

## Digitale Leadership erfordert ein radikal verändertes Führungsverständnis

Von Dr. Nicolas von Rosty und Dr. Roman Wecker

Die digitale Transformation braucht mehr zentrale Steuerung, als es heute in vielen Unternehmen üblich ist. Zudem sollte die Verantwortung in einer Person zusammengeführt werden, deren Durchsetzungsfähigkeit auch durch ein entsprechendes Budget gesichert ist. Diese digitale Führungspersönlichkeit muss ein hoch performantes Team aufbauen und ist für eine angstfreie und wertschätzende Kultur zuständig.

Erfolg und Misserfolg der digitalen Transformation stehen in engem Zusammenhang mit der Art und Weise, wie deutsche Unternehmen geführt werden. Historisch haben in den 1950er bis 80er Jahren zentralistische Strukturen vorgeherrscht, die in den vergangenen 30 Jahren zunehmend dezentraler geworden sind und von Matrix-Organisationen abgelöst wurden. Dies entspricht dem zunehmenden Postulat von mehr Eigenverantwortung und flacheren, hierarchiefreieren Strukturen, läuft aber oftmals einer effizienten Digitalisierung entgegen.

Um eine optimale Digitalisierung über das gesamte Unternehmen hinweg zu erreichen, wäre ein Top-Down-Ansatz bei der Führung von Vorteil. Hier ergibt sich ein wesentlicher Zielkonflikt mit der dezentralen Organisation von heute, der dem Aufbrechen von Silos nicht im Wege stehen darf. Eine klare Leadership mit Durchsetzungskompetenz ist gefragt. Dies bedeutet eine Anpassung der bestehenden Governance-Strukturen.

### Ganzheitliche digitale Führung auf Vorstandsebene

Bei der „Digital Leadership“ sind die Funktionen des CIO und des CDO von zentraler Bedeutung. Sie sollten idealerweise zusammengeführt und dort, wo möglich, auch mit der CTO-Funktion verbunden werden. Alleinige CDO-Stellen sieht man inzwischen in der Praxis und als „Best Practice“ immer weniger, vielfach hat auch der CEO das Thema zur „Chefsache“ erhoben, und leitet unter sich einen Stab. Damit soll vermieden werden, dass es zwei Geschwindigkeiten bei der Digitalisierung gibt, eine Spaltung in „Die“ und „Wir“. Man will bewusst ein digitales Umfeld und ein digitales Unternehmen schaffen, und nicht einzelne Bereiche, Services und Produkte digitalisieren. Umso wichtiger ist dabei, dass die CIO/CDO/CTO-Funktion im Vorstand etabliert wird. Dies ist heute nur bei maximal 20 bis 25 Prozent der Konzerne der Fall.

Hinzu kommt, dass ein Installieren dieser Funktion nur nützt, wenn diese mit einem ausreichenden Budget ausgestattet ist. Es ist notwendig, dass die Organisation eine digitale Transformation wirklich will und die Gelder hierfür nicht aufgeteilt und „pulverisiert“ werden, sondern gebündelt in der Hand des CDO/CIO/CTOs liegen.

Ein interessantes Detail ist, dass „Digital Leadership“ zunehmend Frauen übertragen wird. Beispiele sind etwa Hauke Stars (Volkswagen), Claudia Nemat (Telekom), Daniela Gerd tom Markotten (Deutsche Bahn) oder auch Tanja Rückert (Bosch) – um nur einige zu nennen.

### Neuer Go-to-Market Ansatz

Im Rahmen der Digitalisierung möchten Kunden zunehmend integrierte Lösungen oder, praktisch ausgedrückt, eine einzige App, mit der sie eine auf sich zugeschnittene Dienstleistung verwalten können. Sämtliche Industrien bieten daher mehr Komplettlösungen anstelle von einzelnen Produkten oder Komponenten an und positionieren sich als Systemintegratoren. Hiermit werden die Wertschöpfung und Bindung mit den Kunden deutlich erhöht. Als neue Schlüsseltechnologie etabliert sich die flexible, kosteneffiziente und ganzheitliche Hard- und Softwareintegration in hoch komplexen Umfeldern und Applikationen.

