



# Manager zum Downloaden - Anspruch und Wirklichkeit

Ralph K. Dreyhaupt, Frank Gustke, Ludwig Pierkes, Marcel Schmutzler

Die Digitalisierung wird tiefe Spuren in der heutigen Arbeitswelt hinterlassen. Davon sind Führungsverständnis, Führungsstrukturen und Führungskulturen nicht ausgenommen. Viele Unternehmen und arbeitssuchende Führungskräfte verharren dennoch in alten Denkmustern. Doch welche Art Führung verlangt die Digitalisierung überhaupt? Und wie können sich Unternehmen für die anstehenden Entwicklungen wappnen?

Digitalisierung führt nicht nur zu Veränderungen, auch die Debatte über sie verändert sich ständig. Zunächst als rein technologische Entwicklung diskutiert, nehmen Beobachter mittlerweile verstärkt ihre Wechselwirkungen mit Belegschaften, Unternehmensstrukturen und -kulturen sowie der Gesellschaft als Ganzem in den Blick.

Studien wie „[Culture First!](#)“ der Capgemini Consulting oder „[Digitalisierung für alle. Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen](#)“ von Microsoft Deutschland aus dem Jahr 2018 verdeutlichen bereits im Titel die erweiterte Perspektive. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation werden demnach zunächst in den Köpfen geschaffen, allen voran in den Köpfen der Chefetagen.

Doch vor allem dort scheint die Erkenntnis noch nicht angekommen zu sein, geschweige denn umgesetzt zu werden: Laut der Microsoft-Studie nimmt nur jeder fünfte der befragten Beschäftigten eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie und einen Kulturwandel in seinem Unternehmen wahr. Und für die Studie „[Erfolg im Wandel](#)“ der Staufen AG aus dem Jahr 2017 gaben 51 Prozent der befragten Unternehmen an, dass es ihnen schwerfalle, „den Wandel unterstützende Führungsformen im Unternehmen zu verankern“.

Dabei können die potenziellen Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigungs- und Führungsformen sowie die Gesellschaft insgesamt nicht wirklich überraschen, hat doch bisher jede Stufe der technologischen Entwicklung – von der Erfindung der Dampfmaschine über die Ford’sche Fließbandproduktion bis zur flächendeckenden Computernutzung – umfassende und tiefgreifende Veränderungen über die bloße Wertschöpfungskette hinaus mit sich gebracht. Es erscheint daher unverständlich, warum Unternehmen jenseits der technischen Ebene so zögerlich auf die aktuellen Entwicklungen reagieren.

Auch die Beraterinnen und Berater der Managementvermittlung der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) erleben diesen Widerspruch in ihrer täglichen Arbeit. Gegründet 1957 in Frankfurt am Main als Büro Führungskräfte der Wirtschaft (BFW), unterstützt die ZAV-Managementvermittlung der Bundesagentur für Arbeit nicht nur Unternehmen dabei, vakante Positionen in oberen und obersten Leitungsebenen zu besetzen. Sie berät und vermittelt zugleich auch [arbeitsuchende](#) Führungskräfte.

Dazu besuchen ihre Beraterinnen und Berater die auftraggebenden Unternehmen, sehen sich bestehende Führungsstrukturen an und entwickeln daraus eine auf das Unternehmen und seine Bedarfe zugeschnittene Marktansprache. In gleicher Weise beraten sie arbeitsuchende Führungskräfte bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer Bewerbungsunterlagen und der passenden Suchstrategie.

Die aus dieser Arbeit resultierenden Beobachtungen und Erfahrungen bilden die Grundlage dieses Beitrags. Die empirischen Erkenntnisse werden ergänzt oder gestützt durch Ergebnisse der Studien Dritter, wobei hier nur ein Ausschnitt der bestehenden Sekundärliteratur herangezogen werden kann.

