



# Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation



LEITFADEN

## Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels

E-Leadership

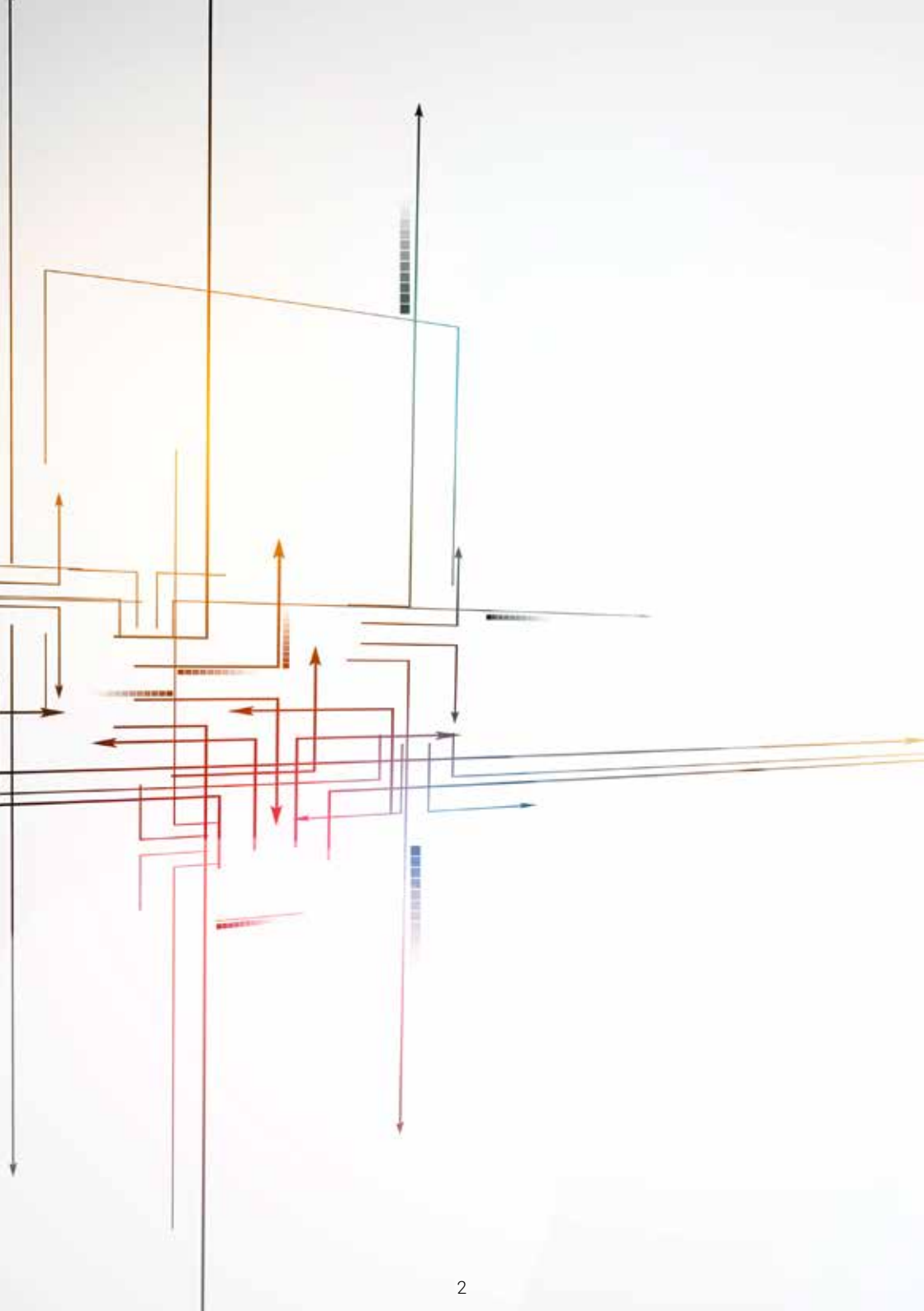
Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# Inhaltsverzeichnis

- Seite 04 ▶ Einleitung
- Seite 08 ▶ Führung in Zeiten des digitalen Wandels – ein Szenario
- Seite 12 ▶ **Leitlinien E-Leadership**
- Seite 14 **1.** Digitalität ist Realität: Werden Sie zum E-Leader
- Seite 16 **2.** Digitale Transformation impliziert radikalen Wandel: Agieren Sie proaktiv
- Seite 18 **3.** Digitalisierung verändert traditionelle Hierarchien: Denken Sie Führung neu
- Seite 19 **4.** E-Leader haben eine Vorbildfunktion: Optimieren Sie Ihr virtuelles Führungsverhalten
- Seite 20 **5.** Neue Medien verändern die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Bleiben Sie gelassen
- Seite 21 **6.** Digitalisierung betrifft jeden: Fördern Sie IT-Kompetenzen in allen Unternehmensbereichen
- Seite 22 **7.** Daten sind wertvoll: Nutzen Sie sie für Ihr eigenes Unternehmen
- Seite 24 **8.** Maschinen werden zu Kollegen: Führen Sie an der Schnittstelle von menschlicher und künstlicher Intelligenz
- Seite 26 ▶ Glossar
- Seite 30 ▶ Literaturempfehlungen
- Seite 31 ▶ Projektpartner und Kontaktdaten
- Seite 32 ▶ Impressum

# Einleitung

## **E-Leadership – Führung in Zeiten digitalen Wandels**

Die **Digitalisierung** von Produktionsprozessen und Dienstleistungen sowie immer kürzere Produktlebenszyklen bringen für Unternehmen erhebliche Veränderungen mit sich. Wie Unternehmen in naher Zukunft ihre Produkte und Dienstleistungen entwickeln, produzieren, verkaufen und kontinuierlich verbessern, wird derzeit maßgeblich von Konzepten und Lösungen beeinflusst, die unter dem Begriff „**Industrie 4.0**“ diskutiert werden.

Der Begriff steht für ein **neues digitales Zeitalter** der Industrialisierung, das insbesondere durch zunehmende Vernetzung und Integration von Geschäftsprozessen, Maschinen, IT-Systemen und menschlicher Arbeitsleistung gekennzeichnet ist.

Informationstechnologien, Datenmanagementsysteme, Maschinen mit künstlicher Intelligenz und neue Medien verändern aber nicht nur Märkte, Branchen, Unternehmens-

strukturen, Produktionsprozesse und Kundenbeziehungen, sondern auch die Formen des Zusammenarbeitens und -lebens. Damit ergeben sich mittel- und unmittelbare Auswirkungen auf alle am Wirtschaftsgeschehen beteiligte Menschen.

