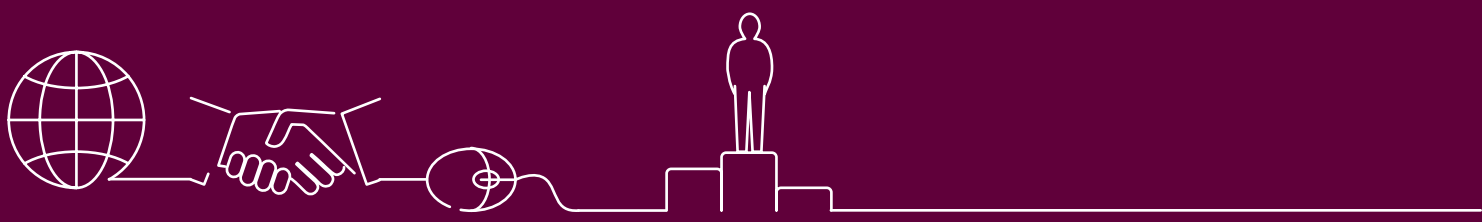
Capgemini Consulting

Digital Leadership – Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter

Inhalt

Herausforderung Führung im digitalen Zeitalter	**3**
Führungsaufgaben	**4**
Führungskräfteentwicklungsstrategie im digitalen Zeitalter	**7**
Was Unternehmen jetzt tun sollten	**15**
Bibliographie	**16**
Autoren	**17**



Der Artikel ist eine gekürzte Version des Artikels „Führung im digitalen Zeitalter“, erschienen in PersonalEntwickeln im Dezember 2015.

Herausforderung Führung im digitalen Zeitalter

Unsere Arbeit wird virtueller, flexibler und schneller. Dabei lassen die Stichworte 3D-Druck, Robotik und künstliche Intelligenz nur erahnen, wie die Arbeitswelt von morgen aussieht. Eines ist zumindest klar: Wer heute den Anschluss an den Trend der Digitalisierung verpasst, wird langsamer, unflexibler und unwissender als die digitalen Vorreiter und damit langfristig aus dem Markt verdrängt.

Das ist auch ein zentrales Ergebnis der gemeinsamen Studie „Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation“ vom MIT Centre for Digital Business und von Capgemini Consulting. Die Analyse von 400 Unternehmen zeigt, dass Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad (dazu gehören zum Beispiel eine klare digitale Vision und Investitionen in digitale Fähigkeiten) im Durchschnitt 26 Prozent profitabler sind als Unternehmen mit niedrigem digitalen Reifegrad – und das gilt für Unternehmen aller Branchen.

Für die meisten Unternehmen stellt bereits die Adaption des Geschäftsmodells, der Prozesse und der Infrastruktur eine enorme Hürde dar. Damit eine digitale Strategie aber wirklich gelebt wird, reichen neue Technologien allein nicht aus. Was zählt sind die Mitarbeiter. Nur wenn die Mitarbeiter die Veränderungen mittragen und dafür befähigt werden, die neuen Aufgaben auch zu bewältigen, besteht eine realistische Chance, dass Unternehmen 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 zeigt Abbildung 1.

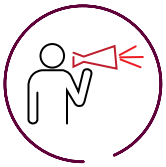
Abb. 1: Wie sich die Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter verändert

Hyperconnectedness	▪ Zusammenarbeit geschieht in Netzwerken aus Netzwerken, wobei es unmöglich wird, alle Verbindungen zu kontrollieren.
Wissensmanagement	▪ Statt individuelles Wissen wird kollektives Wissen sehr viel wichtiger – selbst erfahrene Experten müssen auf Kenntnisse Dritter vertrauen.
Flache Hierarchien	▪ Virtuelle und kurzlebige Teams ersetzen bürokratische und hierarchische Strukturen.
Kommunikation	▪ Virtuelle Arbeitsplätze in unterschiedlichen Zeitzonen verändern die Kommunikation.
Einfluss	▪ Informelle Gruppen und Meinungsführer können großen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation haben.
Arbeitsweisen	▪ Innovationsprozesse sind von Interaktionen und nicht-routinierten Prozessen geprägt.
Schnelligkeit	▪ In allen Arbeitsbereichen wird der Innovations- und damit auch der Veränderungsrhythmus erhöht.

© Capgemini Consulting 2015

Führungsaufgaben

Die Frage ist freilich, wie Führungskräfte diese Herausforderungen meistern können. Ist Führung in der digitalisierten Welt überhaupt noch möglich? Die gute Botschaft vorneweg: Führung kann auch im digitalen Zeitalter gelingen, allerdings müssen sich Führungskräfte auf die neue Welt und die neuen Herausforderungen einlassen. Sechs zentrale Aufgaben zeigen, welche Führungsaufgaben auf Führungskräfte zukommen.



1. Veränderungen vorantreiben

Führungskräfte sollen mit ihrem Verhalten für die digitale Transformation des Unternehmens stehen (vgl. Capgemini Consulting, Change Management Studie 2012). Die Frage ist dann, wie sie ihre Vorbildrolle konkret ausgestalten und wie sie Mitarbeiter für den digitalen Wandel begeistern können. Welche technischen Fertigkeiten sind gefragt, um als Vorbildrolle auftreten zu können? Oder wie kann eine Führungskraft authentisch für den digitalen Wandel werben, wenn sie selbst ganz offensichtlich eher Berührungsängste mit digitalen Technologien hat?

2. Leistung anerkennen

Im digitalen Zeitalter wird zunehmend virtuell und in schnell wechselnden Konstellationen gearbeitet. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Feedback wird dadurch aber nicht geschmälert. Führungskräfte müssen einen Weg finden, auch in virtuellen Arbeitskonstellationen regelmäßig persönliches Feedback zu geben. Voraussetzung dafür ist freilich, dass die Führungskraft die Anstrengungen seiner Mitarbeiter auch richtig einschätzt. Die herkömmliche Anwesenheitskontrolle funktioniert bei der virtuellen Zusammenarbeit nicht. Und damit wird es schwieriger, Leistung entsprechend zu analysieren. Wie können die individuellen Anstrengungen der Mitarbeiter eingeschätzt werden, wenn man nicht kontrollieren kann, wie viel Zeit sie für die entsprechenden Aufgaben benötigt haben?

