



Führungskonzept oder Buzzword?

Was Digital Leadership wirklich ausmacht

In zahlreichen Fachbüchern wird Digital Leadership zur Unterstützung der digitalen Transformation propagiert. Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurden die hierin vertretenen Führungsansätze mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeglichen. Das Ergebnis: Die Bücher stellen durchgängig altbewährte Führungskonzepte vor – neuere wissenschaftliche Erkenntnisse enthalten sie kaum.

Joana Kapsalis und Patricia Adam

An der Digitalisierung und ihren Auswirkungen kommt heutzutage fast niemand mehr vorbei. Neue Technologien und digitale Trends halten Einzug in unsere Gesellschaft und in unsere Wirtschaft. Die Digitalisierung, die auf der IT-, Produkt- oder Prozessebene ansetzt, zeichnet sich dabei durch neue, technologisch getriebene Entwicklungen aus, ohne dabei die Produkte oder Prozesse grundlegend zu verändern. Bekannte Beispiele sind die Einführung von Online-Banking oder von elektronischen Büchern (E-Books).

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Kernthemen wie Automatisierung, Vernetzung, Big Data oder künstliche Intelligenz sind zentrale Treiber für die digitale Transformation, die unter Nutzung digitaler Technologien tief greifende Veränderungen von Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen sowie den dazugehörigen Wertschöpfungsprozessen und damit zusammenhängenden Organisationsstrukturen nach sich zieht (Bild 1). Gleichzeitig entsteht aus der digitalen Transformation ein erheblicher Einfluss auf die Art, wie

Menschen in Organisationen arbeiten. Die Digitalisierung mit ihren technologischen Entwicklungen geht der Phase der digitalen Transformation teilweise Jahre voraus.

Die Veränderungen in den Organisationen erfordern weitreichende Änderungen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Das derzeit vorherrschende Führungsverhalten wird diesen Anforderungen vielfach noch nicht gerecht und stellt sich somit als Hürde für die digitale Transformation dar. Vor diesem Hintergrund sind Führungskonzepte, die Lösungsansätze

ze für die erfolgreiche Führung in der digitalen Transformation aufzeigen, sehr gefragt.

Das Konzept Digital Leadership verspricht, aufzeigen zu können, wie Führung im Rahmen der digitalen Transformation erfolgreich gestaltet werden kann. Diese vermeintliche Allround-Lösung macht neugierig. Vor allem in den Jahren 2017 bis 2019 wurden – überwiegend deutschsprachige – Bücher und Artikel auf den Markt geschwemmt, die fast ausschließlich aus der Feder von Beratern, Coaches oder Leadership-Experten stammen und sich dem Thema Digital Leadership widmen.

Ein Mangel an einschlägiger Literatur herrscht also nicht vor. Aber geht aus der Fülle der Bücher auch hervor, was Digital Leadership genau ausmacht? Welche neuen Erkenntnisse und Entwicklungen aus der Führungsforschung verbergen sich hinter dem Konzept Digital Leadership?

Digitale Unternehmensführung versus digitale Mitarbeiterführung

In den 52 untersuchten Quellen wird je nach Definition und Betrachtungswinkel des Begriffs Digital Leadership auf unterschiedliche Führungskontexte, Führungsansätze, Management Tools und Führungskompetenzen verwiesen, die wenig trennscharf voneinander betrachtet werden. Insofern ist es zunächst erforderlich, die Ansatzpunkte klar voneinander abzugrenzen. Eine wesentliche Unterscheidung kann dabei zwischen digitaler Unternehmensführung und digitaler Mitarbeiterführung gemacht werden (Bild 2).

Um den digitalen Wandel systematisch in Angriff nehmen zu können, bedarf es einer übergeordneten Steuerung des Transformationsprozesses. Die Steuerung kann als Management-Ebene der digitalen Transformation bezeichnet werden. Der digitale Transformationsprozess beginnt demnach bei der Digitalen Unternehmensführung, die in der Verantwortung ist, die Chancen und Risiken des digitalen Wandels zu erkennen, entsprechende Schwerpunkte zu setzen und die notwendigen Veränderungen im Unternehmen zu veranlassen.