Auf der Basis dieser gesammelten Erkenntnisse lässt sich zunächst Folgendes festhalten: Auf der einen Seite wird Digitalisierung als Chefsache postuliert. Auf der anderen Seite wirkt sie sich nur in geringem Umfang bei der Besetzung vakanter Führungspositionen aus. Das Beharren auf etablierten Strukturen und gewohnten Anforderungsprofilen steht den Erfordernissen der Digitalisierung diametral gegenüber. Daher ist ein neues Führungsverständnis nötig, das sich an den Erfordernissen der Digitalisierung ausrichtet. Im

Folgenden soll es um zwei Fragen gehen: Welche Führungseigenschaften und -fähigkeiten erfordert der digitale Wandel? Und wie sieht die Rekrutierungs- und Bewerbungsrealität aus?

## Was sollten Führungskräfte mitbringen?

Welche Führungseigenschaften und -fähigkeiten sind im Hinblick auf die Digitalisierung überhaupt relevant? Stand zu Beginn der Digitalisierungsdebatte noch die technische Realisierbarkeit im Fokus, ist diese Frage mittlerweile durch das konkrete Angebot an digitalen Services und Produkten in nahezu allen Branchen obsolet geworden. Die technische Frage ist also bereits heute nicht mehr der entscheidende Hemmschuh bei der Umsetzung von durch Digitalisierung ermöglichten Verbesserungen.

Dagegen gewinnen vor allem psychologische und soziale Soft Skills an Bedeutung. Dazu gehören insbesondere:

- *Identifikation und Vertrauen schaffen*: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter infolge der Digitalisierung von ihrem Produkt, ihrer Dienstleistung und damit von ihrem Arbeitgeber entfremdet werden, da immer weniger „selbst Hand angelegt“ wird und Kundenkontakt hauptsächlich online verläuft, müssen Führungskräfte ein Identifikationsvakuum auffangen. Wenn die Gefahr besteht, dass sich Belegschaften nur noch als „Handlanger“ der Technik fühlen, der mehr Vertrauen entgegengebracht wird als ihnen, müssen Führungskräfte neues Vertrauen schaffen.
- *Mentale Vorbereitung und Einbeziehung der Beschäftigten*: Unternehmen müssen eine offenere Kommunikationskultur pflegen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig auf bevorstehende (häufiger werdende) Veränderungen und deren Folgen vorbereiten.
- *Interkulturelle Kompetenz*: Internationale Geschäftsbeziehungen und internationale Belegschaften werden weiter an Bedeutung gewinnen. Daher sind Sozialkompetenz und die Professionalisierung einer Integrations- und Inklusionskultur gefordert.
- *Lernfähigkeit und Lernwillen*: Durch die immer kürzer werdenden Innovationszyklen wird der Bedarf an neuen Kenntnissen und Kompetenzen weiter zunehmen. Das betrifft Führungskräfte gleich in doppelter Weise: Sie müssen sich nicht nur selbst ständig auf dem Laufenden halten und weiterbilden, sondern diesen Grundsatz auch bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern.
- *Antizipationsfähigkeit*: In der gemeinsamen Studie [„Strategie 2030 – Digitalökonomie“](#) des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts und Berenberg aus dem Jahr 2015 heißt es: „Derzeit erstaunt nicht nur die Vielzahl der Innovationen, sondern insbesondere das Tempo, mit dem Wirtschaft und Gesellschaft umgekrempelt werden. Das hohe Tempo

der Veränderung kann maßgeblich damit erklärt werden, dass in der Digitalökonomie Märkte geschaffen werden, die nach dem Prinzip ‚The winner takes it all‘ funktionieren.“ Das bedeutet: Unternehmen müssen, um nicht zu verlieren oder ganz zu verschwinden, Marktpositionen möglichst frühzeitig erobern. Nicht nur reagieren, sondern vorausschauend agieren zu können, wird elementar für das Wachstum und das Überleben vieler Unternehmen sein.

