

Führungskräfte und Digitalisierung

Wo liegen die Schlüsselkompetenzen und entscheidenden Qualifikationen?



Dr. Viktoria Schäfer
Vorstandsvorsitzende und
wissenschaftliche Leiterin ADG Scientific –
Center for Research und Cooperation



Dr. Yvonne Zimmermann
Vorstandsvorsitzende
Akademie Deutscher
Genossenschaften (ADG)

Die Digitalisierung wird oft als vierte industrielle Revolution nach der Anwendung der Dampfkraft (1), der Fließbandarbeit (2) und dem – zunächst „offline“ stattfindenden – Einsatz von Computern (3) bezeichnet. Diese digitale Revolution beinhaltet eine weitreichende Vernetzung unter Nutzung von Stoßrichtungen wie z. B. IoT (Internet of Things), AI (Artificial Intelligence) und Big Data Analytics. Eine derartige „Techceleration“ beinhaltet Disruptionen, durch die ganze Geschäftsmodelle grundlegend verändert werden. Exemplarisch sei hier auf den Markteintritt von Fintechs in der Finanzwirtschaft und die Beschleunigung innovativer Formen von Digital Payment verwiesen. Die Digitalisierung führt zudem zu tiefgreifenden Änderungen bei der Arbeitsweise (Homeoffice, virtuelle Teams), bei Geschäftsprozessen und der Interaktion von Unternehmen mit ihren Stakeholdern. Dieser technologische Wandel bedingt zugleich Neuperspektivierungen in der Organisationskultur, im sozialen Miteinander und in der Führung.

So sind – als eine von mehreren Schlüsselkompetenzen – Führungskräfte vermehrt gefordert, ihre Teams virtuell erfolgreich führen zu können. Natürlich ist auch Fachwissen hinsichtlich digitaler Techno-

*Das Wesen
angemessener
Mitarbeiter-
führung wird
durch den vir-
tuellen Modus
nicht in Frage
gestellt*

logien zwingend erforderlich, aber gerade in einer digital-technisierten Welt ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte in der Lage sind, die vielschichtigen Facetten echten menschlichen Lebens ausgestalten zu können. Das Wesen angemessener Mitarbeiterführung, das gleichzeitig moralischen Anspruch wie auch technische Qualitäten und die Erfolgserzielung bzw. die Effektivität umfasst, wird durch den virtuellen Modus nicht grundlegend in Frage gestellt. Das heißt, angestrebte Zielerreichungen können sich auch bei virtueller Führung beispielsweise auf Wertschöpfung, Effizienzparameter, aber ebenso auf die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und die Arbeitszufriedenheit beziehen. Daher sollten die Führungskräfte über bestimmte Qualifikationen verfügen, die die Teammitglieder befähigen, konstruktiv und erfolgreich arbeiten zu können. So kommt es unter den Bedingungen digitaler Remote-Kooperation für Führungskräfte in besonderer Weise darauf an, ein positives und vertrauensvolles Miteinander zu schaffen – denn die Teammitglieder übernehmen hier in hohem Maße Eigenverantwortung und verfügen über zusätzliche Gestaltungsspielräume bezogen auf ihre Tätigkeit. Darüber hinaus mindert eine durch die Führungskräfte mitzuprägende vertrauensvolle Kooperation die Ri-

siken einer Bindungslosigkeit zum Team oder der Isolation etwa bei überwiegender Arbeit im Homeoffice. Zugleich sollten insbesondere bei Homeoffice-Lösungen Führungskräfte darauf hinwirken, dass ein verlässlicher organisatorischer Rahmen gewährleistet wird und die regelmäßige virtuelle Kommunikation qualitativ hochwertig stattfindet (also ohne primär kontrollierende oder technokratische Prägung). Zudem sollte durch Impulse der Führungskräfte die digitale Vernetzung der Teams zielgerichtet gestaltet werden – vor allem in größeren, virtuell tätigen Gruppen ist es erforderlich, dass etwa ein aktueller Projektstatus, noch verbleibende Aufgabenanpassungen usw. jederzeit für alle Gruppenangehörigen präsent sind.