Eine ganz besondere Rolle im Rahmen dieser **digitalen Transformation** kommt den **Führungskräften** zu, die vor besonderen Herausforderungen stehen: Ihre Aufgabe ist es, den Wandel zu managen, Strukturen anzupassen und in der Belegschaft Akzeptanz für die Digitalisierung zu schaffen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Zugleich ist es von besonderer Bedeutung, dass Führungskräfte ihre eigene Führungspersönlichkeit weiterentwickeln und spezielle **E-Leadership-Kompetenzen** erwerben, um auch in digitalen Kontexten erfolgreich handeln zu können.

\* Zeichhardt, R. (2015): E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten, in Künzel, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Performance Management, Wiesbaden, Springer Gabler, 125-140.

## Definition E-Leadership

Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wissenschaftlichen Literatur finden sich bisher diverse Begriffe für eine Beschreibung von **Führung und Digitalisierung** (z.B. digitale Führung, virtuelle Führung, Leadership 2.0, E-Leadership).

Im Rahmen der Aktivitäten der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation und damit auch der vorliegenden Publikation liegen folgende Definitionen für **E-Leadership** zugrunde: \*

- ▶ **E-Leader in einem institutionellen Sinne** bezeichnet diejenigen Akteure in Organisationen, die als Vorgesetzte mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind und zugleich die Digitalisierung in Unternehmen verantworten. Hierzu gehören z.B. Geschäftsführer, CDO (Chief Digital Officer) oder auch IT-Abteilungsleiter.
- ▶ **E-Leadership in einem funktionalen Sinne** fokussiert auf ein noch breiteres Verständnis: Hier geht es

– unabhängig von formalen Positionen – um eine durch digitale Medien vermittelte Aufgabenerfüllung in digitalen Organisationskontexten. In diesem Sinne ist E-Leadership grundsätzlich durch all diejenigen Akteure möglich, die digitale Medien für die Interaktion mit anderen Akteuren nutzen und darüber verschiedene digitale Einflusspotenziale einsetzen, die weit über Anweisungsbefugnisse hinausgehen (z.B. IT-Expertenwissen, Zugänge zu digitalen Informationen, etc.).

## Zielsetzung und Adressaten des Leitfadens

Während die Themen Digitalisierung und E-Leadership in **Großunternehmen** schon vermehrt auf oberster Steuerungsebene Verankerung gefunden haben (z.B. in Form expliziter Digitalisierungsstrategien oder institutionalisiert als CDO, Chief Digital Officer), ist es für **kleine und mittelständische Unternehmen** bisher oft noch schwer, zu entscheiden, welche der neuen digitalen Möglichkeiten für die Zukunfts-

# Einleitung

fähigkeit des eigenen Unternehmens relevant sind.

Im Rahmen der **Digitalisierung** müssen eine Reihe von **Entscheidungen** getroffen werden, um über Vernetzung und Teilnahme am nationalen und internationalen Wettbewerb langfristig und nachhaltig die eigene Marktposition zu sichern. Oftmals ist für solche Entscheidungen im Unternehmen kein ausreichendes Wissen zu technologischen, prozessbasierten und kommunikativen Entwicklungen verfügbar. Zudem begegnen Führungskräfte und Mitarbeiter den digitalen Veränderungen zunächst häufig mit Skepsis und geringer Akzeptanz.

Dieser **Leitfaden** richtet sich daher ganz besonders an **Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen**, die an einem Wegweiser durch die vielfältigen neuen Anforderungen der Digitalisierung interessiert sind.

Der Leitfaden ermöglicht es Führungskräften, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und enthält abgeleitet aus einem **Praxisszenario** konkrete

**Tipps** für grundlegende Führungsentscheidungen in Zeiten des digitalen Wandels.

**Führungskräfte** fungieren damit als E-Leader in einem institutionellen Sinne ganz besonders als **Multiplikatoren der Digitalisierung**, da sie aufgrund ihrer zentralen Stellung diverse Digitalisierungsthemen in die Unternehmen tragen und digitale Transformation mitgestalten können.

## **Aufgabe der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation**

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Multiplikatoren und Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen dabei, Entscheidungskompetenz zu digitalen Themen aufzubauen.

Ziel der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist es, Wissen rund um die Digitalisierung adressatengerecht und verständlich zu vermitteln und dazu beizutragen, das Vertrauen in digitale Prozesse zu steigern. Dadurch soll die Bereitschaft für digitalen Wandel gefördert und letztlich die Wettbe-

werbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen langfristig gestärkt werden.

### **Fachliche und methodische Einordnung**

Die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation ist ein Konsortium aus verschiedenen Experten zu Themen der Digitalisierung (Projektpartner und Kontaktdaten siehe Seite 31).

Der in diesem Leitfaden dargestellte Themenbereich **E-Leadership** wird im Rahmen der Agentur schwerpunktmäßig durch die BSP Business School Berlin vertreten. Als Konsortialführer der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation beschäftigt sich die BSP Business School Berlin mit der Frage, wie ein Unternehmen die digitale Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern fördern kann.

Einen wesentlichen Anteil an dem Projekt haben einschlägige qualitative und quantitative Studien und Forschungsbeiträge rund um digitale Führung und digitales Veränderungsmanagement. Konkret wird beispielsweise der Frage

nachgegangen, wie sich Führung durch die Anforderungen des digitalen Wandels verändert.

Die Untersuchungen richten sich dabei auf verschiedene Ebenen: Auf die Person der Führungskraft ebenso wie auf die Interaktion von Führungskraft und Belegschaft sowie auf die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen der digitalen Transformation in den Unternehmen.

Die Ergebnisse werden fortlaufend im Rahmen von Konferenzen, Workshops und Konsortialtreffen ausgetauscht, vertieft und dokumentiert. Daraus resultiert eine intensive Vernetzung nicht nur innerhalb der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation, sondern auch mit anderen Agenturen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Praxispartnern, Verbänden und den politisch Verantwortlichen.



Mittelstand 4.0  
**Agentur**  
**Kommunikation**

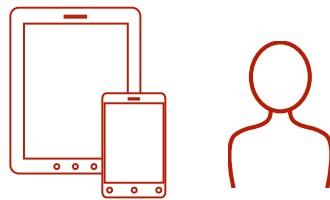
# Führung in Zeiten des digitalen Wandels – ein Szenario

In dem folgenden **Szenario** werden exemplarisch aktuelle **Herausforderungen der Digitalisierung** für Führungskräfte präsentiert. Das Szenario basiert auf dem formalen und informellen Dialog, der im Zusammenhang mit verschiedenen Veranstaltungen und Projekten der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation durchgeführt wurden. Die in dem folgenden Beispiel präsentierten Aussagen und Themen wurden anonymisiert und für Illustrationszwecke pointiert aufbereitet.\*

## Einblick in den (digitalen) Unternehmensalltag von Max Mustermann

„Sie haben 12 neue Nachrichten!“ Herr M. schaut auf sein **Smartphone** und überfliegt die E-Mails und seinen Messenger-Dienst, während er an seiner Kaffeetasse nippt. Es sind vor allem zwei Nachrichten dabei, die ihm ins Auge fallen: Zum einen eine automatisch generierte Mitteilung („Fehlermeldung beim Server“) und zum anderen eine Rückmeldung vom IT-Administra-

tor des Unternehmens („Hey Chef, ich habe Ihre Dateien von der Festplatte gesichert und ein neues Passwort für Sie generiert.“).



