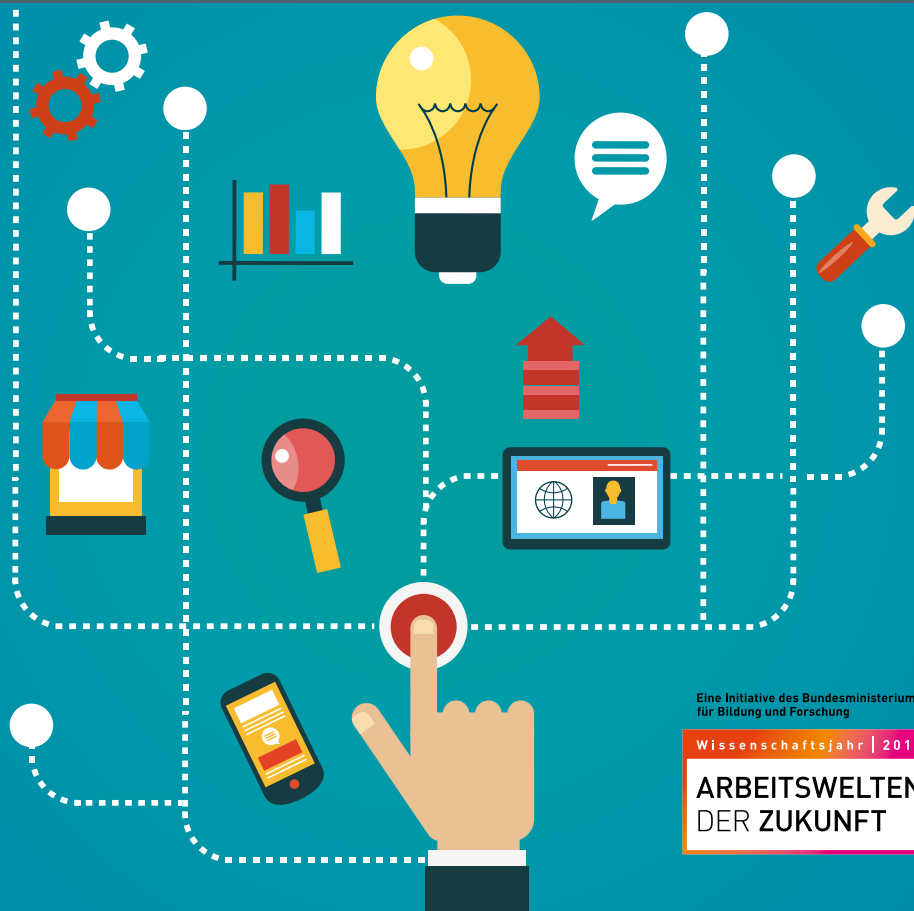


FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR  
ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

JOSEPHINE HOFMANN | VALERIE WIENKEN

# DIGITAL LEADERSHIP

Führung in der digitalen Transformation



Eine Initiative des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr | 2018

**ARBEITSWELTEN  
DER ZUKUNFT**

Die digitale Transformation fordert Innovations- und Veränderungsfähigkeit – sowohl der beteiligten Mitarbeitenden als auch der Organisation als Ganzes. Was bedeutet das für Führungskräfte? Hierzu finden sich unterschiedliche Aussagen, die von einem klaren Bekenntnis zu notwendigen »Leadern« mit visionärer Gestaltungskraft bis hin zum festen Glauben an die komplette Selbstorganisation der beteiligten Mitarbeiter in Organisationen jenseits der Organigramme reichen.

Seit unserer letzten Veranstaltung zum Thema »Zukunftsfähige Führung« im Oktober 2016 hat sich der Veränderungsdruck noch verstärkt. Die disruptive Kraft der digitalen Transformation ist noch größer geworden; die Verhandlungsmacht und Diversität selbstbewusster Mitarbeitender ebenfalls. In der Umsetzung adäquater Arbeits- und Organisationsformen und damit zusammenhängender Führungsherausforderungen zeigen sich

Spannungspole mit vermeintlich gegensätzlichen Bewegungsrichtungen. Arbeitserbringung wird einerseits räumlich und zeitlich flexibilisiert, gleichzeitig aber auch teilweise wieder räumlich reintegriert.

Wir beobachten innerhalb von Organisationen eine fortgesetzte Differenzierung von Veränderungsgeschwindigkeiten im Sinne der Ambidextrie. Führungs- und Anreizsysteme werden entindividualisiert und an Teamleistungen orientiert, gleichzeitig wird Wert auf kurzzyklische Abgleiche und transparentes Reporting gelegt. Passt das zusammen? Was bewährt sich? Und wie manifestieren sich diese Veränderungen in der täglichen, personenbezogenen Führungsarbeit? Welche Haltung, Leitbilder, Kompetenzen und Arbeitsformen müssen Führungskräfte entwickeln, um in Zeiten der digitalen Transformation erfolgreich ihre Aufgabe zu bewältigen?



Auf unserem diesjährigen Forum haben wir die genannten Entwicklungen insbesondere aus der Perspektive von Führungskräften und rahmender Führungssysteme beleuchtet. Die beteiligten Referenten, ein persönliches Fazit und die Studienergebnisse, die wir in Auszügen an diesem Tag vorgestellt haben, finden Sie auf den folgenden Seiten zusammengefasst.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!

Dr. Josephine Hofmann  
Leiterin des Teams Zusammenarbeit  
und Führung

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>SPEAKER</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>FORUM DIGITAL LEADERSHIP 2018</b> | <b>31</b> |
| <b>STUDIENERGEBNISSE</b>             | <b>39</b> |
| <b>PUBLIKATIONEN</b>                 | <b>56</b> |

**SPEAKER**



Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h.

## **WILHELM BAUER**

geschäftsführender Institutsleiter des  
Fraunhofer IAO und stellvertretender  
Institutsleiter des IAT der Universität  
Stuttgart

---

### **Vita**

---

Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer, Jahrgang 1957, studierte Maschinenbau an der Universität Stuttgart. Er ist geschäftsführender Institutsleiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und stellvertretender Institutsleiter am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart sowie Vorsitzender des Fraunhofer-Verbunds Innovationsforschung.

Als Institutsleiter führt Prof. Bauer eine Forschungsorganisation mit etwa 650 Mitarbeitenden. Er verantwortet dabei

Forschungs- und Umsetzungsprojekte in den Bereichen Innovationsforschung, Technologiemanagement, Industrie 4.0, Leben und Arbeiten in der Zukunft sowie Smarter Cities. Prof. Bauer ist Autor von mehr als 350 wissenschaftlichen und technischen Veröffentlichungen. An den Universitäten Stuttgart und Hannover ist er Lehrbeauftragter. Als Mitglied in verschiedenen Gremien berät er Politik und Wirtschaft. In 2012 erhielt Prof. Bauer die Ehrung des Landes Baden-Württemberg als »Übermorgenmacher«. Seit 2016 ist er Technologiebeauftragter des Landes Baden-Württemberg.

**... erfolgskritisch in Bezug auf die Motivation,  
die Leistungskraft und den Veränderungswillen  
der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

---

## **Abstract**

---

Die digitale Transformation birgt viele Unsicherheiten – in Bezug auf entwickelbare Geschäftsoptionen, auf die Wirkungen auf Jobprofile der Mitarbeitenden und die Beschäftigungsbilanz – und sie birgt gleichzeitig immense Chancen. Daher kommt der Führung des Aktivposten »Mitarbeitende« eine ganz besondere Bedeutung zu.