Die Notwendigkeit der Digitalisierung wird zudem durch den demographischen Wandel beschleunigt. Der Fachkräftemangel macht sich überall bemerkbar, und auch die Beschaffung zusätzlicher Arbeitskräfte etwa aus Osteuropa ist keine nachhaltige Lösung. Allein deshalb muss praktisch jedes Unternehmen radikal automatisieren und digitalisieren. „Digital Leadership“ unter diesen Rahmenbedingungen heißt, Human Resources als sehr knappes und wertvolles Gut zu betrachten und entsprechend effizient einzusetzen.

Um eine erfolgreiche Digitalisierung auf allen Ebenen voranzutreiben, bedarf es einer massiven Kultur- und Organisationsveränderung. Hier denken wir immer noch zu kleinteilig. Auch der deutsche Bildungsföderalismus behindert den digitalen Transformationsprozess. Sichtbar wurde dies etwa in der Nicht-Nutzung des fünf Milliarden Euro schweren Digitalbudgets der Bundesregierung für die Schulen. Obwohl dieses Budget den Bundesländern zur Verfügung stand, fehlten auf kommunaler Ebene Strukturen, um diese Gelder abzurufen.

Ein weiteres Hindernis für die digitale Transformation ist die fehlende Standardisierung bei IT-Systemen, insbesondere im Hinblick auf Cybersecurity. Hier sollte man, ähnlich wie bei Hardware,

TÜV ähnliche DIN-Zertifizierungen möglichst auf europäischer Ebene einführen, um zu verhindern, dass jedes Unternehmen eigene Lösungen mit individuellen Sicherheitsanforderungen entwickelt.

Es lässt sich damit festhalten, dass die Ressource Mensch, und speziell die den Wandel (an)treibenden Führungskräfte, wichtiger denn je sind, und weiterhin einer der Engpassfaktoren für den erfolgreichen digitalen Wandel bleiben. Natürlich ist technische Kompetenz und Spezialistenwissen gerade auch bei digitalen Transformationen relevant. Noch wichtiger aber werden zentrale Führungskompetenzen. Es geht dabei beispielsweise um transformative versus transaktionale Führung. Moderne Führung erfolgt über die Kraft der Überzeugung, nicht über die Macht der Hierarchie. Eine digitale Führung zeichnet sich zudem aus durch die Etablierung und Weiterentwicklung hoch performanter Teams, deren Mitglieder sich auch psychologisch wohl und sicher fühlen, also authentisch und ohne Angst vor Repressalien wegen Fehlern oder nicht konformem Verhalten agieren können. Digitale Führung ist zudem wertgeschätzt und respektvoll.

Digitale Führungstalente, die diese Kriterien erfüllen, sind heiß umworben und rar gesät. Trotzdem haben sich inzwischen auch in Deutschland einige „Academy“-Unternehmen entwickelt, die sich auf eine hoch ausgebildete, digitale Führungsmannschaft verlassen können. Von diesen Beispielen – von A wie ABB Robotics bis Z wie Zalando – lässt sich viel lernen.

### Die Autoren



**Dr. Nicolas von Rosty**, Herausgeber dieses Specials, ist Deutschlandchef der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles. Er leitet die CEO & Board Practice und ist Mitglied der Industrial Practice.



**Dr. Roman Wecker**, Herausgeber dieses Specials, ist Partner im Frankfurter Büro von Heidrick & Struggles Deutschland. Er ist Mitglied der Industrial Practice und leitet global den Industrial Technology Sektor.