Herr M. (59 Jahre) ist **Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens** mit 154 Mitarbeitern, das als Zulieferbetrieb wichtige Komponenten für Großunternehmen herstellt.

Herr M. blickt erneut auf sein Smartphone: Für Mittag wurde ein Meeting mit der Leiterin der Produktionsabteilung in seinen **virtuellen Kalender** eingetragen. Die Einführung des unternehmensweiten virtuellen Kalenders vor ein paar Monaten war grundsätzlich eine gute Idee, denkt Herr M. bei sich, während er den Termin mit einem Knopfdruck bestätigt. Dadurch sind

\* Für weitere Szenarien vgl. Zeichhardt, R. (2016): E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten, in Eberhardt, D. (Hrsg.), Führung von Vielfalt, IAP Impuls, Bd. 4, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 115-125.



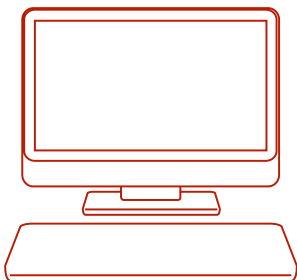


im Unternehmen alle über die wichtigen Meetings und Projekte informiert. Auf der anderen Seite kann sich Herr M. immer noch nicht so richtig daran gewöhnen, dass seine Termine nun zum großen Teil von den Kolleginnen und Kollegen bestimmt werden. Kürzlich hat ihm sogar ein Trainee einen verbindlichen Termin für ein Personalgespräch in den Kalender eingetragen, obwohl er eigentlich ein wichtiges Kundengespräch geplant hatte...

Herr M. sieht sich selbst als **fortschrittliche Führungskraft**. Er verfügt nicht nur über eine hohe Fachkompetenz mit breiter Branchenkenntnis, sondern ist immer auch an technischen Entwicklungen interessiert – auch wenn er häufig das Gefühl hat, dass es gar nicht so einfach ist, mit all den **technischen Neuerungen** mitzuhalten. Vor einiger Zeit hat er sich ein persönliches Profil in dem Business Netzwerk

Xing.com angelegt, um sich mit Kollegen und Kunden zu vernetzen. So richtig inhaltlich gepflegt hat er sein Profil aber nicht. Letzte Woche hat er eine Praktikantin aus der Marketingabteilung gebeten, ihm bei der Optimierung seines **Social-Media-Auftritts** zu helfen, denn er möchte schließlich auch dort eine gute Figur machen.

Die **Einstellung zu technischen Neuerungen** in der Belegschaft nimmt Herr M. insgesamt als ambivalent wahr: So nutzt beispielsweise nur knapp die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig das **Intranet**. Darüber, warum das so ist, kann er bisher nur spekulieren. Es könnte an der komplizierten Benutzeroberfläche und Menüführung liegen oder daran, dass einige grundsätzlich erhebliche **Berührungängste mit sämtlichen Digitalisierungsentwicklungen** haben. Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wiederum von den digita-



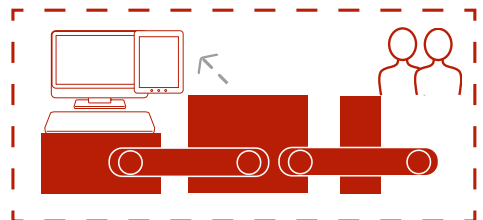
# Führung in Zeiten des digitalen Wandels – ein Szenario

len Möglichkeiten begeistert. Manche Teams organisieren sich über verschiedene **virtuelle Gruppen**. Sie nutzen dafür aber nur selten das firmeneigene Intranet, sondern verwenden vor allem Anwendungen externer Anbieter auf ihren privaten mobilen Endgeräten. So positiv Herr M. die **Selbstorganisation** und den effizienten Informationsaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander findet, er ist auch **skeptisch**: Nicht nur, weil interne Unternehmensdaten in die falschen Hände geraten könnten, sondern auch deshalb, weil er als Vorgesetzter kaum noch einen Überblick und vor allem Einfluss auf die virtuellen Abstimmungsprozesse hat.

Im Meeting berichtet die Leiterin der Produktionsabteilung von einem internationalen Messebesuch, von dem sie unterschiedliche Informationsbroschüren und konkrete Angebote mitgebracht hat: Begeistert stellt sie ein Konzept für die **weitere Automatisierung der Produktion** vor. Durch Integration einer geeigneten **Software**

ließen sich die Produktionsprozesse durch systematische **Datenerhebung** und -auswertung weiter optimieren. Zudem könnten Verpackungsmaschinen über eine Service-App bei schwerwiegenden Störungen automatisch Anweisungen an den Wartungsmitarbeiter kommunizieren. Regelmäßig auftretende Standardstörungen könnten Maschinen auf Basis eines **selbstlernenden Algorithmus** sogar automatisch beheben.

Herr M. findet die Argumentation schlüssig, muss sich jedoch unbedingt erst einmal einen **Überblick über die Kosten** verschaffen. Leider handelt es sich bei den Digitalisierungsaktivitäten, die aktuell in verschiedenen Bereichen des Unternehmens angestoßen werden, meist nur um einzelne Maßnahmen. Was noch fehlt, ist eine **Digitalisierungsstrategie**.





Herr M. schaut auf die Uhr und muss sich beeilen: Er hat einen Geschäfts-termin außer Haus. Herr M. setzt sich in seinen Dienstwagen, gibt die Ziel-adresse im Navigationsgerät ein und nutzt den automatischen Parkassis-tenten des PKW beim Ausparken...

Aus dem Szenario lassen sich fol-gende **Herausforderungen** der **Digita-lisierung** für Führungskräfte ableiten:

- ▶ Digitale Transformation ist Realität und kann radikale Auswirkungen haben.
- ▶ Digitalisierung verändert Unternehmensstrukturen (z.B. traditionelle Hierarchien) und -kulturen.

- ▶ Führungskräfte haben in Zeiten des digitalen Wandels eine Vorbild-funktion.
- ▶ Digitalisierung betrifft jeden und verändert die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Daten sind wertvoll, und Maschi-nen werden durch künstliche Intel-ligenz zunehmend zu wichtigen Interaktionspartnern.

