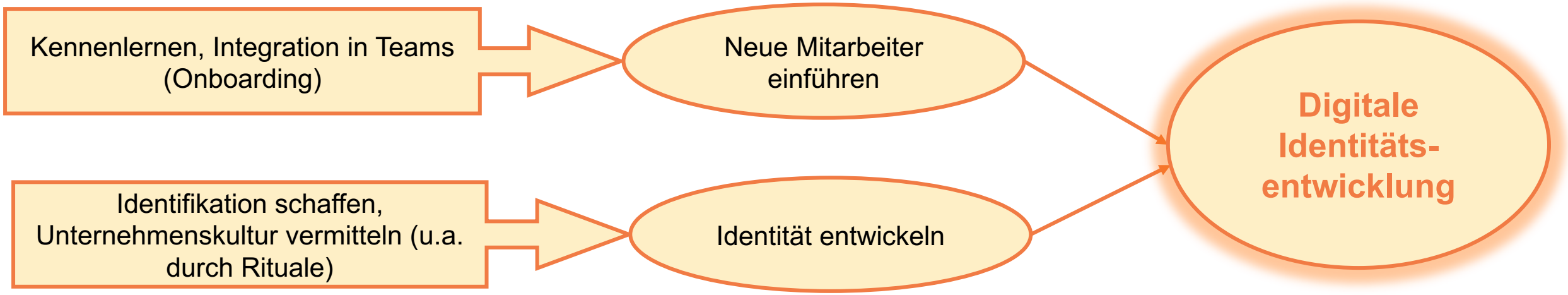
Digitalisierungskultur

Digitalisierung erfordert im Moment der technologischen Sprünge eine Kultur der Fehlertoleranz, Reflexion, Schnelligkeit sowie die Nutzung von Netzwerken, um effektives Lernen zu ermöglichen.



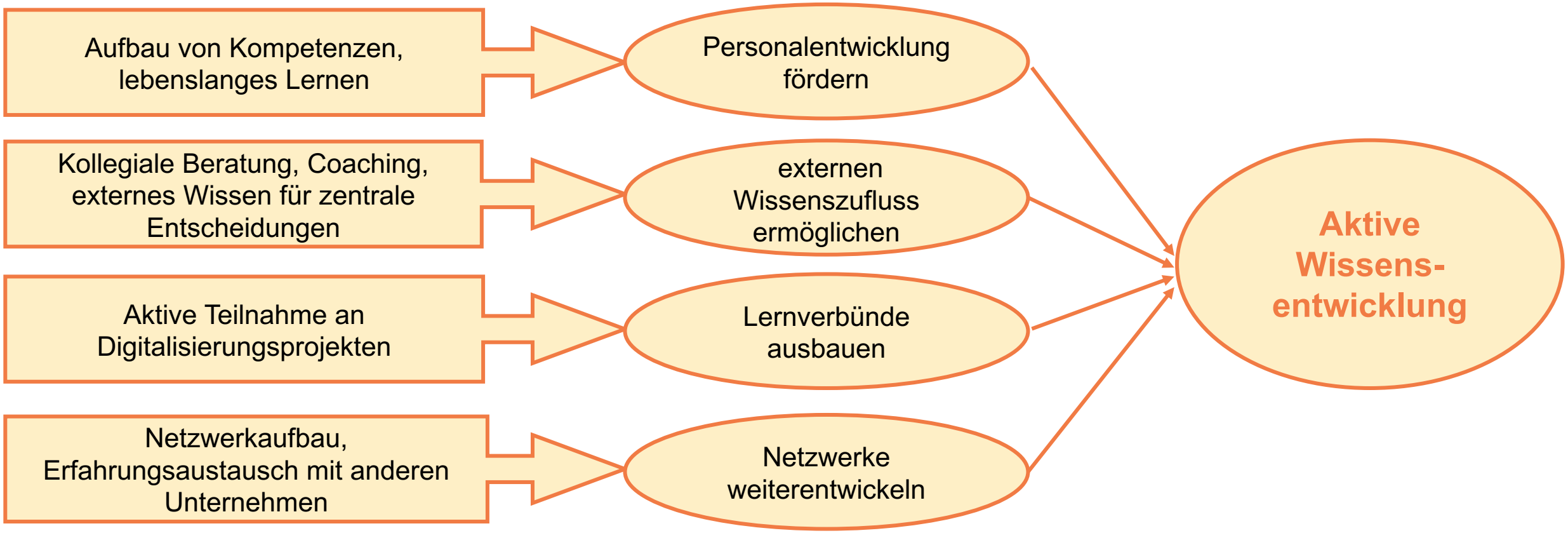
Digitale Identitätsentwicklung

Die Entwicklung einer zunehmend digitaleren Identität erfordert konsequentes Onbording auch in Zeiten „digitaler Distanz“ und die Schärfung einer (oft ergänzenden) digitalen Identität.



Wissensentwicklung

Neue Technologien erfordern schnelles Lernen, wozu der konsequente und aktive Aufbau von Wissen – im Unternehmen und über offene Netzwerke (open strategy) – dient.



Fazit & Managementempfehlungen (1)

Die digitale Transformation braucht klare Führung.