Der Vortrag skizziert die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute und in Zukunft stehen, und er zeigt die aus Sicht des Fraunhofer IAO notwendigen Ansatzpunkte der Ausgestaltung praktischer Führungsarbeit auf. Dabei werden Stichworte wie agile Organisationsprinzipien, die zunehmende Bedeutung parti-

zipatorischer Prozesse sowie die veränderte Rolle der Führungskräfte in Richtung entwicklungsbegleitender und coachender Anteile thematisiert. Aktuelle Ergebnisse einer mit der DGFP durchgeführten Studie ergänzen diese Erkenntnisse durch ein Situationsbild, das sich auch mit typischen Entwicklungswegen von Führungskräften und möglichen praktischen Ausgestaltungsformen von Führungsarbeit beschäftigt. Denn die digitale Transformation verändert nicht nur die Anforderungen an Führungsarbeit, sondern auch die Art und Weise, wie diese praktisch organisiert wird. Der Vortrag schließt mit neun Empfehlungen, wie Führungsarbeit und ihre Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden müssen.



Dr.

## **ELKE FRANK**

**Senior Vice President HR Development, Deutsche Telekom AG**

---

### **Vita**

---

Dr. Elke Frank ist seit November 2015 Senior Vice President Human Resources Development bei der Deutschen Telekom AG und verantwortet weltweit die Themen Führungskräfte- und Expertenentwicklung, Kultur, Talent- und Nachfolge-management, Performance Management sowie Recruiting und Employer Branding im Konzern. Zuvor hielt sie diverse Managementpositionen bei Microsoft,

Carl Zeiss und der Daimler AG inne. Sie wurde mehrfach als erfolgreiche Personalerin ausgezeichnet. Eines ihrer Schwerpunktthemen ist die Digitalisierung der Arbeitswelt. Bei der Telekom treibt sie das Thema »Digitales Lernen und Digitales Leadership« für die digitale Transformation voran.

---

### **Arbeitsschwerpunkte**

---

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| ▪ Leadership | ▪ Performance      |
| ▪ Learning   | ▪ Feedback         |
| ▪ Recruiting | ▪ Talentmanagement |

---

### **Publikationen**

---

- Out of Office: Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen (April, 2015)

## **Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...**

**... ambivalente Organisationsstrukturen  
hierarchiefreier, kollaborativer und agiler  
als je zuvor zu managen – Ambidexterität.**

---

### **Abstract**

---

Im Rahmen der Digitalisierung ändert sich auch Führung maßgeblich. Führungskräfte von heute müssen sich sowohl in der »grünen« als auch »blauen« Welt zurechtfinden. Dadurch verändert sich auch ihre Rolle; sie werden »Potentialfalter«, Kollaborationsförderer, »Digital Role Model«. Es gilt, Coach und Ideengeber, anstatt reine Entscheider zu sein. Mit Vertrauen und Mut, anstatt mit Kontrolle zu führen. Virtuell, anstatt mit »reiner Präsenz« zu arbeiten. Fehlerkul-

tur, anstatt 150-prozentige Lösungen zu fordern und Team Performance, anstatt individuelle Performance zu belohnen. Deshalb hat die Deutsche Telekom das Führungskräfteentwicklungsprogramm »LevelUP« entwickelt. In unserer ambidextren Welt gilt es, ein gemeinsames Führungsverständnis innerhalb des Konzerns zu entwickeln, das kulturprägend ist. Dadurch werden Führungskräfte fit gemacht für die Herausforderungen der Digitalisierung.



## BIRGIT GEBHARDT

Trendexpertin

---

### Vita

---

Birgit Gebhardt beschäftigt sich mit der Zukunft der vernetzten Lebens- und Arbeitswelt. Gestartet als diplomierte Innenarchitektin mit Berufserfahrung in Tokyo, Paris und Hamburg, erlernt sie als Designredakteurin das journalistische Handwerk, bevor sie 2000 zu branchenübergreifenden Projekten ins Trendbüro wechselt. Von 2007 bis 2012 leitet sie das Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel als Geschäftsführerin. Seit ihrem Austritt

berät sie unter ihrem Namen Kunden wie z. B. Audi, Continental, Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Swisscom, UBS oder XING zu strategischen Fragen aus Marketing, Kommunikation, HR und Real Estate. Sie unternimmt Forschungsreisen nach Skandinavien, Asien und in die USA, trifft Vorreiter und erstellt Trendstudien, u. a. für den Industrieverband Büro- und Arbeitswelt e. V.

---

### Forschungsschwerpunkte

---

- vernetzte Arbeitswelt: menschliche Tätigkeiten und ihre Arbeitsumgebung
- vernetzte Lernwelt: künftige Visualisierungstechniken (BIM), physische und virtuelle Erfahrungswelten (Blended Learning), Lernpsychologie und Kollaborationsformen
- Trends und Gegentrends im Kontext Work-Life, Architektur und Design, Konsum und Kultur

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

... Lernbegleitung. Das heißt, bei den zu Führenden die  
Neugier auf Zukunft und ihre persönliche Weiterentwick-  
lung zu wecken, Orientierung zu geben und individuell  
zu befähigen.

---

### Arbeitsschwerpunkte

---

- Trendimpulse (Vorträge, Workshops, Gremien)
- Trendberatung (Strategieprojekte, Think Tanks)
- Forschungsreisen, Vorreiter-Interviews, Inspiration

---

### Publikationen

---

- »New Work Order« (Studien 1-3), Birgit Gebhardt, IBA e. V., 2012-2016  
<https://iba.online/inspirationen/new-work/new-work-order/>
- »Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen«, Birgit Gebhardt, Josephine Hofmann und Heiko Roehl, Bertelsmann Stiftung, 2015  
[https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2015-03\\_Zukunftsf%C3%A4hige%20F%C3%BChrung.pdf](https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/2015-03_Zukunftsf%C3%A4hige%20F%C3%BChrung.pdf)
- »2037 – Unser Alltag in der Zukunft«, Birgit Gebhardt, Edition Körber Stiftung, 2011



Dr.

## JOSEPHINE HOFMANN

Leiterin Team Zusammenarbeit und  
Führung, Fraunhofer IAO

---

### Vita

---

Dr. rer. soc. Josephine Hofmann leitet das Team Zusammenarbeit und Führung des Fraunhofer IAO. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die Akquisition von Projekten in den Themengebieten »Organisationsentwicklung«, »Digital Leadership«, »New Work Konzepte« sowie »Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung« und die damit zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung. Die persönlichen Beratungs- und Forschungsschwerpunkte der studierten Verwaltungs- und Informationswissenschaftlerin liegen in den Themen neue Führungskonzepte in der Arbeitswelt 4.0, flexible und virtuelle Kommunikation und Kollaboration, Organisationsentwicklung und Change Management sowie Entwick-

lung und Implementation neuer Lern- und Entwicklungsansätze im demografischen Wandel.

Frau Dr. Hofmann lehrt außerdem als Dozentin bzw. Lehrbeauftragte an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg. Sie ist zeitweise als Expertin der Kommission der Europäischen Gemeinschaften und als Gutachterin der DFG und FFG Österreich tätig und arbeitet ehrenamtlich im Vorstand des Instituts für Lebenslanges Lernen in Stuttgart. Sie ist Autorin einer Vielzahl von Fachveröffentlichungen und gefragte Referentin auf einschlägigen Fachveranstaltungen sowie Mitglied des Herausgeberkreises der Zeitschrift »HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik«.

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

... darauf fokussiert, in veränderungsintensiven Zeiten Mitarbeitende umfänglich einzubinden, zur Mitgestaltung zu motivieren und alles zu tun, um ihre Begeisterung für die gemeinsame Leistung zu wecken.

---

### Publikationen

---

- Bauer, W., Hofmann, J.: Arbeit, IT und Digitalisierung, in: Hofmann, J. (Hrsg.): Arbeit, IT und Digitalisierung, Springer Verlag 2018, S. 1-16
- Bonnet, P; Hofmann, J.; Schmidt, C.; Wienken, V. (2015): Die flexible Führungskraft, Gütersloh 2015

---

### Abstract

---

Führungsarbeit steht derzeit unter großem Entwicklungs- und Erwartungsdruck. Es gibt Autoren, die voraussagen, dass in Zukunft jegliche hierarchische Führung obsolet sei, andere, die gerade in dieser volatilen Zeit nach inspirierenden Führungspersönlichkeiten rufen und sie für extrem wichtig halten. Führung realisiert sich auch zunehmend in Formen temporärer Führungsübernahme, kollektiver Führung und selbstorganisierter Teams. Wir werden an dieser Stelle des Programms die bisher gehörten Konzepte nochmals einordnen und dabei auch die Ergebnisse einer top-aktuellen Studie gemeinsam mit der DGFP vorstellen.

