



IPA Institutsbrief

Jg. 9 Ausgabe Quartal 2/2016

Digital Leadership- mehr als Technik

Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, Cloud Computing, das Internet der Dinge, 3D-Druck, Social Networking, Augmented Reality und Big Data zählen zu den zentralen Themen der digitalen Welt. Für den technischen Laien sind das kaum mehr als nur Schlagwörter. Man könnte den Eindruck gewinnen, die Digitalisierung sei eine rein technische Herausforderung und es brauche nur die richtigen Codes und Tricks um der Sache Herr zu werden.

Aber natürlich ist es nicht so einfach!

Industrielle Revolution

Historisch gesehen befinden wir uns in Mitten einer industriellen Revolution, deren Ergebnis wir heute nur in Umrissen erkennen können. Ob zukünftig Maschinen die Menschen in den Unternehmen komplett ersetzen werden, ist zu mindestens heute fraglich, aber auch nicht ausgeschlossen.

Sicher ist aber auf jeden Fall, dass die Digitalisierung massive Auswirkungen auf die Zukunft der Arbeit und damit auch auf die Führungskultur haben wird.

Digitalisierung bedroht Arbeitsplätze und schafft neue Jobs zugleich

Laut Studien des Digitalverbands Bitkom erwarten zwei Drittel bis drei Viertel der Unternehmen, dass es künftig mehr spezialisierte Tätigkeiten geben wird. Während an manchen Stellen Arbeitsplätze entfallen, entstehen in anderen Feldern neue Jobs und Herausforderungen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) geht davon aus, dass in Deutschland mit dem digitalen Wandel in der Produktion (Stichwort Industrie 4.0) rund 430.000 neue Stellen entstehen und gleichzeitig um die 490.000 Jobs verloren gehen.

Megatrends

Aber auch andere Megatrends, wie die fortschreitende Globalisierung, die demografische Entwicklung, gesellschaftlicher Wertewandel und völlig neue Geschäftsmodelle aus der Shared Economy (Uber, Airbnb) werfen bereits heute Ihre Schatten auf unsere Gesellschaft und verändern damit die Art des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit nachhaltig.

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,



Die Digitalisierung sorgt für gravierende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Für Unternehmen heißt es nun die damit einhergehenden Veränderungsprozesse zu gestalten. Dies gelingt nur, wenn Mitarbeiter mitgenommen und auf die neuen Aufgaben und Anforderungen vorbereitet werden. Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie sind es, die vorne weg gehen müssen, digitale Strategien erarbeiten, neue digitale Geschäftsprozesse entwerfen und Teams motivieren sollen. Keine einfache Aufgabe für die Digital Leader von morgen.

**Wir haben mit Digitalen Vordenkern gesprochen und sie nach ihren Erfahrungen und Umsetzungstipps gefragt. Lassen Sie sich inspirieren. Ihre Ursula Vranken
IPA-Geschäftsführerin**

Je mehr wir uns also mit den Themen der Digitalisierung beschäftigen, je deutlicher wird: Die Digitalisierung ist kein Fieber, das bald wieder vorbeigeht, sondern die zukünftige Basis für Produktivität, Fortschritt und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft.

Neue Kompetenzprofile

Digitale Technologien verändern Aufgaben- und Kompetenzprofile sowie die Art miteinander zu kommunizieren. Dabei entstehen völlig neue Möglichkeiten der Kollaboration: einerseits zwischen Mensch und Maschine, andererseits auch zwischen Mensch und Mensch. Was für den einen ein Horrorszenario ist, ist für den anderen langersehnte Hoffnung, die möglichst schnell in Erfüllung gehen sollte.

