

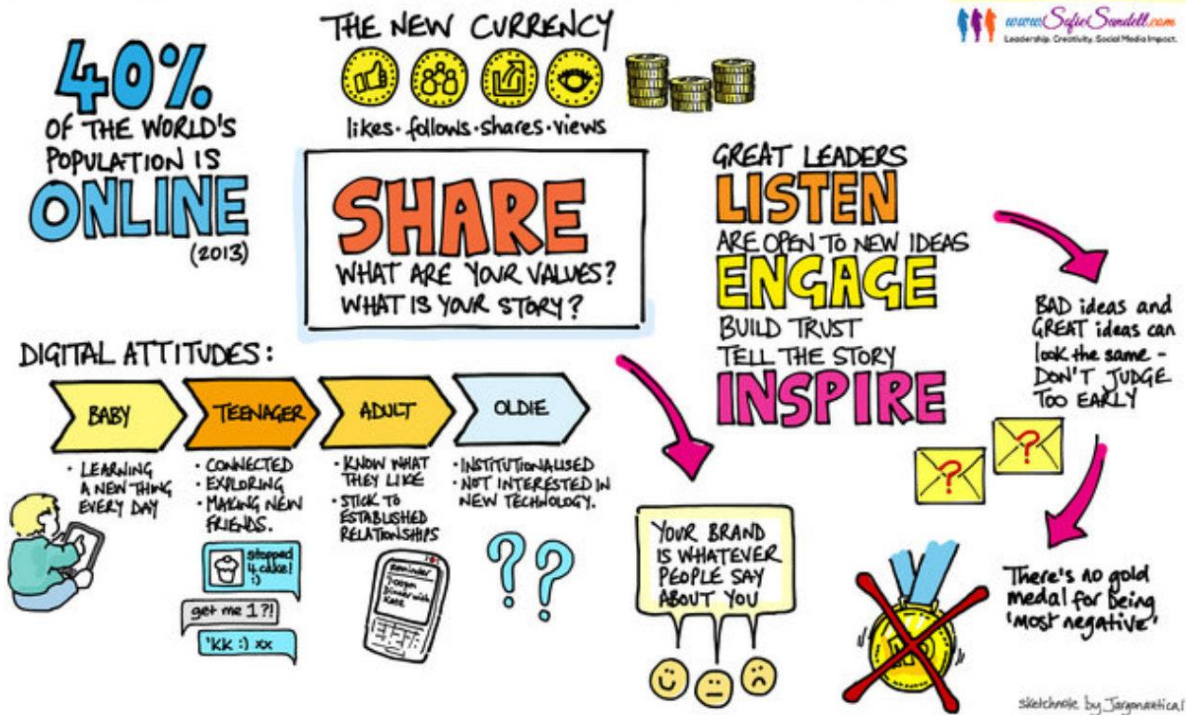
Digital Leadership – Führen in der digitalen Welt

Wollen – Können – Dürfen – Tun

DIGITAL LEADERSHIP

Sofie Sandell
www.sofiesandell.com
@Soffi...Propp

www.SofieSandell.com
Leadership. Creativity. Social Media Impact.



Warum sollte man sich mit „Digital Leadership“ befassen? Die Antwort ist klar: Damit man sich im Hinblick auf eine wirkliche Kompetenz und echtes Fachwissen von denen unterscheidet, die nur mit Buzzwords um sich werfen. Digital Leadership bedeutet heute, dass man den Vierklang der Digitalen Transformation aus Wollen, Können, Dürfen und Tun beherrscht. In allen vier Bereichen beobachtet man aber auf allen Management-Ebenen immer noch erhebliche Defizite!