Hierin wollten wir in Erfahrung bringen, welches Selbstverständnis Führungskräfte heute haben, was sie können müssen und wie sie in die Position kommen, die sie innehaben – und welche Veränderungen sich hier absehen lassen. In diesem Teil des Programms soll auch das Publikum eingebunden werden.



Dr.

## CHRISTOF HORN

Geschäftsführer, P3 group GmbH

---

### Vita

---

Dr. Christof Horn, Jahrgang 1973, ist geschäftsführender Gesellschafter der P3 group und verantwortet das Themenfeld Data und Digitalisierung. Als Physiker und Mathematiker berät er Kunden in verschiedenen Industrien, wie sie die Herausforderung disruptiver Innovationen

meistern können. Das Spannungsfeld zwischen etablierten Corporate-Strukturen und agiler Start-up-Kultur ist dabei einer seiner Schwerpunkte. Aktuelle News aus der digitalen Welt bespricht er in seinem Podcast digdeep.de.

---

### Forschungsschwerpunkte

---

- Digitale Geschäftsmodelle
- Ideation und Start-ups
- Digitalisierung interner Prozesse und Operational Excellence
- Changeprozesse digitale Transformation und agile Organisation
- Data Analytics und Machine Learning

---

### Publikationen

---

- Podcast digdeep.de
- »Die sieben Irrtümer des Change Managements« (Campus Verlag)

---

## Abstract

---

Die hiesigen Weltmarktführer sind nicht zu beneiden: Heute höchst erfolgreich, mit perfekten Abläufen und sauber strukturierten Organisationen, müssen sie zugleich das bisherige Geschäft erfolgreich halten – und sich mit den unklaren Anforderungen einer volatilen und schnellen Zukunft auseinandersetzen.

Aber sicher und stabil geht mit schnell und agil nicht gut zusammen. Netzwerkorganisationen widersprechen vielen Glaubenssätzen und Anforderungen der heutigen Organisationen.

Die neuen, digitalen Technologien sind daher nicht nur technisch eine Herausforderung, sie brauchen auch Abläufe und eine Organisation, die mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umgehen kann.

Das Praxisbeispiel möchte einen Impuls für mehr Freiheitsgrade von Mensch und Organisation geben – und aufzeigen, wo die Herausforderungen liegen, wenn die Veränderung zur Regel wird.



## PETER LEPELT

Gründer und Geschäftsführer,  
praemandatum GmbH

---

### Vita

---

Peter Leppelt ist Kommunikationselektroniker und studierter Elektro- und Informationstechniker. Er hat mehrere Publikationen veröffentlicht im Bereich Informationstechnologie, unter anderem für die Frankfurter Allgemeine Zeitung und für Fachmagazine wie »Datenschutz Praxis«, sowie zahlreiche wissenschaftliche Publikationen. Seine Interessenschwerpunkte sind Datenschutz-

problematiken im Informationszeitalter, verantwortungsvoller Umgang mit Informationstechnologie sowie ethisch-gesellschaftliche Aspekte neuer Technologien.

Er ist Mitglied des digitalRat.niedersachsen sowie Gründer der Unternehmen praemandatum und Qabel.

**Führung in der digitalisierten  
Arbeitswelt ist für mich ...**

**... ein gewollter und produktiver  
Kontrollverlust durch Dezentralisie-  
rung von Entscheidungen.**

---

### **Abstract**

---

Warum bitteschön sollte man ein Unternehmen bauen, in dem alle gleich viel (oder wenig) verdienen, die Firma die zahlungskräftigsten Kunden nicht bedienen darf, man als Geschäftsführung durch die Mitarbeiter abgewählt werden kann und sich jeder jederzeit selbst zur Führungskraft machen kann?

Keine Ahnung.

Aber ich erzähle hier, wie das alles passiert ist und warum es überraschend sinnvoll ist.



## STEFAN MAURER

Director and Head of Future  
Transportation@Vans (Mercedes-Benz  
Vans), Daimler AG

---

### Vita

---

Stefan Maurer leitet den Bereich Future Transportation bei Mercedes-Benz Vans. Nach dem Maschinenbaustudium an der RWTH Aachen sowie dem Imperial College London startete er 1997 bei der damaligen Daimler-Benz AG im Werk Sindelfingen. Von 2000 an arbeitete Stefan Maurer in verschiedenen Funktionen und Bereichen für die PKW-Sparte des Konzerns. Anfang 2014 wechselte er zu Mercedes-Benz Vans, wo er sich der strategischen Geschäftsentwicklung, neuen Märkten und dem Produktportfolio sowie der Entwicklung des Bereichs Future Transportation widmete.

Seit September 2015 trägt Maurer die Verantwortung für den Aufbau des neu geschaffenen Unternehmensbereichs Future Transportation. Hier treibt er mit seinem rund 150-köpfigen Team die Entwicklung ganzheitlicher Systemlösungen für Transport und Mobilität weiter voran. Neben der Eigenentwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle arbeitet er auch verstärkt an der Etablierung neuer Partnerschaften mit innovativen Start-ups aus dem Automobilumfeld und der Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsmodelle und Methoden.

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

... eine Herausforderung, die unglaubliche Chancen bietet und, wenn man sich wirklich darauf einlässt, Dinge ermöglicht, die bis dato nicht denkbar waren.

---

### Abstract

---

Mercedes-Benz Vans wandelt sich – vom Hersteller weltweit erfolgreicher Transporter zum Anbieter von ganzheitlichen Transport- und Mobilitätslösungen. Aber nicht nur unsere Produkte und Dienstleistungen verändern sich. Auch die Art und Weise, wie wir arbeiten, wie wir uns aufstellen, unterliegt einem stetigen Wandel. Wir haben mit unserer strategischen Zukunftsinitiative adVANce einen Changeprozess angestoßen, der über die Ladekante unserer Fahrzeuge hinaus geht und auch das Thema Führung vor neue Herausforderungen stellt.

Um Innovationen zu fördern und Kreativität zu ermöglichen, braucht es die richtigen Strukturen. Kreatives Arbeiten funktioniert nur, wenn genügend Freiheiten gegeben sind, um bekannte Pfade verlassen zu können. Aber Freiheit allein führt nicht unbedingt zu verwertbaren Ergebnissen. Und genau hier liegt auch die Herausforderung für die Führung von heute: Wie kann man als Führungskraft ausreichend Freiräume schaffen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz ausstatten, aber dennoch steuern und führen? Eine spannende Aufgabe, bei der auch Spannungen entstehen. Wie man mit diesen umgeht und sie positiv nutzt, ist entscheidend für den Erfolg.



## SIEGMAR NESCH

stv. Vorsitzender des Vorstandes,  
AOK Baden-Württemberg

---

### Vita

---

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre begann Siegmar Nesch 1992 mit seiner Tätigkeit bei der AOK Baden-Württemberg. Von 2004 bis 2008 war er als Bevollmächtigter des Vorstandsvorsitzenden verantwortlich für verschiedene strategische Projekte. Als Bevollmächtigter des Vorstandes (2009 bis 2011) hatte er die operative Verantwortung für die Bereiche Kunden-

management, Vertrieb, Marketing, Finanzen, Personal, IT, Risikomanagement/ Systementwicklung, Gesundheits- und Sozialpolitik, Immobilienmanagement und für die AOK-Bezirksdirektionen. Seit 2011 ist Siegmar Nesch der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der AOK Baden-Württemberg.

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

... die Kunst, seinen Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeitern Stabilität zu geben und gleich-  
zeitig Bewegung zu erzeugen.

---

### Abstract

---

Mit dem Vortrag »Führungskonzepte in der AOK Baden-Württemberg – von der Kunst, loszulassen« wird der Weg der AOK Baden-Württemberg beschrieben, wie Führung in der digitalisierten Welt verstanden und umgesetzt wird.

