Fraunhofer
IAO

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

JOSEPHINE HOFMANN | VALERIE WIENKEN

HRSG.: WILHELM BAUER | OLIVER RIEDEL | ANETTE WEISBECKER | STEFAN RIEF

FÜHRUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

EIN REALITÄTSCHECK FÜR MITTELSTÄNDISCHE INDUSTRIEUNTERNEHMEN

ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Josephine Hofmann | Valerie Wienken

Hrsg.: Wilhelm Bauer | Oliver Riedel | Anette Weisbecker | Stefan Rief

FÜHRUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

EIN REALITÄTSCHECK FÜR MITTELSTÄNDISCHE INDUSTRIEUNTERNEHMEN

IN KOOPERATION MIT UND IM AUFTRAG VON

ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

INHALT

1. **Führung ist eines »DER« Themen der digitalen Transformation – vor Corona genauso wie im New Normal** 4

2. **Ziele und Design der Studie** 7

3. **Die wichtigsten Handlungsfelder auf einen Blick** 9

4. **Wie die digitale Transformation tatsächlich umgesetzt wird** 10

5. **Welchen Beitrag Führung für die digitale Transformation leistet** 16

6. **Welche Schlussfolgerungen wir ziehen** 23

7. **Literatur** 25

8. **Leselinks** 26

1. FÜHRUNG IST EINES »DER« THEMEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION – VOR CORONA GENAUSO WIE IM NEW NORMAL

Die Entwicklungen der Corona-Pandemie zeigen überdeutlich, welchen Nutzen digitalisierte Produktionsprozesse, Arbeits- und Kooperationsstrukturen haben, und wie segensreich sich diese auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Organisationen auswirken können. Sie erlauben Arbeitsfähigkeit, bieten die Möglichkeit wesentliche Vorgänge, Kundenanfragen und Arbeitsprozesse auch von anderen Orten aus (derzeit vornehmlich von daheim aus) abzuwickeln und ermöglichen dadurch häufig eine Mindestbetriebsfähigkeit. Wir haben in den letzten Monaten auch beobachten können, wie wichtig digitalisierte Kundenschnittstellen und darauf beruhende digitale bzw. hybride Geschäftsmodelle sind. Uns wurden aber genauso klar die Defizite in digitalen Infrastrukturen und Digitalkompetenzen vor Augen geführt. Man denke allein daran, wie unvorbereitet sich viele deutsche Schulen auf eine Umstellungsnotwendigkeit hin zum E-Learning gezeigt haben.

Die Möglichkeiten digitaler Transformation waren allerdings schon vor Mitte März ein strategisch hoch relevantes Thema. Die heutige Wettbewerbsumwelt stellt ein unternehmerisches Umfeld dar, in dem schnelle Reaktionsfähigkeit, die proaktive Aufnahme relevanter Trends, agile Umsetzungen von Produktneuerungen oder Prototypen, bei gleichzeitiger Risikofreude wesentlich sind, um am Markt zu bestehen. Produktentwicklungszyklen müssen sich wesentlich beschleunigen, da jederzeit völlig neue Wettbewerber aus bisher unbekannten Richtungen auftauchen können. Gleichzeitig wird der Markt weltweit und damit potenziell größer, wodurch sich auch völlig neue Kundengruppen erschließen. Zudem erlauben digitale Prozesstechnologien die Verkürzung und Beschleunigung bestehender Produktions- und Kooperationsprozesse.

Führungsarbeit steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen

Alle Unternehmen stehen dabei vor drängenden Fragestellungen und Herausforderungen, um neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, neue Märkte zu erobern und ihr Unternehmen unter Einsatz digitaler Hilfsmittel schneller und effizienter werden zu lassen. Gefragt sind also Innovationen – in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und hierbei unterstützende Strukturen. Dabei sind die unterschiedlichsten Strategien zu beobachten. Gerade in gewachsenen Unternehmen mit einer längeren Geschichte entsteht die Herausforderung, neben dem etablierten Business gleichzeitig die Zukunft zu entwickeln – mit möglicherweise komplett neuen Produkten, Geschäftsmodellen und auch Menschen. Die dabei erzeugte Spannung und die hierauf bezogenen Organisationsansätze werden derzeit unter dem Stichwort der beidhändigen Führung (»Ambidextrie«) diskutiert. Ob diese Spannung langfristig aufgelöst werden kann oder welche organisatorische und führungsseitige Integration hierfür die richtige ist, gehört zu den spannendsten organisationswissenschaftlichen Fragen der Zeit.

Neben all der Technik und all den Möglichkeiten durch neue digitale Produktionsprozesse und IT-basierte Kommunikations- und Kollaborationsprozesse treffen die Veränderungen auf die Menschen in der Organisation. Allen voran die Führungskräfte, zu deren vornehmster Aufgabe

in der direkten Führungsarbeit gehört, die damit ausgelösten Veränderungen und Anforderungen in den jeweiligen Verantwortungsbereich zu bringen sowie die Mitarbeitenden zu begleiten, anzuleiten und zu motivieren. Die ganze Umfänglichkeit der VUCA-Welt zeigt sich speziell dann, wenn es darum geht, den Führungsalltag zu beschreiben: Konfrontiert mit schwierig zu prognostizierenden, divergierenden Entwicklungen, geprägt von einem hohen Maß an Komplexität, geringer Planungssicherheit und der damit verbundenen Verunsicherung der Mitarbeitenden – bei gleichzeitig ständig wachsender Beschleunigung.

Unsere Wahrnehmung von Führungsarbeit lässt sich, gespeist von Erfahrungen in der praktischen Begleitung von Unternehmen, folgendermaßen zusammenfassen: Führung wird mit immer mehr Aufgaben konfrontiert. Sie muss zuallererst die richtigen strategischen Weichenstellungen vornehmen, Risiken eingehen, auch möglicherweise falsche Wege beschreiten, um in den volatilen, weltweiten, hochgradig digitalisierten Wettbewerbsumwelten durch Innovationen in Produkten und Prozessen bestehen zu können. In Bezug auf den Umgang mit den Mitarbeitenden sollen Führungskräfte motivieren, zur Innovation anhalten, Sicherheit geben und gleichzeitig Veränderungsfähigkeit garantieren. Sie sind verantwortlich für Arbeitseinsätze und Performance-Kontrolle. Sie sollen in heutigen Zeiten der Selbstorganisation den Mitarbeitenden Raum lassen, über Distanz führen, weitgehenden Flexibilisierungswünschen in Bezug auf Arbeitsort und -zeit entgegenkommen und dennoch robuste, leistungsfähige Einheiten formen und weiterentwickeln. Es findet sich in Teilen allerdings auch die Auffassung, dass Führungskräfte bei gelungener Selbstorganisation hoch autonomer Mitarbeitender gar nicht mehr notwendig sind. Ein sehr breites, anspruchsvolles Forderungsportfolio.

Zugleich wird Führungsarbeit unattraktiver

In der Realität scheinen notwendige Veränderungen in der Art, wie Führungsarbeit definiert und gestaltet wird, aufgrund des operative Arbeitsdruckes vieler Führungspersonen aber nicht wirklich nachhaltig umgesetzt zu werden. Neben den offenen Zweifeln an der Notwendigkeit von Führung beobachten wir zudem eine schleichende Abnahme der Attraktivität von Führung - die Attraktivität von Führungspositionen schwindet, insbesondere in den jüngeren Generationen: Es ist schon lange nicht mehr so, dass das Angebot einer Führungsposition eines ist, dass man nicht ausschlagen kann. Wir fragten bereits im Jahr 2018 danach, wie attraktiv die Übernahme einer Führungsposition sei. Rund 40 Prozent der befragten Teilnehmer (N=78 aus dem HR-Umfeld) gaben diesbezüglich an, dass die Attraktivität in Zukunft eher abnehme (vgl. Hofmann, J.; Wienken, V. (2018)).