Dazu gehört die Formulierung einer digitalen Vision und einer daraus abgeleiteten Digitalisierungs- oder Transformationsstrategie. Weitere Themen sind u.a. die Weiterentwicklung bestehender Wert-

schöpfungsstrukturen durch neue Produkte, Services, Prozesse und Geschäftsmodelle sowie die Neugestaltung der Organisations- und Infrastruktur. Diese Digitale Unternehmensführung wurde nicht in den Abgleich mit den Führungstheorien einbezogen.

Die durchgeführte Inhaltsanalyse konzentrierte sich stattdessen auf die Digitale Mitarbeiterführung. Ausgangspunkte sind hier die Aspekte Teamstruktur, digitale Arbeit sowie Kultur und Werte. In der digitalen Transformation steigt die Anzahl an Teams, die in geografisch und zeitlich verteilten Strukturen zusammenarbeiten. Gleichzeitig ergibt sich eine größere Diversität von Mitarbeitern, da es durch moderne Informations- und Kommunikationsmittel (IuK) möglich ist, Experten aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen zu einem Team zusammenzustellen.

Immer weniger ist der Arbeitsplatz räumlich verortet und es wird verstärkt virtuell zusammengearbeitet. Dafür werden mediengestützte IuK, wie E-Mail-Dienste, Intranet-Lösungen, Foren und Chats, eingesetzt. Führung muss daher mit kultureller Heterogenität umgehen, räumliche Distanzen und Zeitverschiebungen überbrücken und persönliche Interaktion durch die Nutzung elektronischer Kanäle ersetzen, um Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Eine Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation ist eine Unternehmenskultur, in der der digitale Wandel positiv aufgenommen und unterstützt wird. Sie kann durch entsprechende Werte wie z.B. Offenheit, Toleranz und Innovationsfreude gefördert werden. Die Zusammenarbeit in und zwischen Teams, generelle Arbeitsweisen und die Unternehmenskultur werden maßgeblich von Menschen, ihren grundlegenden Überzeugungen, ihren Annahmen und ihren Verhaltensweisen geprägt. Hier setzt die Personal-beziehungsweise Mitarbeiterführung an, die durch eine Einflussnahme auf Mitarbeiter versucht, ein intendiertes Verhalten zu bewirken.

Neue Kontexte der Mitarbeiterführung

Es ist zu erwarten, dass in digitalisierten Unternehmen starre Strukturen zumindest teilweise abgelöst werden, um die erforder-

liche Flexibilität zu gewährleisten. Wie in Bild 2 ersichtlich, lassen sich konkrete Führungskontexte und Strukturen unterscheiden, die in verschiedenen Kombinationen in den betroffenen Organisationen vorliegen können. Projektarbeit zu komplexen, ständig wechselnden Themen mit Teilnehmern in immer neuen Konstellationen wird für Unternehmen von großer Bedeutung sein. Eine gute Zusammenarbeit über Team- und Organisationsgrenzen hinweg kann Laufzeiten von Projekten reduzieren und Ergebnisse verbessern.

Führungskräfte müssen sich daher darauf einstellen, selbst aktiv Netzwerke aufzubauen, Mitarbeiter mit dem richtigen Wissen zusammenzubringen und Kommunikation zu fördern – in Präsenz und auf Distanz. Das macht die Führungsarbeit zunehmend anspruchsvoller. Zudem wird Führung indirekter werden und in einem deutlich weniger hierarchischen Kontext stattfinden. Damit wandelt sich die primäre Aufgabe der Führungskraft von der direkten Kontrolle von Mitarbeitern und deren Arbeitsergebnissen zur Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für Kooperation und Netzworkebildung.