Dabei wird der Kulturwandel der AOK Baden-Württemberg in den letzten Jahren als zentraler Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt gestellt. Das Leitbild der AOK Baden-Württemberg wird durch GESUNDNAH beschrieben und die damit verbundene Nähe zum Kunden leben wir auch nach innen.

Mit dem Kompetenzhaus der AOK Baden-Württemberg, das im Jahr 2015 mit dem HR-Excellence Award ausgezeichnet wurde, wird der Anspruch an Führung in der digitalisierten Arbeitswelt beschrieben. »Führung beginnt bei mir« – das ist der Kern, der in allen Führungsentwicklungsprogrammen vermittelt wird. Kombiniert mit den Entwicklungswerten

»Mut«, »Stolz«, »Eigeninitiative« und »Sinnorientierung« vertrauen wir auf den Unternehmergeist jedes Einzelnen.

Wir fordern und fördern Selbstverantwortung sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der AOK Baden-Württemberg – dazu gehört auch das Loslassen und der Mut zur Veränderung. Wir gehen immer neue Wege, um als AOK Baden-Württemberg DIE Größe im Gesundheitswesen zu sein. Wir probieren aus und lassen los.

Die entscheidende Frage ist jedoch, wie sich Unternehmensmodelle ganz grundsätzlich verändern werden oder gar müssen. Hierzu werden verschiedene Gedanken und in Teilen provozierende Fragen formuliert.



## MANUEL OTT

Gesellschafter, Dark Horse GmbH

---

### Vita

---

Manuel Ott ist Mitgründer und Partner von Dark Horse Innovation.

Er berät Unternehmen zu Innovationsprojekten und Digitalisierungsprogrammen. Ott arbeitete in Innovations-, Service Design- und Changeprojekten mit, unter anderem für SAP Bangalore, AOK+, Fraport, E.ON und Bosch.

Gemeinsam mit seinen Mitgründern von Dark Horse hat er die Bücher »Thank God it's Monday«, »Digital Innovation Playbook« und »New Workspace Playbook« veröffentlicht.

Dark Horse ist eine Agentur für Innovationsentwicklung in Berlin. Unser Geschäft sind die Unterschiede von heute und morgen und die Überzeugung, dass es notwendig und möglich ist, diese Unterschiede mitzugestalten, anstatt sich von ihnen überraschen zu lassen. Für uns ist Innovation mehr als eine Geschäftseinheit: sie ist das Ergebnis einer ganzen Organisationskultur. Wir richten unsere Unternehmertätigkeit konsequent auf Mitarbeiterzufriedenheit und Innovationsfähigkeit aus und erfinden unsere eigenen Strukturen und Kulturen immer wieder neu.

---

### Arbeitsschwerpunkte

---

- Innovationsberatung
- Service Design
- Agilität und Organisationsentwicklung
- Neue Arbeit

**... loslassen können und Freiräume für  
Teams gestalten. Fokus ist der Output des  
Teams.**

---

## **Publikationen**

---

- Thank God it's Monday (2014)
- Digital Innovation Playbook (2016)
- New Workspace Playbook (2018)

---

## **Abstract**

---

Mit Dark Horse standen wir bei unserer Gründung vor der Herausforderungen, vor der derzeit die meisten Unternehmen stehen: Wie bekommen wir Agilität in unsere stabilen Strukturen? Nur war es bei uns umgekehrt. Wir beschäftigten uns mit der Frage, wie wir um unsere agile Arbeitsweise eine stabile Organisation bauen können. Im Vortrag werden wesentliche Prinzipien der agilen Dark

Horse Organisation vorgestellt. Vertrauen wird als Kernelement der Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter identifiziert und die Instrumente zur Vertrauensförderung bei Dark Horse werden vorgestellt. Gemeinsam kann über die Übertragbarkeit und die Anwendbarkeit der Instrumente auf andere Organisationen reflektiert werden.



Prof. Dr.

**HEIKO ROEHL**

KESSEL & KESSEL GmbH

---

## Vita

---

Heiko Roehl lebt und arbeitet als geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH in Berlin. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Begleitung von Organisationen, die sich in tiefgreifenden Veränderungen befinden. Er hat für ein breites Spektrum von Branchen und Unternehmen erfolgreich Change-Strategien entwickelt und deren Umsetzung begleitet.

Heiko Roehl war fast zwei Jahrzehnte in unterschiedlichen Führungsfunktionen für größere Veränderungsprogramme verantwortlich: Fünf Jahre davon für die Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto/USA. Dort arbeitete er zu unterschiedlichen Aspekten organisierter Wertschöpfung: Kooperation, Vertrauen, Strategearbeit, organisationales Lernen und Organisationsentwicklung.

Anschließend baute er für fünf Jahre die Nelson Mandela Foundation vor Ort in Johannesburg/Südafrika im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche

Zusammenarbeit und Entwicklung auf. Im Anschluss war er fünf Jahre für die Unternehmensorganisation und -entwicklung im Stab für Unternehmensentwicklung der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) global verantwortlich. In den folgenden zwei Jahren baute er die globale Führungsakademie des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung auf und leitete diese.

Heiko Roehl hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und ist Diplompsychologe und promovierter Soziologe. Seine Dissertation wurde mit dem wissenschaftlichen Förderpreis der Deutschen Systemischen Gesellschaft ausgezeichnet. Er ist Autor zahlreicher Publikationen im Themenkreis Organisations- und Veränderungsmanagement und Mitherausgeber der Zeitschrift »OrganisationsEntwicklung« (Handelsblatt Verlag), der führenden deutschsprachigen Publikation für Unter-

nehmensentwicklung und Change Management. Zuletzt publizierte er im Schäffer-Poeschel Verlag »Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management« (2017) und im Beltz Verlag den »Change Navigator« (2017).

Er ist außerdem Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und erklärt auch ungefragt und mit viel Leidenschaft, wie Veränderung wirklich funktioniert.



## VALERIE WIENKEN

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Team Zusammenarbeit und  
Führung, Fraunhofer IAO

---

### Vita

---

Nach rund 10 Jahren Berufserfahrung in der Wirtschaft und drei Jahren eigener Führungsverantwortung als Bereichsleiterin im mittleren Management ist die Führungsforschung für Valerie Wienken zur Herzenssache geworden. Als Mitarbeiterin im Team Zusammenarbeit und Führung von Dr. Josephine Hofmann treibt sie als Wirtschaftspsychologin (M. A.) die Führungsforschung voran. Wie wirken sich mobile Arbeitsformen auf die Füh-

rung aus? Welchen Einfluss hat die digitale Transformation auf Führungskräfte, aber auch auf die Organisation als Ganzes? Das sind ihre aktuellen Forschungsfelder.

Parallel forscht sie zu innovativen Weiterbildungsmethoden zur Entwicklung von Führungskräften im Forschungsschwerpunkt innovatWB des BiBB.

---

### Publikationen

---

- Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt  
Josephine Hofmann, Petra Bonnet, Carsten Schmidt, Valerie Wienken  
Studie, Bertelsmann Stiftung, 2015, ISBN 978-3-86793-677-4
- Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten gezielt fördern  
Wienken, Valerie, in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung Nr. 4 | 2016, S. 91
- Besser büffeln. Wie berufsbegleitendes Lernen (für Führungskräfte) gelingt  
Wienken, Valerie, in: managerSeminare, Ausgabe März 2018, Heft 240, S. 68

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

... eine Chance, über tradierte Führungsgrundsätze nachzudenken und neue Wege in der Zusammenarbeit und Organisationsgestaltung zu beschreiten.

---

### Podium

---

In der Diskussion um neue Führungskonzepte reden wir Klartext: Was ist Fakt und was (noch) Fiktion? Über das Stimmungsbild zu den Führungskräften in den Unternehmen nähern wir uns der Frage an, welche Auswirkungen durch die digitale Transformation auf die Führung bereits erkennbar sind und welche nicht. Mit diesem Faktencheck öffnen wir die Bühne für die Diskussion mit den Teilnehmenden im Forum.