Forschungs- und Entwicklungsbedarf in Bezug auf Führung

Warum gibt es hier also Forschungs- und Entwicklungsbedarf? Weil die Anforderungen an Führung für diese Herausforderung so vielfältig sind und teilweise als unvereinbare Zielbeiträge formuliert werden. Offenbar gibt es hier nicht »die eine Antwort« – sondern eben ein Set an Kompetenzen und Zielbeiträgen, die je nach Wettbewerbssituation, Unternehmensgeschichte und innovationsbezogenem Reifegrad unterschiedlich gemischt werden sollten. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO beschäftigt sich auf breiter Ebene mit den Folgen der digitalen Transformation für die Arbeitswelt. Die Frage »Was muss Führung leisten, um Innovation in der digitalen Transformation zu fördern?« ist ein zentraler Baustein dieser Arbeit.

In unserem Bild muss Führung hierfür:

- den Markt proaktiv beobachten und Trends frühzeitig erkennen, sie bestenfalls sogar selbst setzen,
- neue digitale Produktionsmöglichkeiten, Arbeitsformen genauso prüfen wie neue digitale Geschäftsmodelle und hybride Formen der Leistungserbringung,
- Kreativität und Offenheit fördern,
- innovationsförderliche Arbeitsformen und -räume etablieren,
- dabei strategische Orientierung und Rahmung bieten,
- die laufende Auseinandersetzung um den »Zweck«, die »Mission«, den »Purpose« der Organisation fördern,
- Spannungen aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeit aushalten und gleichzeitig dafür sorgen, dass keine »Zweiklassen-Belegschaften« entstehen,
- zugeben können, selbst nicht mehr über einen langfristigen Planungshorizont zu verfügen,
- in der Lage sein, wesentliche Themen beteiligungsorientiert unter Mitnahme der Mitarbeitenden und der Führungsmannschaft zu erarbeiten,
- Risiko- und Investitionsbereitschaft zeigen
- und damit letztlich die Veränderungsfähigkeit der gesamten Organisation, der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der Organisation als Ganzes (inclusive ihrer Struktur) als Daueraufgabe begreifen.

2. ZIELE UND DESIGN DER STUDIE

Deutsche Unternehmen erscheinen wenig in den positiven Schlagzeilen von Wirtschaftspresse oder Technologienews, und gerade den deutschen KMU wird nicht selten eine unzureichende Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation bescheinigt, wie auch Steinbrücker, E.; Hofmann, J.; Piele, C. (2020) belegen. Dies war Anlass für das Fraunhofer IAO im Auftrag von und in Kooperation mit Rochus Mummert, einmal genauer zu hinterfragen, welchen spezifischen Einfluss die strategische Führung der Unternehmen auf die erfolgreiche Innovationstätigkeit in der digitalen Transformation hat.

Unsere gemeinsame Frage war: »Wird die digitale Transformation geführt?« Geführt im Verständnis eines unternehmerisch gesteuerten, abgewogenen, aber auch durchsetzungsfähigen Handelns der obersten Führungsetage. Hierfür wurden vorwiegend mittelständische und größere Unternehmen aus der Mandantenschaft von Rochus Mummert befragt, wobei wir uns an die Top-Führungsetage selbst gewandt haben und dadurch mit einem Anteil von 60 Prozent konkrete Erfahrungswerte auf oberster Führungsebene vorliegen. Zusätzlich wurden Kontakte des Fraunhofer IAO genutzt.

Konkreter übersetzt in die laufende Forschungs- und Beratungsarbeit gilt es für die Zukunft, auch auf Basis der vorliegenden Studienergebnisse, folgende Fragen zu beantworten:

- Welches Führungspersonal, auf welcher Ebene für das erfolgreiche Management der digitalen Transformation notwendig ist und hierfür verantwortlich zeichnet und tätig werden muss (plastisch gesprochen: »reicht« der CDO, oder ist das nicht originäre CEO-Aufgabe?);
- welche Kompetenzen dieses Führungspersonal aufweisen muss;
- über welche Ressourcen es für seine Arbeit verfügen sollte;
- in welcher Zusammenarbeit und in welcher Organisationsstruktur diese Führungsarbeit für die erfolgreiche digitale Transformation erfolgt;
- welche erfolgsversprechenden Handlungsstrategien sich seitens der Führungskräfte identifizieren lassen, welche Erfolgsfaktoren sich erkennen lassen, welche Umstände als positive Katalysatoren wirken und welche Dinge bremsend wirken;
- inwiefern sich mit der digitalen Transformation auch bekannte, etablierte Ansätze des Performance Management weiterentwickeln müssen. So scheint es jetzt schon absehbar zu sein, dass klassische Ziel- und Planungsgrößen oder ROI-Annahmen in den heute üblichen Operationalisierungen und Quantifizierungen für Zukunftsfragen in der VUCA-Welt nur bedingt geeignet sind;
- das hätte dann wiederum logischerweise auch Konsequenzen für Zielprofile und Auswahlprozesse für Führungspersonal zur Folge.

Innovationsförderliche Führung im Zuge der Digitalisierung betrifft aus unserer Sicht also folgende Themenbereiche, die Inhalt der Befragung sind.

Eine Standortbestimmung
- zum Wettbewerbsumfeld und den bestehenden Innovationstreiber,
- zur Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden,
- über Kompetenzen, Bewertung und Auswahl von Führungskräften,
- über die Ausgestaltung der Unternehmenskultur und
- die aus Ihrer Sicht vorrangigen Handlungsbereiche.

Zum Teilnehmerkreis der Studie

Als Analyserahmen stehen die Besonderheiten international agierender, produzierende und mit industriellen Strukturen ausgestattete mittlere bis große Unternehmen im Fokus, auf Ebene der Geschäftsleitung bzw. von ihr benannte Personen, die die notwendigen Informationen/Einschätzungen beibringen können. Damit ist eine klare Managementperspektive im Fokus.

Teilnehmerkreis der Studie (N=82)

Befragt wurden im Schwerpunkt Kundenunternehmen von Rochus Mummert, sowie ausgewählte Firmen aus den Kontakten des Fraunhofer IAO. Das heißt, es handelt sich hierbei um 40 Prozent Familienunternehmen, die zu 90 Prozent international tätig sind und zu 40 Prozent mehr als 2000 Mitarbeitende haben. Die Befragung war bundesweit angelegt und umfasst Teilnehmer aus verschiedensten Branchen.

Die Befragung erfolgte anonym und online, unter Nutzung eines etablierten Online-Survey-Tools des Fraunhofer IAO. Sie erfolgte im Zeitraum vom 11.11.2019 – 31.12.2019, und fand demnach noch vor der Corona-Pandemie statt.

In den folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie zusammenfassend dargestellt.

3. DIE WICHTIGSTEN HANDLUNGSFELDER AUF EINEN BLICK

Die nachfolgenden sind die wichtigsten Handlungsfelder und zentralen Ergebnisse aus der Studie auf einen Blick zusammengefasst.

Fokus und Richtung sind unzureichend definiert

Die digitale Transformation wird nicht überzeugend geführt: Fokus und Richtung sind unzureichend definiert, zu wenig strategisch begründet und noch nicht konsequent verfolgt.

Führungspersonen überzeugen nicht

Die TOP-Führungspersonen überzeugen nicht ausreichend in punkto Veränderungswillen und Inspirationsfähigkeit.

Druck zur Veränderung fehlt

Gute Zeiten machen träge: Der Druck zur echten Veränderung hat bisher gefehlt.

Echte Neuerungen und Märkte bleiben unerreicht

Bestehende Kunden werden intensiv betreut, Geschäftsmodelle iterativ verbessert. Echte Neuerungen und Märkte sind so allerdings nicht zu erlangen. Völlig neue Risiken und Chancen können so nicht entdeckt werden.

Defizite an Attraktivität

Seriosität und Authentizität sind wichtige Assets. Erfolg hängt aber auch von der Attraktivität für kreative Köpfe ab. Hier gibt es klare Defizite.

Nach diesem Einstieg werden diese Ergebnisse in den beiden nachfolgenden Kapiteln weiter vertieft.

4. WIE DIE DIGITALE TRANSFORMATION TATSÄCHLICH UMGESETZT WIRD

Inwieweit wird das Thema der digitalen Transformation als dringlich bewertet? Das Success Desaster droht.