Digitalisierung braucht aktive Führungskräfte die den technologischen Change treiben, kommunizieren und umsetzen:

- Offenheit für Neuerungen, Entscheidungsstärke in der Durchsetzung und Konsequenz in der Umsetzung im Change!
- Führungskräfteauswahl und -qualifizierung dienen als Stellhebel
- Reflexionsfähigkeit auf einer Meta-Ebene als strategische Schlüsselfähigkeit

Digitalisierung wird durch die Etablierung passender Führungssysteme unterstützt:

- Führung und Veränderung benötigen Zeit, Ressourcen und vor allem Aufmerksamkeit
- Reflektiertes Change-Wissen durch Führungskräftequalifizierung legt die Basis für den technologischen Wandel; besonders bei Techniker_innen etc.

Fazit & Managementempfehlungen (2)

Die digitale Transformation braucht auch einen ganzheitlichen Zugang über Strategie, Struktur/Technologie und Kultur: Die Technologie ist nicht das Problem!

Ganzheitliche Gestaltung der Digitalisierung im Dreieck zu Strategie-Struktur/Technologie-Kultur als Basisvoraussetzung im umfassenden Wandel:

- Führungskräfte sind der Schlüssel bei der Strategieentwicklung und -umsetzung in der digitalen Transformation
- Führungskräfte müssen den formalen Regelrahmen zur Einbettung der Technologien schaffen und dabei vor allem das „Warum“ erklären
- Führungskräfte können durch ihr Verhalten (symbolisches Management) und ihre Entscheidungen versuchen ein „digitales Mindset“ in der Kultur zu verankern: sie sind der Hebel dazu!
- Führungskräfte sind deshalb der Stellhebel zur digitalen Transformation und sollten in der Qualifizierung im Fokus stehen

Appendix (1) Ergänzungen Abschlussworkshop

Frage 1: Welche Fähigkeiten werden Führungskräfte künftig benötigen, um im digitalen Zeitalter erfolgreich sein zu können?

- **Je mehr High-tech, desto mehr High-touch**!

- **Transparenz managen:** Die effektive Leistung und nicht der Einsatz der Mitarbeiter_innen ist sichtbar und somit Basis für die Mitarbeiter_innenbewertung/belohnung.
  Die Auswirkungen der Entscheidungen von Führungskräften werden sichtbar für alle.

- **Prädiktion** (vorausschauen): In Unsicherheit Entscheidungen für morgen treffen. Neuer Entscheidungsprozess, der nur mit einer Fehlerkultur gelingen kann.

- **Hybride Führung:** Einen Teil der Mitarbeiter_innen in Präsenz so wie gleichzeitig einen Teil im Home Office zu führen → Physische Anwesenheit und digitale Distanzen (fair und effizient) managen

Appendix (2) Ergänzungen Abschlussworkshop

Frage 2: Welche Auswirkung wird die zunehmende Digitalisierung auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter_innen haben?

- **Bewertung nach Zielen und Ergebnissen** (anstatt Aktivitäten): fördert Vertrauen, Eigeninitiativen und die intrinsische Motivation

- **Individualisierung der Führung, Empathie:** individuelles Eingehen, Interesse und Akzeptanz von verschiedenen Mitarbeiter_innentypen → erfordert flexibles Mindset

- **Energie:** Man benötigt mehr Energie um Aufmerksamkeit zu erhalten und den anderen zu erreichen. Die Technologie wirkt wie ein Filter, man spürt den Menschen weniger.

- **Vereinbarung klarer Regeln:** Der Tag wird durch Videokonferenzen zugetaktet, es gibt keine Pausen mehr, die sich vorher natürlich ergeben haben. Es braucht Regeln im Umgang miteinander.

Appendix (3) Ergänzungen Abschlussworkshop

Frage 3: Wie können Unternehmen den Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, erfolgreich begegnen?

- **Wissensaustausch**: Informeller Wissensaustausch braucht den präsenten Büroalltag (Gespräche, Diskussionen bei der Arbeit und in den Pausen).

- **Eigenständige Teams:** Führungskräfte müssen nicht mehr zwingend vor Ort sein. Damit dies gelingen kann, müssen Teams an eigenständige Arbeits- und Denkweise herangeführt werden. Führungskräfte müssen lernen, loszulassen, denn nur so können Selbstlernprozesse stattfinden. → Diskrepanz zwischen Selbstständigkeit fördern und Orientierung geben

- **Führung über Purpose:** Wenn Teams auf der Welt verstreut sind und die persönliche Bindung wegfällt, definiert sich die Zugehörigkeit über Purpose.

- **Überwachung vs. Home Office:** Mitarbeiter_innen haben Angst vor Überwachung und Zurücknahme der Flexibilität (Flexibilität eröffnet vor allem Frauen Karriereperspektiven), wenn sie nach der Pandemie wieder ins Büro zurückkehren (müssen)→ Ängste und Unsicherheiten nehmen

Appendix (4) Ergänzungen Abschlussworkshop

Generelle Anmerkungen und Blick in die Zukunft.

- **Seit den Workshops haben sich die einzelnen Themen noch stärker gezeigt.**
- **Konsens** zwischen den Workshops im Dezember und Jänner und den Abschlussworkshops im April
- **Keine erkenntlichen Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (Bozen) und großen Unternehmen (Wien).**
- **Gesammelten Themen verstärken sich nach der Krise** (z.B. kulturelle Veränderungen vorantreiben und implementieren)!
- **Wie sieht die neu Normalität nach der Krise aus?**