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11  
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro  
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de  
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com  
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental  
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

# Technischer Wandel braucht zugewandte Führung

Von Christian Mohr

**Bis 2026 stehen 560.000 Nachfolgen in Deutschlands Familienunternehmen an. Das bedeutet nicht nur neue Führungskräfte an der Betriebsspitze, sondern auch alternative Ideen und die große Chance, digitale Prozesse zu etablieren. Die nächste Generation an Führungskräften braucht dafür nicht nur Verständnis für das technisch Mögliche, ein Ziel, wohin es mit dem Unternehmen gehen soll, sondern vor allem auch gute Kommunikation und einen zugewandten Umgang mit den Mitarbeitenden.**

Familienunternehmen sind die weltweit älteste Form der Unternehmensführung und bilden mit einem Anteil von bis zu 90 Prozent in den meisten Ländern das wirtschaftliche Rückgrat. Sie spielen somit eine ganz entscheidende gesellschaftliche Rolle: In Deutschland arbeiten etwa 58 Prozent aller Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen. Sie teilen gemeinsame Werte und vor allem die Vision, langfristig zu existieren und das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben.

Ihr Streben nach Beständigkeit war allerdings noch nie so schwierig wie im 21. Jahrhundert. Die heutigen turbulenten Zeiten sind durch ein zunehmend dynamisches Geschäftsumfeld gekennzeichnet, das sich mit einer nie dagewesenen Geschwindigkeit und Intensität dramatisch verändert. Dieser radikale Wandel ergibt sich aus dem Zusammenspiel verschiedener, parallel verlaufender Entwicklungen: dem Aufstieg der digitalen Technologie, der damit verbundenen Entstehung der Wissensökonomie, einer Neuordnung des Welthandels sowie der globalen Klimakrise.

In Kombination führen diese Trends nicht nur zu immer kürzeren Produkt- und Designlebenszyklen, sondern auch zu schnelleren Technologie- und Innovationszyklen. Oft treiben neue Unternehmen wie Start-ups solche radikalen Veränderungen an und setzen alteingesessene Branchen, die bisher von etablierten und meist mittelständischen Unternehmen dominiert wurden, unter starken Innovations- und Wettbewerbsdruck. Hinzu kommen eine alternde Belegschaft und die Herausforderung gut ausgebildete Fachkräfte für sich zu gewinnen.

## Wandel steuern

Wie können Nachfolgerinnen und Nachfolger sich und ihren Betrieb so ausrichten, dass sie diese Herausforderungen nicht überrollen, sondern sie vielmehr als Chance zu ihrem strategischen Vorteil nutzen? Automatisierung kann eine Lösung sein, dem Fachkräftemangel zu begegnen und neue Geschäftsfelder für das Unternehmen zu besetzen. Doch es gibt keine „One-size-fits-all-Lösung“. Es geht auch nicht darum, analoge Prozesse durch digitale Werkzeuge zu ergänzen. Vielmehr müssen Unternehmen ihr Produkt- und Kundenverständnis hinterfragen und anders angehen.

Impulse zu neuen Technologien können Führungskräfte beispielsweise aus der Forschung und Innovationsszene in ihr Unternehmen holen. Von der Gründungsszene können sie lernen, spielerisch an neue Technologien ranzugehen. Neues aus-

probieren, integrieren was funktioniert und werfen, was nicht passt. Die nächste Generation an Führungskräften in Familienunternehmen können diesen Prozess gestalten, indem sie

- eine klare Vision von der Zukunft des Unternehmens entwickeln,
- ein eigenes Ökosystem aus Expertinnen und Experten aufbauen,
- ihre Kommunikationsfähigkeit ausbauen.

## Klare Vision von der Zukunft des Unternehmens entwickeln

Erfolgreiche Digitalisierung in Familienunternehmen benötigt nicht allein digitale Kompetenz und Kenntnisse darüber, wie Software programmiert wird. Es bedarf zudem einer Vision: Was wäre möglich? Diese Vision können Führungskräfte gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus dem eigenen Unternehmen und extern aus einem Ökosystem entwickeln.

## Eigenes Ökosystem aus Expertinnen und Experten aufbauen

Ob Digitalisierung, Aufbau von Innovationsprozessen oder etwa der Umgang mit dem Klimawandel: Viele Themen können nicht mehr von einer Person oder einem Unternehmen gelöst werden. Deshalb ist es nicht nur wichtig, sich mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern auszutauschen, sondern sich zudem in einem innovativen Umfeld zu bewegen. Ökosysteme aus Start-ups, Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen setzen gezielt Impulse.

