



Antia Alonso Crespo,
Leitung Business Services & Infrastructure,
Vice President & General Manager, Carl Zeiss AG

Expertinnen bewerten aktuelle Entwicklungen
im Bereich Digital Leadership

Hype or Hope?



Prof. Dr. Claudia Peus,
Professorin für Forschungs- und Wissensmanagement,
Vizepräsidentin der TU München,
Direktorin des TUM Institute for LifeLong Learning

„Flache Hierarchien werden
sich durchsetzen“

„Lebenslanges Lernen auf allen
Ebenen ist die Devise unserer Zeit“

1. Digital Leadership – Hype or Hope?

Weder noch – das Thema wird uns ab sofort immer begleiten. Ob Digital Leadership all das leisten kann, was man sich aktuell davon erhofft, ist nur eine Frage der Zeit. Digital Leadership hat nicht nur etwas mit Führung auf Distanz zu tun, sondern ganz allgemein mit den qualitativen und quantitativen Eigenschaften einer Führungskraft.

durch die digitalen Möglichkeiten entwickelt werden konnten. Die Digitale Transformation macht neue Geschäftsfelder möglich, es gibt neue Wege, mit den Kunden zu kommunizieren, und natürlich lässt sich durch digitale Lösungen die Effizienz im Unternehmen steigern. Digitale Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Möglichkeiten der Digitalisierung in ihrem jeweiligen Bereich zu erkennen, zu verstehen und einzusetzen.

Ort durchgeführt, ebenso wie Projektreviews – alle operativen Tätigkeiten werden auf Distanz erledigt. Das funktioniert, da ich schon lange mit meinem Team zusammenarbeite. Bei einem neuen Team ist es schwierig, über die Distanz entsprechendes Vertrauen aufzubauen. Gleiches gilt für das Onboarding neuer Mitarbeitender. Nur auf Distanz haben sie keine Chance, in der Organisation anzukommen. Da fehlt der zwischenmenschliche Aspekt.

2. Welche Eigenschaften braucht eine erfolgreiche digitale Führungskraft?

Die Affinität für Konzepte und Prozesse, um Entwicklung voranzutreiben – immer mit dem digitalen Aspekt und quantitativ messbaren Lösungen im Hinterkopf für Produkte, Effizienzsteigerung oder neue Businessmodelle. Zu den qualitativen Eigenschaften zählen vor allem der Wille und Mut, Neues auszuprobieren, selbst zu forschen, sich stetig weiterzuentwickeln. Neben den fachlichen Kompetenzen ist auch das Vertrauen in die Teammitglieder entscheidend. Deshalb werden sich flache Hierarchien durchsetzen.

4. War Remote Work und Führung auf Distanz bei Zeiss schon zuvor ein Thema oder mussten Sie sich umstellen?

Wir mussten uns definitiv umstellen – und zwar genauso schnell, wie der Lockdown kam. Glücklicherweise hatten wir schon davor eine gut funktionierende IT-Infrastruktur mit digitalen Tools zur Zusammenarbeit. Allerdings mussten wir lernen, wie wir diese in der besonderen Situation effektiv einsetzen. Mitarbeitende sagen mir immer wieder, wie überrascht sie sind, dass es so gut funktioniert. Mich überrascht das nicht – wir waren einfach schon gut vorbereitet. Momentan arbeiten alle, wenn möglich, aus dem Homeoffice. Wenn nötig, kann man aber auch jederzeit ins Büro kommen. Ich glaube nicht, dass es reine Führung auf Distanz gibt. Es ist ein Werkzeug, das man an bestimmten Stellen einsetzen kann. In meinem Team beispielsweise werden Workshops vor

5. Wo sehen Sie im internationalen Vergleich Unterschiede, wie Digital Leadership in Deutschland angenommen und umgesetzt wird?

Ganz klar bei der beruflichen Kommunikationskultur: In Deutschland werden viele Informationen im Unternehmen in informellen Treffen ausgetauscht. Kantine und Kaffeeküche sind wichtige Orte der Kommunikation, die in der aktuellen Situation wegfallen. Ich denke, dass durch Digital Leadership die Kommunikation faktenorientierter und viel strukturierter werden wird. Das ist der einzige Weg, wie man die Zusammenarbeit sicherstellen kann. In Zukunft wird man nicht mehr wie bisher durch das Gespräch auf dem Flur die Lücke in den Prozessen oder Systemen kompensieren können. Auf Distanz geht das einfach nicht. Für die digitale Führungskraft heißt das: Vertrauen im Team aufbauen und Themen strukturieren.