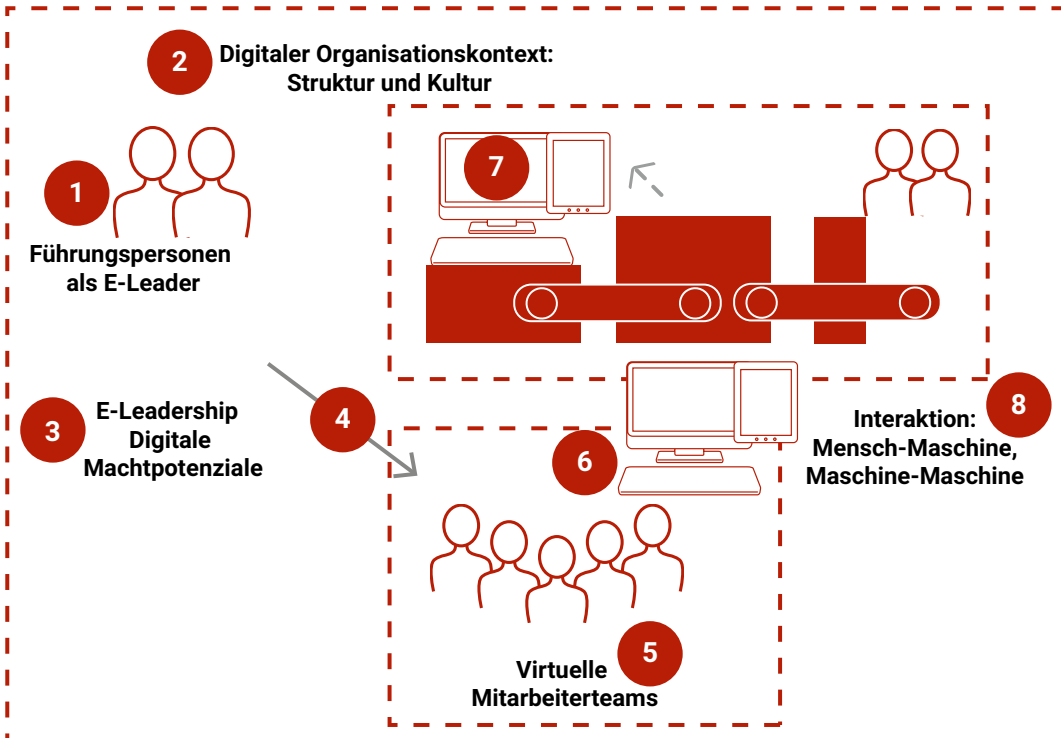
Die im folgenden Abschnitt präsentierten **Leitlinien** setzen an diesen Herausforderungen an und geben konkrete Tipps für ein erfolgreiches E-Leadership.

# Leitlinien E-Leadership

Das obige **Szenario** hat exemplarisch gezeigt, dass Führungskräfte im Unternehmensalltag mit verschiedenen **Themen der Digitalisierung** konfrontiert sind.

Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Ebenen innerhalb eines

Unternehmens, auf denen sich die wesentlichen Veränderungen durch Digitalisierungsprozesse abzeichnen und auf die sich die vorliegenden Leitlinien für ein erfolgreiches E-Leadership im Detail beziehen. \*



- 1 Digitalität ist Realität: Werden Sie zum **E-Leader**
- 2 Digitale Transformation impliziert **radikalen Wandel**: Agieren Sie proaktiv
- 3 Digitalisierung verändert traditionelle **Hierarchien**: Denken Sie Führung neu
- 4 E-Leader haben eine **Vorbildfunktion**: Optimieren Sie Ihr virtuelles Führungsverhalten
- 5 **Neue Medien** verändern die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Bleiben Sie gelassen
- 6 Digitalisierung betrifft jeden: Fördern Sie **IT-Kompetenzen** in allen Unternehmensbereichen
- 7 **Daten** sind wertvoll: Nutzen Sie sie für Ihr eigenes Unternehmen.
- 8 **Maschinen** werden zu Kollegen: Führen Sie an der Schnittstelle von menschlicher und künstlicher Intelligenz

\* Vgl. Zeichhardt, R. (2015): E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten, in Künzel, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Performance Management, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 136ff



# 1

## Digitalität ist Realität: Werden Sie zum E-Leader

Virtualität, Social Media und künstliche Intelligenz sind kein Science Fiction mehr, sondern reale Möglichkeiten, die Sie nutzen können.

Der **technologischer Fortschritt** im Zuge der vierten industriellen Revolution führt dazu, dass Unternehmen mehr denn je in einer sehr anspruchsvollen **VUCA-Umwelt** agieren, die gekennzeichnet ist durch

- ▶ **Volatility** [Unbeständigkeit],
- ▶ **Uncertainty** [Unsicherheit],
- ▶ **Complexity** [Komplexität] und
- ▶ **Ambiguity** [Mehrdeutigkeit].

Werden Sie in diesem hoch dynamischen Kontext zum **Veränderungsmanager** – auch wenn diese Rolle zunächst unbequem ist!

Sie können den **Wandel aktiv mitgestalten!** Seien Sie **offen für digitale Themen**. Sehen Sie Chancen, wo heute vor allem Unsicherheiten vorherrschen. Bringen Sie sich ein. Suchen Sie den Austausch zu Kolleginnen und Mitarbeitern, aber auch zu Branchenvertretern und Interessenverbänden.

Digitalisierung erfordert in vielen Bereichen ein **neues Denken**.

In einer VUCA-Umwelt muss organisationaler **Wandel als Normalzustand** akzeptiert werden. Was heute gilt, kann morgen schon wieder anders sein.

Akzeptieren Sie daher **Agilität als ein wichtiges Führungs- und Organisationsprinzip**, denn Wettbewerbsfähigkeit wird nur dann gesichert, wenn das Unternehmen immer wieder sukzessive, flexibel und ganzheitlich an die



sich veränderten Rahmenbedingungen angepasst wird.

Informieren Sie sich regelmäßig über **aktuelle Trends in der technologischen Umwelt**, um Ihre Führungsentscheidungen rechtzeitig auf Veränderungen anzupassen. Informieren Sie sich über moderne Abstimmungs- und Planungs-Tools eines agilen Managements, die Sie dabei unterstützen können (z.B. Scrum).

Setzen Sie sich ebenso rechtzeitig mit potentiellen Veränderungen in der politisch-rechtlichen Umwelt auseinander, denn neue **Standards und Normen** werden viele unternehmerische Handlungsspielräume in der Zukunft definieren (z.B. DIN EN ISO 9241 – Ergonomie der Mensch-System-Interaktion).

**Achtung:** Die Vorteile der Digitalisierung können sich nur dann entfalten, wenn die grundlegenden technischen Rahmenbedingungen gegeben sind.

Stellen Sie unbedingt eine zuverlässige **IT-Infrastruktur** bereit, wie z.B. schnelle Datenverbindung, qualitativ hochwertige Hard- und Software.

Treffen Sie Entscheidungen ganz bewusst und in Abhängigkeit von der Größe und den Anforderungen Ihres Unternehmens und suchen Sie die flexibelste und langlebigste Lösung. Lassen Sie sich bei Bedarf beraten.