3. Zusammenarbeit fördern

Digitale Tools ermöglichen völlig neue und effizientere Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Das funktioniert allerdings nur, wenn Führungskräfte hier mit gutem Beispiel vorangehen, die Plattformen selbst nutzen und für die Einhaltung gewisser Kommunikationsregeln (zum Beispiel Datensicherheitsregeln) sorgen. Relevante Fragen sind hier etwa: Wie können Mitarbeiter motiviert werden, diese neuen Werkzeuge zu nutzen? Wie kann in solch virtuellen Zusammenarbeitsmodellen sichergestellt werden, dass alle am gleichen Ziel arbeiten und sich als ein Team verstehen? Was sollte weiterhin Face-to-Face besprochen bzw. erarbeitet werden?

4. Mitarbeiter entwickeln

Aufgrund des hohen Innovations- und Veränderungstempos müssen sich Mitarbeiter in Zukunft ständig weiterentwickeln – es reicht nicht mehr aus, alle einmal im Jahr in Trainings zu schicken. Führungskräfte müssen hier einen Weg finden, ihre Mitarbeiter für die Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter zu befähigen. Welche Lernmöglichkeiten gibt es zusätzlich zu den herkömmlichen Class-Room-Trainings? Welche Training-on-the-Job-Möglichkeiten bieten sich an?

5. Entscheidungen treffen

Auch im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte Entscheidungen treffen – aufgrund der wachsenden Komplexität und des hohen Innovationsrhythmus wird es aber immer schwieriger, die Auswirkung von Entscheidungen einzuschätzen. Zudem müssen Führungskräfte auf die Expertise ihrer Mitarbeiter und die anderer Akteure vertrauen. Wie sieht hier ein sinnvoller Entscheidungsprozess aus und wie können Mitarbeiter (bzw. andere Akteure) effizient in den Entscheidungsprozess eingebunden werden?

6. Orientierung geben

Die digitale Welt verändert sich rasant. Führungskräfte können die Trends verfolgen, aber sie werden sicher nicht Experte für alle relevanten Themen sein. Sehr viel mehr als bisher müssen Führungskräfte auf die Expertise von Teammitgliedern vertrauen. Wie gelingt es dennoch, den Mitarbeitern Orientierung zu geben? Was muss vorgegeben werden und wie viel Freiheit hat jeder Mitarbeiter, das gemeinsame Ziel zu erreichen?

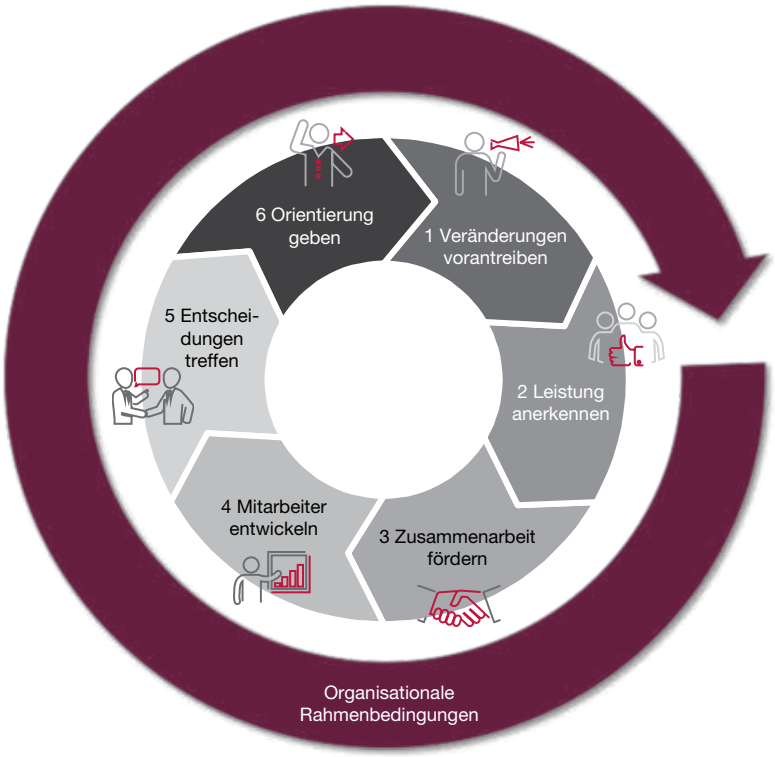
Die Persönlichkeit als entscheidender Faktor

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen deutlich, dass Führungskräfte nicht umhin kommen, sich mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen und im Arbeitsalltag bzw. in ihrem Wirken als Führungskraft aktiv einzusetzen.

Die größte Herausforderung ist jedoch die notwendige Einstellungsänderung. Führungskräfte werden mit einem traditionell steuernden, konservativen und risikoaversen Führungsstil in der digitalen Welt schnell an ihre Grenzen stoßen. Hier sind völlig neue Tugenden und Werte nötig, die denen eines traditionellen Führungsverständnisses teilweise diametral entgegenstehen: Kooperieren statt delegieren, Bottom-up Kommunikation statt Top-Down Ansagen und Mut zum Experimentieren statt Null-Fehler Diktat.

Für viele Führungskräfte bedeutet das eine echte Einstellungsänderung, weil sie damit an ihren Werten arbeiten müssen, die für sie im Alltag handlungsleitend sind. Echte Persönlichkeitsentwicklung ist also in der Personalentwicklung zukünftig gefragt.