M. A.

## **MARTIN ZWICK**

**Managing Director, Business  
Professional Academy GmbH**

---

### **Vita**

---

Martin Zwick ist Geschäftsführer der Business Professional Academy GmbH (BPA). Er betreute nationale und internationale Projekte in der Führungskräfteentwicklung und ist als Referent bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sowie als Lehrtrainer und Master Coach für internationale Verbände tätig.

Seine Trainingsschwerpunkte sind seit 15 Jahren Führungskräfteentwicklung, Neuro-Leadership, PE/OE-Beratung und Executive Coaching. Für seine Kunden bringt Zwick Erfahrung in der Arbeit mit Führungskräften aus mehr als 20 Ländern mit.

---

### **Arbeitsschwerpunkte**

---

- Führungskräfteentwicklung
- Werte- und Führungskultur
- Gesundheitsmanagement
- Neuro-Leadership
- Blended-Learning-Programme

## Führung in der digitalisierten Arbeitswelt ist für mich ...

**... die Möglichkeit zur Steigerung meiner Effektivität, Unterstützung im Bewältigen von Komplexität und die Herausforderung, das eigene »Skillset« zu erweitern.**

---

### Abstract

---

Die »neue Arbeitswelt« ist längst in der täglichen Praxis angekommen und sorgt für hohe Anforderungen an Führungskräfte: Technologisch durch mehr Virtualität und Digitalisierung, organisatorisch durch Agilität und disruptive Veränderungen, kommunikativ durch Führung auf Distanz und Selbstorganisation der Mitarbeitenden und persönlich durch veränderte Rollenprofile und Führungskompetenzen.

Zusätzlich wird die Fachpresse nicht müde, immer neue Varianten und Anforderungen an Führungskräfte und Weiterbildung zu beschreiben.

Die langjährige Erfahrung in internationalen Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte erlaubt Martin Zwick, neue Trends und Technologien schnell und sicher einzuschätzen und in Anwendung zu bringen. Der Einsatz digitaler Instru-

mente zur Planung und Messbarkeit des Erfolgs von Weiterbildungsprogrammen sowie die Einbindung virtueller Medien in Blended-Learning-Konzepte sind für ihn schon seit Jahren tägliche Praxis.

Mit dem Vortrag »Skillset Führung 4.0 – die entscheidenden Qualifikationen für Führungskräfte« bringt er folgende Fragestellungen für Sie auf den Punkt:

- Welche Kompetenzen benötigen Mitarbeitende und Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0?
- Wie kann Entwicklung auf Distanz begleitet werden?
- Welche digitalen Instrumente und Methoden sind hilfreich?

Sie gewinnen breite Erfahrungswerte aus erster Hand, die Ihnen in der Vielfalt der Möglichkeiten und Anforderungen Orientierung bieten, um Ihre Entwicklungsmaßnahmen zielgerichtet zu definieren.



# **FORUM DIGITAL LEADERSHIP 2018**

# EIN PERSÖNLICHES FAZIT AUF BASIS DES FORUMS DIGITAL LEADERSHIP 2018

Ein Blogbeitrag von Dr. Josephine Hofmann, abrufbar unter

<https://blog.iao.fraunhofer.de/drei-zutaten-fuer-erfolgreiches-digital-leadership>

Die Fragestellungen der Studie waren ein wunderbarer Input zu unserem Fachforum am 10. Juli 2018. Den Diskussionsstand mit dem sehr angeregt mitdiskutierenden Fachpublikum und den Referenten hat Dr. Josephine Hofmann am 12. Juli im Institutsblog veröffentlicht.

---

## **Drei Zutaten für erfolgreiches Digital Leadership**

---

Mancher Leser mag unter dem Begriff Digital Leadership »nur« das Führen über Distanz via digitaler Kommunikationsmedien verstehen. Ohne die damit verbundenen Anstrengungen und Kompetenzerfordernisse schmälern zu wollen – in unserem Praxisforum [<https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/495/digital-leadership.html>] am 10. Juli wurde überdeutlich, dass unter dem Konzept des Digital Leadership nicht nur die Mittel der praktischen Umsetzung von Führungsarbeit, sondern auch die Adressierung der mit der digitalen Transformation verbundenen geschäftlichen, organisatorischen

und personellen Anforderungen zu fassen sind. Als da wären:

- Die aktive Förderung von Innovation,
- das Meistern der Unsicherheiten in Bezug auf die Marktsituation,
- der Umgang mit einer deutlich selbstbewussteren Mitarbeiterschaft,
- die stringente Ausrichtung auf den gemeinsamen »Purpose« bei gleichzeitig kontinuierlicher Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zur Bewältigung der Veränderlichkeit der Wettbewerbsumwelt.

Wir konnten mit unseren Referenten sehr lehrreiche Umsetzungsansätze und Erfahrungsberichte vorstellen und intensiv diskutieren. Gesprochen wurde...




---

### **... von Dickschiffen und Schnellbooten, Klöstern und Pilgern...**

---

Im ersten Teil der Veranstaltung präsentierten sich heute immer noch eher ungewöhnliche Umsetzungsformen von Führung und Organisation: Projektorientierte Organisationsformate ohne klassische Aufbaustruktur mit überkreuzenden Führungslinien als Netzwerk (P3 Automotive), Unternehmen mit konsequenter Umsetzung basisdemokratischer Entscheidungs- und Führungsstrukturen (Prämandatum), Unternehmen, deren Mitglieder sich mehr als Angehörige einer starken Wertegemeinschaft sehen und an den Außenrändern immer wieder zeitweilig Gleichgesinnte aufnehmen (Dark Horse).

1. *Moderatorin Dr. Josephine Hofmann (r.) hakt nach: Welches Menschenbild prägt die Zusammenarbeit in der Organisation?*

---

### **... über Leitbilder und Anreizsysteme**

---

Eine hochaktuell zur Veranstaltung fertiggestellte Studie des Fraunhofer IAO und DGFP zeigte aber auch: Noch hinken die typischen Entwicklungswege und die klassische Legitimation von Führungskräften diesen eher ungewöhnlichen Ansätzen weit hinterher. Aber wir sehen: Zumindest im Bereich der organisatorischen Umsetzung von Führung ist einiges in Bewegung: Führung in Teilzeit oder auch geteilte Führung wird häufiger realisiert. In Bezug auf bestehende Anreizsysteme, aber auch auf das Selbstbild der verantwortlichen Entscheider stehen allerdings noch ganz klassische, stark an quantitativen KPIs orientierte Ausrichtungen, im Vordergrund. Ein erhebliches Hindernis auf dem Weg zu wirklich durchgreifenden Veränderungen.



---

### **... zu wesentlichen Leadership Skills und vernetzungsorientierten Vermittlungsformaten**

---

Zwei weitere Referenten (Business Professional Academy, Deutsche Telekom AG) stellten sich der Frage, welche Skills bzw. Kompetenzbereiche hierfür adressiert und in welchen neuen Formaten diese vermittelt werden müssen. Hier wurde schnell klar: Es geht nicht bzw. kaum um IT, sondern um die Förderung von Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Vertrauen; das Umgehen mit Unsicherheit und unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten in einer Organisation. Und da Inhalte und Vermittlungsformen eben auch konsistent sein sollten, wurde ein erfolgreiches Beispiel eines community-basierten und hoch attraktiven Programms für leitende Angestellte vorgestellt, das intern wie auch auf dem Forum sehr beeindruckte.

