



# DER HR-DEVELOPER

JUNI 2021  
NEWSLETTER 06

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



## Liebe Leserin, lieber Leser

In einer zunehmend digitalen Welt sind Manager gefordert, sich von bewährten, aber zunehmend veralteten Führungsprinzipien zu lösen und ihrer Führungsarbeit ein «Update» zu verpassen. Das ist gar nicht so einfach, da gute Vorbilder, an denen man sich orientieren könnte, noch Mangelware sind. Claus Gerberich zeigt in seinem Beitrag, was von Digital Leadern erwartet wird und welchen Herausforderungen sie sich stellen müssen (Seite 1).

Stichwort Herausforderungen im Berufsalltag: Jeder und jede hat sich schon einmal gewünscht, dass der Tag mehr als 24 Stunden hat. Endlich alles erledigen, was man sich vorgenommen hat. Eine Methode, wie man den Tag effektiver nutzen kann und dabei auch noch produktiver ist, stellt Matthias K. Hettl vor. Wie der «5 Uhr Guten Morgen Club» funktioniert, lesen Sie ab Seite 11.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Digital Leadership Seite 1
- Mindset: Corporate Resilience 4.0 Seite 4
- H im HR: Das neue Lernen Seite 6
- HR-Skills: Professionelle Teams Seite 8
- Collaboration: «5 Uhr Guten Morgen Club» Seite 11

## Digital Leadership

### Herausforderungen in der Führungsarbeit im digitalen Unternehmen

Digital Leadership, also das Führen in der digitalen Welt, ist die aktuell grösste Herausforderung für viele Manager. Die digitale Transformation ist aber nicht mehr aufzuhalten, und viele Manager akzeptieren diesen Paradigmenwechsel inzwischen. Jedoch haben sie noch keine genaue Vorstellung, wie Digital Leadership praktisch funktioniert resp. wie der Mindset wirklich verändert werden kann. Kein Wunder, wenn es an schlagkräftigen Beispielen und Vorbildern fehlt, an denen man sich orientieren könnte.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Digital Leadership heisst, dass die Anforderungen an Führungskräfte eher noch anstei-

gen. Das Tempo der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen ist enorm, und

die Veränderungen in der Arbeitswelt sind von technischer *und* sozialer Natur: «Die Digitalisierung ist kein IT-Projekt. Sie bedeutet vielmehr einen grundlegenden Wandel unserer Art zu arbeiten, zu kommunizieren, zu wirtschaften und zu lernen.»

Delegieren lassen sich die neuen Skills ebenso wenig. Von Führungskräften wird zu Recht erwartet, selbst digitaler Visionär, oberster Strategie und praktischer Vorreiter zugleich zu sein. Neu ist, dass sie ihre Mitarbeitenden bei Planung und Umsetzung bereits mit ins Boot holen und ihre diversen Wissens- und Fachdisziplinen integrieren müssen.

Zeit für entschleunigtes Lernen und Persönlichkeitsentwicklung bleibt im enormen Tempo nicht viel. Es gilt die Devise «learn fast, fail



fast». Dabei steigt die Menge der anstehenden Aufgaben im digitalen Tsunami täglich weiter an. Turbo-Karriere und Turbo-Führung, immer schneller, immer weiter? Wie soll das gehen, was muss ich in Zukunft können, und werde ich dem gewachsen sein? Wie bleibe ich up to date? Und was muss ich können, um eine effektive Führungskraft zu sein? So lauten die drängenden Fragen, die Führungskräfte umtreiben.

### Leitplanken der digitalen Führung

**Vernetzung – nachhaltiger Erfolg kann nur mit intelligenter Vernetzung erreicht werden**  
Sammler, Hüter und Weiterverteiler von Informationen sind out. Experten zu bestimmten Themen können über soziale Netzwerke erreicht werden. Es wird «gelinkt» und «gelikt», statt den Dienstweg über den nächsthöheren Vorgesetzten zu gehen. Ethisches Verhalten, soziale Verantwortung und Sinnstiftung werden deshalb zunehmend wichtiger. Neue Werte werden das Verhalten bestimmen. Und die nächste Stufe im Kondratjew-Zyklus (heute Globalisierung und Kommunikation, morgen Vernetzung) wird durch Werte, Nachhaltigkeit und Sinnstiftung geprägt. Die Führungskraft ist in der Verantwortung, ihren Mitarbeitenden den bestmöglichen arbeitsorganisatorischen Rahmen zur Verfügung zu stellen.