Abb. 2: Herausforderungen für Führungskräfte im digitalen Zeitalter



© Capgemini Consulting 2015

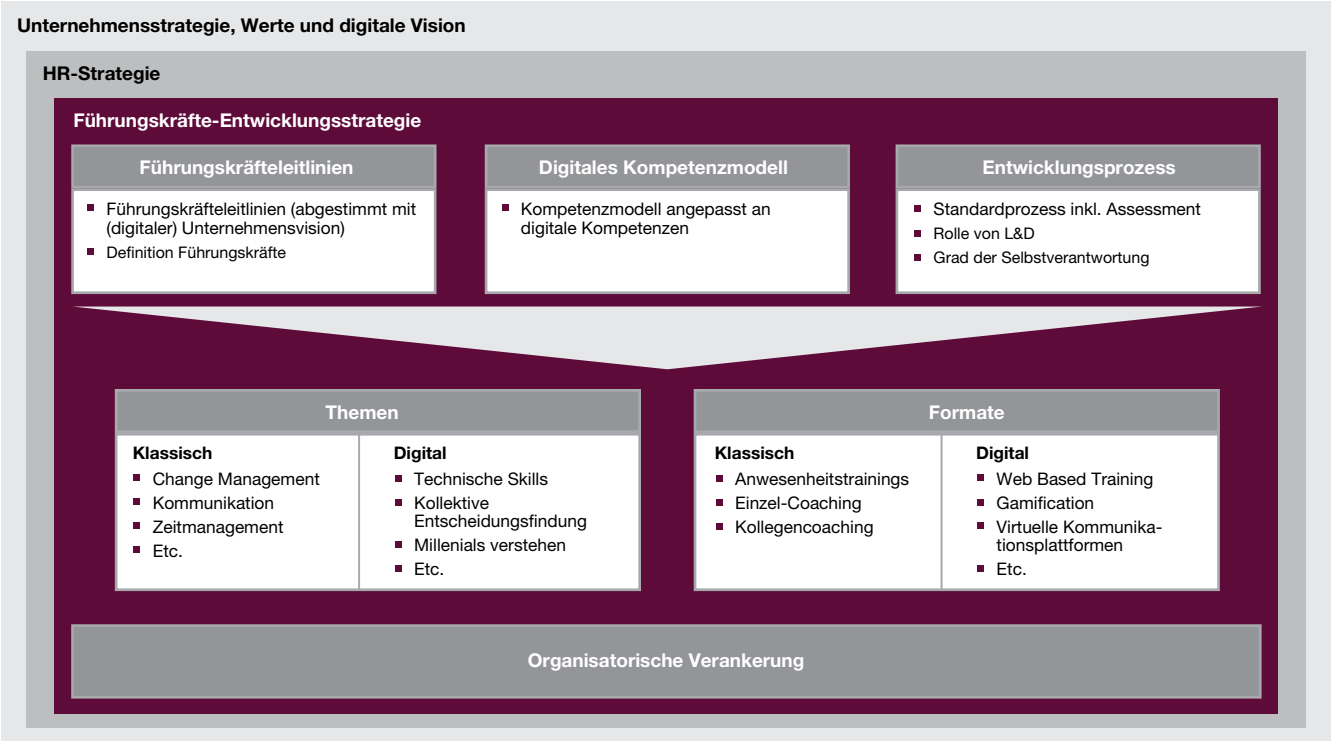
Führungskräfte-Entwicklungsstrategie im digitalen Zeitalter

Was bedeutet das nun für die Personalentwicklung? Müssen die bisherigen Ansätze komplett revidiert werden? Was behält auch in Zukunft Gültigkeit und was muss grundlegend geändert werden?

Abbildung 3 zeigt, wie ein Führungskräfte-Entwicklungsansatz im digitalen Zeitalter aussehen kann. Die bedeutendsten Aspekte im Überblick:

- Wichtig ist zunächst, dass der Ansatz nicht für sich alleine steht, er ist vielmehr verzahnt mit der Unternehmensstrategie, den Unternehmenswerten, der digitalen Vision und der HR-Strategie. Nur so können passgenau Maßnahmen abgeleitet werden, die Führungskräfte für ihre spezifischen Aufgaben vorbereiten.
- Die Stichwörter Führungskräfteleitlinien, (digitales) Kompetenzmodell und Entwicklungsprozess beschreiben die zentralen Elementen eines klassischen Führungskräfteentwicklungsansatzes. Auch im digitalen Zeitalter bleiben dies die zentralen Elemente – allerdings muss der Ansatz jeweils überprüft und an die neuen Herausforderungen angepasst werden.
- Zusätzlich zum strategischen Ansatz gilt es, sowohl die Themen der Führungskräfteentwicklung zu überdenken als auch die Formate in / bzw. mit denen Führungskräfte letztendlich entwickelt werden. Dabei wird sich zeigen, dass viele klassische Themen und Formate weiterhin aktuell bleiben, aber in anderer Intensität und anderer Ausprägung behandelt werden sollten.
- Aufgrund der tiefgreifenden Änderungen in der Führungsarbeit müssen die Veränderungen auch organisatorisch verankert und begleitet werden.

Abb. 3: Modell für die Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter



© Capgemini Consulting 2015

1. Führungskräfteleitlinien

Leitlinien bieten Führungskräften Orientierung und einen Handlungsrahmen. Sie verdichten komplexe Kompetenzmodelle und zeigen worauf es am Ende des Tages ankommt. Gerade in der digitalen Welt mit dem extrem hohen Innovationstempo ist solch eine Orientierungshilfe wichtig.

Auch für die Personalentwicklung sind die Leitlinien wichtig, weil sie die Stoßrichtung aller Entwicklungsmaßnahmen vorgeben. Letztendlich müssen alle Maßnahmen daran gemessen werden, ob Führungskräfte befähigt werden, die definierten Leitlinien leben zu können.

In der Praxis bleiben diese Leitlinien oft ein Lippenbekenntnis. Viele Unternehmen begnügen sich damit, Leitlinien definiert zu haben, damit sie diese als Eigen-PR auf ihrer Homepage vermarkten können. Etwas völlig anderes ist es, wenn die Leitlinien nicht nur implizit gefordert werden, sondern in den HR-Prozessen verankert sind. Wenn Führungskräfte entlang der Leitlinien weiterentwickelt werden, wenn sie Zeit bekommen, sich zu den impliziten Werten auszutauschen und wenn Entwicklungsgespräche anhand der Leitlinien geführt werden.

Im Rahmen der Führungskräfteleitlinien sollte auch grundsätzlich reflektiert werden, wer eine Führungskraft ist. Der klassische Chef, der Anweisungen an sein Team gibt und kontrolliert, ob sein Team seine Aufgabenstellung richtig umgesetzt hat, wird immer seltener. Statt Delegation und Kontrolle werden Teams sehr viel stärker in wechselnden Rollen kooperieren, wobei jedes Mitglied zeitweise eine Führungsrolle einnehmen kann.