## 2 Digitale Transformation impliziert radikalen Wandel: Agieren Sie proaktiv

Haben Sie schon eine digitale **Vision** für Ihr Unternehmen entwickelt?

Blicken Sie in die nahe Zukunft: Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in fünf Jahren, und welche Bedeutung wird die Digitalisierung dann haben?

Integrieren Sie digitale Themen in bestehende Unternehmensstrategien oder noch besser: entwickeln Sie eine explizite **Digitalisierungsstrategie**, um diese als Querschnittsfunktion zu **Unternehmensstrategien** und **Prozessen** auszurichten.

Berücksichtigen Sie dabei nicht nur einzelne Unternehmensbereiche, sondern das **Unternehmen als vernetztes Ganzes**. Spielen Sie verschiedene Szenarien der Digitalisierung durch: Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich für das Geschäftsmodell, für Produktionsprozesse, Kundenbeziehungen, Marktkommunikation, das interne Arbeitsumfeld, etc.?

Bedenken Sie aber auch, dass aufgrund der dynamischen VUCA-Umwelt Strategien höchstwahrscheinlich einer schnellen Änderung bedürfen. **Bleiben Sie daher agil!**

Digitalisierung lässt sich nicht nur auf dem Reißbrett planen: **Probieren Sie verschiedene Digitalisierungsmaßnahmen** in ausgewählten Anwendungsfeldern **in der Praxis aus**. Trennen Sie sich zügig von digitalen Tools, wenn diese nicht die erwünschten Ziele erreichen. Wenn Sie sich für geeignete Soft- und Hardware entschieden haben, lassen Sie diese schrittweise solange an Ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen, bis diese passen. Stellen Sie eine **kontinuierliche Pflege der IT-Lösungen** sicher.

Damit es aber nicht nur bei einzelnen digitalen Maßnahmen bleibt: Übertragen Sie erfolgreiche Anwendungen auf andere Unternehmensbereiche, schließlich werden sich die **Chancen der industriellen Revolution** erst dann





entfalten, wenn Digitalisierung zu Vernetzung, Systemintegration und der Harmonisierung von Schnittstellen führt.

Verstehen Sie **Digitalität** als wichtigen Teilbereich der **Unternehmenskultur**.

Schaffen Sie **Akzeptanz für digitale Prozesse**, indem Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen beteiligen. Um Akzeptanz für digitalen Wandel im Unternehmen zu schaffen, kann es beispielsweise hilfreich sein, **mit der Belegschaft gemeinsam** Leitlinien zum produktiven Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung zu entwickeln und diese im Unternehmen zu verankern.

Setzen Sie sich dabei aktiv mit den grundsätzlichen Auswirkungen digitaler Arbeitskontexte auf die Unternehmenskultur auseinander:

- ▶ Welchen Stellenwert hat **technologischer Fortschritt** im Unternehmen?
- ▶ Mit welchem **Menschenbild** ist virtuelle Arbeit in der Unternehmenspraxis kompatibel?
- ▶ Welche **Ängste** und welche **Hoffnungen** verbinden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Digitalisierung?
- ▶ Wie verändern sich wichtige Themen wie **Führungsethik**, **Sicherheit** und **Datenschutz** in digitalen Kontexten?



3

## Digitalisierung verändert traditionelle Hierarchien: Denken Sie Führung neu

**Digital Natives** sind die Beschäftigten der Generation, die mit den neuen Medien aufgewachsen sind und diese ganz selbstverständlich im Berufsalltag und Privatleben anwenden. Digital Natives tragen durch ihr digitales Nutzerverhalten dazu bei, dass sich neue **informale Kommunikationsstrukturen** etablieren (z.B. Austausch unter Kollegen im Internet bzw. in sozialen Netzwerken). In Folge können sich **klassische Hierarchien verändern**. Vielleicht hat dann der Systemadministrator als digitaler Experte mehr Macht- bzw. Einflusspotentiale als die Abteilungsleitung.

Überdenken Sie vor diesem Hintergrund den **hierarchischen Status Quo** in Ihrem Unternehmen.

Setzen Sie sich mit den oftmals subtilen **digitalen Einflusspotentialen** auseinander und passen Sie Ihre Führungsstrukturen auf die neuen Bedingungen an.

Im Rahmen der Digitalisierung entstehen zudem neue **offizielle Führungsrollen und Führungsaufgaben**, wie z.B.

- ▶ **Digital Transformation Manager:** Experten, die das digitale Change Management im Unternehmen begleiten
- ▶ **Chief Digital Officer (CDO):** Führungskräfte auf höchster Unternehmensebene, die eine gesamtunternehmerische Digitalstrategie institutionell in allen Funktionsbereichen verankern
- ▶ **Social CEO:** Führungskräfte, die ihre Führungspersönlichkeit auch in neuen Medien (z.B. über Intranet, Social Media, Blogs und Micro-Blogs wie Twitter) zum Ausdruck bringen.

Entscheiden Sie, ob Sie als Führungskraft selbst derartige Rollen übernehmen können und wollen oder ob Sie dafür zusätzliche Unterstützung benötigen. **Wichtig: Bleiben Sie authentisch!**



## 4

# E-Leader haben eine Vorbildfunktion: Optimieren Sie Ihr virtuelles Führungsverhalten

E-Mail, Intranet, Chats und Videotelefonie haben zahlreiche **Vorteile**: Sie sind schnell, und es können viele Daten mit verschiedenen Empfängern über räumliche Distanz in Echtzeit ausgetauscht werden. Es zeigt sich aber auch, dass virtuelle Kommunikation sehr anspruchsvoll ist und zahlreiche **Störungspotentiale** aufweist. Als Führungskraft sollten Sie daher die **Vor- und Nachteile** der verschiedenen **digitalen Medien** kennen und entsprechend situativ anwenden:

- ▶ Nutzen Sie virtuelle Kommunikation zur transparenten **offenen Führungskommunikation** und nicht als subtiles Beeinflussungsinstrument und mikropolitische Taktik (z.B. durch Verzicht auf die Nutzung der CC- und BCC-Funktionen in E-Mails und die Weiterleitung vertraulicher Informationen)
- ▶ Kommunizieren Sie **verständlich** und **inhaltlich konkret** (z.B. durch

direkte Ansprache einzelner Empfänger und korrekte Betreffzeile)

- ▶ **Qualität vor Quantität**: Es geht um den Inhalt (Information, Arbeitsauftrag o.ä.), nicht um die Schnelligkeit der Aktion und Reaktion
- ▶ **Vermeiden Sie Informationslawinen** durch unreflektierte Nutzung von Adressbuchverteilern, umfassende Anhänge, CC- und Weiterleitungsfunktionen
- ▶ **Achtung**: Kommunikation im virtuellen Raum ist für immer dokumentiert. Senden Sie daher keine Nachrichten, die irgendwann gegen Sie verwendet werden könnten
- ▶ Trotz aller Digitalisierung ganz wichtig: Verzichten Sie auf virtuelle Kommunikation, wenn durch ein **persönliches Gespräch** mehr erreicht werden kann.