Gefragt nach den prioritären Herausforderungen der Unternehmen, nennen die Befragten primär personalbezogene Themen, wie den – zumindest bis vor Corona – herrschenden Fachkräftemangel. Den Herausforderungen in Bezug auf den eigenen Markt und das zugrundeliegende Geschäftsmodell wird nur wenig Dringlichkeit zugemessen. Hier sehen wir das, was in anderen Publikationen bereits treffend mit dem Schlagwort des »Success Desaster« beschrieben wurde: Wir kommen aus einer langen, ununterbrochenen Wachstumsphase, die möglicherweise blind für die Herausforderungen von morgen gemacht hat. Wenn der Blick auf den bestehenden, bisher gut funktionierenden Märkten verhaftet bleibt, ist das Thema Fachkräftemangel in seiner Priorisierung nachvollziehbar. Wir waren dennoch überrascht, wie sicher sich die Befragten zum größten Teil fühlten, dass dies auch in naher Zukunft so weitergehen wird. Denn den Herausforderungen des wettbewerblichen Umfeldes wurde nur geringe Wichtigkeit zugemessen.

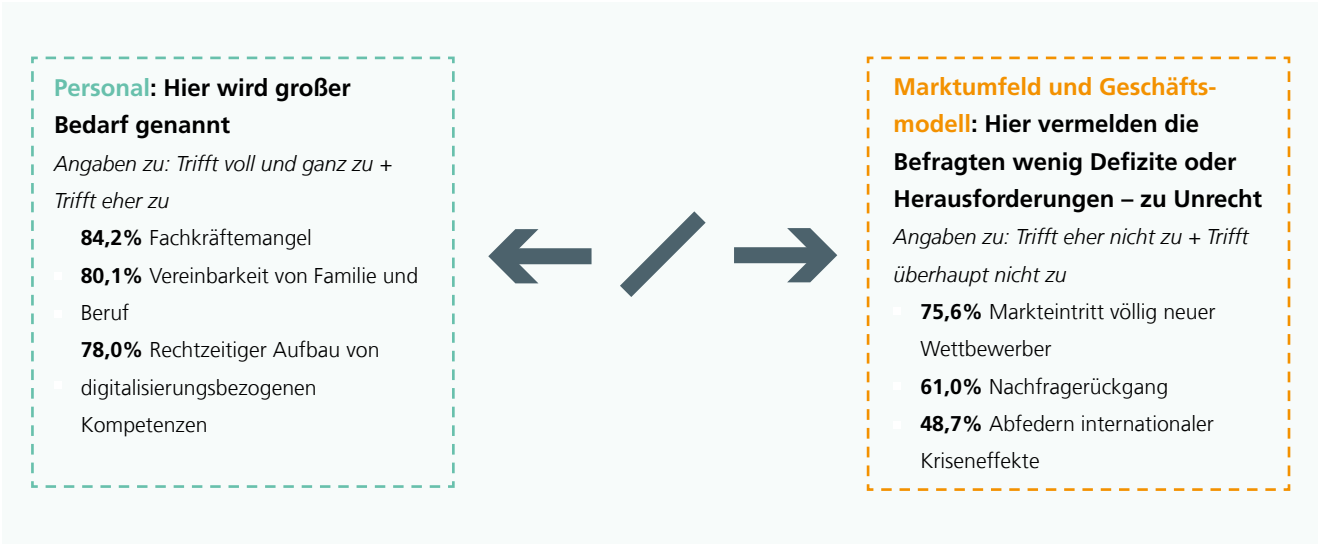


Abbildung 1
Herausforderungen in Bezug auf Personal und Marktumfeld.

Das Erkennen von Bedrohungen reicht nicht. Es fehlt an gesunder Paranoia (vgl. Bosch, U.; Hentschel, S.; Kramer, S. (2018)), um sich frühzeitig und konsequent weiterzuentwickeln.

Wenig ermutigend finden wir auch den Befund, der sich in der Beantwortung nach der Frage zur eigenen Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation aufzeigt. Die folgende Grafik zeigt zwar eine überwiegend positive Einschätzung der Fähigkeit, Bedrohungen zu erkennen; deutlich schlechter fallen die Selbsteinschätzungen in Bezug darauf aus, anhand dieser Erkenntnissen auch zügig zukunftsorientierte Handlungsstrategien zu entwickeln. Man hat also weniger ein Erkenntnis- denn ein Exekutionsproblem. Bedenklich, wenn man die Dynamik der weltweiten Entwicklungen betrachtet.

Auf eine offensive Veränderung des Geschäftsmodells sind die Unternehmen nicht vorbereitet.

»Wie schätzen Sie die Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation Ihres Unternehmens ein?«

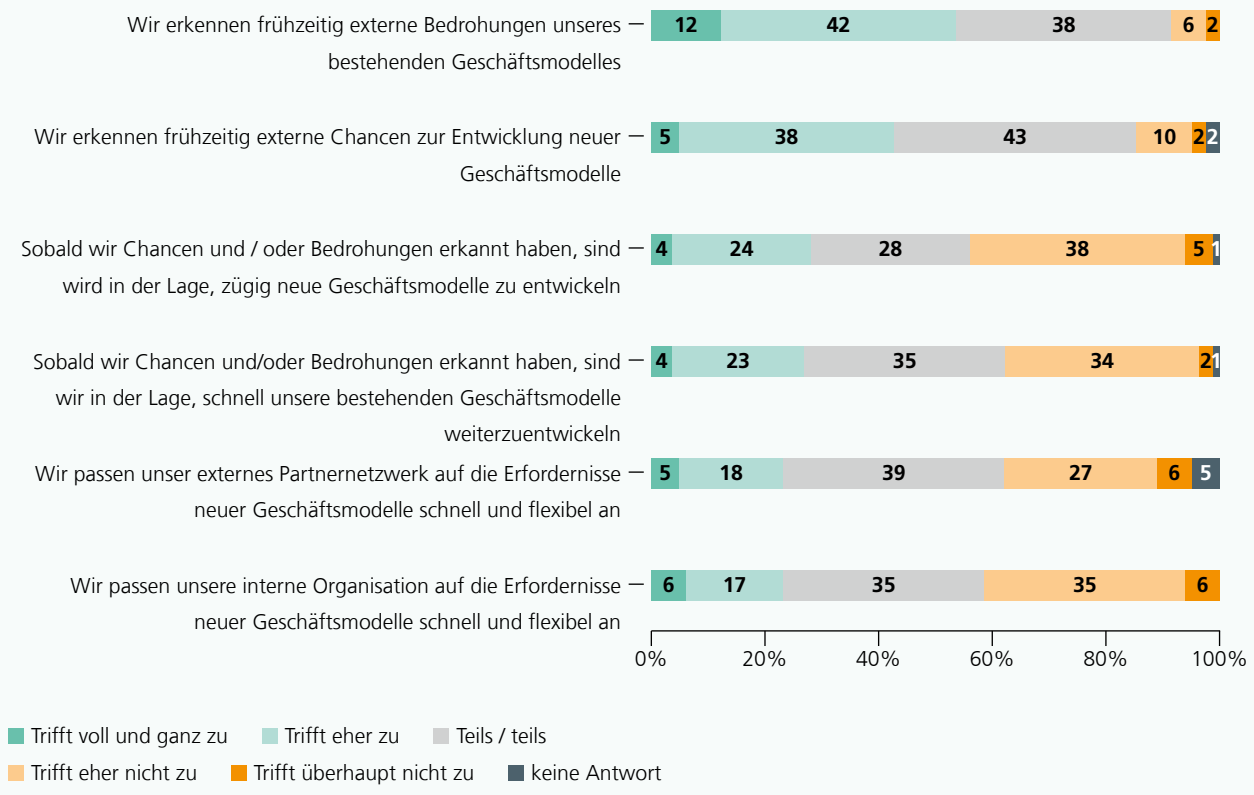


Abbildung 2

Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation.

Die Studienergebnisse ähneln denen einer Befragung von Antons, D.; Piening, E.; Salge, T.-O. aus dem Jahr 2018 im Auftrag für den Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) und zeigen auch zwei Jahre später noch ein sehr ähnliches Bild.