Der Aufbau dieser Beziehungen braucht Zeit. Führungskräfte können aber gezielt an Programmen und Netzwerkveranstaltungen für Familienunternehmen teilnehmen oder sich in bestehende Ökosysteme an der Schnittstelle zwischen Universitäten und Start-up-Szene einbringen.

## Kommunikationsfähigkeit ausbauen

Die Vision gilt es den Mitarbeitenden zu vermitteln und sie dafür zu begeistern. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte nicht nur das technisch Mögliche verstehen und interpretieren können, sondern sich ihren Mitarbeitenden zuwenden und sie in den Änderungsprozess mitnehmen. Gleichzeitig heißt es zuzuhören und ihnen Raum zu geben, um sich einzubringen, damit alle an einem Strang ziehen.

Der Aufbau sozialer Kompetenzen sollte entsprechend zu einem integralen Bestandteil der



Christian Mohr, Geschäftsführer UnternehmerTUM

Führungskräfteentwicklung werden und somit auch bei der Suche eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin eine zentrale Rolle spielen. Gerade Frauen sind hier stark und könnten stärker für die Nachfolge in Betracht gezogen werden.

## Fazit

Automatisierte Prozesse, neue digitale Produkte, durch Technik veränderte Jobprofile, eine heterogene Belegschaft und ein Ökosystem mit Impulsgebenden aus Forschung, Start-up-Szene und anderen Unternehmen: Wettbewerbsfähig bleiben Familienunternehmen nur dann, wenn sie sich der gestiegenen wirtschaftlichen Komplexität stellen und eigene Pfade in die digitale Zukunft bahnen. Führungskräfte, die das technisch Mögliche verstehen und zugleich über die emotionale Kompetenz verfügen, ihre Mitarbeitenden sowie Partnerinnen und Partner für diesen Prozess zu begeistern, sind dabei besonders erfolgreich. Beides sind Dinge, die Familienunternehmen traditionell gut können. Damit sollten sie langfristig auch in der Lage sein, die digitale Transformation zu meistern.

Quellen:  
Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, Institut für Mittelstandsforschung  
Familienunternehmen in der digitalen Transformation – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren., Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022, KfW Research

## Der Autor

**Christian Mohr** ist Geschäftsführer von UnternehmerTUM, Europas führendem Zentrum für Innovation und Gründung an der Technischen Universität München (TUM). Als Initiator der Initiative FamilienunternehmerTUM begleitet er familiengeführte Unternehmen in den Bereichen Innovation, Technologie und Ökosystemen. Darüber hinaus übt er eine Lehrtätigkeit an der TUM aus und unterstützt als Beirat und Mitglied in Fachgremien zu Innovation und Technologie in Familienunternehmen. Der 40-Jährige stammt selbst aus einem Familienunternehmen und sammelte über zehn Jahre Erfahrung in einem der weltweit führenden Beratungshäuser. Zuletzt leitete er dort den von ihm aufgebauten Bereich Innovationsberatung.

# Governance, Kompetenz, Mindset: Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation im Maschinenbau

Von Dr. Christian Schlögel und Dr. Dirk Lumma

**Unternehmen stehen unter immensem Veränderungsdruck. Haben sich Hightech-Maschinen einst allein dank hervorragender Ingenieurskunst verkauft, so gilt dies seit Längerem meist nur in Verbindung mit der passenden Software. Und in Zukunft wird eine Kombination aus Hardware, Software und digitalen Services entscheidend sein für die Wettbewerbsfähigkeit. Für eine erfolgreiche digitale Transformation von Maschinenbauunternehmen sind drei Kernelemente ausschlaggebend: Governance, Kompetenz, Mindset. Wir möchten sie am Beispiel von Körber erläutern.**

Körber ist ein internationaler Technologiekonzern, der sich aus eigenständig agierenden und spezialisierten Unternehmen entwickelt hat. Ein Großteil von ihnen ist in verschiedenen Maschinenbau-Branchen tätig. Als Anlagenbauer ist es unser strategisches Ziel, die digitale Ebene unserer weltweit installierten Maschinenbasis zu besetzen. Zum einen, um unseren Kunden die Mehrwerte digitaler Anwendungen bieten zu können, und zum anderen, um unsere eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Körber ist deshalb dabei, sich selbst zu „digitalisieren“ und neu aufzustellen – mit einer umfassenden Technologiebasis, die das Domänenwissen aus dem Maschinenbau um Software und digitale Lösungen erweitert.