Die Herausforderung Digital Leadership

Nicht alle „Wollen“ sich – trotz Corona – mit digitalen Veränderungen auseinandersetzen, nur wenige haben wirklich das fundierte Wissen für das „Können“ und oft dürfen sie nicht und es scheitern immer noch zu viele an dem „Tun“ und damit an der konkreten Umsetzung von digitalen Projekten. Aber nur, wenn alle vier Bereiche gleichermaßen betrachtet werden und wirksam zusammenkommen, kann eine Digitale Transformation und Digitale Innovation im Hinblick auf Industrie, Mittelstand und Startups gelingen.

Am Anfang steht das Wollen!

Im Hinblick auf das „Wollen“ muss man es direkt am Anfang deutlich sagen: Digitalisierung bedeutet Veränderung! Und die muss man eben zunächst einmal wirklich „wollen“. Viele Verantwortliche tun sich hier schon schwer, denn eigentlich wollen sie von ihrem Erfahrungswissen und den erarbeiteten Positionen weiter so profitieren wie in der Vergangenheit. Das führt aber in der Regel zu einer Verteidigungshaltung, einem Festklammern am Status Quo, und das funktioniert angesichts der tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung nicht mehr. Denn diese werden von außen aggressiv an die Unternehmen herangetragen und können nicht von innen heraus verwaltet werden. Hinzu kommt, dass in den meisten Anreiz- und Belohnungssystemen von Geschäftsführern und Vorständen die Ergebniszahlen aus dem laufenden Stammgeschäft im Vordergrund stehen, nicht die mutige und risikoreiche Ausrichtung auf neue digitale Geschäftsmodelle. Dadurch verkümmern viele vermeintliche Digitalisierungs-offensiven zu einer reinen IT-Automatisierung, um vorhandene Prozesse noch effizienter zu machen. Das Ergebnis sind dann eher inkrementelle statt disruptive Fortschritte. Das reicht aber nicht aus.

Auch dass der Mensch Veränderungen grundsätzlich eher kritisch gegenübersteht, hilft beim dynamischen Thema Digitalisierung überhaupt nicht weiter, da die Veränderung ja gerade ihr wesentliches Merkmal ist. Wo früher Erfahrung ein wesentliches Qualitätsmerkmal war, ist es heute der Faktor Ausprobieren. Das bedingt aber Entscheidungen unter Unsicherheit und dafür sind die aktuellen Strukturen unserer Wirtschaft zu wenig ausgelegt. Es widerspricht auch der deutschen Kultur der klaren Planung und mehr oder weniger abgesicherten Prognose. Wer allerdings wirklich digital sein will, muss die Veränderungen im Kopf starten. Also wollen!

Das Digital Mindset ist die erste wesentliche Komponente für einen echten Digital Leader. Dabei ist das freiwillige Wollen allemal besser, als von neuen digitalen Wettbewerbern dazu gezwungen zu werden. Agieren anstelle von Reagieren!

Nun folgt das Können!

Nach dem Wollen stellt sich schnell die zweite Frage, nämlich die nach dem „Können“. Digitale Veränderungen sind kein technischer Knopf, den man einfach so drücken kann. Es geht vielmehr um das konkrete Wissen und das zugehörige Know-how rund um eine digitale Wertschöpfung. Die Grundlagen der digitalen Ökonomie sind unerlässlich für jeden Manager. Neben Fach- Führungs- und Sozialkompetenz wird er künftig zwingend auch Digitalkompetenz brauchen, um unternehmerisch führen zu können. Und das gilt nicht nur für die Führungsetagen, sondern für jeden Mitarbeiter im Unternehmen. Digitale Werte, digitale Wertschöpfung, digitale Wertschöpfungsketten als Grundlage digitaler Geschäftsmodelle müssen jedem in Fleisch und Blut übergehen. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten sind immer auch von einer digitalen Handelsebene aus zu betrachten und alle Maßnahmen ganzheitlich zwischen einem analogen und einem digitalen Handelsraum zu bedenken. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Wissen rund um digitale Technologien, digitale Ökonomie und digitale Märkte auf allen Arbeitsebenen und in den Führungsetagen nicht besonders ausgeprägt ist. Nur durch konkrete Aus- und Weiterbildung lässt sich dieser Zustand ändern. Das Können ist daher die zweite wesentliche Komponente, die einen Digital

Leader ausmacht – aber auch diese Digital Skills sind bei vielen Unternehmen kritisch zu sehen.