Nur ein Viertel der Unternehmen glaubt »Könner« für die notwendigen Veränderungsprozesse im Zuge der digitalen Transformation zu haben.
Dieser Mangel an Umsetzung setzt sich dann logischerweise in der Einschätzung der Kompetenzen des eigenen Personals fort. Auf die Frage »Wie schätzen Sie die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte/Mitarbeitenden für die erfolgreiche digitale Transformation ein?« wird deutlich, dass genau 50 Prozent mit der Kennerschaft antworten, also dem Vorhandensein theoretischen Wissens bei nur geringem Anwendungswissen. Nur der allerkleinste Teil sagt, dass er der Führungs-/Mitarbeitermannschaft einen Expertenstatus zuweist, also theoretisches Wissen sowie vielfache Anwendungserfahrungen vorhanden sind und dadurch auf neue Situationen reagiert werden kann. Das mag auch mit dem Befund zusammenhängen, dass die digitale Transformation als solche, wie gesehen, auch gar nicht als prioritäre Herausforderungen gesehen wird.

Abbildung 3
Einschätzung zum Kompetenzniveau der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Um die aktuellen Kompetenzbedarfe für die Zukunft zu erfassen, eignet sich das »Future-Skill-Framework« von Kirchherr, J.; Klier, J., Lehmann-Brauns, C., & Winde, M. (2018). Sie unterscheiden die Kompetenzbedarfe in der Breite nach digitalen und nicht-digitalen Schlüsselqualifikationen, die es für alle Mitarbeiter zu entwickeln gilt. Und ergänzen als dritten Baustein, der in die Tiefe geht, Fähigkeiten zum Umgang mit digitalen Schlüsseltechnologien (z. B. Big Data Analysten, UX-Designer, KI).

Offenheit für Veränderungen wird als wichtiges Top-Thema in Bezug auf das Kompetenz-Set von Führungskräften gesehen.
Die Zukunft braucht veränderungsorientierte, resiliente und inspirierende Führung.
Die nachfolgenden Kompetenzen für Führungskräfte…

… sind aktuell sehr wichtig:

- Top-Thema: Offenheit für Veränderungen ist mit 82,9 Prozent diejenige Kompetenz, die insgesamt als am wichtigsten bewertet wurde
- Mit 82,9 Prozent ist »Eigenverantwortung« ebenso wichtig.
- Mehr Vertrauen durch die Führungskräfte wird von 75,6 Prozent als sehr wichtig eingestuft.

… werden in Zukunft stark an Bedeutung zunehmen:

- 91,5 Prozent: Offenheit für Veränderung
- 72,0 Prozent: Unternehmerisches Denken
- 69,5 Prozent: Vernetzungsfähigkeit

Kompetenzen für den digitalisierten Arbeitsplatz, die für die »Zusammenarbeit in virtuellen Teams«, der »Kommunikation über digitale Medien« oder im »Umgang mit Daten« wichtig sind, finden sich erstaunlicherweise auf den hinteren Rängen wieder und es wird ihnen auch in Zukunft wenig Bedeutung zugemessen. Das Bild zeigt sich auch bei Hofmann, J.; Wienken, V. (2018) und geht dort zudem einher mit einem Rückgang der Bedeutung von bereichspezifischem Fachwissen. Im Projektbericht von Thomson, B.; Steidelmüller, C.; Schröder, T.; Wittmers, A.; Pundt, F.; Weber, C. (2020) wurde in einer Metastudie die Beförderungskriterien von Mitarbeitern im Betrieb ausgewertet. Diese sollten nach Wichtigkeit sortiert werden. Wenig überraschend liegt die fachliche Kompetenz aus Sicht der Geführten auf dem ersten Platz, allerdings dicht gefolgt von persönlichen Kompetenzen, die einen ähnlich großen Stellenwert haben. Hier deutet sich der Wandel des Führungsverständnis, vom Fachexperten hin zur inspirierenden Führung, an.

Rekrutierung und Bewertung von Führungskräften folgt klassischen Wegen.
Diese eher binnenorientierte, und wenig an externen und neuen Herausforderungen orientierte Haltung spiegelt sich ein Stück weit auch in der Art und Weise wider, wie bestehendes Führungspersonal rekrutiert und bewertet wird. Noch immer ist der interne Karrierepfad der Königsweg für Führungskräfte, wenn auch vereinzelt extern rekrutiert wird.

Die Befragung zeigt:

- Interne Entwicklung von Führungskräften in der klaren Mehrheit.
- Ansätze wie geteilte Führung oder gewählte Führung werden überwiegend für nicht sinnvoll befunden.
- 91,5 Prozent ergänzen ihre Führungskompetenzen durch Persönlichkeiten aus anderen Unternehmen mit Hilfe von Personalberatern.
- Fachkarrieren auf dem Vormarsch, aber noch mehrheitlich Top-Down-Entwicklungen.

Mehrheitlich geben die Befragten an, neben klassischen KPIs zunehmend auch nicht monetäre Kennzahlen zu nutzen. KPIs zur Transformation sind dabei aber noch weniger wichtig als solche zur Entwicklung der zugeordneten Mitarbeitenden.

Hier zeigt sich die mangelnde strategische Verankerung der digitalen Transformation!

Auch in Bezug auf typische »Pfade« der Entwicklung zeigt sich wenig Innovation: Moderne Führungsstrukturen und Organisationsformate, wie z. B. geteilte Führung sind genauso in der Minderheit wie Fachkarrieren oder andere alternative Karrieremodelle. Für interne Entwicklungspfade spricht vieles: das Lernen »von der Pike auf«, die Systematik die dahinterliegen kann, dies erleichtert auch die Aufrechterhaltung einer eigenen und starken Unternehmenskultur. Dennoch kann dies auch die Offenheit für neue Perspektiven und damit Reaktions- und Veränderungsbereitschaft stark einschränken. Moderne Organisationsformen von Führung haben z. B. auch das Potenzial Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen, oder über mehr Beteiligung »von unten« auch ein Mehr an Ideen zu generieren. Aus unserer Sicht ist auch die Beharrlichkeit bedenklich, mit der an tradierten KPIs auch in der Bewertung von (Führungs-) Leistung festgehalten wird. Wenn weiterhin vor allem Umsatz, Gewinn und geringe Fehlerraten die relevanten Bewertungskriterien sind, also nicht Beiträge wie Innovationsimpulse, Veränderungsimpulse, neue Ideen oder mutige Projekte, dann sollte man letztlich auch nicht erwarten, dass die letzteren Themen auf der Top-Agenda der Führungskräfte stehen, die an genau diesen KPIs gemessen werden. Man sollte für das, was wichtig ist, auch belohnt werden – umgekehrt zeigt dieser Befund ebenfalls, dass der digitalen Transformation und der damit ermöglichten Innovation nicht die Priorität zugemessen wird, die sie verdient.

5. WELCHEN BEITRAG FÜHRUNG FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION LEISTET

Ein weiterer Teil der Online-Befragung hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie der tatsächliche Beitrag der Führung in Bezug auf innovationsschaffende digitale Transformation aussieht. Es handelt sich dabei wohlgemerkt um eine Selbsteinschätzung von Top-Führungspersonen hinsichtlich der entsprechenden Performance. Auch hier zeigt sich ein recht gemischtes Bild:

Das Management ermutigt, inspiriert nur teilweise und schafft es nicht zu überzeugen.