### Mitarbeiterorientierung – starke Mitarbeiterorientierung ist ein Muss

Ohne kontinuierliches, differenziertes Feedback geht es in der Mitarbeiterführung nicht mehr. Nachrückende Mitarbeiter wollen anders geführt werden als ihre älteren Kollegen, kulturelle Vielfalt und Lebensformen und Lebensabschnitte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Herausforderungen durch den demografischen Wandel müssen beachtet werden.

Führungskräfte sind immer mehr in der Funktion als Katalysatoren und Inspiratoren gefordert. Das Ziel besteht in einer gemeinsamen Vision, die zugleich ein entsprechendes Commitment schafft. Die grösste Veränderung aber lautet: Kontrolle aufgeben, Führung behalten. Dabei sind folgende Leitplanken zu beachten:

### Führung auf Distanz –

#### Remote Leadership statt Gluckenmodell

Das Gluckenmodell, bei dem sich die Mitarbeitenden ständig um den Chef drängen wie



Küken um eine Henne, funktioniert immer seltener. Diversität der Arbeitsformate ist gefragt und wird weiter stark zunehmen.

### Gesunde Vielfalt – Gesundheit fördern und Vielfalt ermöglichen

Die längeren Lebensarbeitszeiten mit unterschiedlichsten Arbeitsmodellen, die Zusammenarbeit im Team von verschiedenen Generationen sowie die Beachtung der Kulturen, Sprachen oder Religionen werden die Führungskräfte in der Zukunft vor andere Anforderungen stellen.

### Werte- und Vertriebsorientierung – Marktveränderungen frühzeitig erkennen

Konsequente kundenorientierte Unternehmensführung ermöglicht das frühzeitige Erkennen von Marktveränderungen, die Anpassung interner Denkweisen und Strukturen (Ordnungssystem) an eine neue Marktsituation, sodass neue Innovationen entstehen und Unsicherheiten aufgrund von Veränderungen minimiert werden können.

Die folgenden zehn Kompetenzen sollten die Führungskräfte in der digitalen Welt beherrschen:

#### 1. Visions- und Innovationskraft

Digital Leader haben eine starke Vision, ein klares Ziel und die Fähigkeit, es zu kommunizieren. Neue Wege suchen und gehen sowie der Mut zum Musterbruch in einer zunehmend virtuellen Welt gehören für den Digital Leader zur Selbstverständlichkeit. Er entwickelt Visionen mit seinem Team, erkennt langfristige Optionen und geht mit kreativen Ideen und interdisziplinären Ansätzen an die Probleme von morgen heran. Er weiss, dass die Crowd, das Netzwerk, die nationalen und internationalen Partner, Kunden und Mitarbeitenden wichtige Beiträge dazu liefern, und

dirigiert virtuos sein Team. Aber der Wandel macht auch bei ihr/ihm selbst nicht halt. Die eigene Komfortzone zu verlassen, eigene Positionen infrage zu stellen und immer wieder Neues zu wagen – das ist Digital Leadership.

#### 2. Digitale Skills

Sie sind unerlässlich. Nur wer das Wissen rund um digitale Geschäftsmodelle und -prozesse sowie digitale Wertschöpfungsketten versteht, kann auch digitale Teams führen. Dabei ist der Blick auf den Kunden ausgerichtet. Digital Leader priorisieren die Themen und Entwicklungen, die sich an den Kundenbedürfnissen orientieren, und setzen dabei agile Tools und Techniken zur Steuerung ein. Das bedeutet auch, dass digitale Technologien für neue (digitale) Arbeits- und Organisationsformen zum Einsatz kommen. Denn Betriebe brauchen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit, um sich schnell auf veränderte Marktgegebenheiten einstellen zu können. Das setzt agile, schlanke Strukturen voraus.

#### 3. Technik- und Datenkompetenz

Der Digital Leader ist technisch versiert und versteht die Integration und Anwendung von Technologie zum Geschäft. Darüber hinaus nutzt er/sie Daten zur Entscheidungsfindung, insbesondere bei der Produktentwicklung oder bei der Auswahl von Prioritäten für Investitionen. Seine Aufgabe ist, die Exekution zu gewährleisten, also Prozesse und Produkte mit seinen Teams für das beste Kundenerlebnis sicherzustellen. Nicht jeder Manager muss ein «Techi» werden, aber wer die digitalen Methoden und Medien nicht kennt, wird auch das eigene Geschäft in einer digitalen Welt nicht mehr vorantreiben können.