## 5

# Neue Medien verändern die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Bleiben Sie gelassen

Das digitale Kommunikationsverhalten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen können Sie nur begrenzt steuern. **Digitale Medien** begünstigen den digitalen Kollegenaustausch, und gerade Gruppen können im virtuellen Raum eine spezifische **Eigendynamik** entfalten. Das hat Vor- und Nachteile:

- ▶ **Vorteile:** Effiziente Lösungsfindung durch Empowerment und Selbstorganisation von Teams durch Social Media-Plattformen; schnelle Abstimmungen und kreative Lösungen durch Schwarminelligenz
- ▶ **Nachteile:** Kontrollverlust der Unternehmensführung, Beziehungsstörungen und Konflikte (z.B. durch Cyber-Mobbing).

Fördern Sie ein **virtuelles Team-Gefühl** der Online Community. Achten Sie darauf, dass Höflichkeitsregeln auch

im virtuellen Raum beachtet werden („**Netiquette**“), damit sich Kommunikationsstörungen in der Virtualität nicht auch auf den realen Berufsalltag auswirken. Nehmen Sie **spezielle Rollen in virtuellen Gruppen** ein. Unterstützen Sie die produktiven Potentiale einer Online Community und versuchen Sie, destruktive Tendenzen durch **indirekte Einflussnahme** zu kanalisieren:

- ▶ als **Moderator** können Sie virtuelle Interaktion indirekt beeinflussen
- ▶ als **Content-Manager** können Sie konkrete Inhalte in eine Gruppe einbringen und darüber Themen steuern
- ▶ als **Administrator** können Sie die Mitglieder einer Community gezielt zusammensetzen und damit vermeiden, dass sich negatives Verhalten unter dem Deckmantel virtueller Anonymität abzeichnet.



6

## Digitalisierung betrifft jeden: Fördern Sie IT-Kompetenzen in allen Unternehmensbereichen

In Zeiten digitaler Transformation reicht es nicht aus, wenn nur einzelne **Experten** (z.B. Programmierer, IT-Spezialisten, Digital Natives) über IT-Kompetenzen verfügen.

Die Fähigkeit, mit Hard- und Software umzugehen, stellt derzeit vielmehr eine zentrale Querschnitts- bzw. **Schlüsselqualifikation** dar, die in allen Unternehmensbereichen von Bedeutung ist.

Unterstützen Sie daher konsequent **digitale Kompetenzentwicklung**:

- ▶ **Informieren** Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über sämtliche Themen des digitalen Wandels (z.B. durch Informationsveranstaltungen, Workshops)
- ▶ **Schulen** Sie Organisationsmitglieder indem Sie digitale Themen sys-

tematisch in die Programme der Personal- und Führungskräfteentwicklung integrieren

- ▶ Unterstützen Sie ein „**learning by doing**“ indem Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Zugang zu digitalen Medien im Arbeitsalltag ermöglichen (z.B. Ausstattung mit Smartphones, Tablets)
- ▶ Entwickeln Sie auch **Ihre eigene IT-Kompetenz**. Sie müssen kein Experte werden, aber setzen Sie sich mit den Besonderheiten digitaler Medien auseinander, um diese ziel- und adressatenspezifisch beurteilen und nutzen zu können.



## 7 Daten sind wertvoll: Nutzen Sie sie für Ihr eigenes Unternehmen

Jede digitale Aktion hinterlässt Spuren in Form von Daten.

Nutzen Sie dies, denn in Zeiten digitaler Transformation heißt es: **“Data is the new oil.”**

Entwickeln Sie ein Gespür für die Bedeutung von **Big Data**.

Implementieren Sie ein **digitales Performance Management** im Unternehmen, das Daten zur vernetzten Geschäftstätigkeit nicht nur sammelt und aufbereitet, sondern auch auswertet und inhaltlich interpretiert. Denn für Ihre Führungsentscheidungen sind nur **qualitativ hochwertige Daten** relevant.

Holen Sie sich für die Auswertung und Interpretation der Daten bei Bedarf die Unterstützung von Experten, um auf dieser Basis Geschäftsprozesse zu optimieren.

Beachten Sie, dass eine Fokussierung auf Daten nicht bedeutet, dass jeder alles wissen muss! Es geht weder um totale **Transparenz** noch um die gläserne Firma mit totaler Überwachung.

**Achtung:** Der Abfluss von Daten kann zu erheblichen ökonomischen Schäden führen. Dort wo Daten ausgetauscht werden, bedarf es spezifischer Sicherheitsstandards.

Gefahr geht dabei nicht nur von externer **Cyber-Kriminalität** aus, sondern auch durch das routinierte **digitale Informationsverhalten** aller am Unternehmen Beteiligten.



Setzen Sie sich mit dem Thema **Datensicherheit** nach innen und außen auseinander: Dazu gehören sowohl technische Maßnahmen (z.B. durch Sicherheits-Soft-/Hardware) als auch die Implementierung einer umsichtigen **Informationskultur**.

Führen Sie im Unternehmen verbindliche **Verhaltensrichtlinien** zum Umgang mit Daten und digitalen Informationen ein (z.B. Wie wird mit virtueller Kommunikation außerhalb formaler Dienstzeiten umgegangen? Dürfen z.B. dienstliche E-Mails auf privaten Endgeräten abgerufen und bearbeitet werden?)

## 8

## Maschinen werden zu Kollegen: Führen Sie an der Schnittstelle von menschlicher und künstlicher Intelligenz

**Automatisierungsprozesse** sind schon seit Langem in der Wirtschaft von zentraler Bedeutung. Das **Revolutionäre** an den aktuellen digitalen Entwicklungen besteht jedoch darin, dass die **Mensch-Maschine-Kommunikation** ebenso wie die Kommunikation zwischen Maschinen vermehrt auf **künstlicher Intelligenz** basiert.

Maschinen sind dank spezieller **Algorithmen** mittlerweile in der Lage, zu lernen, Muster zu erkennen und komplexe Probleme zu verarbeiten.

Bereiten Sie sich auf **anspruchsvolle Führungsaufgaben** in der Zukunft vor:

- ▶ Setzen Sie sich mit den **Hoffnungen und Ängsten** auseinander, die sich in der Belegschaft durch eine weitere Automatisierung auf Basis künstlicher Intelligenz ergeben werden.
- ▶ Stellen Sie sich darauf ein, dass Maschinen in naher Zukunft noch mehr wichtige Aufgaben in verschiedenen Arbeitsbereichen übernehmen werden und sogar **Menschen von Maschinen Anweisungen** erhalten bzw. „geführt“ werden.

Wenn Sie in naher Zukunft **Mensch-Maschine Teams** koordinieren sollten:

- ▶ Verstehen Sie dabei die **Maschine** nicht als Alternative, sondern vor allem als **produktive Ergänzung** zu menschlicher Arbeitsleistung.
- ▶ Nutzen Sie die **Synergien** aus menschlicher Kreativität und künstlicher Intelligenz.