Die komplexe Situation macht es Führungskräften ohnehin unmöglich, den Überblick zu behalten und zentral Entscheidungen zu treffen. Dementsprechend werden häufiger partizipative Strukturen etabliert und Mitarbeiter verstärkt mit einbezogen. Dies drückt sich auch in zunehmend dezentraleren und flacheren (Führungs-) Strukturen aus. In extremer Ausprägung werden selbstorganisierte oder agile Teams etabliert, die als Teams Entscheidungen treffen und bei denen die Führungskraft vollständig in die prozessbegleitende Rolle eines Moderators wechselt.

Durch all diese unterschiedlichen Anforderungen wird Führung in Zeiten der digitalen Transformation immer komplexer. Letztlich muss die Führungskraft auch in der Lage sein, die Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess zu leiten, indem sie die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter fördert.

Handlungsempfehlungen des Digital Leadership

Die im Rahmen der Führungsforschung derzeit vorhandenen Führungstheo- »

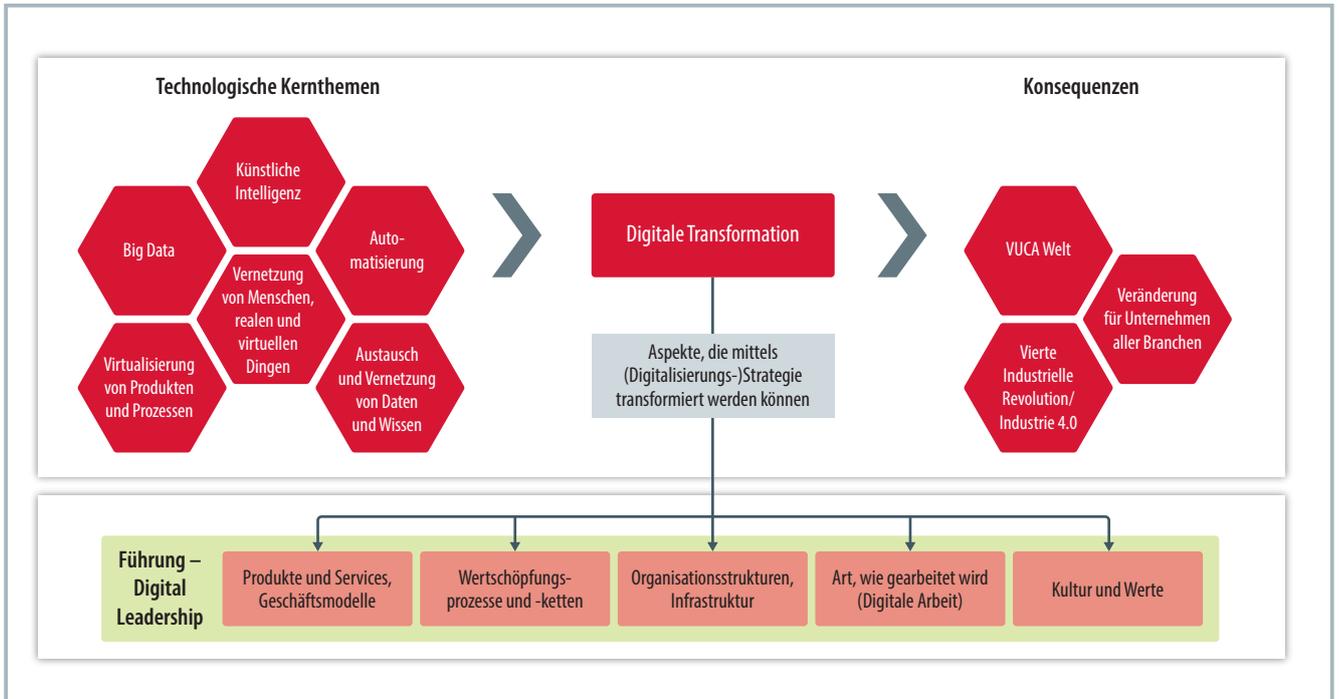


Bild 1. Grundlagen der digitalen Transformation. Quelle:Kapsalis / Adam © Hanser

rien und -modelle lassen sich einteilen in die „Klassiker“ – eigenschaftsorientierte, verhaltensorientierte und auf der Situation basierende Theorien – sowie in die neuen Führungsansätze. Letztere stellen die Beziehung bzw. Interaktion, die Kultur oder die Gestaltung der Partizipation in den Vordergrund. In der Forschungslandschaft selbst ist die Thematik „Digital Leadership“ bisher kaum angekommen. Da Digital

Leadership eher ein Problem der Praxis beschreibt, verwundert dieser Befund nicht.