»Bitte beschreiben Sie uns die Haltung des Top-Managements und die vom CEO / Geschäftsführer / Inhaber vorgelebte Kultur insbesondere in Bezug auf Innovation und Veränderungsfähigkeit. Was trifft Ihrer Meinung nach auf Ihr Unternehmen zu?«

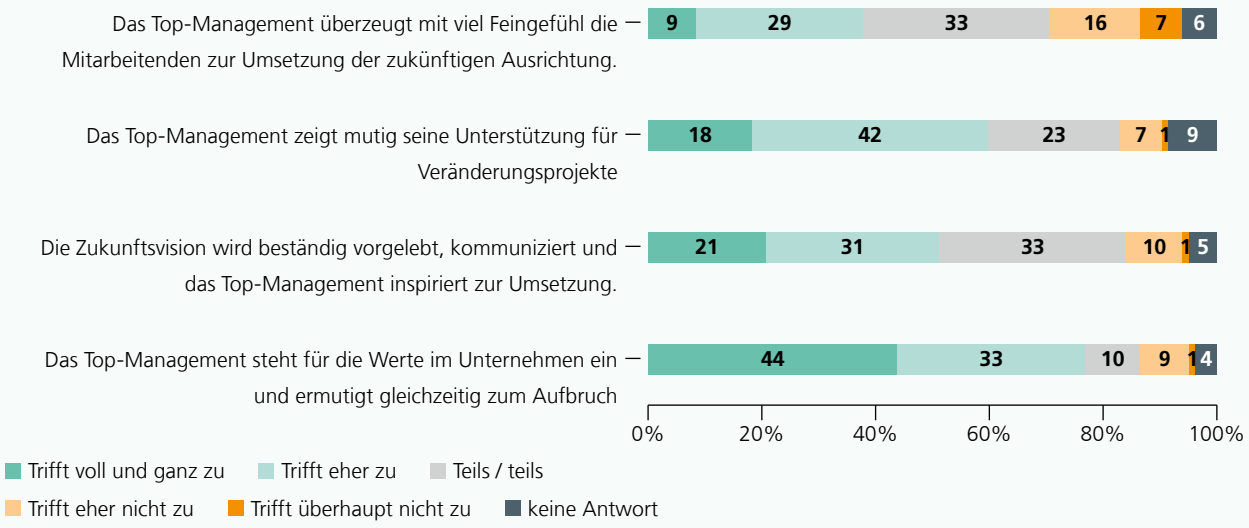


Abbildung 4
Haltung des Top-Managements in Bezug auf Innovation und Veränderungsfähigkeit.

Die oberste Führung regt an und ermutig, aber sie überzeugt nicht! Kein Wunder, wenn man glaubt, das Geschäftsmodell sei nicht in Gefahr. Die Befragungswerte legen dar, dass Veränderungsbereitschaft als sehr wichtig angesehen wird. Das ist per se nichts Neues. Wenn es aber an echter Veränderungsbereitschaft fehlt, ist das vielfach auch ein Problem der obersten Führungsetage, die es nicht geschafft hat, die gesamte Mannschaft von der Veränderungsnotwendigkeit zu überzeugen. Es sind also sowohl wichtige Beiträge, als auch Schattenseiten zu erkennen. Die höchste Zustimmung findet sich bei der Aussage, für die Werte der Organisation einzustehen (also eher am Vergangenen orientiert zu sein) und gleichzeitig zum Aufbruch zu ermuntern. Deutlich abfallend ist die volle Zustimmung zum echten Vorleben einer klaren Zukunftsvision mit knapp 21 Prozent, im Bereich der Unterstützung von Veränderungsprojekten fällt dieser Wert mit 18 Prozent sogar nochmal etwas geringer aus. Reicht das? Wir denken, dass ein aktiveres Handeln besser wäre.

Bewährtes der Vergangenheit ist nicht unbedingt die Lösung für morgen.

»Wo sehen Sie aktuell den größten Handlungsdruck für die Umsetzung? Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Aussagen präsentiert. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie diesen zustimmen«.

- **52 Prozent** der Unternehmen erklären, die »Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse und wesentlicher Trends« systematischer organisieren zu müssen.
- **44 Prozent** der Unternehmen erklären, Veränderung scheitert »an einer zu statischer Unternehmensstruktur«.
- **40 Prozent** sehen für Veränderungen erst eine Chance, wenn bestimmte Personen das Unternehmen verlassen haben.
- **21 Prozent** beschränkt die »Angst vor Fehlentscheidungen und deren Folgen« die Innovationskraft des Unternehmens.

Sehr aufschlussreich sind die Antworten darauf, wo im Augenblick der größte Handlungsdruck mit Blick auf die digitale Transformation gesehen wird. Knapp über die Hälfte der Befragten gibt an, Kundenbedürfnisse und wesentliche Trends besser wahrnehmen zu müssen. Also: Das Ohr am Kunden zu haben, veränderte Bedürfnisse zu erspüren und dies vor allem in systematischer Form zu tun. Also in Erfahrung zu bringen, wo die Märkte von morgen liegen. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse erscheint dann aber eher schwierig zu sein: Sei es, weil neue Produkte oder Dienstleistungen in der gegebenen Struktur nicht so schnell entwickelt werden können oder weil Top-Entscheider aus Angst vor Fehlentscheidungen Gelegenheiten verstreichen lassen. Als bemerkenswert hoch bewerten wir den Anteil von 40 Prozent der Befragten, die angeben, dass es an Schlüsselpersonen liegt, wenn zu wenig passiert. Das heißt, man ist

der Überzeugung, dass bestimmte Personen in wichtigen Positionen »das Problem« sind. Demnach sind möglicherweise die richtigen Personen von gestern, nicht unbedingt auch die richtigen für die Probleme von morgen.

Es fehlen: Offenheit, Geschwindigkeit, Beteiligung, Experimentierfreude und Risikobereitschaft.

Wir haben notwendige Führungsarbeit in Bezug auf innovationsbezogene digitale Transformation in 4 Phasen geteilt und entsprechend erfragt, welche Aktivitäten in den Unternehmen praktiziert werden. Es sind die Phasen des Erkennens von Möglichkeiten und Herausforderungen, deren Bewertung und strategische Abwägung, das Durchsetzen von Entscheidungen in entsprechenden Stakeholdergruppen wie z. B. Anteilseigner, und zuletzt die Implementierung von innovationsbezogenen Maßnahmen.

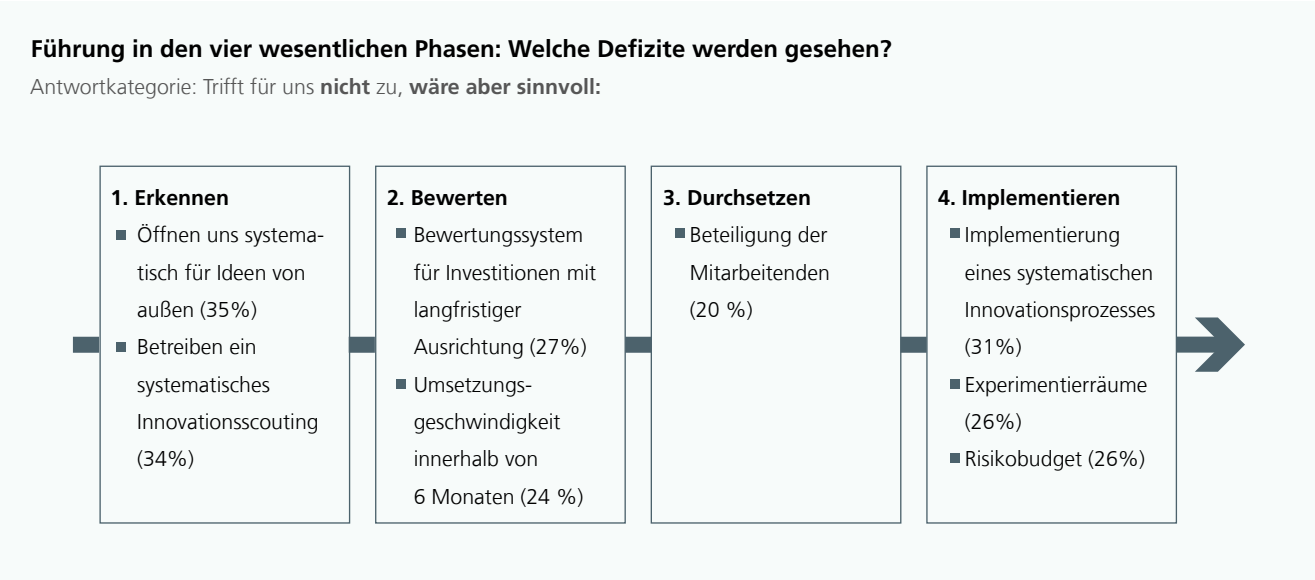


Abbildung 5
Gestaltungsoptionen auf dem Weg zur Innovationsorientieren Führung.