*2. Diskussion erwünscht: offene, neugierige und reflektierte Rückmeldung aus dem Auditorium.*

---

### **Und was machen die, die nicht alles »greenfield« aufbauen können?**

---

Schnell klar wurde auch: Natürlich haben Neugründungen und kleinere Organisationen einen Anfangsvorteil: Sie agieren (noch) in überschaubaren Strukturen, ziehen in der ersten Phase über eine Selbst-Selektion der Mitarbeiter viele Gleichgesinnte an und entwickeln darüber quasi automatisch eine starke, tragende Unternehmenskultur, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen ist und die dabei hilft, Geschäftserfolge umzusetzen. Doch unsere Speaker der Daimler AG sowie der AOK Baden-Württemberg konnten darstellen, dass dieser Weg auch in »großen« Organisationen gangbar ist. Aber er erfordert Mut zu neuen Strukturen, eine intensive und konsequente Kulturarbeit, eine echte Öffnung gegenüber deutlich verstärkten Beteiligungsinteressen der Mitarbeitenden, denen auf Augenhöhe begegnet werden sollte. Und dabei könnten uns digitale Assistenzsysteme möglicherweise in die Hände spielen, da sie Kommunikation

und Selbstorganisation wie Vernetzung unterstützen werden – so die These in der abschließenden Diskussion mit einer Trendexpertin.

---

### **Die drei K's 3 des Digital Leadership: Kultur, Kommunikation und Konvergenz**

---

Für mich kondensiert sich die Erkenntnis in drei Stichworten: Digital Leadership – das Führen der Mitarbeitenden in die digitale Transformation – benötigt vor allem drei Zutaten: Konvergenz im Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden; auf der Basis kontinuierlicher, transparenter Kommunikation und Information – welche wiederum wichtiger Bestandteil einer dauerhaften Kulturarbeit in Richtung eines offenen, vernetzungsorientierten und innovationsförderlichen Unternehmens ist. Nur mit diesen drei Zutaten kann die Riesenherausforderung der dauerhaften Veränderungsfähigkeit von Organisationen und Menschen bewältigt werden.



**SAVE THE DATE**

Forum Digital  
Leadership

**27. JUNI 2019**

Fraunhofer IAO  
Stuttgart





# STUDIENERGEBNISSE

Dr. Josephine Hofmann, Valerie Wienken

Unter Mitarbeit von Marco Brenner-Mancebo und

Michael Rivinius



Befragung in Kooperation mit der  
Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)

## **Ansprechpartner**

Kai H. Helfritz

Telefon +49 69 71 3785120

[helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

# HINTERGRUND UND ZWECK DER STUDIE

Führung in der – oder in die – digitale Transformation ist ein sehr wesentliches Thema, das uns in vielen Projekten und in der Diskussion mit Kunden und Partnern bewegt. Bei der Einführung neuer Arbeitsformen und Geschäftsmodelle wird immer sehr klar, welche große Bedeutung gute Führungsarbeit in dieser veränderungsintensiven Zeit hat. Mit Fokus auf die spezifischen Veränderungen von Führungsarbeit durch flexible Arbeitsformen wurden 2014 vom Fraunhofer IAO erstmalig rund 2500 Führungskräfte befragt, wie es ihnen in ihrem Arbeitsalltag ergeht. Die Ergebnisse sind unter dem Titel »Führung in der digitalen Transformation« 2015 im Verlag der Bertelsmann Stiftung erschienen.

In den folgenden zwei Jahren untersuchten wir intensiv den Beitrag von Führungsarbeit auf die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und ihren Mitarbeitern und arbeiteten in Teamentwicklungs- und Trainingskonzepten daran, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und

Führungskräften unter verschiedenen Fokusthemen zu verbessern: Dazu gehörte das Thema Führung über Distanz, die Umsetzung einer verstärkten Ergebnisorientierung, sowie die Notwendigkeit der Optimierung von Medien- und Kommunikationskompetenz im Zeitalter von Collaboration-Systemen. Derzeit beschäftigen wir uns im Rahmen einer Studie für das BMAS mit Umsetzungsformen zunehmender Selbstorganisation von Mitarbeitenden, mit praktischen Erfahrungen zu Themen wie gewählten Führungskräften oder holakratischen Organisationsprinzipien, der Einführung agiler Führungskonzepte. Angesichts vieler formulierter Forderungen an Führungskräfte interessieren wir uns speziell dafür, welche Unterstützung diese ihrerseits für ihre Arbeit bekommen – durch Angebote von HR, durch peerorientierte Vernetzungskonzepte, durch passende Führungsmodelle und adäquate Führungsspannen. Auch die Frage, in welchen Anreizsystemen heutzutage Führungsarbeit stattfindet und ob diese die Anforderungen an Füh-

rungsarbeit in der digitalen Transformation repräsentieren, ist ein wesentlicher Untersuchungspunkt.

Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit für moderne Führungskonzepte in der digitalen Transformation wollen wir ab dem Herbst 2018 fortsetzen. Wir wollen wissen, wie insbesondere die klassischen »mittleren« Führungskräfte besser darin unterstützt werden können, in dieser veränderungsintensiven Welt effektive und gesunde Führungsarbeit gestalten zu können und wie gute Wege hin zu veränderten Führungskonzepten und -systemen aussehen können.

Um für den Einstieg in diese Arbeit ein aktuelles Stimmungsbild zu erhalten, haben wir gemeinsam mit der DGFP eine Befragung aufgesetzt, deren Ergebnisse in Ausschnitten in unserem Fachforum »Digital Leadership – Führung in der digitalen Transformation« am 10. Juli 2018 vorgestellt und mit dem vorliegenden Arbeitspapier dokumentiert werden.

Wenn Sie Interesse an einer Mitarbeit in unserer nächsten Forschungsphase ab Herbst 2018 haben, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.

**Dr. Josephine Hofmann**

Telefon: +49 711 970-2095  
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

**Valerie Wienken**

Telefon: +49 711 970-2164  
valerie.wienken@iao.fraunhofer.de

**Kai H. Helfritz**

Telefon +49 69 713785120  
helfritz@dgfp.de

# VIER DIMENSIONEN DER BEFRAGUNG



Der Inhalt der Studie umfasst vier Dimensionen, ergänzt um statistische Angaben zu den befragten Teilnehmern.

## 1. Flexibilisierung und Ausgestaltung von Führungsfunktionen

- Optionen und Wege der Führungskarriere
- Selbstverständnis
- Zusammenarbeit
- Attraktivität
- Umgang mit Hierarchie

## 2. Herausforderungen im Alltag

- Kernthemen der Führungskräfte
- Angebote für Führungskräfte
- HR in der digitalen Transformation

## 3. Kompetenzen von Führungskräften

- Welche Kompetenzen sind für Führungskräfte wichtig?

## 4. Führung und Zusammenarbeit im Hinblick auf die Digitalisierung

- Arbeitsbedingungen

## Statistische Angaben

- Alter
- Geschlecht
- HR
- MA/FK
- Unternehmensgröße
- Branche
- Start-Up
- Kontakt

# DIE FÜNF WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE



## 1. Rollenverständnis der Führungskraft

Die Bedeutung der FK als »Entwickler und Begleiter« sowie als » Vernetzer und Ermöglicher« neuer Möglichkeiten wird stark zunehmen (91 Prozent).

## 2. Attraktivität der Rolle als Führungskraft

38 Prozent der Befragten gaben an, dass es in Zukunft weniger erstrebenswert sein wird, eine Führungsfunktion zu übernehmen. Nur 9 Prozent gaben an, dass die Attraktivität steigen wird.

## 3. Hierarchische Strukturen

52 Prozent der Befragten gaben an, dass in Zukunft hierarchische Strukturen in ihrem Unternehmen eher abnehmen werden.

## 4. Kompetenzen für Führungskräfte

»Kommunikationsfähigkeit«, »Entscheidungsfähigkeit«, »Offenheit für Veränderungen« sowie »Vertrauen/ Zuversicht« sind als Kompetenz für Führungskräfte besonders wichtig.

## 5. Kernthemen der Führungskräfte

»Informationsweitergabe«, »Steuerung, Planung und Organisation« sind als Kernthemen der Führung besonders wichtig, wohingegen »administrative Aufgaben« besonders unwichtig sind.

Mit einer Erhebungszeit von rund vier Wochen (27.4. bis 27.5.2018) konnten insgesamt 140 Teilnehmer für die Online-Befragung gewonnen werden. Die Durchführung der Befragung erfolgte in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DFGP), die ihre Mitglieder mit Zielgruppe HR angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen hat.