In der analysierten Fachliteratur wird in der Ausgestaltung des Digital Leadership mehrheitlich auf bereits etablierte Ansätze verwiesen, die eine Beziehungs- und Interaktionsorientierung oder eine partizipative Ausrichtung haben, wie insbesondere die LMX-Theorie, Servant Leadership und die transformationale Führung (Bild 3). Sie sind

durchaus geeignet, Führungskräften in bestimmten Kontexten der digitalen Transformation Orientierung zu geben. Neuartig sind diese Führungsansätze allerdings nicht. Sie gehören schon seit Jahren dem modernen Kanon von Führungsansätzen an und sind eingehend erforscht. Manche haben sich jedoch in der Praxis kaum durchsetzen können. Vielleicht bietet die digitale Transformation jetzt den passenden Nährboden.

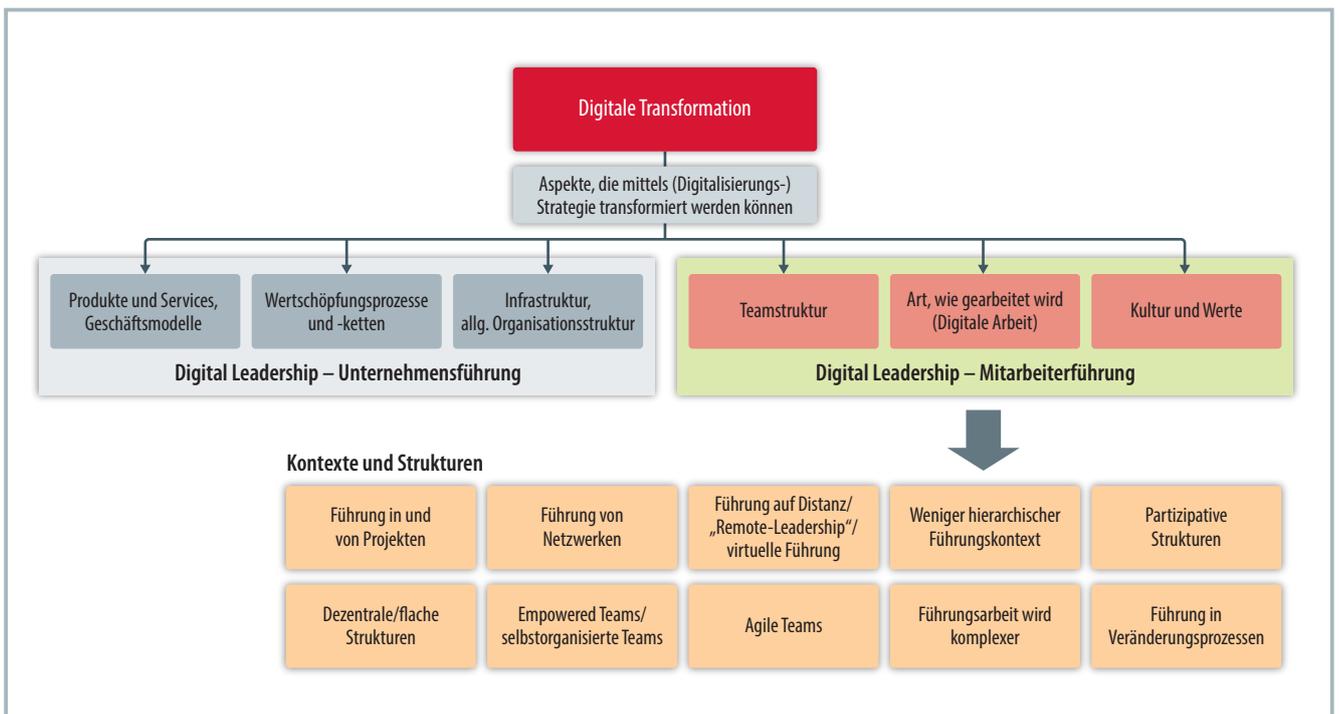


Bild 2. Von der digitalen Transformation zu Digital Leadership Quelle: Kapsalis / Adam © Hanser