Die Frage ist dann wie sich Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen von anderen Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter unterscheiden und ob es nicht sinnvoll ist, ausgewählte Führungsthemen allen Mitarbeitern näher zu bringen.

2. Kompetenzmodell

Was das Führungsleitbild gebündelt und vereinfacht zusammenfasst, buchstabiert das Kompetenzmodell aus. Es beschreibt detailliert, welche Fähigkeiten einen sogenannten Digital Leader auszeichnen – also eine Person, die nicht nur die digitale Transformation vorantreibt, sondern auch langfristig die Potenziale der digitalen Welt nutzt, um im Team die bestmögliche Performance zu erreichen.

Dabei werden zwei Kompetenzbereiche unterschieden:

- Das WAS: Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die eine Führungskraft im digitalen Zeitalter ausmachen.
- Und das WIE: Kompetenzen, die eine Führungskraft benötigt, um die digitale Transformation im eigenen Unternehmen voranzutreiben.

Jedes Unternehmen muss auf Basis der digitalen Vision entscheiden, welche Kompetenzen letztlich für den Erfolg ausschlaggebend sind. Die in Abbildung 4 vorgestellten Kompetenzen sind ein generischer Vorschlag, der die wichtigsten Aspekte berücksichtigt, aber nicht auf die spezifische Situation und Kultur eines bestimmten Unternehmens zugeschnitten ist. Zu den klassischen Führungskompetenzen (**Führungsverhalten**) kommen neue Kompetenzen hinzu: zum einen **digitale Kompetenzen**, dazu gehört etwa der Umgang mit digitalen Tools für Entscheidungsfindungen. Zum anderen **digitales Verhalten**, etwa die professionelle Präsenz auf digitalen Plattformen. Wie oben erläutert spielt vor allem die Persönlichkeit und damit die **Einstellung** einer Führungskraft eine immens wichtige Rolle im digitalen Zeitalter. Passt die Einstellung einer Führungskraft nicht, wird sie auf Dauer nicht erfolgreich sein können. Sie wird keine (oder eine negative) Vorbildrolle einnehmen und die Mitarbeiter nicht für den Wandel motivieren können.

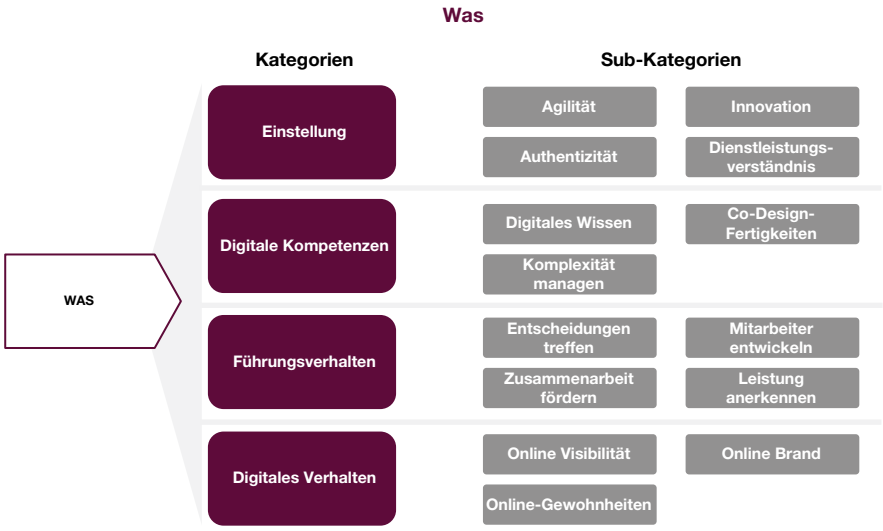
Neben den Kompetenzen für die Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter bedarf es auch Kompetenzen für die aktive Begleitung der digitalen Transformation (siehe Abbildung 5). Ein zentraler Faktor für den Erfolg im digitalen Zeitalter ist eine klare digitale Vision für das gesamte Unternehmen. Auf diese Vision müssen alle digitalen Maßnahmen ausgerichtet werden, damit die gesamte Organisation an einem Strang zieht und sich nicht in unterschiedlichen Einzelinitiativen verliert.

Und hieraus ergibt sich eine Kernkompetenz für den Digital Leader, nämlich die Ausrichtung aller Aktivitäten auf die digitale **Vision** des Unternehmens. Dies beinhaltet die Kompetenz Orientierung geben zu können, die digitale Strategie in alle Business Entscheidungen zu integrieren, sowie Mitarbeiter für die Vision zu gewinnen.

Eine digitale Vision mag noch so einleuchtend sein, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht davon überzeugt sind und im Alltag an der Umsetzung arbeiten, verkommt die Vision zu einer Utopie, also zu etwas, das nicht umgesetzt werden kann. Umso wichtiger ist deshalb das **Digitale Engagement**, also Veränderungen voranzutreiben, Mitarbeiter zu beteiligen sowie zu mobilisieren.

Digitale Governance beschreibt den Rahmen, in dem die digitale Vision umgesetzt wird. Aufgabe des Digital Leader ist es, diesen Rahmen mitzugestalten und seine Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren. Das bedeutet, Prozesse und Strukturen auf die Geschäftsanforderungen auszurichten, neue Verhaltensweisen zu honorieren, sowie Social Media Guidelines einzuführen.

Abb. 4: Kernkompetenzen für den Digital Leader



© Capgemini Consulting 2015

Abb. 5: Kernkompetenzen für die digitale Transformation

© Capgemini Consulting 2015

Zu Beginn von Veränderungsprojekten sind die Beteiligten oft motiviert und engagiert. Sobald jedoch die ersten Unstimmigkeiten entstehen und spätestens wenn überzeugende Konzepte in der Praxis umgesetzt werden sollen, werden die Kritiker lauter und das Projekt droht zu scheitern. Hier gilt es, die gesamten Bemühungen zu **verankern** und die Umsetzung nachhaltig sicherzustellen. Dies beinhaltet die Fähigkeit Mitarbeiter zu befähigen, Erfolgsgeschichten zu multiplizieren, sowie Lernprozesse bei Mitarbeitern zu ermöglichen und in Gang zu setzen.