Strukturell bedarf es einer Kombination aus dezentral agierenden Unternehmern, die maschinennah digitale Geschäftsmodelle entwickeln, und zentral gesteuerten Experten, die Know-how zu digitalen Tools und Methoden mitbringen.

Diese Ausgangslage gilt so oder ähnlich für viele Unternehmen, insbesondere im Mittelstand. Die folgenden drei Kernelemente für eine erfolgreiche digitale Transformation haben daher auch eine entscheidende Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland.

## Governance: Klare Rollenverteilung

Kernelemente der Digitalisierung erfordern eine zentralisierte Entscheidungsstruktur. Ohne ein uneingeschränktes Engagement des Top-Managements, klare Ziele, passende Anreizsysteme, langfristiges Investieren und kontinuierliches Monitoring wird die Transformation zu langsam und zu wenig ambitioniert ausfallen. Körber hat deshalb vor Jahren verschiedene Aspekte der Digitalisierung in die verbindlichen Unternehmensziele aufgenommen.

Für den Fortschritt der Transformation war es wesentlich, die Ausprägung der Rollen von CDO und CTO so aufeinander abzustimmen, dass jede aus ihren Mitteln heraus Wert stiften kann. In der traditionellen Aufteilung im Maschinenbau war der CTO verantwortlich für die installierten Anlagen bis zur Ebene der Automatisierung, während ein CDO sich mit der darauf aufbauenden digitalen Ebene befasst. Doch gerade die Schnittstelle zwischen diesen beiden Ebenen ist wesentlich für den Datenaustausch zwischen Maschine und Cloud. Für die Umsetzung vieler digitaler Services ist daher eine enge Zusammenarbeit zwischen CDO und CTO

unerlässlich. Und während sich diese beiden Rollen im Kern mit den technologischen Grundlagen, der Transformation der Geschäftsmodelle und dem Aufbau eines Ökosystems aus Partnern befassen, so sollte der CIO den Fokus seiner Aktivitäten auf die interne Verfügbarkeit und den Betrieb digitaler Werkzeuge und Infrastruktur legen.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation müssen nicht nur wesentliche Kompetenzen zentral aufgebaut, sondern auch bestimmte Aufgaben zentral koordiniert werden. Dazu zählen ein gemeinsamer Data Lake, eine gemeinsame Datenstrategie, ein digitales Portfoliomanagement und ein harmonisiertes Design für Anwendungen und Portale. Die entsprechenden zentralen Vorgaben bilden ein veritables Spannungsfeld mit der gewollten Autonomie der Portfolioeinheiten – eine beharrliche Überzeugungsarbeit für den digitalen Weg ist deshalb unerlässlich.

Die unternehmerische Verantwortung für den Aufbau digitaler Dienstleistungen obliegt den Portfoliounternehmen. Innerhalb der Maschinenbau-Einheiten bedarf es daher umsetzungsstarker digitaler Teams, die neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln und sicherstellen, dass Maschinen gleich „ab ovo“ im Hinblick auf digitale Dienste entwickelt werden, damit das Kerngeschäft wettbewerbsfähig bleibt.

## Kompetenzen: Digitaler Backbone als Beschleuniger

Die transformative Rolle von Software und digitalen Services berührt jedes Produkt und jeden Prozess. Entsprechend hat Körber vor einigen Jahren begonnen, die vorhandenen Kompetenzen im Zuge der digitalen Transformation substanziell zu erweitern.