Führungskompetenz in einem virtuellen Kontext ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen. Allerdings reichen hier die Anforderungen an die Qualifikation und das Tätigkeitsprofil von Führungskräften wesentlich weiter, da grundlegende Veränderungen in der Tätigkeit ermöglicht werden sollen: Neben der Flexibilisierung von Arbeitsort und -raum betrifft dies vor allem die Realisierung partizipativer Führung mit einem hohen Grad an Flexibilität und

Agilität. Unter diesen Bedingungen besteht ein Ziel darin, auf der Basis von Kundenorientierung rasch auf (disruptive) Marktveränderungen reagieren zu können. Dabei ist insbesondere ein agiles Prosuming, bei dem Kunden unmittelbar in die Entwicklung von – sinnvollen und nachhaltigen – Produkten und Dienstleistungen mit einbezogen werden, zu nennen. Führungskräfte sind in solch einem Zusammenhang in besonderer Weise gefordert, ihrer Arbeitsgruppe freie Gestaltungsräume für kreative Lösungswege zu eröffnen, statt etwa auf starren Arbeitswegen zu beharren. Zieht man exemplarisch nochmals die Finanzwirtschaft heran, so konnten hinsichtlich solcher Arbeitsweisen und Produkt-/Service-Entwicklungen manche Fintechs nach ihrem Markteintritt zweifellos erstaunliche Erfolge erzielen. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte „etablierter“ Unternehmen – im

Beispiel also Banken und finanzwirtschaftliche Dienstleister – auch anhand solcher Beispiele lernen, die erforderlichen Digitalisierungsschritte voranzutreiben. Denn ohne eine Anpassung an die Veränderungen durch digitale Innovationen, ohne die Nutzung der sich hier bietenden Chancen und ohne Erfüllung der sich ändernden Kundenanforderungen könnten Unternehmen, seien es nun Banken oder auch Firmen/Mittelständler aus anderen Branchen, letztlich von Disruptionen überholt werden. Bei all diesen Überlegungen ist es entscheidend, nicht technischen Erfolg „um jeden Preis“ anzustreben, sondern stets auch auf die moralische Integrität von digitalen Innovationen abzustellen.

Allerdings mangelt es in vielen Unternehmen an Führungskräften, die den komplexen Bereich der Digitalisierung, digitaler Veränderungsoffensi-

ven und deren Verknüpfung mit strategischen Geschäftsentscheidungen sowie ethische Implikationen wirklich durchdringen. Auch vor solch einem Hintergrund ist es wichtig, dass Unternehmen die Möglichkeiten der Führungskräfte-Weiterbildung gerade im Bereich des Digitalisierungsmanagements nutzen, denn nur entsprechend qualifizierte Menschen werden in der Lage sein, mit Mindset und Fachwissen Mitarbeitende so zu führen und Projekte entsprechend zu gestalten, dass der digitale Wandel einer Organisation erfolgreich gelingt. Die ADG hat es sich zum Ziel gesetzt, auch in ihren zukünftigen Bildungsangeboten Führungskräfte aus Banken und anderen Branchen zu digitalen Wertschöpfungsketten zu entwickeln und diese Qualifikationen bei der Leitung digitaler Transformationsprojekte in Unternehmen handlungswirksam umzusetzen.

Beim Prosuming werden Kunden in die Entwicklung von Produkten mit einbezogen

Anzeige



Ob digitaler Euro, Open Banking oder Künstliche Intelligenz: Mit unserem Newsletter VÖB Digital informieren wir Sie regelmäßig zu aktuellen Digitalisierungsthemen der Kreditwirtschaft.

Unter www.voeb.de/publikationen können Sie weitere Fachpublikationen und Newsletter bestellen und abonnieren.

Mehr erfahren Sie unter www.voeb.de