Neuer Typ Mitarbeiter

Gleichzeitig gilt es eine Generation neuer selbstbewusster Arbeitnehmer an Board zu halten, für die das Schreckensszenario „Arbeitslosigkeit“ nicht mehr gilt und oftmals dem Freelancer- Job der Festanstellung den Vorzug gibt. Für sie muss Arbeit nicht nur Geld einbringen, sondern Sinn & Spaß machen. Dafür bringen sie Folgendes mit:

- informelle, antiautoritäre Haltung
- hohes Selbstvertrauen
- Unabhängigkeit & Individualismus
- Technologieaffinität – Digital Native
- Social Networker – gut vernetzt und „always on“
- Mehrsprachigkeit und Mobilität

Besonders junge Mitarbeiter stellen Hierarchien in Frage, akzeptieren Regeln nur , wenn sie Sinn machen und wollen wissen, welchen Mehrwert der eigene Chef ihnen bietet. Im sozialen Netzwerk holen sie sich Wissen, Rat und Feedback und klagen selbstverständlich Work Life Balance und Home Office ein.

Arbeit und Führung wird anders

Spätestens jetzt ahnen wir: Arbeit und Führung wird anders. Digital Leader müssen sich einerseits technisch up to date halten, um die neusten digitalen Trends und Geschäftsmodelle nicht zu verpassen. Gleichzeitig müssen sie eine moderne, offene Führungskultur etablieren und folgende Fragen beantworten:

- Wenn sich Abläufe, Prozesse oder sogar ganze Geschäftsmodelle plötzlich radikal durch Digitalisierung verändern, was heißt das für die Manager und Mitarbeiter meiner Organisation?
- Welche Kultur und welche Werte tragen uns in die Zukunft, wie soll unsere kulturelle DNA aussehen?
- Wie kommen wir in der digitalen Organisation zu neuen Einstellungen, neuen Erkenntnissen und vor allem auch zu guten und schnellen Entscheidungen?
- Wie finden wir das richtige Maß von Be- und Entschleunigung?
- Wie entwickle ich mein Team und mich selbst weiter – wie werde ich zum Digital Leader?

Digital Leader greifen diese Fragen auf und entwickeln im Dialog und Diskurs mit ihren Teams Lösungsansätze. Sie schaffen Lern- und Experimentierräume für Mitarbeiter und treiben den digitalen Wandel mit neuen Konzepten der Führung voran. Sie verbinden Technik und Menschen zu einer sinnvollen Einheit und investieren in kluges People Management.

„Die Digitalisierung ist kein Fieber, das bald wieder vorbeigeht.“

Buchtipp:



Lesenswert ist das Managementbuch des Jahres 2015 von Thomas Sattlberger et al.: **„Das demokratische Unternehmen“**.

Strategien für digitales Wachstum
**Digital Leader
Development Program**
Näheres dazu auf S. 6



Digital Leader haben Follower

Die digitale Revolution schreitet in großen Schritten voran. Auf kurz oder lang wird jede Branche und jedes Unternehmen vor der Frage stehen: Was muss ich tun, damit ich den digitalen Anschluss nicht verpasse und wie mache ich Mitarbeiter und Organisation fit für die Zukunft?

Herr Schirmer, Sie verantworten die Themen Digital Transformation und Change- was ist für Sie persönlich die größte Herausforderung in dieser Rolle?

Ich liebe es mit Menschen zu arbeiten, die „wollen“ und Neugierig sind. Bisher gelang es mir meist dafür in unserem globalen Unternehmen genug Freiwillige zu finden. Jetzt gilt es Wege zu finden, um die große Mehrheit und eben auch diejenigen, die erst einmal nicht wollen, für Veränderungen zu begeistern. Hier systemisch und strategisch zu intervenieren und gleichzeitig genug operativen sowie positiven „Schub“ als Vorbild und Wegbereiter zu leisten, ist sehr fordernd.

Wie verändert sich aus Ihrer Sicht Führung- was kommt, was bleibt?

Wie sieht gutes Digital Leadership aus?