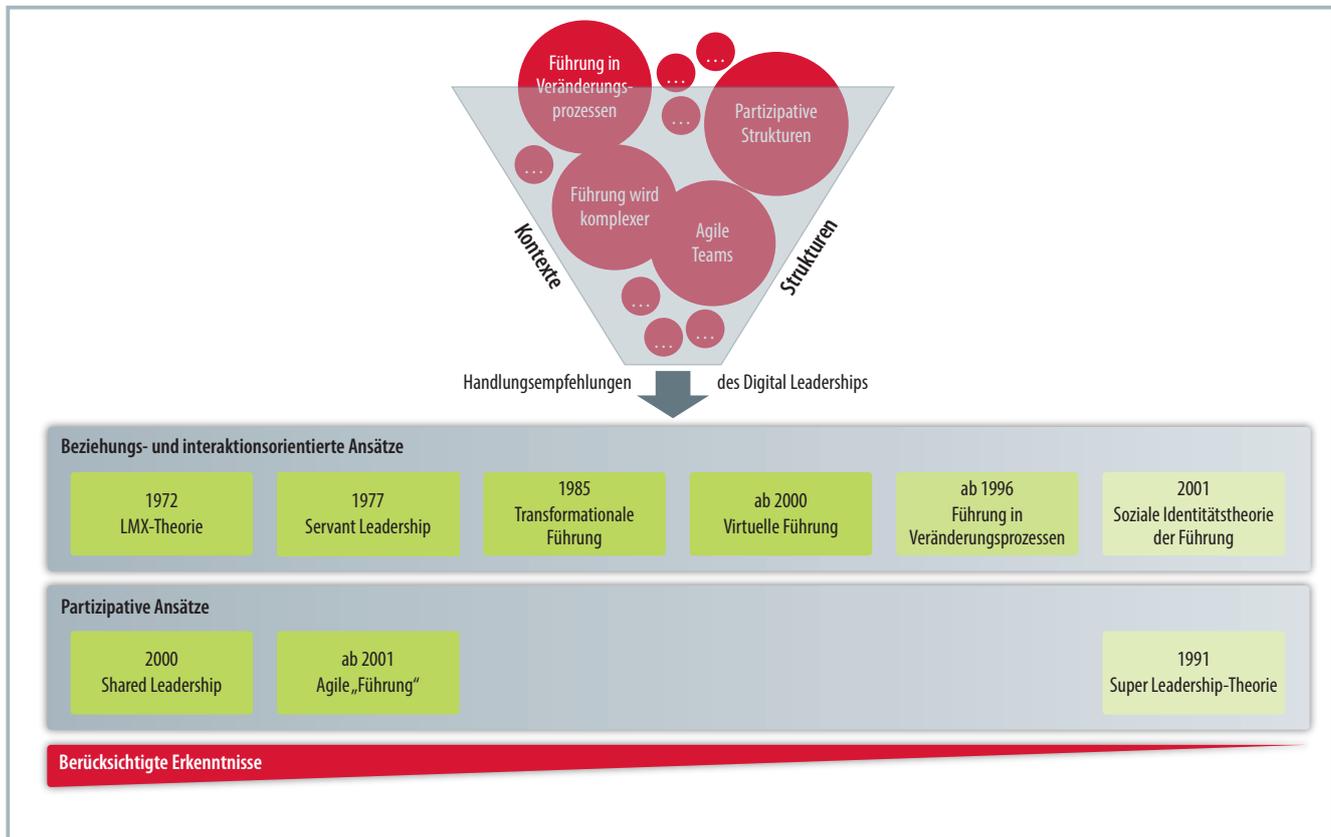


Bild 3. Handlungsempfehlungen für Digitale Mitarbeiterführung. Quelle: Kapsalis / Adam © Hanser