- *Risikobereitschaft und -abwägung*: Dies hängt eng mit dem zuvor genannten Punkt zusammen. Mehr und schnellere Entscheidungen bedeuten auch mehr Fehler. Gerade der deutsche Perfektionismus-Gedanke ist da hinderlich. Wenn Insolvenzen „normaler“ werden, dürfen sie nicht als persönlicher Fehlschlag begriffen werden. Auf der anderen Seite ist nicht alles, was technisch möglich ist, auch marktwirtschaftlich sinnvoll.
- *Ganzheitliches Denken und Komplexitätsbeherrschung*: Durch die Vernetzung aller am Produktions- beziehungsweise Wertschöpfungsprozess beteiligten Bereiche müssen Führungskräfte in Zeiten der Digitalisierung in der Lage sein, interdisziplinär zu denken und zu kommunizieren. „Silo-Denken“, also die Beschränkung der Aufmerksamkeit auf den eigenen Fachbereich, führt aufs Abstellgleis.
- *Kreativität fördern*: Zahlreiche Analysen gehen davon aus, dass digitalisierungsfähige Unternehmen ihre Hierarchien verflachen und flexibilisieren müssen. Die Aufgabe von Führungskräften besteht maßgeblich darin, kreative Freiräume für die Belegschaft zu schaffen, damit diese an den besten Lösungen, Produkten und Dienstleistungen arbeiten kann.

Alle diese Management-Skills sind nichts revolutionär Neues, sondern universelle Eigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten. Mit der Digitalisierung hat sich jedoch die Taktrate der Veränderungen und der zu treffenden Entscheidungen erhöht. Deshalb wird zwar kein vollkommen neuer Typus von Führungskräften benötigt. Wie sich teilweise bereits im Zuge der Globalisierung gezeigt hat, müssen aber universelle Führungstugenden intensiver, konsequenter und nachhaltiger als bisher auf Flexibilität, Innovationsaffinität, unternehmensinterne Vernetzung und Identitätsstiftung ausgerichtet werden.

## Wonach suchen Unternehmen?

In den Stellenbeschreibungen für vakante Führungspositionen findet man dagegen hauptsächlich alte Bekannte wieder: „Einsatzbereitschaft“, „Durchsetzungsvermögen“ und „Ergebnisorientierung“ dominieren die Persönlichkeitsanforderungen.

„Kommunikationsfähigkeit“, „Teamfähigkeit“ und „abteilungs-/bereichsübergreifende Abstimmungswilligkeit/-fähigkeit“ sind ebenfalls beliebte Klassiker, auch wenn sie schon auf

eine gewisse Digitalisierungsaffinität hindeuten. Sie scheinen allerdings eher zum guten Ton eines Stellenprofils gehören, als dass potenzielle Arbeitgeber eine Unterfütterung mit belegbaren Informationen erwarten.

Ganz oben auf deren Prioritätenliste stehen dagegen vor allem formale Anforderungen: Das „abgeschlossene Hochschulstudium (der einschlägigen Fachrichtung) oder eine vergleichbare Berufsausbildung“ sowie „einschlägige mehrjährige Erfahrung in vergleichbarer Führungsposition“ führen die Wunschlisten an. Auffallend ist dabei das Festhalten an der Forderung nach pauschal hohen und höchsten Ausbildungsabschlüssen. Kaum ein Arbeitgeber konzentriert sich stattdessen auf Berufserfolge. Unter öffentlichen Arbeitgebern stellt der formale Aspekt oft sogar nach wie vor das gewichtigste Entscheidungskriterium dar.

Auffällig ist zudem das Beharren auf „einschlägiger“, das heißt branchenrelevanter Führungserfahrung. Bei den eingangs genannten digitalisierungsrelevanten Fähigkeiten handelt es sich indes durchgehend um persönlichkeitsbezogene, branchen- und positionsunabhängige Eigenschaften. Eine Fokussierung auf die eigene Branche ist daher nicht notwendig und unter Umständen sogar kontraproduktiv.

Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen zögern viele Unternehmen jedoch, Bewerber außerhalb des jeweiligen Wirtschaftszweiges zu rekrutieren. Mehr noch: Freie Führungspositionen werden weiterhin überwiegend intern besetzt, wo doch gerade angesichts der zunehmenden weltweiten Vernetzung ein externer Blick und „frischer Wind“ vielen Unternehmen guttun würde.