3. Der Entwicklungsprozess

Der individuelle Personalentwicklungsprozess kann im digitalen Zeitalter auf bewährten Prozesse basieren wie sie bereits in vielen Unternehmen angewendet werden. Ein Punkt sollten allerdings zwingend überprüft werden: Bei der Bedarfsanalyse gilt es auch, die digitalen Fähigkeiten zu erfassen.

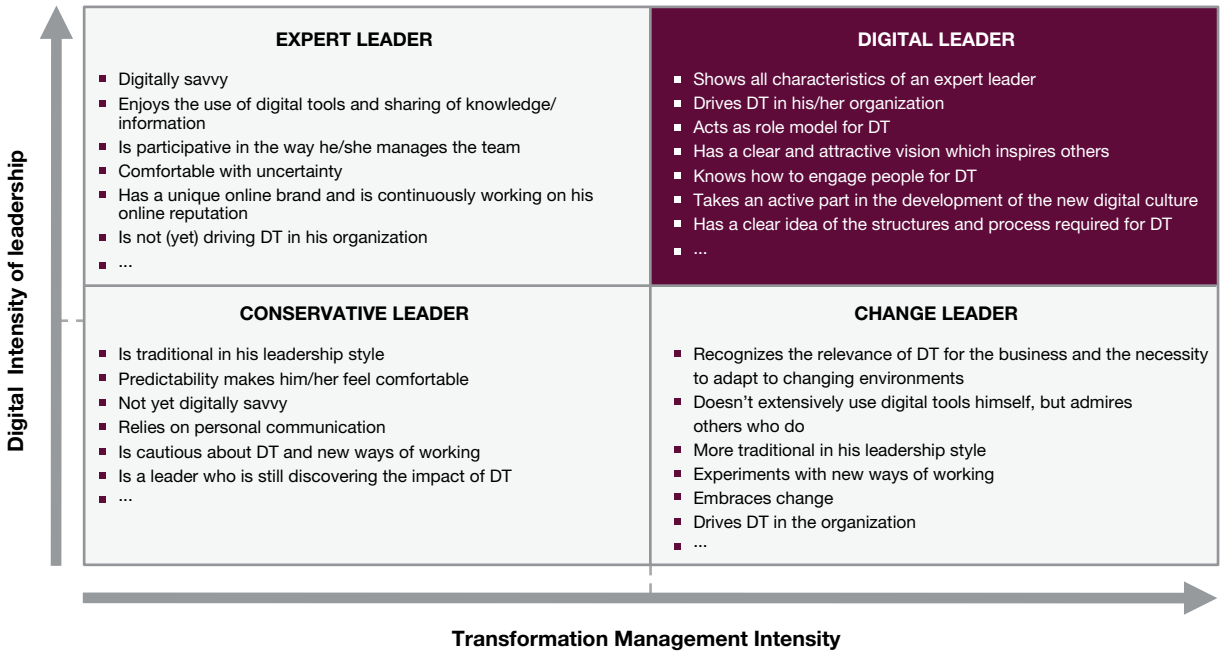
Bedarfsanalyse mittels Digital Leadership Assessment

Das Digital Leadership Assessment ist ein Beispiel für eine digitale Bedarfsanalyse, sie misst die Reife einer Führungskraft bezüglich digitaler Führungskompetenzen. Anhand eines Fragebogens werden die unterschiedlichen Dimensionen abgefragt und in einer Skala von 1-5 bewertet.

Die Ergebnisse werden ausgewertet und die Führungskraft wird in einer Matrix einer der folgenden vier Reifegrade zugeordnet (s. Abb. 6):

- Die **konservative Führungskraft** ist noch nicht in der digitalen Welt angekommen. Ihr Stil basiert auf traditionellen Führungswerten. Sie nutzt weder digitale Tools in ihrem Alltag noch treibt sie die digitale Transformation im Unternehmen voran.
- Der **Experte** nutzt bereits viele digitale Tools in seinem Arbeitsalltag, etwa um sein Team zu führen oder um sich selbst zu vermarkten. Er treibt allerdings die digitale Transformation nicht im Unternehmen voran.

Abb. 6: Digital Leadership Matrix



© Capgemini Consulting 2015

- Der **Transformation Leader** treibt zwar die digitale Transformation voran, aber er nutzt die digitalen Möglichkeiten in seinem Alltag zu wenig.
- Der **Digital Leader** vereint die positiven Aspekte des Experten und des Change Leader (vgl. Change Management Studie 2015, Capgemini Consulting): er kennt die neuesten Trends, steuert sein Team mit digitalen Tools und er versucht nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kollegen aus anderen Abteilungen für das Thema zu gewinnen.

Bereits die Abfrage und die Auswertung in den vier Kategorien werden Führungskräfte zur Reflexion anregen. Noch wichtiger ist, dass die Ergebnisse im Rahmen des Entwicklungsprozesses in einem persönlichen Gespräch reflektiert und dann in konkrete Maßnahmen übersetzt werden. So können die Entwicklungsmaßnahmen spezifisch auf die Situation und die Kompetenzen der Führungskraft angepasst werden.

4. Themen für die Weiterentwicklung

Auf Basis der Führungskräfteleitlinien, des Kompetenzmodells und den Anforderungen an den Entwicklungsprozess können die zukünftigen Inhalte für die Weiterbildung abgeleitet werden.

Beispielthema Personalführung

Mit der zunehmenden Virtualisierung der Zusammenarbeit, muss das Thema Personalführung neu betrachtet werden. Hier stellen sich gleich mehrere Herausforderungen:

- Wie gelingt es in virtuellen Konstellationen eine persönliche Beziehung aufzubauen?
- Wie kann die sprichwörtliche „Offene Tür“ über digitale Tools ermöglicht werden?
- Wie kann überprüft werden, ob Mitarbeiter engagiert arbeiten, wenn es keine Anwesenheitskontrolle gibt?