Um digitale Lösungen anbieten zu können, muss eine Vielfalt an fachspezifischen Themen adressiert werden. Kompetenzen sowie Kapazitäten müssen entsprechend gebündelt werden. Organisatorisch sind dadurch bei Körber zentral gesteuerte Kompetenzzentren für Cloud-Technologien, Machine Learning, Konnektivität und Data Science entstanden.

Ein weiterer Schritt ist die digitale Befähigung von Mitarbeitenden in der Breite des Geschäfts. Wir sind überzeugt: Digitale Innovation gedeiht vor allem dann, wenn viele Menschen mit verschiedensten Perspektiven dazu beitragen und dafür

Werkzeuge und eine große Vielfalt an Daten nutzen können. Es geht darum, für möglichst viele Mitarbeitenden Hürden abzubauen. Zu diesem Zweck investiert Körber unter anderem in einen konzernweiten Data Lake mit Low-Code-Werkzeugen zum Bau von digitalen Anwendungen sowie in eine für alle zugängliche Umgebung für Datenanalytik.

Die beschriebenen Technologien, Werkzeuge und Methoden bilden zusammen einen „digitalen Backbone“ zur Beschleunigung der digitalen Transformation. Dabei geht es weniger um das Heben von Kostensynergien. Unsere Motivation ist vielmehr, den digitalen Aktivitäten der einzelnen Geschäftsfelder grundsätzlich zum Erfolg zu verhelfen. Die unternehmerische Triebkraft sollte von den digitalen Teams unserer Maschinenbau-Unternehmen ausgehen. Sie nutzen den zentral vorgehaltenen „digitalen Backbone“, um zur Optimierung der installierten Maschinenbasis durchgängige digitale Geschäftsmodelle zu implementieren.

## Das richtige Mindset: Marathon statt Sprint

Es ist unser übergeordnetes Ziel, Körber in eine datengesteuerte Organisation zu überführen. Für einen Konzern wie Körber ist das ein weiter Weg, denn digitale Lösungen und Services unterscheiden sich deutlich vom klassischen Maschinen- und Anlagenbau. Dabei werden wir den bestehenden Fokus auf den unternehmerischen Impetus und das vorhandene Domänenwissen im Bereich Maschinenbau beibehalten.

Digital Leadership hat daher als oberste Aufgabe, bei den Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich ein Bewusstsein für die Datenstrategie zu schaffen. Unser Augenmerk liegt auf der Nutzung von Maschinendaten für eine langfristige Wertschöpfung, mit Fokus auf Verbesserung des Betriebs möglichst vieler Maschinen mittels digitaler Services. Eine solche langfristige Perspektive durchzuhalten, fällt manchmal schwer. Hierbei ist das richtige Mindset entscheidend – digitale Transformation ist kein Sprint, sondern erfordert die Ausdauer eines Marathons.

## Die Autoren



**Dr. Christian Schlögel** ist seit 2018 als Chief Digital Officer Mitglied des Vorstands der Körber AG. Davor war er CDO und CTO der Kuka AG und in verschiedenen Managementpositionen beim Software-Konzern SAP tätig. Er promovierte in Wirtschaftsinformatik an der Universität Passau.



**Dr. Dirk Lumma** ist seit 2021 Chief Technology Officer und Geschäftsführer des Körber-Geschäftsfelds Digital. Davor war er als Head of Software Products für die Business Unit Digital Grid bei Siemens tätig. Er promovierte in Physik am Massachusetts Institute of Technology.

# „Digital Leadership rückt den Menschen in den Mittelpunkt“

Wie lässt sich Digital Leadership im Unternehmen umsetzen? Es kommt vor allem auf drei Aspekte an, erklärt Frauke von Polier, Chief People Officer bei Viessmann, im Interview. Ihre „digitalen Erfahrungen“ sammelte sie in so unterschiedlichen Unternehmen wie Otto, dem rein digitalen Player Zalando und dem Softwarekonzern SAP.