## **Wie positionieren sich arbeitssuchende Führungskräfte zum digitalen Wandel?**

Auf Seiten arbeitssuchender Führungskräfte dominiert nach wie vor die Aufzählung der Stellenbezeichnungen, die sie bislang innehatten, sowie der damit verbundenen Grundaufgaben. Der Bezug auf erworbene individuelle Kompetenzen oder gar oben erwähnte „digitalisierungsrelevante“ Führungskompetenzen fällt selbst erfahrenen Managern offenbar schwer.

Problematisch ist dabei auch, dass viele Führungskräfte – sogar erfahrene Führungskräfte aus dem Human-Resource-Bereich – relativ unerfahren sind, was das Verfassen von eigenen Bewerbungen angeht.

Die Frage in Beratungsgesprächen, ob sie ihre persönlichen Qualifikationen und Erfahrungen

den Anforderungen des digitalen Wandels gewachsen sehen, bejahen viele arbeitssuchende Führungskräfte eindeutig. Auf den Hinweis, dies gehe aber nicht aus ihren Bewerbungsunterlagen hervor, reagieren sie überrascht. Für sie wirkt die Beschäftigung mit dem Thema oft theoretisch-abstrakt.

Dabei geht es nicht um eine inhaltsleere Aufzählung von Schlagworten, sondern um eine auf die Bedürfnisse des Stellenausschreibers zugeschnittene, nachvollziehbare Beschreibung beruflicher Expertise und Errungenschaften. Auf diese Weise gewinnt das Unternehmen ein einprägsames Bild, das den Auswahlprozess positiv beeinflussen kann.

Bewerberinnen und Bewerber sowie Firmen haben sich in ihrem Recruiting- und Such-Prozess bisher nicht oder nur teilweise der Themen Digitalisierung, Industrie 4.0 oder gar Arbeit 4.0 angenommen. Diese Beobachtungen sind allerdings stark branchenabhängig. Nachfolger der sogenannten Dotcom-Generation sind hier wesentlich besser aufgestellt, sowohl auf der Unternehmensseite, als auch hinsichtlich der Bewerberinnen und Bewerber.

Der Widerspruch zwischen den Herausforderungen einerseits, und den strategischen und operativen Realitäten andererseits ist hingegen in der sogenannten Old Economy besonders ausgeprägt. Doch gerade dieser Wirtschaftszweig ist extrem stark vom digitalen Wandel und den damit verbundenen notwendigen Veränderungen der Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse betroffen.

## **Auch Führungskräfte bleiben analoge Wesen**

Digitalisierung macht nicht alles neu, aber vieles anders. Die größte Herausforderung sind dabei nicht die Veränderungen an sich, sondern dass die Geschwindigkeit der Veränderungen durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen oder die Weiterentwicklung bestehender Produkte – egal ob durch tatsächliche technologische Innovationen oder marketingtechnische Gesichtspunkte bedingt – zu- und die Halbwertzeit getroffener Entscheidungen abnehmen wird.

So schreiben Shalaka Kadam und Dinesh Apte in ihrer [Studie über Vorhersagen von kurzen Lebenszykluszeitreihen](#) aus dem Jahr 2015, dass der Produktlebenszyklus aufgrund des Wettbewerbs, der kürzeren Zeit für die Produktentwicklung und der zunehmenden Produktvielfalt immer kürzer wird. Die Autoren beziehen die kurzen Produktlebenszyklen dabei auf die Handelsbranche, Unterhaltungsmedien, die Telekommunikation und auf die Halbleiterindustrie.

Das stellt Unternehmen und ihre Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Prinzipiell fällt

es vielen Menschen schwer, getroffene Entscheidungen zu revidieren oder abzuändern – umso mehr, wenn es sich um kollektive Entscheidungen handelt, die erst nach langer Konsenssuche getroffen wurden.