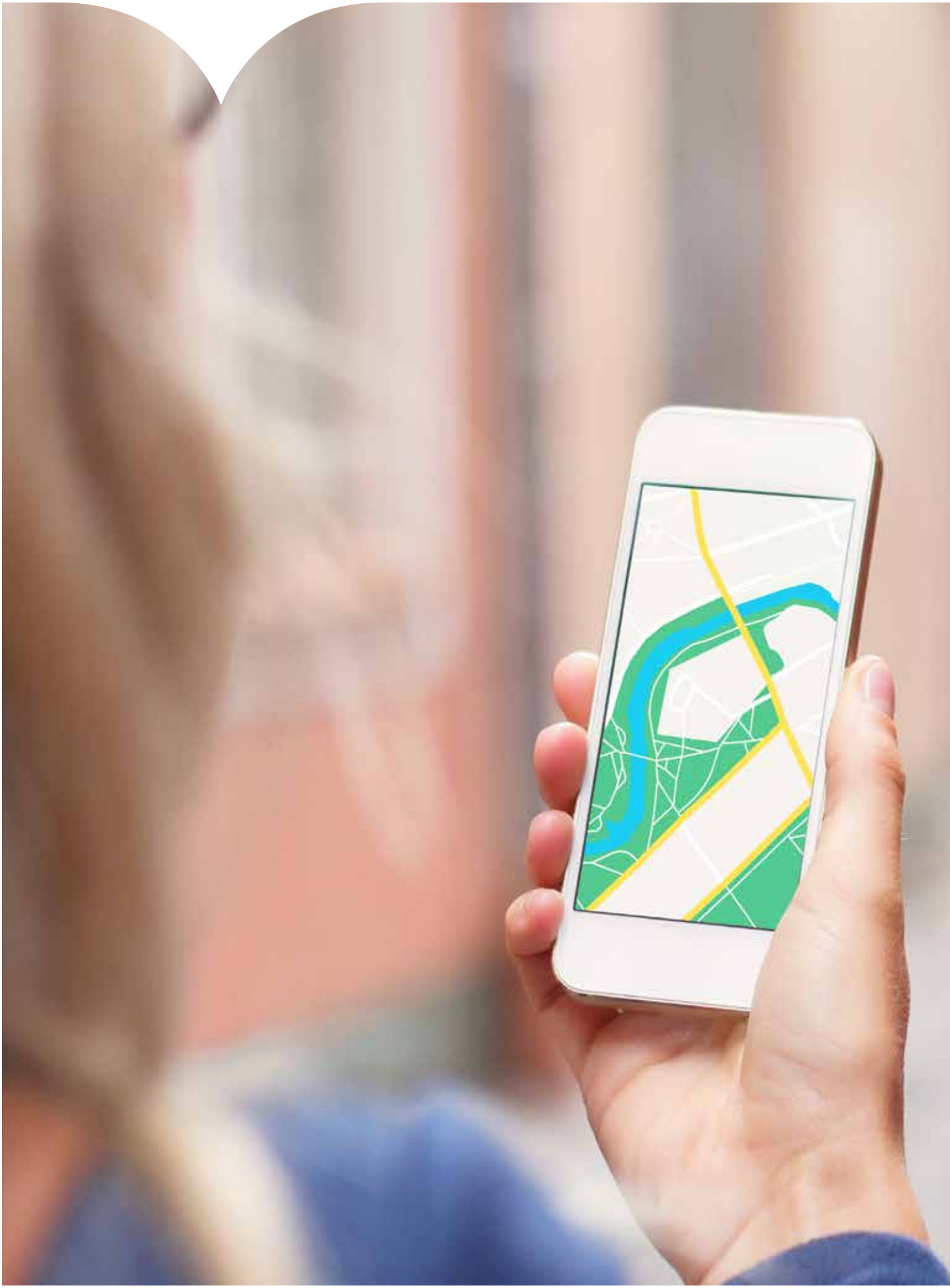
Unternehmen experimentieren und versuchen auf diese Herausforderungen Antworten zu finden. Ein Trend ist etwa, dass Unternehmen ihre Führungskräfte auffordern, ihre Mitarbeiter weniger über Zeit als über Aufgaben zu managen (zum Beispiel Unilever, Leading Digital 2015, S. 216). Allerdings stellen sich für die Führungskräfte damit neue Herausforderungen. Sie müssen die Arbeit so verteilen, dass die Aufgabenpakete zu den Fähigkeiten und den Ressourcen der Mitarbeiter passen. Und natürlich wird das sehr viel schwieriger zu beurteilen, wenn die Mitarbeiter nicht nebenan sitzen und die Kommunikation auf Stimme und Schrift (und ggf. Videobild) beschränkt ist.

Die Themen müssen auch auf Organisationsebene angegangen werden. Aber die entscheidende Rolle spielt die Führungskraft. Sie muss…

- klare Erwartungen an den Mitarbeiter stellen,
- regelmäßigen Austausch suchen,
- die Arbeit mit neuen Technologien fördern,
- passende Trainings empfehlen,
- Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und diskutieren,
- beim Aufbau eines Netzwerks unterstützen,
- generell für ein soziales Miteinander sorgen.

5. Formate

Auch in Zukunft werden traditionelle Formate wie Workshops, Seminare, Web-Based-Training und Coaching einen wichtigen Platz in der Führungskräfteentwicklung einnehmen. Dabei werden sich aber nicht nur die Inhalte ändern. Mit den digitalen Medien stehen ganz neue Formate zur Verfügung, die effektiver sind, mehr Menschen erreichen und eine bessere Qualität der Weiterbildung ermöglichen. Wichtiger werden auch Formate, die den Austausch zwischen Führungskräften untereinander und zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erlauben.



Zum Beispiel reverse Metoring: ein jüngerer Kollege coacht einen erfahreneren im Umgang mit digitalen Tools. Entscheidend ist hier, durch die Kombination verschiedener Formate den richtigen Mix zu finden – beispielsweise beim sogenannten Blended-Learning durch die Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning.

Beispielthema: Virtuelle Austauschplattformen und Kollegencoaching

Interne Netzwerke, Foren, Blogs, Wikis etc. ermöglichen mittlerweile Unterhaltungen über Ländergrenzen hinweg. Zielgruppen mit ähnlichen Interessen und Themen können sich in solchen Plattformen austauschen, Wissen teilen und zusammen arbeiten. Dabei kommen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchien und unterschiedlichen Arbeitsbereichen miteinander ins Gespräch und lernen voneinander.