## Frau von Polier, was ist für Sie der Kern von Digital Leadership?

Die Digitalisierung ermöglicht es, uns mehr denn je an den Bedürfnissen der Menschen zu orientieren. Digital Leadership bedeutet für mich deshalb eine Führung, die sich am Menschen orientiert – eine Führung, die Technologie nutzt, um menschenzentrierter zu handeln.

## Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

Eine Endkundin möchte ein warmes Zuhause, das nachhaltig und möglicherweise autark mit eigener Elektrizität versorgt ist. Eine Heizung ist da nur eine von vielen Möglichkeiten. Der Ansatz ist, von den Bedürfnissen dieser Kundin auszugehen und für sie Lösungen zu entwickeln. Damit rückt der Mensch und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Digitalisierung, nicht mehr das Produkt. Konsequenterweitert bedeutet digitale Führung somit, menschenzentrierter zu agieren und Technologie als Werkzeug zu nutzen, um dieses Ziel zu erreichen.

## Das ist eine andere Art zu denken – für alle Beteiligten.

Absolut. Statt Hardware und Software zu entwickeln, geht es darum, Lösungen aus Sicht des Kunden zu entwickeln. Um diesen Veränderungsprozess in den Köpfen zu erreichen, muss die Führungskraft mit den Mitarbeitenden intensiv über die Kunden und deren Experience sprechen. Jetzt muss die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitenden über die Kundin sprechen, über ihre Bedürfnisse, Erlebnisse und Erfahrungen. Das ist eine fundamentale Veränderung der Konversation und erfordert eine nach außen gerichtete Sicht.

## Was ändert sich dadurch für die Führungskräfte?

Das eine große Thema ist die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden. Das andere Thema ist der Umgang mit neuen Technologien wie etwa jetzt Chat GPT, die einerseits neue Möglichkeiten eröffnen, andererseits aber auch überfordern können. Von Führungskräften wird da schon erwartet, sich in dieser digitalen Welt zurecht zu finden und Empathie für diejenigen zu entwickeln, die sich überfordert fühlen.

Führung ist letztlich eine Rolle mit bestimmten Aufgaben und Funktionen. Durch den Einsatz von Technologie ist es heute möglich, viele dieser Aufgaben wie zum Beispiel Managementaufgaben zu automatisieren. Was dann bleibt und an Bedeutung gewinnt, sind menschliche Faktoren wie Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Kontext setzen. Die Anforderungen an Führungskräfte sind deutlich gestiegen: aufgrund der Technologien und der zunehmenden Komplexität der Welt, und damit verbunden, menschenzentrierter zu handeln.

## Wie erreicht man diese Veränderung? Wie lässt sich Digital Leadership im Unternehmen umsetzen?

Ich sehe vor allem drei Aspekte. Der erste ist die Befähigung, der zweite die Vorbildfunktion – und der dritte sind Mechanismen, die die Einhaltung von Zusammenarbeit und Routinen sicherstellen.

## Beginnen wir mit dem ersten Aspekt, der Befähigung.

Bei Viessmann haben wir Leadership-Prinzipien formuliert und ein sechsmonatiges Leadership-Programm aufgelegt, speziell mit Blick auf unsere Transformation. Wir achten bei den Trainings auf die Inhalte, das ist klar – aber ebenso wichtig ist es, mit wem man lernt oder trainiert. Wenn wir uns die Zeit nehmen, die Gruppen sorgfältig zusammenzustellen, entsteht ein wertvoller und effektiver Austausch. Die Teilnehmenden erkennen, dass sie ähnliche Probleme haben und lernen voneinander.

## Das zweite ist die Vorbildfunktion. Das fängt ganz oben an, beim Vorstand?

Richtig. Wir haben zum Beispiel – das war auch bei Zalando so – ein digitales Format. Da treffen sich die Vorstände mit allen Mitarbeitenden alle vier Wochen und geben Kontext über wichtige Entscheidungen, erklären wesentliche strategische Änderungen, tauschen sich darüber aus, wie sich die Welt und der Markt verändert haben, wo das Unternehmen steht, was gut läuft und was nicht. Danach folgt Zeit für Fragen und Antworten, wo die Teilnehmenden Fragen in ein Tool eingeben können und die wichtigsten Fragen gleich beantwortet werden. Das Format heißt „State-Of-The-World“, dauert 45 Minuten und jeder ist eingeladen dabei zu sein und mitzumachen.