Die obenstehende Grafik zeigt die Werte zur Kategorie »trifft für uns nicht zu, wäre aber sinnvoll«, zeigt also die von den Befragten benannten Defizite auf. Hier finden sich Themen wie die systematische Öffnung für Ideen von außen, Bewertungssysteme für Investitionen, die langfristig genug angelegt sind, um echte und eventuell riskante Neuerungen adäquat zu bewerten und damit entscheidungsfähig zu werden oder die aktive Einbeziehung der Ideen der Belegschaft, im Bereich der Implementierung dedizierte Formate und Räume, auch mit ungewöhnlichen Formaten und ergebnis- wie prozessoffen an Innovationen zu arbeiten. Für uns bedeutet das: Es fehlt an Offenheit, Geschwindigkeit, Beteiligung, Experimentierfreude und Risikobereit-

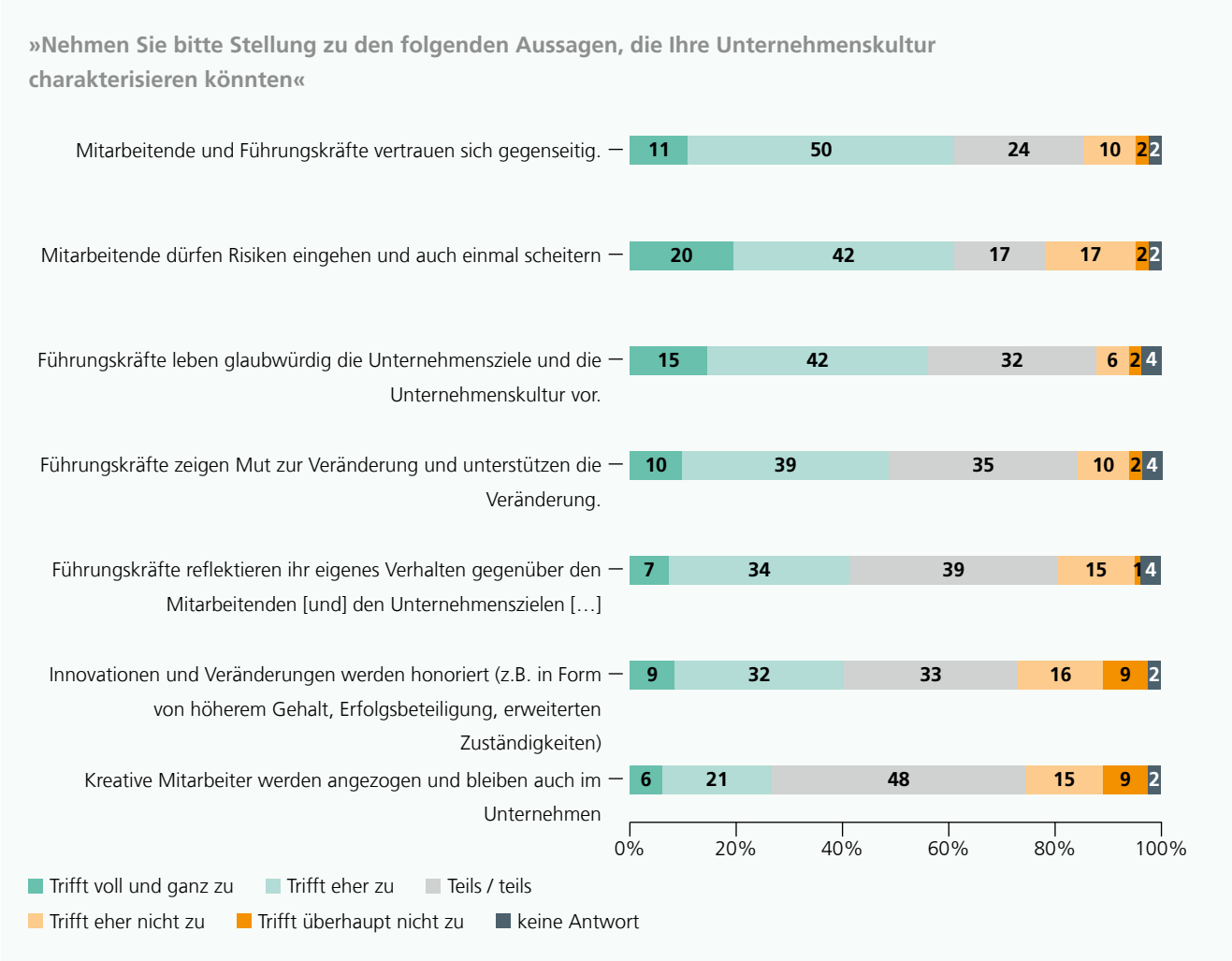
schaft. Handlungsmaximen also, die in der jüngeren Vergangenheit im Umfeld bekannter, angestammter Märkte und Geschäftsfelder offenbar nicht so stark gefragt waren. Auch hier spürt man unserer Einschätzung nach die langen, guten Jahre der jüngeren Vergangenheit.

Zu viel Tradition steht Innovation entgegen: Kreative Mitarbeiter können nur schwer angeworben werden!

Bei den Fragen in Bezug auf innovationsorientierte Unternehmenskultur«marker« finden wir gute Werte für eine gelebte Vertrauenskultur, und authentisches Führungsverhalten.

Abbildung 6

Einschätzung zur Unternehmenskultur.



Aber wir müssen auch konstatieren: Die Zustimmung für weitere wichtige Faktoren, die wiederum auf Veränderungsfähigkeit und Offenheit einzahlen, nimmt danach deutlich ab und rutscht unter 50 Prozent (trifft voll und ganz zu, trifft eher zu). Quasi im Spiegelbild zu den 40 Prozent Zustimmung hinsichtlich der Aussage, dass erst einige Personen »ganz oben«, also in Schlüsselpositionen, gehen müssen, damit sich etwas verändert. Das Item mit der geringsten Zustimmungsquote zeigt sich bei der Fähigkeit, kreative Mitarbeitenden nicht nur zu gewinnen, sondern auch dauerhaft zu halten. Das reiht sich ein in unsere Meta-Diagnose einer unzureichenden strukturellen Fähigkeit, Veränderung und Offenheit auch über »frisches Blut« von außen zu erzielen.

In einer weitergehenden Auswertung konnten die Handlungsstränge identifiziert werden, die positiv mit einer größeren Zufriedenheit der Befragten bezüglich der Umsetzung der digitalen Transformation korrelieren. Zu diesen gehören eine glaubhaft gelebte Zukunftsvision, die die Mitarbeitenden und Führungskräfte inspiriert und leitet, die Fähigkeit neue Geschäftsmodelle nicht nur als notwendig zu erkennen, sondern auch schnell umzusetzen und die dazu gehörende strukturelle Fähigkeit die eigene Organisation auf die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle hin anzupassen. Übersetzt werden könnte dies als strategische und strukturelle Veränderungsfähigkeit und echte Inspirationsfähigkeit – wesentliche Zutaten für erfolgreiche Innovation im Kontext der digitalen Transformation.

Das Erfolgsrezept? Veränderungswille, konsequente Umsetzung in der Organisation und eine zügige Umsetzungsgeschwindigkeit wirken sich positiv auf die Zufriedenheit aus!