Der Teilnehmer des Datensatzes sind nach Geschlecht nahezu gleichverteilt. Diese stammen nicht nur aus großen Konzernen, etwa die Hälfte stammt aus auch kleineren Unternehmen, davon 22,4 Prozent aus kleineren und mittleren Unternehmen (KMU, bis 500 Mitarbeiter), sowie einem Start-Up. Rund drei Viertel der Befragten ist selbst Führungskraft, die überwiegend im Personalbereich tätig sind.

Zur Bereinigung des Datensatzes wurde eine Antwortquote von mindestens 50 Prozent angesetzt. Auf dieser Basis wurden die Antworten der Befragten ( $n=76$ ) ausgewählt.



## Datensatz



50/50 männliche und weibliche Teilnehmer, im Alter zwischen 41 und 55 Jahren (51 Prozent)



53 Prozent arbeiten in einem Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitern



75 Prozent  
Führungskräfte



89,5 Prozent üben eine  
Personaltätigkeit aus



149 Teilnehmer

# HR IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION



Ein Teil der Ergebnisse aus der Befragung spiegelt das Leistungsangebot von HR speziell für Führungskräfte wider. Wir wollten wissen, welche Leistungen HR für Führungskräfte bietet und vor allem, was aus ihrer Sicht an Bedeutung zunehmen wird. Daran anschließend baten wir um die Beantwortung der Frage, mit welchen Änderungen die Fachleute in HR sich selbst konfrontiert sehen.

Die Vermittlung von Medienkompetenz, eine aus unserer Sicht sehr relevante Metakompetenz in Zeiten der digitalen Zusammenarbeit, ist aktuell für rund ein Drittel der Befragten das wichtigste Entwicklungsfeld. Diese Relevanzeinschätzung können wir umfänglich bestätigen.



**32 Prozent »Bieten wir nicht an, finde ich aber sinnvoll«**

---

## Angebote von HR für Führungskräfte

---

Recruiting? Recruiting! Recruiting. Dem Fachkräftemangel sei Dank – in punkto Recruiting ist HR bestens aufgestellt! In diesem Kerngeschäft »bieten standardmäßig« 83 Prozent der Befragten Unterstützung an, gleiches gilt für »vertrags- und vergütungsrechtliche Fragestellungen«.

## Das Aufgabenprofil von HR

Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in den vergangenen Jahren scheinen bei 86 Prozent flächendeckend zu wirken oder zumindest pilothaft umgesetzt zu sein. Was sind die Themen der Zukunft? Die folgenden Antworten bestätigen die Virulenz von Fragestellungen der Organisationsentwicklung und Flexibilisierung sowie der notwendigen Erweiterungen in den Kompetenzprofilen der Mitarbeitenden.



### Und in Zukunft?

Die Umsetzung neuer Organisationsformate wird noch stärker an Bedeutung zunehmen. Die Top 3:

1. Umsetzung neuer Organisationsformate (68,4 Prozent)
2. Kompetenzmodelle für die Digitalisierung« (60,5 Prozent)
3. Einführung/Management flexibler Arbeitsorte und Arbeitszeiten (56,6 Prozent)

# AKTUELLE SITUATION UND STIMMUNGSBILD DER FÜHRUNGSKRÄFTE



Der größte Anteil der Befragung entfällt auf die Führungskräfte selbst und deren aktuelle Situation in den Unternehmen: Beginnend mit der Einbindung im jeweiligen Unternehmenskontext über das eigene Selbstverständnis bis hin zu den wesentlichen Herausforderungen im Alltag.

## Alles Gute kommt von oben

An den hierarchischen Strukturen und dem typischen Weg, wie man Führungskraft wird, ändert sich »in den kommenden zwei Jahren« wohl erstmal nichts: 88 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass »die Entscheidung zur Ernennung von Führungskräften« weiterhin »in der übergeordneten Ebene« getroffen wird.

Erste, zarte Pflänzchen der Veränderungen wachsen bei knapp einem Viertel der Befragten in Bezug auf die Zusammenarbeit: »Mitarbeiter und Führungskräfte entscheiden anlassbezogen über die Zusammenarbeit«.

So weit, dass Führungskräfte von ihren Mitarbeitern »gewählt« werden, wie es derzeit vor allem von jungen Unternehmen ausprobiert wird, gehen noch die wenigsten: Gerade mal 9,2 Prozent sehen hier eine Zunahme.

## Mehr Flexibilität?

Neben der offiziellen Legitimation ist auch die Ausgestaltung der Führungsfunktion von Interesse. Was passiert, wenn man Führungskraft wird? Man bleibt es auch. »Führungskräfte blieben in der Regel auch in Führungspositionen« – das bestätigen zumindest drei Viertel der Befragten. Der ‚Verlust‘ der Führungsposition wird leider immer noch vorwiegend mit einem ‚Abstieg‘ gleichgestellt, so dass Führungskräfte aus diesem Grund eher davon Abstand nehmen. Angesichts immer länger werdender Erwerbsbiografien könnte es sicher sinnvoll sein, z. B. in den letzten Jahren eher wieder in eine Expertenrolle zu schlüpfen und jüngeren Führungskräften einen gleitenden Einstieg zu

ermöglichen. Aus Sicht der Befragten könn(ten) Führungskräfte künftig

- »anlassbezogen zurück in Mitarbeiter-/Expertenfunktion« (28 Prozent) wechseln –
- oder »arbeiten in Führungsstandems« (25 Prozent).

Überraschend: Die Arbeit »in Teilzeit« ist für knapp die Hälfte der Befragten für Führungskräfte im Kommen, 47 Prozent bestätigen eine Zunahme! Hier zeigt sich, dass der Trend zur Flexibilisierung von Arbeitsformen auch in der Führungsetage angekommen ist. Dies allerdings auf sehr geringem prozentualen Ausgangsniveau und, erwartungsgemäß, auch vorwiegend von weiblichen Führungskräften in Anspruch genommen.

---

### Attraktivität von Führungspositionen

---

Eine Führungsposition zu besetzen, kann nicht mehr als Selbstläufer gelten: Rund 40 Prozent unserer Befragten rechnen mit einer abnehmenden Attraktivität von

Führungsaufgaben. Auch das ist ein Argument, sich mit der Ausgestaltung von Führungsaufgaben, Organisationsmodellen (wie z. B. dem Führen in Teilzeit oder geteilter Führung) auseinanderzusetzen. Dieser Trend wurde uns auch in vielen Partnerunternehmen berichtet. Hier besteht Handlungsbedarf!

### Für wie erstrebenswert halten Sie die Übernahme von Führungsfunktion in Zukunft?



- Nimmt eher zu
- Nimmt eher ab
- Bleibt gleich

---

## **Zusammenarbeit unter Führungskräften**

---

Die Führungskraft als Einzelkämpfer im Unternehmen? Hier sind sich die Befragten uneinig, wenn sie das Zusammenarbeitsverhalten von Führungskräften in ihrem Unternehmen beschreiben sollen. Die höchste Zustimmung (46 Prozent) entfällt auf die Aussage, dass die Führungskräfte »gut vernetzt und gemeinsame Lösungen« erarbeiteten. Bei der methodischen Unterstützung liegt noch viel Potenzial in der Nutzung von Mentoren oder der Methode der kollegialen Fallberatung.

Bleibt zu fragen, wie die Führungskräfte für diese neuen Aufgaben vorbereitet werden.



### **Und in Zukunft?**

Die Zukunft ist im Wandel, das zeigt sich deutlich: Top-Thema ist das »Veränderungsmanagement« (72 Prozent), mit dem die Führungskräfte im Arbeitsalltag konfrontiert sind. Mit »Feedback und Coaching« (66 Prozent) rückt erneut die zwischenmenschliche Perspektive ins Blickfeld.