Das Vorleben und die Transparenz darüber, warum Entscheidungen getroffen werden, aber auch menschlich zu sein und zuzugeben, dass man manchmal nicht jede Frage beantworten kann – das hilft Führungskräften und unseren Familienmitgliedern gleichermaßen. Es signalisiert, dass es in Ordnung ist, Fragen zu stellen und dass von der Führungskraft eine verständliche Antwort erwartet werden kann.

## Bei der Vorbildfunktion geht es also vor allem um Transparenz und darum, dass Führungskräfte den Kontext erkennen und an ihre Mitarbeitenden weitergeben?

Ja. In der digitalen Welt geht es weniger um Informationen. Die gibt es im Überfluss, und jeder hat heute Zugang zu Informationen. Entscheidend ist vielmehr, den Kontext herzustellen und Klarheit zu schaffen, wo Unsicherheit herrscht. Dazu gehört auch, sich in den anderen hineinversetzen zu können und zuhören zu können.

... was keine Maschine leisten kann! Das muss von Mensch zu Mensch geschehen.

Da sind wir wieder bei den menschlichen Fähigkeiten. Worauf es heute in einem Unternehmen ankommt, ist die Fähigkeit, Informationen in einen Kontext zu setzen – und nicht mehr, wie früher, Informationen in kleinen Happen zu kaskadieren.

## Als dritten Aspekt haben Sie Mechanismen genannt. Was meinen Sie damit?

Damit meine ich feste Formate und Routinen, beispielsweise regelmäßige Stand-ups, kollaborative Tools etc. Sie stellen sicher, dass die Kernfähigkeiten von Digital Leadership – Menschenzentriertheit, Transparenz und Kontext – tatsächlich gelebt werden können.

## Digital Leadership braucht also auch Vorgaben – dies umso mehr, wenn agile Teams dezentral und funktionsübergreifend tätig sind?

Digital Leadership wird ja oft auch synonym gesetzt mit agilem Leadership. Es ist daher wichtig zu verstehen, was Agilität bedeutet: Agilität heißt, die Balance zwischen Stabilität und Dynamik zu halten. Warum? Weil zu viel Stabilität zu Bürokratie führt und Mitarbeitende sich auf Prozesse konzentrieren, anstatt kunden- oder menschenorientiert zu denken. Wenn ich hingegen eine hohe Dynamik im Unternehmen habe, aber eine niedrige Stabilität, wie es oft in Start-ups der Fall ist, herrscht häufig Chaos. Agilität bedeutet für mich, die Balance zwischen Stabilität und Dynamik zu finden.

## Und dafür braucht es Regeln?

Auf jeden Fall. Wenn ich agil oder digital führe, benötige ich deutlich strengere Routinen, als man gemeinhin denkt. Regelmäßige Meetings, Stand Ups oder andere wiederkehrende Formate sind entscheidend, wenn man crossfunktional zusammenarbeiten möchte. Da gilt etwa die Regel, dass jedes Teammitglied an jedem Mittwochmorgen um neun Uhr anwesend ist, wenn besprochen wird, was in der Woche passiert ist.

Es wird oft unterschätzt, wie sehr digital Leadership auf Routinen angewiesen ist, die strikt eingehalten werden.



Frauke von Polier ist seit 2021 Chief People Officer und Mitglied des Executive Board der Viessmann Gruppe. Die Wahlberlinerin kam von SAP, wo sie als COO People tätig war. Zuvor verantwortete sie als Personalchefin bei Zalando die Entwicklung des Startups von 250 auf 14.000 Mitarbeitende.

Die Viessmann Gruppe mit über 14.500 Mitarbeitenden ist bekannt für ihre konsequente Umsetzung des Purpose „Lebensräume für die nächste Generation zu schaffen“ mit Heiz- und Kühltechnik sowie anderen Klimälösungen.