Die Erfahrung vieler Unternehmen zeigt allerdings, dass es nicht ausreicht, eine Plattform bereitzustellen und dann zu warten, bis sie auch genutzt wird.

Wichtig ist, dass Führungskräfte eine Vorbildrolle einnehmen und die neuen Verhaltensweisen vorleben. Das gilt für Netzwerke, die von allen Mitarbeitern genutzt werden können und für geschlossene Führungskräfte-Netzwerke – auch bei letzterem muss es mehrere Personen geben, die mit gutem Beispiel vorangehen und den Prozess in Bewegung bringen.

Natürlich kann der Austausch auch in einem nicht-virtuellen Setting organisiert werden. In dem sogenannten Kollegen-Coaching kommen Führungskräfte zusammen, um sich gegenseitig zu unterschiedlichen Problemstellungen zu coachen und zu beraten. Anhand einer vorgegebenen Methodik und Kommunikationsregeln können dabei sehr gute Ergebnisse erzielt werden – beispielsweise könnten sich Führungskräfte, die sich mit dem Thema Digital nicht wohlfühlen, hier unter Gleichen und in einem geschützten Raum austauschen.

Fallbeispiel Coca Cola

Coca-Cola gehört zu den digitalen Vorreitern. Gerade der Kontakt zu Verbrauchern über soziale Medien und die Webseite als digitales Magazin wird von vielen als State-of-the-Art angesehen. Als Coca-Cola jedoch ein internes soziales Netzwerk aufgesetzt hat, um seine „secret formula“ Kultur zu überwinden, kämpfte das Unternehmen mit Startschwierigkeiten. Nach kurzer Zeit flauten die Beiträge ab und die Plattform wurde kaum genutzt. Erst als das Senior Leadership wöchentliche Posts absetzte nahm die Dynamik auf dem Netzwerk zu (Leading Digital 2015, S. 124).

Beispielthema: Sonderprogramm mit anderen passionierten Digital Leadern

Eine besondere Form der Führungskräfteentwicklung sind interne Arbeitsgruppen, in denen Führungskräfte mit ausgeprägtem Interesse an digitalen Themen gemeinsam an Lösungen und neuen Produkten arbeiten. Nestlé hat solch eine Arbeitsgruppe unter dem Namen „Digital Acceleration Team" aufgesetzt. Mitarbeiter arbeiten hier 18 Monate mit Kollegen an der Weiterentwicklung des digitalen Ansatzes und bleiben anschließend über ein Alumni Netzwerk in Kontakt.

6. Organisatorische Verankerung

Führung ist auch in der digitalen Welt möglich. Allerdings wird Führung sehr viel anspruchsvoller. Digital Leader zeichnen Auffassungen aus, die den oft eingeprägten, klassischen Werten eines hierarchischen Führungsmodells diametral entgegenstehen. Wie kann solch eine neue Einstellung im Unternehmen langfristig verankert werden?

Incentivierung

Incentivierung ist dabei ein erster wichtiger Aspekt – beispielsweise anhand der alljährlichen Messung der Nutzung von neuen Technologien und das Vorantreiben der digitalen Transformation in Jahresgesprächen. Wirkt sich das auch auf die Boni aus, werden Führungskräfte ihre Arbeitsweisen überprüfen.

Dabei muss darauf geachtet werden, dass die individuellen Beiträge zur digitalen Transformation auch denjenigen angerechnet werden, die sich dafür engagiert haben (siehe Fallbeispiel John Lewis).

Change Management und Kommunikation

Die Einführung des neuen Führungsansatzes wird in traditionell geprägten Unternehmen einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.

Die Einführung des neuen Führungsansatzes muss deshalb von Anfang an mit einem umfassenden Change Management und Kommunikationsprogramm begleitet werden. Zentrale Elemente sind hier:

- Top Management für den neuen Ansatz gewinnen
- Frühzeitige Einbindung aller Personalentwickler
- Intensive Kommunikation an Führungskräfte
- Kommunikationskampagne in gesamter Organisation (auch die Mitarbeiter sollten Führungsleitlinien kennen, damit sie diese von ihren Führungskräften einfordern)
- Informationsangebot im Intranet
- Trainings für Personalentwickler
- Etc.

Fallbeispiel John Lewis

Das Unternehmen John Lewis hat in diesem Sinne die Sales-Boni so angepasst, dass die Online-Verkäufe den Filialen zugeordnet werden, die mutmaßlich die Kunden davon überzeugten, dass sie ihre Produkte auch Online kaufen können – ein ausgegebenes Ziel von John Lewis.

Was Unternehmen jetzt tun sollten

Die Capgemini Consulting Change Management Studie von 2012 zeigt, dass ein Drittel des mittleren Managements aktuell als ungeeignet für seine Aufgabe als Veränderungsgestalter betrachtet wird. Die Ebene, die die direkte Mitarbeiterführung und damit eine große Einflussnahme auf die Wahrnehmung der Veränderung bei den Mitarbeitern hat, ist also am wenigsten auf diese Rolle vorbereitet.

Hier muss zukünftige Führungskräfteentwicklung ansetzen. Denn der erste entscheidende Schritt ist die Ausrichtung des bisherigen Geschäfts auf die digitale Welt. Nur wem es gelingt, die Mitarbeiter auf diese Reise mitzunehmen und für die digitale Zusammenarbeit zu begeistern, wird in Zukunft erfolgreich sein.