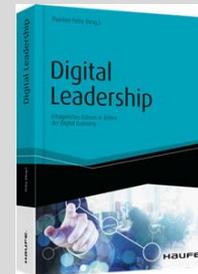
Digital Leadership ist für mich weniger eine Methode als eine Haltung. Lassen Sie es mich vielleicht so sagen: Viele Führungskräfte sollten sich von Offizieren zu „Eltern“ entwickeln- und je nach Aufgabe und Mitarbeiter auch zwischen beiden Führungsstilen wechseln. Wir werden weiterhin Bereiche haben, in denen Qualität, Prozess-treue und Effizienz durch Managementmethodik sichergestellt werden muss. Für die Kreativ-, Entwicklungs- und Innovationsaufgaben brauchen wir „Startup-Mentalität“ in Form von Mut, Respekt, Experimentierkultur, Neugier, Vorfreude und Freiheit. Ein guter digitaler Leader ist auf einer Mission und hat Follower.

Was müssen Manager und Mitarbeiter lernen, um mit den Veränderungen Schritt zu halten? Wie kann sich jeder einzelne fit machen?

Lebenslanges Lernen und der Umgang mit Veränderungen sind das A und O. Es geht nicht mehr nur darum einzelne Themen zu meistern, sondern den stetigen Wandel als gegeben zu sehen, Chancen zu erkennen und durch Lernen und Austausch Zugang zu mehr Optionen zu bekommen. Wenn sich Mitarbeiter und Manager auf Augenhöhe begegnen, können Sie gemeinsam die Komplexität meistern.

Lesen Sie das ganze Interview mit Harald Schirmer auf unserem Blog unter www.digitalpeoplemanagement.de

Buchtipp:



Buchbeitrag von Harald Schirmer in **„Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy“**

„Wenn sich Mitarbeiter und Manager auf Augenhöhe begegnen, können Sie gemeinsam die Komplexität meistern.“



Harald Schirmer verantwortet bei Continental im Bereich Human Relations (HR) die Themen Digital Transformation und Change. Als Change Agent begleitet und berät er seither diverse globale Projekte im Rahmen der Organisationsentwicklung.



Kollaborative HR-Arbeit gefordert

Wir sprachen mit Dr. Ralf Gräßler über die Rolle des Personalmanagements im digitalen Unternehmen und von seinen Eindrücken über die Auswirkungen des Wandels auf den Bereich Human Resources.

Herr Gräßler, der Abgesang auf die Personalabteilung in Form von griffigen Postulaten wie „Kill HR“ ist allerorten zu hören. Stimmen Sie mit ein?

Wir müssen unterscheiden zwischen HR als Aufgabe und HR als Rolle. HR als Aufgabe wird in Zeiten des disruptiven Wandels wichtiger denn je – allerdings mit verändertem Fokus. Das heute „trendige“ Personal- Bashing zielt hingegen auf Personal, die sich auf traditionellem Tätigkeitsfeld und dem darauf basierenden Selbstverständnis ausruhen. Diese Spezies ist in der Tat gefährdet, erhält aber definitiv keinen Artenschutz, und das ist richtig.

Brauchen wir in Zukunft noch die Personalabteilung und wenn ja, wozu?

Ja! Aber es werden andere HR-Positionen benötigt. Das HR-Business verlagert sich von der Personalentwicklung in Richtung Unternehmensentwicklung. Nur so lässt sich der notwendige Wandel in den Unternehmen adäquat begleiten.

HR ist keine Aufgabe für das Silo Personalabteilung, sondern eine Aufgabe von allen für alle. Wir brauchen eine neue „kollaborative HR-Arbeit“. Das bedeutet administrative Prozesse abzugeben und damit den Mitarbeitern Handlungsfähigkeit zurückzugeben. HR wendet sich dem Menschen zu. Die eigentlichen Träger des Personalmanagements sind somit die Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst.

Was sind die drei größten Herausforderungen aus Ihrer Sicht für HR?