Das Dürfen ist der Hebel!

Die Organisation und die Führung muss so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter überhaupt die Möglichkeit haben Veränderungen anzustoßen und zu realisieren.

Der Wandel zum digitalen Unternehmen geht nicht ohne organisatorische Veränderungen. Hierarchien sind abzubauen und Entscheidungen in die Teams zu verlagern. Die kundenorientierten Prozessteams müssen in der Lage sein, Entscheidungen selbst zu treffen und umzusetzen.

Entscheidungen sind in einer digitalen Welt immer stärker in Echtzeit umzusetzen, überall wird RTL (Real Time Leadership) gefordert, dies geht aber nicht, wenn Hierarchien Entscheidungen bremsen oder verhindern.

Die typischen Schnittstellen in den Prozessen

Vertikale Schnittstellen „Das darf ich nicht entscheiden“

Horizontale Schnittstellen „Dafür bin ich nicht zuständig“

Verhindern effiziente und effektive Prozesse. Rollen und Kompetenzen sind neu aufzusetzen.

Am Ende zählt aber das Tun!

Was letztlich aber auch zählt, ist die konkrete Umsetzung digitaler Projekte und damit das „Machen“. Alle Beteiligten werden daran gemessen, was konkret passiert und wie das Unternehmen und seine Mitarbeiter auf diesem Weg mitgenommen werden. Dabei stehen die vier „digitalen P“ im Mittelpunkt: Prozesse, People, Produkte und Plattformen sowie deren Aufbau und Gestaltung.

Die Automatisierung von Prozessen ist eine schlichte Notwendigkeit, ebenso die Beantwortung damit zusammenhängender Fragen wie Digital Customer Journey, Dynamic Pricing, Interaktives Bestellwesen, Tracking und so weiter. Daneben wird die Digitalisierung der Produkte eine immer wichtigere Rolle spielen: Sensoren, Internet der Dinge, künstliche Intelligenz Predictive Maintenance und Fernwartung sind hierzu nur einige Stichworte. Nicht außer Acht gelassen werden darf aber auch der Aufbau digitaler Plattformen, denn diese haben sich als überlegenes Geschäftsmodell im Netz erwiesen und verdrängen traditionelle Geschäftsmodelle. Leider haben wir derzeit keine echten digitalen Weltmarktführer aus Europa, was zu dem Schluss führt, dass es auch mit dem Tun in unseren Breitengraden nicht weit her ist. Es fehlt oft der Wagemut und wir sind zu selbstzufrieden.

Fazit – Wollen – Können – Dürfen – Tun

Da die Digitalisierung nicht mehr aufzuhalten ist, müssen wir das digitale Zeitalter aktiv gestalten und gemeinsam das Deutschland 4.0 für unsere digitale Wirtschaft bauen. Dies wird abhängig sein von einem Digital Mindset (Wollen), den zugehörigen Digital Skills (Können), der agilen Führung (Dürfen) sowie der Digital Execution (Tun), und damit von den Digital Leaders, die unsere Unternehmen ins digitale Zeitalter führen.

So digital sind die Digital Leader

Wie digital sind Sie? Machen Sie den Self-Check!

Die Digitalisierung ist ein Prozess, der immer wieder weiterentwickelt werden muss. Setzen Sie sich immer wieder neue Ziele in allen Feldern der Digitalisierung.



Die großen Defizite liegen in den Kundenbeziehungen (Customer Journey, Touchpoint Management) und in der Performance der Prozesse (Innovation, Sales und Marketing, Auftragsabwicklung und Customer Service). Dabei reicht es aber nicht aus analoge Prozesse zu digitalisieren, sondern diese sind neu aufzusetzen.