



# NEUE FORMEN DER FÜHRUNG SIND GEFRAGT

Die Digitalisierung ist in aller Munde und prägt die Wirtschafts- und Arbeitswelt erheblich. Um den Veränderungen gewachsen zu sein und das Beste für Unternehmen zu erreichen, müssen Führungskräfte bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten haben – oder sich dringend aneignen.

Claudia Schmidt

Sowohl im Privaten als auch in der Wirtschaft sorgt die Digitalisierung für Veränderungen und Umbrüche. Seien es automatisierte Prozesse, neue Technologien und Lösungen, die die Arbeit verändern, oder die ständige Erreichbarkeit durch mobile Devices: In der Wirtschaft findet ein fundamentaler Umbruch statt. Eine strategische Neuausrichtung ist für die meisten Unternehmen unumgänglich geworden. Darüber hinaus eröffnet die Digitalisierung aber auch neue Potenziale und Märkte und stärkt die Innovationskraft. So können neue Produkte geschaffen werden, auch wenn das Wettbewerbsfeld in den meisten Branchen größer und härter umkämpft werden wird.

## **Die Führungskraft ist Steuermann der Veränderung**

In unruhigen Zeiten müssen Führungskräfte her, die das Unternehmen auf Kurs halten. Denn Veränderungen bedeuten für Mitarbeiter immer zuerst einmal Verunsicherung. Gerade bei solch einschneidenden Veränderungen, wie die, die mit der Digitalisierung einhergehen, müssen Mitarbeiter abgeholt und begleitet werden. Dazu benötigen Führungskräfte besondere Kenntnisse, die sich je nach Hierarchieebene für das Top- und das mittlere Management unterscheiden. Die Vermittlung

und Kommunikation von Visionen ist die wichtigste Fähigkeit eines erfolgreichen Topmanagers, gefolgt von strategischem Denken und Entscheidungsfähigkeit. Während das Topmanagement auf übergeordneter Ebene die Prozesse lenkt, setzt das mittlere Management sie um und sorgt für die nachhaltige Verankerung bei allen Mitarbeitern. Daher ist beim mittleren Management die Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation am entscheidendsten. Die Vermittlung und Kommunikation der konkreten Konsequenzen sowie das Projektmanagement sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren. In Veränderungsprojekten – egal wie groß oder klein sie sind – sind Führungskräfte entscheidend für den nachhaltigen

Verschiedene Ebenen des  
Managements erfordern  
verschiedene Fähigkeiten

Erfolg, da sie die Richtung weisen. Das mittlere Management bricht strategische Entscheidungen für die Mitarbeiter herunter und macht große Veränderungen damit greifbarer. Hier ist eine klare Kommunikation mit den Mitarbeitern entscheidend, um deren Motivation zu steigern oder hochzuhalten.

### Neue Anforderungen – neues Führen

Nicht nur für Unternehmen und Mitarbeiter, auch für Manager ändert sich durch die Digitalisierung einiges: vor allem der Anspruch an ihre Rolle wird ein Anderer. Bedingt unter anderem durch die stärkere Vernetzung und neue Anforderungen an die eigene Arbeit wandeln sich auch die Erwartungen an Führungskräfte. Daher müssen sich Manager von ihrem alten Führungsverständnis verabschieden: Die Führungskraft gibt sowohl auf höchster Ebene und auch in den einzelnen Abteilungen die Richtung vor. Aber gerade im mittleren Management befähigt sie immer stärker die Mitar-

beiter, in diesem Rahmen eigene Entscheidungen zu treffen. Sie wird also mehr zum Coach und Berater anstatt des reinen Entscheiders. Damit die Manager den Wandel erfolgreich gehen können und die Veränderungen nachhaltig bei sich und ihren Mitarbeitern verankern, müssen sie Begleitung erhalten. Sparringpartner mit ausgiebiger Change-Management-Expertise können bei dabei helfen, die eigenen Machtbefugnisse ein Stückweit aufzugeben und Mitarbeiter in der Selbstständigkeit zu unterstützen. Natürlich sind ergänzende Trainingsmaßnahmen unerlässlich, um den gestiegenen fachlichen Anforderungen gerecht werden zu