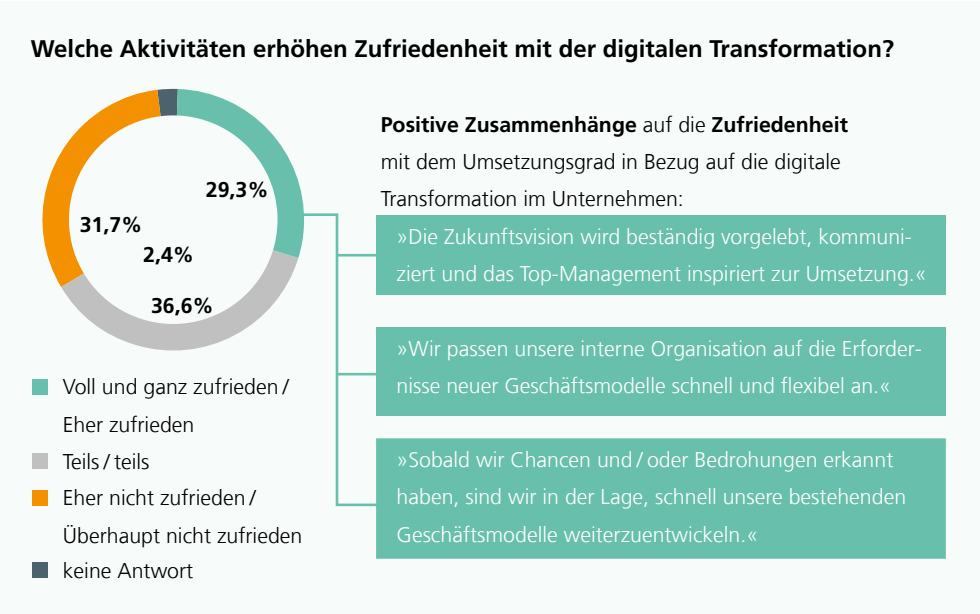


Abbildung 7

Positive Zusammenhänge auf die Zufriedenheit mit dem Umsetzungsgrad in Bezug auf die digitale Transformation.

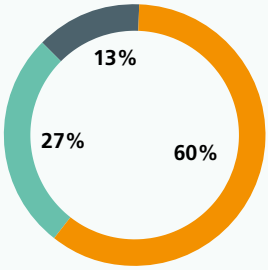
Uns hat zudem interessiert, inwieweit die Existenz einer herausgehobenen Position, nämlich die des Chief Digital Officer, einen positiven Effekt auf erfolgreiche digitale Transformation hat. Wir sehen, dass es hier durchaus eine positive Korrelation gibt. Allerdings sagt diese Korrelation nichts über Ursache und Wirkung aus. Also: bewirkt ein CDO, dass experimentierfreudiger agiert wird, der Pfad zur Digitalisierung bereits weiter beschritten ist und eine ehrlichere und bessere Diagnose von Schwächen und Verbesserungspotenzialen vorhanden ist? Oder ist es eher umgekehrt, so dass in den Unternehmen, in denen die drei genannten Vorteile vorhanden sind, eben auch eine höhere Bereitschaft zur Einsetzung eines CDO vorhanden ist bzw. dies dann einfach ein logischer Schritt ist? Dies kann das Zahlenmaterial nicht beantworten. Wir Autoren glauben allerdings, dass ein CDO zumindest nicht als »Alibiposition« besetzt werden sollte bzw. als solche keine echte Wirksamkeit entfalten kann. Die digitale Transformation ist viel zu umfänglich in ihren Wirkungsbereichen, um vom Rest der Führungsspitze nicht bearbeitet zu werden.

Die Anwesenheit eines CDO ist ein Indikator für strukturelle Verankerung der digitalen Transformation.

Abbildung 8

Die Rolle des CDO.

»Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Chief Digital Officer (CDO) / Chief Information Officer (CIO) oder eine andere, vergleichbare Position auf Vorstandsebene?«



- Ja
- Nein
- keine Antwort

Unternehmen mit CDO sind in der Tendenz…

- experimentierfreudiger, wodurch die Innovationskraft des Unternehmens profitiert
- weiter fortgeschritten in ihrer Strategie und damit auf dem Pfad hin zu einer erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung
- besser bei der Diagnose ihrer eigenen Schwächen und Verbesserungspotentiale im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen

Der Handlungsdruck in Bezug auf die digitale Transformation zeigt sich auch am schlechten Zufriedenheitsgrad mit dem Erreichten.

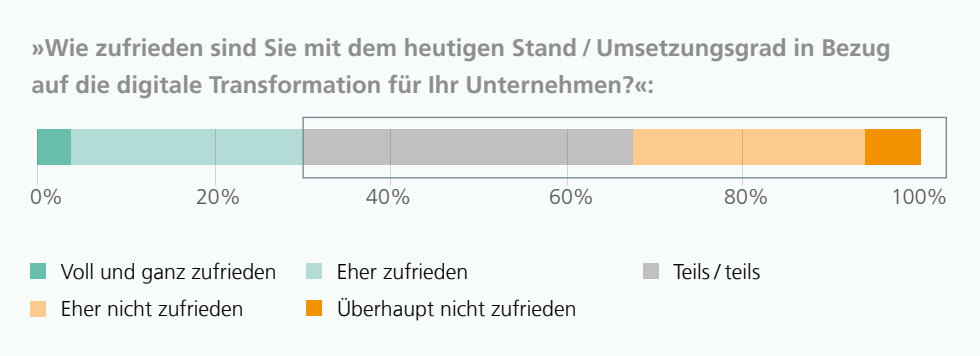


Abbildung 9

Zufriedenheitsindex zum aktuellen Umsetzungsgrad der digitalen Transformation.

Last not least zeigt sich das sehr gemischte Bild auch in der selbst erklärten Unzufriedenheit der Befragten mit dem Stand der digitalen Transformation. Gerade einmal 30 Prozent sind voll und ganz zufrieden bzw. eher zufrieden – 70 Prozent nicht. Das ist ein ernüchterndes Ergebnis.

6. WELCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN WIR ZIEHEN

Die Ergebnisse unserer Studie unterstreichen konkreten Handlungsbedarf – und auch den Bedarf an umfassender Veränderung lange eingespielter Handlungsweisen und Reflexe. Die alte Erkenntnis: Der Erfolg von gestern ist der Feind des Erfolgs von morgen, ist auch hier zumindest ein stückweit ein Erklärungsmuster, das zu tragen scheint. Wir kommen aus einer historisch langen, guten Phase wirtschaftlicher Entwicklung. Es ging lange Zeit eigentlich immer nur bergauf. Bisherige Prinzipien der qualitätsgesicherten, bestandskundenorientierten Handlungsweise galten und gelten als tragfähig und mussten möglicherweise auch nicht wirklich hinterfragt werden.

Das führt nach Auswertung unserer Studienergebnisse zu einem Umgang mit der digitalen Transformation, die diese als eine Option bzw. als einen Handlungsstrang betrachtet, der häufig in Projektlinien, Ausgründungen oder Stabsgruppen auslagert ist. Dies zeigt wiederum: »ans Eingemachte« geht es dabei häufig nicht, damit sind die Befragten selbst äußerst unzufrieden. So geben auch nur 50 Prozent der Befragten an, dass es eine zentrale Strategie zur Digitalisierung gibt. Der Rest? Beschränkt sich auf partielle, unternehmensbereichsbezogene Strategien (27 Prozent) oder pilothafte Umsetzungen (43 Prozent).

Die bestehenden Ansätze sind nicht durchschlagend, nicht konsequent genug, ganz offenbar ist auch die wahre innere Überzeugung nicht vorhanden und auch die Dringlichkeit noch nicht an den Stellen wahrgenommen worden, wo entschieden werden muss. Zudem zeigt sich hier die Schwäche ausgefeilter, guter und durchaus qualitäts- und kundenorientierter Vorgehensweisen: Sie laufen tendenziell in gut eingefahrenen Bahnen und tun sich schwer, wirklich Neues zu generieren und Chancen jenseits des klassischen Suchfeldes und etablierter Aktionsfelder überhaupt wahrzunehmen. Auch dies ist eines unserer Studienergebnisse: es fehlt massiv an Offenheit für Neues, das immer auch Reibung erzeugt, neue Menschen in die Organisation spült und dadurch dazu zwingt, Bestehendes zu hinterfragen und wirklich Neues zu wagen. Zu viel Tradition aber steht Innovation entgegen. Das zeigt sich auch, wie gesehen, in den geringen Zustimmungswerten dazu, kreative Mitarbeiter auch dauerhaft im Unternehmen halten zu können. Nicht einmal ein Viertel der Befragten kann hier zustimmen. Nicht zuletzt zeigt sich auch eine klassische Systemschwäche im Anreiz- und Führungssystem der Unternehmen. Nur eine kleine Minderheit gibt an, klassische KPIs auch zur Beurteilung von Top-Führungskräften und zur Einschätzung der unternehmensbezogenen Gesamtsituation auf diese neuen Themen hin auszurichten. Warum aber sollen Menschen Ziele verfolgen, für die sie nicht belohnt werden?