1. Digital Leadership – Hype or Hope?

Spätestens seit unzählige Organisationen in der Pandemie auf Homeoffice umschwenken mussten, ist klar, dass hierarchie- und kontrollbasierte Führung ausgedient hat. Es braucht Führungskräfte, die Eigeninitiative, Kreativität und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen fördern – und sich auch selbst weiterentwickeln. Das ist gerade für die Generation Y, die häufig nach Entfaltungsmöglichkeiten sucht, eine gute Nachricht.

2. Welche Eigenschaften braucht eine erfolgreiche digitale Führungskraft?

Führungskräfte müssen als Erstes ihren Mitarbeitenden vertrauen. Vertrauen bedeutet aber nicht „Anything goes“. Vielmehr sind Führungskräfte gefordert, die übergeordnete Vision klar zu kommunizieren und die Mitarbeitenden zu unterstützen. Zweitens erfordert gerade die virtuelle Zusammenarbeit klare Leitplanken. Die Führungskraft muss klarmachen, welche Tools wie verwendet werden und was erwartet wird: wann und wie lange Mitarbeitende online sein müssen, wie schnell E-Mails beantwortet werden sollten, wie alle im digitalen Meeting zu Wort kommen und wie abgestimmt wird. Drittens ist es wichtiger denn je, dass Führungskräfte die neuesten technologischen Entwicklungen kennen und deren Auswirkungen

abschätzen können. Beispielsweise, welche Konsequenzen additive Fertigung für ihre Produktion hat, was Blockchain für die Geschäftsprozesse bedeutet und welche Geschäftsbereiche durch Künstliche Intelligenz automatisiert werden können. Bei allem Wandel gibt es jedoch eine Konstante: die Grundbedürfnisse des Menschen. Sie zu kennen und zu berücksichtigen, ist die vierte Herausforderung. Der technologische Fortschritt bietet beinahe unbegrenzte Möglichkeiten. Orientierung gibt hier ein starkes Wertegerüst – aber nicht als Navigationsgerät, dem man blind folgt, sondern als Kompass, an dem man sich immer wieder ausrichten kann. Führungskräfte sollten sich daher fragen: Wofür stehe ich? Welche Werte sind mir besonders wichtig? Wie wird für andere erlebbar, wofür ich stehe? Je größer die Möglichkeiten, desto stärker müssen Führungskräfte klar für ihre Werte einstehen. Denn: If you do not stand for something, you will fall for anything.

3. Für welche Unternehmensbereiche hat das Thema Bedeutung?

Die oben beschriebene Art der Führung hat besonders dort Bedeutung, wo Mitarbeitende gefordert sind, sich eigeninitiativ zu verhalten und neue Ideen zu entwickeln.

4. Waren Unternehmen und Management auf Remote Work und Führung auf Distanz vorbereitet?

Unternehmen waren extrem unterschiedlich gut darauf vorbereitet. Das betraf bzw. betrifft die technische Infrastruktur, aber auch die vorherrschende Organisations- und Führungskultur. Während Ersteres schnell verändert werden kann, ist Letzteres ein langwierigeres Unterfangen. Wo die Menschen gestern noch mit Stempelkarte und engen Zielvorgaben kontrolliert wurden, kann ich nicht erwarten, dass sie heute motiviert und eigeninitiativ aus dem Homeoffice arbeiten.

5. Wie schneidet Deutschland im internationalen Vergleich bei Digital Leadership ab?

Teilweise hat Deutschland das Problem, dass viele Unternehmen über Jahre hinweg sehr erfolgreich waren und es noch immer sind. Daher sehen sie oft nicht die Notwendigkeit, sich drastisch zu verändern. Wir laufen Gefahr, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standorts zu verspielen. Durch die Pandemie sind viele Schwachstellen zutage getreten, in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft – denken wir nur an die Digitalisierung der Schulen. Ich kann nur hoffen, dass wir als Gesellschaft daraus gelernt haben und massiv in unsere Zukunftsfähigkeit investieren – in unsere Bildungseinrichtungen, unsere Unternehmen, aber auch in uns selbst. Lebenslanges Lernen auf allen Ebenen ist die Devise unserer Zeit. ■