## Und zum Schluss eine ganz wichtige Empfehlung:

Behalten Sie trotz aller Digitalisierung das **Big Picture** im Blick. Lassen Sie sich von der Technik nicht beherrschen!

Ständige Erreichbarkeit im virtuellen Raum kann zu Stress, Ablenkung und ineffizientem fragmentiertem Arbeiten führen.

Eignen Sie sich daher **wirksame Strategien** an (z.B. durch Einplanen kompakter Zeitfenster im Arbeitstag für virtuelle Kommunikation aber auch explizite Offline-Zeiträume), **damit Sie die Technik beherrschen – und nicht umgekehrt!**

# Glossar

## Agilität & agiles Management

Das Phänomen „Agilität“, das ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt, wird zunehmend als Managementkonzept verstanden, das darauf fokussiert, dass sich Organisationen immer wieder sukzessive, flexibel und ganzheitlich an die dynamischen Veränderungen und neuen Bedingungen der technologischen Umwelt anpassen müssen (**VUCA-Umwelt**). Unterstützt wird ein agiles Management durch spezifische Abstimmungs- und Planungs-Tools (z.B. Scrum), die ebenso ihre Ursprünge in der Softwareentwicklungsszene haben.

## Big Data

Big Data (von engl.: „big“ = „groß“ und „data“ = „Daten“) steht für große digitale Datenmengen, die im Rahmen digitalisierter Geschäftsprozesse generiert werden. Durch eine systematische Erhebung, Analyse und Auswertung der komplexen und sich schnell ändernden großen Datenmengen lassen sich Geschäftsprozesse besser verstehen und optimieren.

## Chief Digital Officer (CDO)

Ein CDO ist eine Führungskraft auf höchster Unternehmensebene, deren Aufgabe es ist, eine gesamtunternehmerische Digitalstrategie institutionell in allen Funktionsbereichen zu verankern. Ein CDO ist damit ein E-Leader im institutionellen Sinne (**E-Leadership**).

## Cyber-physisches System (CPS)

Ein cyber-physisches System (CPS) ist ein vernetztes eingebettetes System und ermöglicht es, z.B. Produkte, Logistikeinheiten oder Produktionssysteme mit intelligenten Steuerungssystemen zu kombinieren. Ein CPS ist gekennzeichnet durch eine Verknüpfung von realen Objekten mit virtuellen Prozessen und Objekten. Cyber-physische Systeme bestehen daher aus einer Vielzahl vernetzter Komponenten, welche gemeinsam ein intelligentes und interagierendes System ergeben. Im Kontext der **Industrie 4.0** nehmen CPS eine wichtige Rolle ein.

## Digital Natives

Digital Natives sind die Beschäftigten der Generation, die mit den neuen Medien aufgewachsen sind und diese ganz selbstverständlich im Berufsalltag und Privatleben anwenden.

## Digitale Transformation

Der Begriff „digitale Transformation“ deutet ebenso wie die Begriffe „digitale Disruption“ und „digitale Revolution“ auf das Ausmaß der aktuellen Veränderungen durch Digitalisierung hin: Die Auswirkungen sind radikal. Aus Sicht des Change Managements handelt es sich um einen sogenannten „Wandel zweiter Ordnung“, der dazu führt, dass sich nicht nur Veränderungen innerhalb eines Systems abzeichnen, sondern sich das System selbst als Ganzes verändert bzw. im wahren Sinne des Wortes „transformiert“.

## Digital Transformation Manager

Ein Digital Transformation Manager ist ein spezieller Organisationsentwickler, der systematisch den digitalen Wandel eines Unternehmens begleitet. Ein Digital Transformation Manager kann sowohl unternehmensintern (z.B. als Stabstelle) oder extern als Berater den digitalen Wandel begleiten.

## E-Leadership

E-Leadership kann in einem engeren und weiteren Sinne verstanden werden:

In einem (engeren) institutionellen Sinne werden nur diejenigen Akteure in Organisationen als E-Leader bezeichnet, die als Vorgesetzte mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind und zugleich die Digitalisierung in Unternehmen verantworten. Hierzu gehören z.B. Geschäftsführer, **CDOs – Chief Digital Officers** oder auch IT-Abteilungsleiter.

# Glossar

E-Leadership in einem (breiteren) funktionalen Sinne fokussiert dagegen – unabhängig von formalen Positionen – auf eine durch digitale Medien vermittelte Aufgabenerfüllung in digitalen Organisationskontexten. In diesem Sinne ist E-Leadership grundsätzlich durch alle Organisationsmitglieder möglich, die digitale Medien für die Interaktion mit anderen Akteuren nutzen und darüber verschiedene digitale Einflusspotentiale einsetzen, die über Anweisungsbefugnisse hinausgehen (z.B. IT-Expertenwissen, Zugänge zu digitalen Informationen, etc.).

## Industrie 4.0

Die vierte industrielle Revolution – Industrie 4.0 – steht für das Zusammenwachsen der Informations- und Kommunikationstechnologie mit Automatisierungs- und Produktionstechnologien zu sogenannten **cyber-physischen Systemen (CPS)**. In diesen sich selbst steuernden CPS werden Maschinen, Lager, Fabrikate, Produkte und Mitarbeiter unternehmen-

sintern, aber auch über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg in Echtzeit miteinander verknüpft.

## Künstliche Intelligenz

Auf Basis spezieller Algorithmen sind Maschinen vermehrt in der Lage, Muster zu erkennen, komplexe Probleme zu verarbeiten und auf dieser Basis sogar automatisch Lernprozesse anzustoßen.

## Mobile Endgeräte

Mobile Endgeräte (z.B. Mobile Scanner, Smart Phones, Tablet-PCs) ermöglichen den Anwendern, Dienste über drahtlose Netzwerke oder lokal verfügbare mobile Anwendungen zu nutzen.

## Social CEO

Ein Social CEO ist eine Führungskraft, die verschiedene neue digitale Medien (z.B. Intranet, Social Media, Blogs und Micro-Blogs wie Twitter) und **mobile Endgeräte** verwendet, um mit inter-

nen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu kommunizieren. Ein Social CEO erweitert darüber die eigene Führungspersönlichkeit um eine spezifische digitale Führungsidentität.

## **VUCA-Umwelt**

Die Buchstaben V, U, C und A stehen für die Begriffe: Volatility [Unbeständigkeit], Uncertainty [Unsicherheit], Complexity [Komplexität] und Ambiguity [Mehrdeutigkeit]. Der Begriff VUCA-Umwelt beschreibt damit den anspruchsvollen Kontext für das Management von Organisationen: Neben makroökonomischen, politisch-rechtlichen und ökologischen Entwicklungen (z.B. im Zuge der Globalisierung) stellt insbesondere der rasante technologische Fortschritt Organisationen vor besondere Herausforderungen. Eine dynamische Umwelt erfordert ein flexibles **agiles Management**.