#### 4. Vernetztes Denken und Handeln

Vernetztes Denken und Handeln ist in Zukunft noch wichtiger als je zuvor. Disruptive



Entwicklungen des digitalen Wandels lassen sich nicht mehr mit linearen Methoden und Lösungen bewältigen. Führungskräfte müssen nach sinnvollen Eingriffsmöglichkeiten und Steuerhebeln suchen und ganzheitliche Systemverbesserungen mit ihren Teams vorantreiben. Durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten erweitern sich das eigene Netzwerk, der Kreis der Peers und der Kontaktpersonen. Das vorhandene Wissen muss sinnvoll miteinander verknüpft und zu neuen Lösungen zusammengefügt werden.

### 5. Metakommunikation und Purpose

Metakommunikation und Purpose bedeutet, Sachverhalte, Vorgänge und Probleme auf eine höhere Ebene der Betrachtung zu ziehen – quasi aus der Helikopterperspektive zu schauen. Besonders wichtig ist diese Fähigkeit in der Kommunikation mit Mitarbeitenden. Diese müssen in einer beschleunigten, digitalen Welt von Führungskräften gecoacht werden und Bedeutungszusammenhänge aufgezeigt bekommen. Mitarbeitende wollen nicht nur wissen, was zu tun ist, sondern vielmehr, warum sie was tun sollen. Sie suchen heute nach dem «Purpose», und Führungskräfte müssen diesen vermitteln.

### 6. Change-Management

Change-Management ist eine Daueraufgabe des Digital Leaders. Dazu gehört die ständige Optimierung der Arbeitsabläufe und -ressourcen genauso wie die Einführung neuer IT-Systeme. Als erfahrene Manager entwickeln

sie sich selbst durch Coaching und Training weiter und arbeiten an ihrer Führungspersönlichkeit. Auch muss die Führungsperson die Change-Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden ständig fordern und fördern und sie selbst zu Change-Agenten ausbilden. Dazu braucht sie Partner, die ihr helfen, Change- und Wachstumsvisionen in klare Ziele und Einzelmassnahmen zu übersetzen und einen klaren Transformationsfahrplan umzusetzen.

### 7. Identitätsstiftung, Inspiration und Partizipation

Digital Leader sind herausragende People-Manager. Menschen arbeiten für Menschen, nicht für Organisationen. Mitarbeitende folgen Führungskräften, die es verstehen, mit der eigenen Begeisterung und Leidenschaft andere zu Höchstleistungen anzuspornen. Gerade die junge Generation erwartet Sinn und Beteiligung. Als Coach regt der Digital Leader die Schwarmintelligenz an und verhilft dem Team durch die Gewährung von Freiräumen zu besseren Ergebnissen. Intensives Feedback zu geben, individuelle Wertschätzung zu zeigen und ein systematisches Talent-Management umzusetzen, ist für den Digital Leader selbstverständlich.

### 8. Kompetenz und Verantwortung

Die Kompetenzen und die Verantwortung müssen neu gesetzt werden. Die Mitarbeitenden und die agilen Teams müssen erweiterte Kompetenzen erhalten und die Verantwortung übernehmen.

### 9. Ganzheitliches Prozessdenken

Der Prozess, nicht die Struktur, folgt aus der Strategie. Das Funktionsdenken wird durch ein ganzheitliches Prozessdenken ersetzt.

### 10. Denken und Handeln in Kundenanforderungen und Kundenerwartungen

Digital Leadership fokussiert sich nicht nur nach innen, sondern nach aussen. Der Kunde und seine Anforderungen und Erwartungen bilden die Leitplanken für die Führung und setzen die Prioritäten.

### Fazit

Gute Führung – auch und gerade in flachen Hierarchien – ist mehr denn je ein kritischer Erfolgsfaktor. Jedoch braucht es einen Wandel in der Führungskultur, denn komplexe Fragen einer globalen, digitalen Welt lösen nicht mehr einzelne Superhirne, sondern kollektive Netzwerke. Diese müssen orchestriert und modelliert werden – von Digital Leadern.



### AUTOR

**Prof. Dr. Claus W. Gerberich** ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

**Sind Ihre Mitarbeitenden bereit für die Zukunft?**



**INOLUTION**  
KOMPETENZ-MANAGEMENT

Erfahren Sie mehr:

[www.inolution.com/360grad](http://www.inolution.com/360grad)