- Konsequenzen verstehen: Wie verändern Megatrends, wie demografischer und technologischer Wandel zunehmend heterogene Belegschaften und wie verändern Wertestrukturen das unternehmerische Geschäftsmodell?
- Wertbeitrag von HR neu denken: Administrative Prozesse verschlanken und auslagern, strategische Prozesse (Recruiting, Performance Management) agil gestalten.
- Rückstand aufholen: Häufig ist HR unternehmensintern das Schlusslicht bezüglich Technologienutzung und Offenheit/Transparenz. Das Ziel muss aber die Poleposition sein.

Lesen Sie das ganze Interview mit Dr. Gräßler auf unserem Blog unter www.digitalpeoplemanagement.de

„HR ist keine Aufgabe für das Silo Personalabteilung, sondern eine Aufgabe von allen für alle.“

„HR als Aufgabewird wichtiger denn je...“



Dr. Ralf Gräßler ist geschäftsführender Gesellschafter der VEDA GmbH. Dort beschäftigt er sich insbesondere mit der Digitalisierung von HR und den Auswirkungen der Netzökonomie auf Unternehmensstrukturen und -kulturen.



Virtuelle Führungsfähigkeiten gefragt

Digital Leader brauchen Medienkompetenz

Zwei Drittel unserer Arbeitszeit bestehen aus Kommunikation – Gespräche mit Kollegen, Telefonate, Sitzungen, E-Mails, Facebook, Twitter & Co. und auch immer stärker Videokonferenzen.

Führungskräfte müssen auf den verschiedenen Kanälen souverän kommunizieren können und Meetings on- und offline moderieren. Führungsarbeit ist Kommunikation und die sollte technisch, organisatorisch und didaktisch professionalisiert werden.

Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) erwartet von Managern vor allem ein Verständnis für visuelle Medien und beklagt, dass die bisherige Ausbildung der Kommunikationskompetenz von Führungskräften nicht ausreicht.

Kein Wunder also, dass die Kommunikation mit sogenannten Hangouts on Air in deutschen Chefetagen noch nicht angekommen ist.

Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Hangout“?

Hangouts sind Videotelefonate, die via Computer oder Smartphone stattfinden. Es können Live-Diskussionen und Live-Events veranstaltet und weltweit übertragen werden.

Hangouts stellen für die Kommunikation mit global verstreuten Mitarbeitern eine optimale und einfache Möglichkeit dar, um in Echtzeit miteinander in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Die Videos sind schnell verfügbar und können direkt als Aufzeichnung via YouTube abgerufen werden. Kein aufwendiges Schneiden, keine Ladezeiten – die perfekte Verschmelzung von synchroner und asynchroner Kommunikation und das zu geringen Kosten.

Ebenso lassen Videotelefonate eine direkte Kommunikation von Fans und Kunden mit Unternehmen zu. Das ermöglicht einen Dialog auf Augenhöhe um direktes Feedback vom Markt und vom Endkunden einzuholen und anhand dessen Produkte oder Services direkt zu verbessern.

Bislang wird dieses Potenzial leider noch viel zu wenig genutzt und eine lebendige Dialogkultur bleibt dabei auf der Strecke.

Doch das muss sich bald ändern- Mitarbeiter und Kunden rufen danach!

„Manager brauchen ein Verständnis für visuelle Medien.“



Gunnar Sohn ist Diplom-Volkswirt (FU Berlin), Wirtschaftspublizist und Medienberater. Außerdem ist er Chefredakteur des „Boardreport“, Blogger, Kolumnist, Buchautor und leidenschaftlicher Barcamper sowie Wanderer zwischen den Welten.

Veranstaltungstipp

Die Initiative **Digital Cologne** lädt Unternehmer und Entscheider zur Veranstaltung „**Arbeiten in einer vernetzten Wirtschaftswelt**“ ein.