Was braucht es also? Die folgende Grafik pointiert die Richtung, in die es in Zukunft stärker gehen muss. Um die digitale Transformation, gerade auch mit Blick auf die Corona-Pandemie, wirklich bewältigen zu können, brauchen wir Bewegung, Offenheit, Veränderungsfähigkeit. Nach etablierten und in der Vergangenheit sehr erfolgreichen »Silberrücken« sind in Zukunft Querdenker und neue Methoden erforderlich. Innovationen brauche Räume, in denen sie schnell und prozess- wie ergebnisoffen entwickelt werden können – und auch einmal scheitern können. Vor allem scheint es wesentlich, sich von den bekannten Bahnen, Märkten, Kunden zu lösen, und Strategien zu entwickeln, völlig neue Märkte zu identifizieren. Ideen und Innovationen brauchen zudem mehr Beteiligung und Nutzung allen vorhandenen Wissens und Ideen – und keine starke Orientierung auf die oberste Spitze. Das Bild des »Kapitäns« an der Führung hat in VUCA-Welten ausgedient. Auch angesichts der entstehenden Volatilität und Unsicherheit, braucht es überzeugende, packende und erlebbare Narrative, die aufzeigen, wohin die Reise gehen wird.

Wo es hingehen muss: Unser Fazit

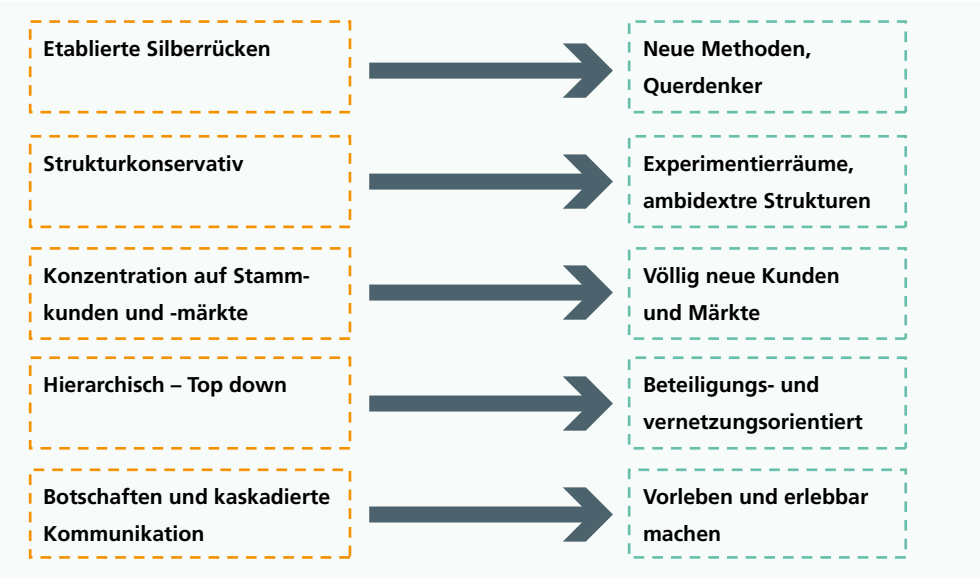


Abbildung 10
Schlussfolgerungen aus der Studie.

7. LITERATUR

Steinbrücker, E.; Hofmann, J.; Piele, C. (2020): Digitale Transformation im Mittelstand - Organisation und Führung für innovative Unternehmen. Ergebnisse einer Bestandsaufnahme baden-württembergischer KMU, https://biec.iao.fraunhofer.de/de/Transfer/studie---digitale-transformation-im-mittelstand.html (Datum des Zugriffs: 12.08.2020)

Thomson, B.; Steidelmüller, C.; Schröder, T.; Wittmers, A.; Pundt, F.; Weber, C. (2020): Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten, ASU Zeitschrift für medizinische Prävention, Sonderheft Führungsforschung, Ausgabe Mai 2020.

Antons, D.; Piening, E.; Salge, T.-O. (2018). Führung und Innovation in Zeiten der Digitalisierung. Hrsg. VDMA e.V. Frankfurt am Main. https://businessservices.vdma.org/documents/23021019/26927548/VDMA%20Studie%20Fuehrung_und_Innovation%20in%20Zeiten%20Digitalisierung_1539694715120.pdf/bcf0aa39-1978-ebbd-22c5-0fda0c327892 (Datum des Zugriffs 12.08.2020).

Bosch, U.; Hentschel, S.; Kramer, S. (2018): Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation, Haufe-Lexware, ISBN: 978-3-648-10931-1

Hofmann, J.; Wienken, V. (2018): Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation. URN-Nummer: urn:nbn:de:0011-n-5040742; online verfügbar als Fraunhofer-ePrint unter http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-504074.html

Kirchherr, J., Klier, J., Lehmann-Brauns, C., & Winde, M. (2018): Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen: Future Skills - Diskussionspapier 1. https://www.stifterverband. org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen (Datum des Zugriffs: 12.08.2020)

8. LESELINKS

Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung:
»Wandel verstehen - Zukunft gestalten. Impulse für die Zukunft der Innovation«
Die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung und deren Abhängigkeit von globalen Wechselwirkungen wachsen heute schneller denn je. Das macht Prognosen besonders schwierig. Dennoch bietet der Blick auf langfristig prägende Trends die Chance, eine Diskussion darüber zu eröffnen, welche Realität uns morgen erwarten könnte und wie wir damit umgehen wollen. Dieses Impulspapier stellt aus Sicht der Mitgliedsinstitute des Fraunhofer-Verbunds Innovationsforschung eine Auswahl derjenigen Trends dar, die Innovationssysteme im Zeitraum bis 2030 wesentlich beeinflussen werden. Auf dieser Grundlage werden Thesen für Innovation im Jahr 2030 abgeleitet und beschrieben, welche Aufgaben sich daraus für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft ergeben.
http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-491577.html

Bauer, Prof. Dr. Wilhelm: »Das bestehende transformieren und das neue angehen«
Fraunhofer-IAO-Leiter Wilhelm Bauer über zwei Geschwindigkeiten in Unternehmen, die Herausforderungen durch die Digitalisierung und künftig relevanten Kompetenzen.
https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_Personalfuehrung/HI_0218.pdf

Hofmann, Dr. Josephine; Ricci, Claudia; Schwarz, Richard; Wienken, Valerie:
»Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung«
Fallstudie ermittelt Erfolgsfaktoren digitaler Transformationsprozesse deutscher Unternehmen
https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/erfolgskriterien-betrieblicher-digitalisierung-all

Hofmann, Dr. Josephine: Blogbeiträge (Auswahl)
Selbstorganisation: Beobachtungen aus dem Maschinenraum der New Work
https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-beobachtungen-aus-dem-maschinenraum-der-new-work/

Drei Zutaten für erfolgreiches Digital Leadership
https://blog.iao.fraunhofer.de/drei-zutaten-fuer-erfolgreiches-digital-leadership/

Weg mit der Hierarchie? Neue Führungsmodelle für New Work
https://blog.iao.fraunhofer.de/weg-mit-der-hierarchie-neue-fuehrungsmodelle-fuer-new-work/

Impressum
Kontaktadresse:
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Dr. Josephine Hofmann
Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung
Telefon +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Kontakt:
Rochus Mummert Executive Consultants GmbH

Markus Gehrt
Geschäftsführer, Partner
Telefon +49 40 3596311-20
markus.gehrt@rochusmummert.com

Dr. Peter Horndasch
Geschäftsführer, Partner
Telefon +49 711 758588-16
peter.horndasch@rochusmummert.com

urn:nbn:de:0011-n-5999113
http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-599911.html

Layout: Valentin Buhl,
Lilian Ruchay

Titelbild: © erhui1979 – iStock / Fraunhofer IAO

© Fraunhofer IAO, 2020