#### Die 5 wichtigsten Change-Leadership-Skills für das mittlere Management

##### Top-Skills

- Mitarbeitermotivation 59,0%
- Vermittlung konkreter Konsequenzen 44,3%
- Projektmanagement 36,1%
- Vernetzung/Kommunikation 21,3%
- Commitment 17,2%

##### Flop-Skills

- Vermittlung von Visionen 9,8%
- Engagement 6,7%
- Flexibilität 6,7%
- Kreativität 3,3%
- Technisches Know-how 1,6%

Basis: alle Befragten (N=61)

#### Die 5 wichtigsten Change-Leadership-Skills für das Top-Management

##### Top-Skills

- Vermittlung von Visionen 71,8%
- Strategisches Denken 59,4%
- Entscheidungsfähigkeit 39,1%
- Mitarbeitermotivation 21,9%
- Vermittlung konkreter Konsequenzen 17,2%

##### Flop-Skills

- Technisches Know-how 4,7%
- Engagement 4,7%
- Kreativität 4,7%
- Teamorientierung 1,6%
- Flexibilität 0,0%

Basis: alle Befragten (N=64)

können. Das mittlere Management steht also vor einem Wandel mit einem neuen Selbstverständnis inklusive anderer Fähigkeiten auf der einen Seite und komplexeren Aufgaben und gestiegenem fachlichen Know-how auf der anderen Seite.

Dieser Wandel gilt natürlich auch für das Topmanagement. Aber hier bieten sich über die Weiterbildung und das Training noch weitere Möglichkeiten, um mit den steigenden Anforderungen umzugehen: Alternative Formen der Führung wie zum Beispiel die Doppelspitze. Diese hat sich im Mittelstand schon lange bewährt und hält nun auch in den Konzernen Einzug. Gerade durch die Digitalisierung und die damit einhergehenden Innovationen, neuen Produkte und geänderte Erwartungshaltungen sind die Aufgaben von Führungskräften wesentlich komplexer geworden. Das nötige Fachwissen und die sozialen Kompetenzen sind kaum in einer einzigen Person zu finden. Selbst mit umfassenden Trainingsmaßnahmen und Coaching ist es schwierig, allen Anforderungen gerecht zu werden. Die Etablierung von zwei Personen ist allerdings auch nicht immer ganz einfach und muss gründlich vorbereitet und begleitet werden. Denn gerade in schwierigen Phasen – wie zum Beispiel Veränderungen – muss sichergestellt sein, dass sie eine Einheit bilden und in ihren Botschaften und Führungsstil ein enges Team bilden.



Claudia Schmidt  
Geschäftsführerin der Changeberatung  
Mutaree GmbH, Expertin für Veränderungs-  
management, unterstützt mit ihrem Team  
Unternehmen bei der Planung, Steuerung  
und Umsetzung von Veränderungsprozessen  
c.schmidt@mutaree.com  
www.mutaree.com

### Fazit

Die Digitalisierung sorgt bei vielen Unternehmen für unruhiges Fahrwasser. Die Führungskräfte müssen ihre Unternehmen geschickt durch diese Veränderungen steuern. Mit den entsprechenden Fähigkeiten sind sie gut gewappnet. Fehlen sie allerdings, ist es unerlässlich, ihnen erfahrene Sparringspartner zur Seite zu stellen und so für alle Betroffenen einen guten Umgang mit der Veränderung sicherzustellen. Nur so können die Manager ihre Unternehmen auf die Digitalisierung einstellen und das beste Ergebnis für das Geschäft und die Mitarbeiter erzielen. ◀



**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

Jetzt auch als  
digitales Abo!

## Ich bestelle

 **W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

– 4 Ausgaben W&amp;B zum Vorzugspreis

– 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf

– kostenloses Jahresregister

 **Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

– 4 Ausgaben der digitalen W&amp;B

zum Vorzugspreis

– über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf

– keine Versandkosten

– kostenloses Jahresregister

– Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.  
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**