In insgesamt 4 Vorträgen, unter anderem auch von Ursula Vranken, geht es um die Themen digitale Kultur und Arbeitsprozesse, Leadership in der digitalen Welt sowie rechtliche Aspekte des E-Recruiting.

Melden Sie sich jetzt an!

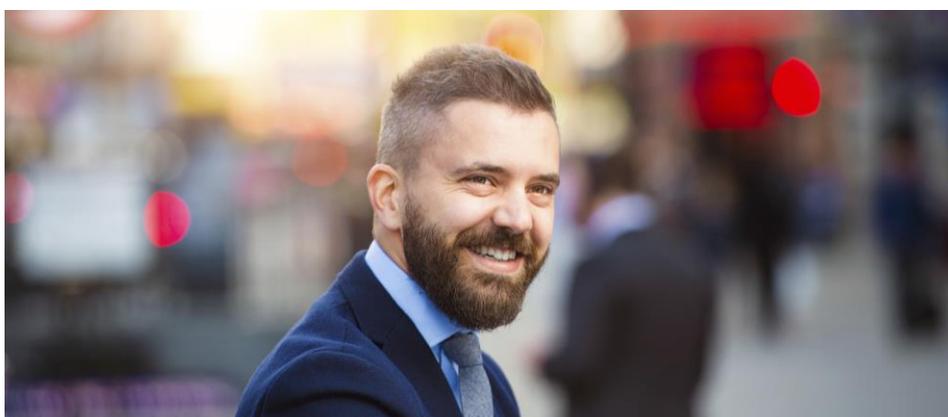
Kostenfreie Tickets können Sie hier bestellen

<https://digitalcologne.de/digitale-arbeit-digital-info/>

23. Juni 2016 | 09:30 Uhr bis 13:30 Uhr | Digital Lab & Merkens-Saal der IHK Köln



NEU: Digital Leader Development Program



Strategien für Digitales Wachstum

Das IPA hat ein umfassendes und ganzheitliches Weiterbildungsprogramm entwickelt, das Sie und Ihre Mitarbeiter komprimiert zum Digital Leader ausbildet. Zusammen mit führenden Experten aus der Industrie geben wir Ihnen in einem 360 Grad Überblick über die zentralen Tools und Techniken der Digitalisierung. Wählen Sie aus den Modulen

- **Digital Economy – Zukunftstrends & Wirkungsmechanismen**
- **Digital Leadership – Agile Führungskultur und -konzepte**
- **Digital Networking – Digital Entrepreneure treffen**

Egal ob Vortrag, Tages-Workshop, Coaching oder Intervalltraining- bei uns können Sie sich Ihr individuelles Digital Leader Development Program zusammenstellen.

Lesetipp

„**Kulturrat**“ statt **Betriebsrat**: Alternative Formen der Mitbestimmung schaffen – so heißt es in dem Artikel der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift *personal*magazin.

Daniel Attallah, Gründer und CEO des Online-Fotoservices Pixum, und IPA-Expertin **Ursula Vranken** zeigen auf, wie man eine Alternative zum klassischen Betriebsrat schafft und wie es Pixum gelingt Mitarbeiter- und Unternehmerinteressen in Form eines Kulturrats zusammen zu bringen.

Erscheinungstermin ist der 21. Juni!

Fordern Sie hier Ihr Exemplar an: <https://www.haufe.de>

Lesen Sie alle Infos über Inhalte und Themen zum Digital Leader Development Program in unserer Broschüre, die Sie kostenfrei bei uns bestellen können.

Impressum

Redaktion (VISdP)
 Ursula Vranken
 IPA Institut für Personalentwicklung und
 Arbeitsorganisation
 Aachener Str. 326
 50933 Köln
 Telefon 0221- 5509476
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
<http://digitalpeoplemanagement.de>

Fotonachweise:
 S. 1 + 3-5 Fotolia
 S. 6 iStock

Vernetzen Sie sich mit uns:



partner for people management