---

## **Herausforderungen im Alltag**

---

Zu viel administrative Aufgaben! Über die Hälfte (55 Prozent) sieht diese als »unwichtig/eher unwichtig« an. Auf dem Gegenpol »eher wichtig/wichtig« dominieren die Kernthemen »Informationsweitergabe« und »Planung, Steuerung und Organisation« mit über 90 Prozent im Führungsalltag.

---

## Selbstverständnis

---

Über das Bild des »klassischen Managers«, der für Geschäftsentwicklung und Umsatz sorgt, definieren sich die meisten Führungskräfte (62 Prozent »stark ausgeprägt«).



### Und in Zukunft?

Für die Zukunft gewinnen die zwischenmenschlichen Beziehungen mit über 90 Prozent Zustimmung deutlich an Bedeutung. Führungskräfte sollen dann

- »Vernetzer und Ermöglicher«, bzw.
- »Entwickler und Begleiter« von Mitarbeitenden sein.

# ARBEITSBEDINGUNGEN DER FÜHRUNGSKRÄFTE



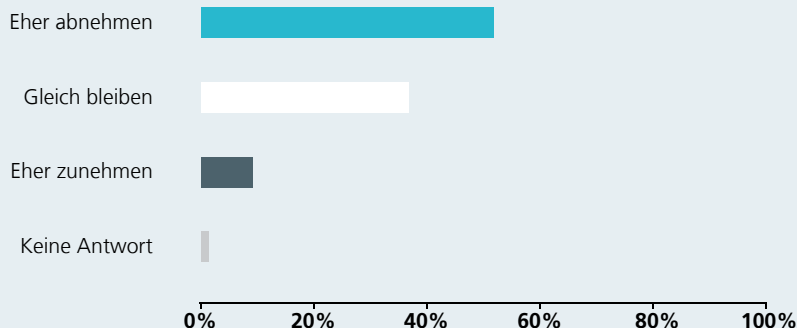
Welche Veränderungen in den Unternehmen lassen sich heute schon erkennen und wo geht die Reise hin? Im letzten Frageblock richtet sich der Fokus auf übergreifende Einflussfaktoren und deren Herausforderungen auf die Führung.

dass es hier zu Veränderungen kommen wird. Die Ergebnisse sind deckungsgleich mit den zuvor gemachten Angaben zu den neuen Organisationsformaten, die künftig für neue und schnellere Ergebnisse sorgen sollen und auch das Zusammenarbeitsverhalten verändern werden.

## Umgang mit Hierarchie

Hierarchische Strukturen werden eher abnehmen! Über 50 Prozent rechnen damit,

### Wie verhält es sich mit den hierarchischen Strukturen in Ihrem Unternehmen? Werden diese in Zukunft...



---

## **Wirkungen der digitalen Transformation**

---

Die Antwortmöglichkeiten zu dieser abgefragten Veränderungsdimension reichen von der »Partizipation an betrieblichen Entscheidungen« und »Autonomiespielräumen im täglichen Handeln« über »Geteilte Führung durch Entscheidungszirkel« bis hin zur »Zeitsouveränität in der Arbeit«.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Führungskräfte sich auf Veränderungen bspw. im Hinblick auf »Ergebnisorientierung in der Leistungsbeurteilung« (75 Prozent »stimme eher/voll und ganz zu«), »gegenseitiges Vertrauen« (78 Prozent) und »weniger Kontrolle« (66 Prozent) einstellen sollen.

Mit Veränderungen in Bezug auf die Führungsspanne, speziell, dass diese sich verkleinert, rechnet weniger als die Hälfte der Befragten. Auch in Bezug auf die künftige »Gesundheitsförderlichkeit der Arbeitsbedingungen« ist das Stimmungs-

bild uneins. Um Vertrauen aufzubauen, neue Arbeitsweisen ausprobieren zu können und »eng« mit den Mitarbeitern zusammen zu arbeiten, erfordert dies auch Freiraum im täglichen Handeln der Führungskräfte. Den gilt es noch zu schaffen und aktiv zu gestalten!

---

## **Skillset 4.0**

---

Welche Kompetenzen sind wichtig für Führungskräfte, welche unwichtig? Knapp ein Drittel hält »bereichsspezifisches Fachwissen« bereits heute schon für unwichtig (27 Prozent) und nur knappe 4 Prozent glauben, dass dies an Bedeutung zunehmen wird. Ohne Wissen zur Branche, zum Unternehmen und den Produkten wird es sicherlich auch künftig nicht gehen, aber das Führungshandeln als Fachexperte hat eindeutig ausgedient!

Überraschenderweise sind auch die eher technischen Themen wie »Medienkompetenz« oder das »Datenverständnis« zum Umgang an den digitalen Schnittstellen auf den hinteren Rängen, hier ließe sich mit sehr konkreten Themen und schnellen Erfolgen zukunftsfähiges Wissen aufbauen.



### Und in Zukunft?

Die »Offenheit für Veränderungen« wird als wichtigste Voraussetzung (74 Prozent) für die digitale Transformation gesehen. Knapp 60 Prozent entfallen auf die »Inspirationsfähigkeit« sowie »Vernetzungsfähigkeit«.



Die Erhebung erfolgte in Form einer quantitativen Online-Befragung im Zeitraum vom 27.4.2018 bis 27.5.2018. Der Fragebogen umfasst vier Dimensionen mit insgesamt 10 inhaltlichen Fragen. Als Teilnehmerkreis wurden die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) angeschrieben, die uns als Institution tatkräftig in der Feldphase unterstützt hat. Somit ist ein Großteil der Befragten im HR-Bereich tätig, die zum einen nach ihren eigenen Tätigkeiten und zum anderen zu den Führungskräften generell im Unternehmen sowie den künftigen Themenstellungen ihre Einschätzung abgegeben haben.

Der Datenexport wurde nach Beendigung der Befragung in SPSS importiert, der Datensatz bereinigt und anschließend analysiert. Die vorgestellten Ergebnisse sind eine Auswahl aus dem gesamten Ergebnis und repräsentieren die wichtigsten Ergebnisse der Befragung.



# PUBLIKATIONEN

## **Arbeit, IT und Digitalisierung**

Wilhelm Bauer, Josephine Hofmann, in: Josephine Hofmann (Hrsg.):  
Arbeit, IT und Digitalisierung, Springer Verlag 2018, S. 1-16

## **Schaffen neue Arbeitsformen neue Beziehungsformen?**

Josephine Hofmann, in: BMAS (Hrsg.): Werkheft 02: Wie wir arbeiten  
(wollen). Berlin 2016, S. 62 - 67

## **Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt**

Josephine Hofmann, Petra Bonnet, Carsten Schmidt, Valerie Wienken  
Studie, Bertelsmann Stiftung, 2015, ISBN 978-3-86793-677-4

## **Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungs- kompetenzen und -systemen**

Birgit Gebhard, Josephine Hofmann, Heiko Roehl

Studie, Bertelsmann Stiftung, 2015

[http://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/business-management/de/documents/Publikationen/artikel/2015-03\\_Zukunftsfähige%20Führung.pdf](http://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/business-management/de/documents/Publikationen/artikel/2015-03_Zukunftsfähige%20Führung.pdf)

### **Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten gezielt fördern**

Wienken, Valerie, in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung  
Nr. 4 | 2016, S. 91

[https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/business-management/de/documents/Projekte/GrenzenloseArbeitswelt/Perspektiven\\_pr.pdf](https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/business-management/de/documents/Projekte/GrenzenloseArbeitswelt/Perspektiven_pr.pdf)

### **Weitere Beiträge zum Thema Führung**

von Josephine Hofmann und Valerie Wienken auf dem Institutsblog  
des Fraunhofer IAO unter <https://blog.iao.fraunhofer.de>

### **Titelbild**

© Ellagrin – iStock/Fraunhofer IAO

### **weiteres Bildmaterial**

Ludmilla Parsyak, © Fraunhofer IAO

### **Layout**

Franz Schneider

### **URN-Nummer**

urn:nbn:de:0011-n-5040742

### **Online verfügbar als Fraunhofer-ePrint**

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-504074.html>

© Fraunhofer IAO, 2018