Mit den folgenden sieben Schritten wird die richtige Richtung eingeschlagen:

- Führungskräfteleitlinien an digitale Strategie anpassen
- Digitales Kompetenzmodell entwickeln
- Digitales Leadership Assessment einführen
- Rolle der Personalentwickler klären
- Themen der Weiterentwicklung und Formate anpassen
- Incentivierung der neuen Verhaltensweisen prüfen
- Begleitung der Veränderungen durch Change Management und Kommunikation

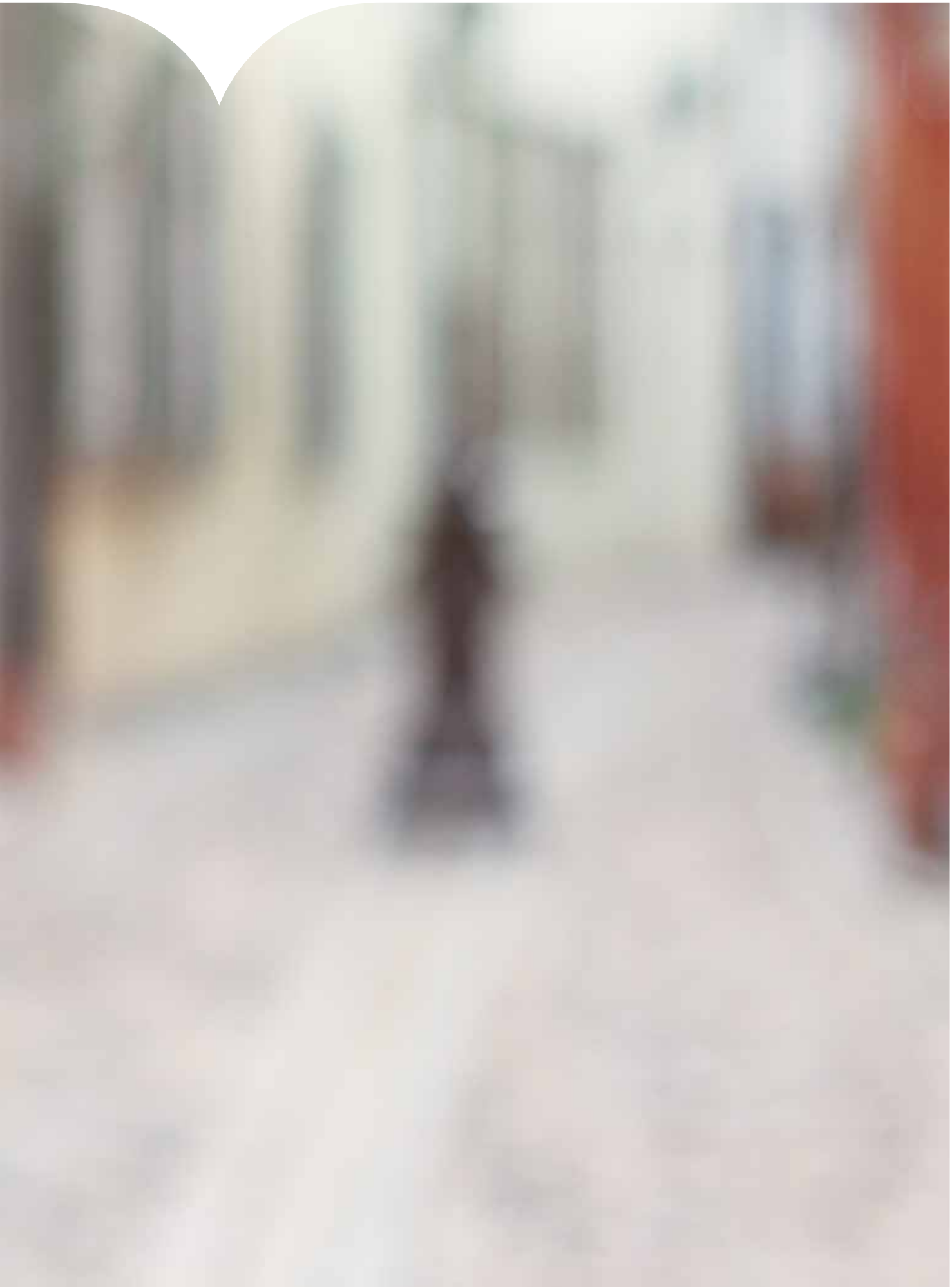
Bibliographie

- Capgemini Consulting, Change Management Studie 2012
- Capgemini Consulting, Change Management Studie 2014
- Capgemini Consulting, Digital Transformation Review 5, Gearing up for Digital Operations, 2014
- Dan Schawbel – Millennials in the Workplace, The Future of Work Podcast, Episode 1, 2014, **http://www.thefutureorganization.com/future-work-podcast-dan-schawbel-millennials-workplace/**
- Forrester, US Telecommuting Forecast, 2009 to 2016 – A Digital Home Report, 2009
- Les pratiques managériales les plus innovantes du monde, 07/10/14 **http://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml**
- MIT Centre for Digital Business, Capgemini Consulting, Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation“, 2014
- MIT Centre for Digital Business, Capgemini Consulting, Using Digital Tools to Unlock HR’s True Potential, 2013
- Nick Petrie, Future Trends in Leadership Development, 2011
- Richard Hackman, personal communication, November 2010
- Stephane Kasriel, Higher fast and build things, 2014

Autoren der Studie

Claudia Crummenerl
Principal
Capgemini Consulting
Claudia.Crummenerl@capgemini.com

Kilian Kemmer
Senior Consultant
Capgemini Consulting
Kilian.Kemmer@capgemini.com



Capgemini Consulting

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini-Gruppe. Mehr als 3.600 Consultants beraten und unterstützen Organisationen in ihren nachhaltigen Veränderungsprozessen. Die Leistungen reichen von der Konzeption innovativer Strategien bis zu deren Umsetzung, immer mit einer klaren Ergebnisorientierung. Im Zuge der umfangreichen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft durch die Digitalisierung begleitet Capgemini Consulting führende Unternehmen und öffentliche Institutionen bei ihrer individuellen Digital Transformation. Das Fundament hierfür bilden eine tiefgreifende Expertise rund um die digitale Wirtschaft sowie eine führende Rolle bei Unternehmenstransformationen und organisatorischem Wandel.

Erfahren Sie mehr unter

www.de.capgemini-consulting.com

Über Capgemini

Mit 180.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern ist Capgemini einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen. Im Jahr 2014 betrug der Umsatz der Capgemini-Gruppe 10,573 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt Capgemini Geschäfts-, Technologie- sowie Digitallösungen, die auf die individuellen Kundenanforderungen zugeschnitten sind. Damit sollen Innovationen ermöglicht sowie die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Als multinationale Organisation und mit seinem weltweiten Liefermodell Righshore® zeichnet sich Capgemini durch seine besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™.

Erfahren Sie mehr unter

www.de.capgemini.com

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind geschützt.
Copyright ©2015 Capgemini. Alle Rechte vorbehalten.