Im Rahmen der Analyse wurden auch Quellen entdeckt, die auf klassische Führungstheorien – wie die Great-Man-Theorie oder das Reifegradmodell – verweisen. Damit finden sich in diesen Fachbüchern Führungsansätze, die auf Basis der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse nicht als empfehlenswert gelten können.

Bedauerlich ist, dass sich zudem aktuelle vielversprechende Ansätze der Führungsforschung kaum oder gar nicht in der analysierten Literatur wiederfinden. So wird nur selten auf Führung in Veränderungsprozessen referenziert, obwohl diese zur Bewältigung der digitalen Transformation fraglos geeignet wäre. Ein Grund mag sein, dass zu dieser Thematik viele separate Fachbücher erschienen sind. Andere neue Ansätze wie die Soziale Identitätstheorie der Führung oder die Super Leadership-Theorie scheinen zudem noch völlig unbekannt zu sein. Diese Theorien wurden bereits 1991 bzw. 2001 publiziert und finden sich inzwischen in den aktuellen Ausgaben der Lehrbücher zu Personal und Führung. Eine Einbeziehung dieser team- und beziehungsorientierten Führungsansätze sollte eine Selbstverständlichkeit sein.

Die Empfehlungen der analysierten Fachliteratur zum Digital Leadership spiegeln vielfach den bereits thematisierten Mangel an Systematik in Definition und Abgrenzung wider. So werden nur selten kontextbezogene Empfehlungen vorgenommen. Häufig wird im Sinne eines „One Size Fits All“-Ansatzes der Eindruck erweckt, dass Führungskräfte im Rahmen von Digital Leadership in der Lage sein müssen, sich auf das gesamte Spektrum der Führungskontexte und alle möglichen Führungsansätze gleichzeitig einzustellen. Diese Anforderungen überfrachten Führungskräfte mit nicht realisierbaren Erwartungen und sind wenig geeignet, hilfreiche Orientierung zu bieten. Es gibt jedoch auch einzelne Autoren, welche die Auffassung vertreten, dass vor allem durch eine kontextabhängige Kombination unterschiedlicher Ansätze, eine sogenannte integrale Führung, Digital Leadership gelingt.

Aus den vielfältigen Definitionen und Abgrenzungen von Digital Leadership wird deutlich, dass es „das Digital Leadership-Konzept“ nicht gibt. Es lohnt sich jedoch, neuere Ansätze der Führungsforschung in Abhängigkeit von den vorgefundenen Führungskontexten und Strukturen in das Führungsrepertoire aufzunehmen. ■

INFORMATION & SERVICE

QUELLE

Kapsalis, J.: Digital Leadership – Bahnbrechendes Führungskonzept oder Buzzword ohne Mehrwert?, Hannover 2020.
<https://doi.org/10.25968/opus-1780>

LITERATUR

- 1 Haslam, A.; Reicher, S. D./Platow, M. J.: The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power. Hove, New York 2011
- 2 Manz, C. C.; Sims, H. P.: SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. In: Organizational Dynamics, 19(4) 1991, S. 18-35
- 3 Manz, C.C.; Sims, H.P.: The new SuperLeadership. Leading others to lead themselves. San Francisco 2001

AUTORINNEN

Joana Kapsalis ist Executive Assistant des Produktionsleiters der Single Aisle Strukturmontage bei der Airbus Operations GmbH in Hamburg.

Dr. Patricia Adam ist Professorin für International Management an der Hochschule Hannover sowie EFQM-Assessorin und DQS-Auditorin.

KONTAKT

Dr. Patricia Adam
patricia.adam@hs-hannover.de