Auch in politischen Institutionen, der öffentlichen Verwaltung und nicht zuletzt in Unternehmen, wie es Joerg Bartussek und Oliver Weyergraf in ihrem 2015 erschienenen Buch „[Mad Business](#)“ schildern, ist dieses Phänomen zu beobachten. Hier kommt hinzu, dass gerade Führungskräfte das Abändern oder Zurücknehmen ihrer Entscheidungen als Eingeständnis eines Fehlers oder von Schwäche empfinden können.

Das durch den digitalen Wandel geforderte Entscheidungstempo steht dazu in krassem Widerspruch. Die Anpassungsfähigkeit des Menschen ist nicht für derart hohe Veränderungsgeschwindigkeiten konzipiert. Dafür kann der Mensch Dinge, die digitale Systeme nicht können: Motivieren, Identität stiften, kreative Lösungen finden und neue Ideen entwickeln. Daher sind diese Eigenschaften für digitalisierungsfähige Führungskräfte wichtiger als das technische Know-how, um eine im Wortsinn komplementäre Kollaborationsproduktivität zwischen Mensch und Technik zu schaffen.

Doch nicht nur die individuell-psychologische, auch die korporative Ebene ist von dem erhöhten Veränderungstempo betroffen. So kam das US-amerikanische Beratungsunternehmen [Innosight in einer aktuellen Studie](#) zu dem Schluss, dass der durchschnittliche Verbleib eines am US-Börsenindex S&P500 notierten Unternehmens sich von 24 Jahren im Jahr 2016 bis 2027 halbieren wird.

Unternehmen schrumpfen, verschwinden oder gehen in anderen auf – und das wahrscheinlich in zunehmender Geschwindigkeit. Berufliche Sicherheit wird seltener, auch für Führungskräfte. Umso wichtiger wird die Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und branchenübergreifender Stellensuche sowohl für die individuelle Karriereplanung, als auch für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Denn es ist die Aufgabe von Führungskräften, Lernfähigkeit und Lernwillen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern – am besten, indem sie selbst als Vorbild fungieren.

## Fazit

Dass für Unternehmen, die neue Führungskräfte suchen, Bildungsabschlüsse und Branchenzugehörigkeit am wichtigsten sind und Führungspositionen überwiegend intern besetzt werden, erschwert die notwendige Weiterentwicklung der Unternehmen im digitalen Wandel. Diese Fähigkeit wird zukünftig aber mehr denn je zum Überlebensfaktor.

Die größte Herausforderung des digitalen Wandels ist, dass es für ihn keinen Masterplan gibt. Jedes Unternehmen muss für sich, basierend auf Geschäftsmodell, Internationalisierungsgrad, Innovationspotenzial und Unternehmenskultur, die notwendigen Veränderungsprozesse definieren, vorantreiben und in enger Zusammenarbeit mit den Belegschaften mit Leben füllen. Diesen Prozess anzustoßen und zu koordinieren, ist originäre Führungsaufgabe.

## Literatur

Bartussek, Joerg; Weyergraf, Oliver (2015): [Mad Business. Was in den Führungsetagen der Konzerne wirklich abgeht](#). Frankfurt a.M.: Campus.

Capgemini Consulting (2017): [Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen](#). Change Management Studie 2017.

Ehrlich, Lars; Growitsch, Christian; Haß, Hans-Joachim; Hungerland, Fabian; Quitzau, Jörn; Rische, Marie-Christin; Schlitte, Friso; Zuber, Christopher (2015): [Strategie 2030 – Digitalökonomie](#).

Innosight (2018): [Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating](#). S&P 500 lifespans continue to shrink, requiring new strategies for navigating [disruption](#).

Kadam, Shalaka; Apte, Dinesh (2015): [A survey on short life cycle time series forecasting](#). In: International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management 4, 5/2015, S. 445–449.

Microsoft (2018): [Digitalisierung für alle. Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen](#).

Staufen AG (2017): [Erfolg im Wandel. Deutscher Change Readiness Index 2017](#).