# Literaturempfehlungen

Für all diejenigen, die mehr über Digitalisierungsthemen und E-Leadership erfahren möchten:

- ▶ Brandes, U./Gemmer, P./Koschek, H./Schültken, L. (2014): Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Frankfurt/New York, Campus.
- ▶ Brynjolfsson, E./McAfee, A. (2015): The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Kulmbach, Plassen Verlag.
- ▶ Harvard Business Manager (2015): Ihr neuer Kollege – Wie Roboter, künstliche Intelligenz und Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändern, Schwerpunkt Mensch und Maschine, September 2015.
- ▶ Zeichhardt, R. (2015): E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten, in: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Performance Management – Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 125-140.
- ▶ Zeichhardt, R. (2016): E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten, in: Eberhardt, D. (Hrsg.): Führung von Vielfalt, IAP Impuls, Bd. 4, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 115-125.

# Projektpartner und Kontaktdaten

## Über die Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderte bundesweit aktive Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Sie bietet in Zusammenarbeit mit Multiplikatoren und Experten kostenfreie Begleitung, Workshops, Informationsveranstaltungen und Publikationen zu Trends und praktischen Anwendungen der Digitalisierung. Die Leitung des Konsortiums hat die private, staatlich anerkannte Managementhochschule BSP Business School Berlin. Die weiteren Partner des Konsortiums sind die Hochschule Darmstadt, die Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH, das htcc e.V., die Hochschule Flensburg und die WTSH Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH. Weitere Informationen und eine Liste der Transferformate unter <http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Partner der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation



## Ansprechpartner

Prof. Dr. Thomas Thiessen  
(Konsortialleiter Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation)

[thomas.thiessen@businessschool-berlin.de](mailto:thomas.thiessen@businessschool-berlin.de)

Tel: +49 331-982225-09

<http://kommunikation-mittelstand.digital>

## Impressum

E-Leadership - Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels ist eine Veröffentlichung der BSP Business School Berlin im Rahmen der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation

### Herausgeber:

BSP Business School Berlin – Hochschule für Management  
Calandrellistraße 1-9  
12247 Berlin  
Tel.: +49 30 - 76683753-10  
Fax: +49 30 - 76683753-19  
www.businessschool-berlin.de

### Ansprechpartner:

Prof. Dr. Thomas Thiessen  
thomas.thiessen@businessschool-berlin.de

### Text und Redaktion:

Prof. Dr. Rainer Zeichhardt  
Prof. Dr. Thomas Thiessen

### Gestaltung und Produktion:

Pia Sue Helferich  
pia-sue.helferich@h-da.de

### Druck:

Service Print Medien der Hochschule  
Darmstadt

### Bildnachweis:

Titelbild: vs148/Shutterstock

**Bild S. 14+15, 18, 20, 22:** CC0 Public Domain / User: geralt / pixabay

**Bild S. 16:** CC0 Public Domain / User: CONTTI / pixabay

**Bild S. 19:** CC0 Public Domain / User: FirmBee / pixabay

**Bild S. 21:** CC0 Public Domain / User: LTDSupport / pixabay

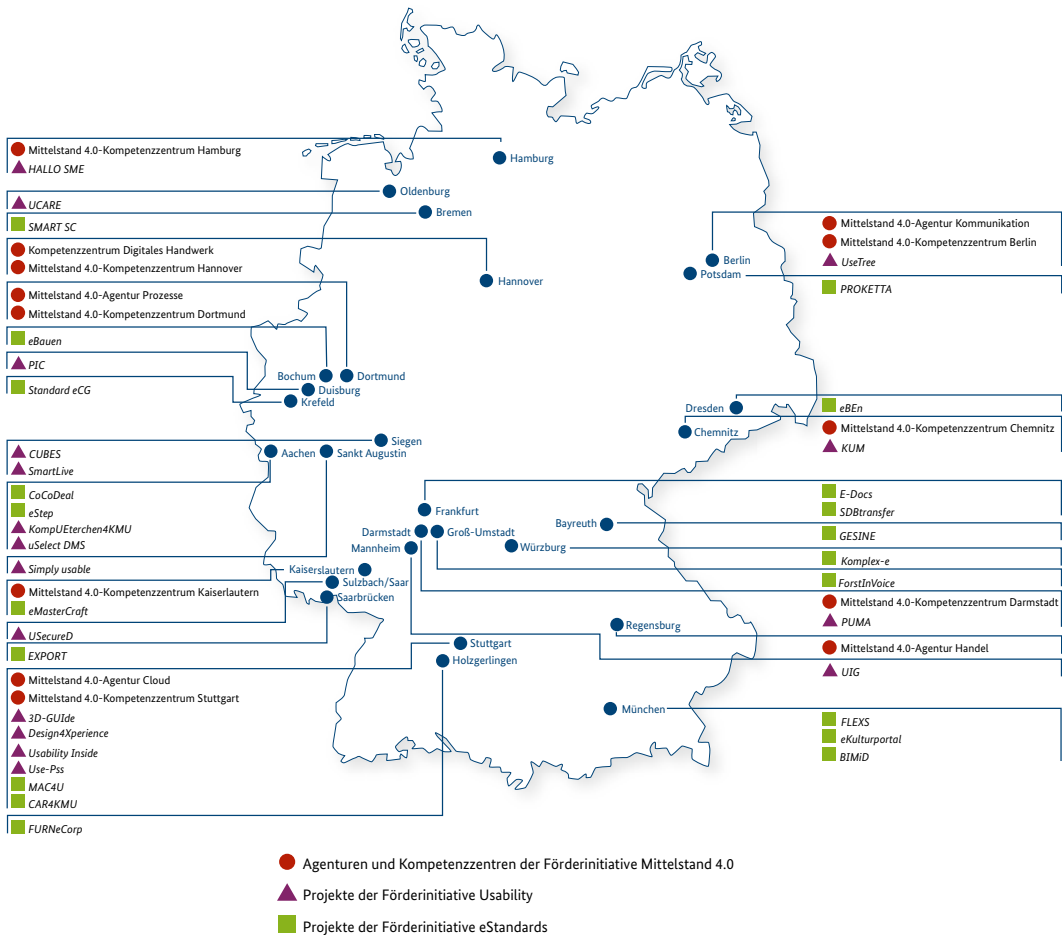
**Bild S. 24+25:** CC0 Public Domain / User: byks / pixabay

**Bild S. 17:** CC0 Public Domain / User: mamdg / pixabay;

### Stand:

August 2016





## Über Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse

In der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ werden bundesweit Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, ein Kompetenzzentrum Digitales Handwerk und vier Mittelstand 4.0-Agenturen im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert. Der Förderschwerpunkt unterstützt Unternehmen beim intelligenten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und stärkt damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. „Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

