



## Chefsache: Mit Digital Leadership die Zukunft gestalten!

Neue Ansätze für eine neue Ära – die digitale Transformation erfordert auch ein Führungsverständnis, das radikal mit alten Gewohnheiten bricht.

Digitalisierung – ein Megathema. Alle sprechen über die Chancen disruptiver neuer Produkte und Services. Eine wesentliche Voraussetzung für den Siegeszug der Daten und Algorithmen sollte man dabei aber nicht außer Acht lassen: den Faktor Mensch. In der Ära permanenter Umwälzung sind neue digitale Skills und agile Arbeitsmodelle gefragt. Auch und gerade auf höchster

Ebene. Erfolgreiche Führungskräfte fördern digitale Kompetenzen, ermutigen zu kreativer Risikobereitschaft ebenso wie zu strategischem Denken, und schaffen kollaborative Strukturen. Und sie gehen selbst mit gutem Beispiel voran: Denn bei Digital Leadership beginnt die Transformation ganz oben. In diesem Deloitte Artikel lesen Sie, worauf es bei dieser neuen Art des Führens ankommt. ➔

Die Digitalisierung macht vor nichts und niemandem halt. Natürlich auch nicht vor der Chefetage. Denn ihr obliegt es, das Unternehmen durch den Wandel zu führen – und sie wandelt sich dabei auch selbst. Permanenter Umbruch ist die neue Prämisse. Der Innovationsdruck steigt exponentiell. Wenn eine Organisation mit dieser Unsicherheit zurechtkommen und langfristig erfolgreich sein will, muss sie auch ihre eigenen Strukturen und Arbeitsweisen anpassen. Das gelingt nur, wenn an der Spitze organisatorische Vordenker agieren, die die Wandlungsfähigkeit der Organisation mit ihrer Vision und Strategie zielgerichtet vorantreiben und selbst über umfassende digitale Kompetenzen verfügen. Das bedeutet für Führungskräfte aber auch ganz konkret, ihr eigenes technologisches Wissen zu entwickeln und auszubauen – die Schlagworte Digital Savviness und Tech Fluency stehen für einen Umgang mit digitalen Technologien, der so intuitiv und umfassend ist wie die Nutzung einer Fremdsprache, in der man sich fließend verständigen kann.

Das verleiht ihnen die nötige Scharfsicht, um die entscheidenden Tech-Trends der kommenden Jahre zu erkennen, und ermöglicht es überhaupt erst, die Eignung neuer Technologien für das eigene Geschäftsmodell zu validieren. Die Transformation zu digitalen Business Models erschöpft sich aber nicht in neuen Technologien und Prozessen. Auch die gesamte Workforce wird transformiert. Heraus aus den Silos, hinein in Netzwerke aus agilen, cross-funktional verflochtenen Teams, die die Intelligenz der Organisation nutzen. Digital Leadership bricht eingeschlossene Orthodoxien, also bewährte Denkmuster und Entscheidungsalgorithmen, im Management auf – und lebt Transformation selbst vor. Insbesondere auch durch massiv verstärktes Teamwork auf Vorstandsebene. Doch wie lässt sich die spezifisch digitale Ausrichtung in der Führung noch genauer fassen? Die Profile können je nach Kontext unterschiedlich aussehen.

### **Neue Profile für Innovation: Unterschiedliche Rollen im Digital Leadership**

Anders denken, anders handeln, anders reagieren: Die Digitalisierung erfordert eine Transformation nicht nur von Technologien und Geschäftsmodellen, sondern auch im kognitiven Bereich, im Verhalten und im emotionalen Profil der Führung. Es ist ein radikal anderes Mindset gefragt. Aus Sicht der Experten von Deloitte lassen sich drei typische Rollen unterscheiden. Sie haben jeweils eigene transformative Funktion und implizieren daher auch andere Schwerpunkte bei Auswahl und Entwicklung:

#### **1. „Digital Investors“**

Digitalisierung? Schön und gut, doch die Transformation muss erst einmal bezahlt werden – und sich dann irgendwann auch rechnen. Auf der anderen Seite behindert übertriebene Vorsicht aber Innovation schon im Frühstadium. Führungskräfte auf höchster Ebene, die über Investitionen im Unternehmen entscheiden, müssen deshalb ein Stück weit zu einer Art Venture Capitalist mutieren, der nach attraktiven Start-ups sucht. Das setzt eine intensive Beschäftigung mit der völlig neuen digitalen Kultur und Arbeitsweise voraus. Und erfordert einen langfristigen strategischen Horizont.

#### **2. „Digital Pioneers“**

Sie sind die eigentlichen digitalen Treiber: die Führungskräfte mit den mutigen Visionen und transformativen Entwürfen für die Zukunft. Sie verfügen über beste Digital-Skills, sind mit externen Ökosystemen eng vernetzt und glauben an die unbegrenzten Möglichkeiten der neuen Ära. Und mit diesem Drive veredeln sie Ideen zu funktionsfähigen Geschäftsmodellen und entfalten tragfähige, zukunftsweisende Strategien.

#### **3. „Digital Transformers“**

Auch in Zeiten agiler Teams und kollaborativer Ökosysteme braucht man sie – charismatische Leader, die ihre Organisation aktivieren und begeistern können. Der Wandel ist schließlich derart radikal, dass er ohne Vertrauen in die Spitze nicht gelingen kann. Diese „Transformer“-Führungskräfte schaffen es, den bestehenden Unternehmenskern samt all seinen Legacy-Strukturen mit an Bord zu holen – und die Transformation so zum Erfolg für das gesamte Unternehmen zu machen.

Drei unterschiedliche Rollen, die alle wichtig sind, um den Wandel zu gestalten. Perfekt wäre natürlich, wenn digitale Leader alle drei Dimensionen in einer Person vereinen könnten. Da dieser Idealtypus in der Wirklichkeit ziemlich rar ist, kommt es in der Praxis umso mehr auf ein kollaboratives Zusammenspiel der verschiedenen Rollen auf der Führungsebene an. Digital Leadership bedeutet, dass sich der Vorstand als Team versteht, in dem unterschiedliche Charaktere mit jeweils eigenen Stärken produktiv zusammenarbeiten.

### **Führungsteam statt Einzelkämpfer: Die „Symphonic C-Suite“**

Eine radikale Folge des Umdenkens, das Digital Leadership erfordert, ist die neue Kultur der Zusammenarbeit auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Wo bislang funktionale „Heroes“ den Ton für ihre Bereiche vorgaben, sind zukünftig kommunikative und kollaborative Charaktere gefragt, die strategische Initiativen auch quer durch die Funktionen anstoßen – frei nach dem Motto: „Teams führen Teams“. Deloitte benutzt dafür das Bild der „Symphonic C-Suite“.

Wie in den namhaften Sinfonieorchestern der Welt ist eine Art Paradox am Werk: Die Mitglieder sind Meister ihrer Kunst, Spitzenkräfte ihres Gebiets. Und dennoch arbeiten sie alle zusammen, ordnen sich der höheren Idee unter, finden ein gemeinsames Klangbild, inspiriert von einer empathischen Dirigentenpersönlichkeit. Hat sich das „Ensemble“ erst einmal eingeschwingen, müssen im Zusammenspiel meist nur noch Einsatz und Takt modelliert werden. Oder noch besser: es wird zu einer harmonischen Einheit wie im zwanglos vereinten Zusammenspiel einer eingespielten Jazzband, das in der Improvisation gipfelt, wo ein Bandleader nur noch subtil im Hintergrund wirkt.

Worauf es letztlich ankommt, ist der Wandel im Umgang – der Imperativ zur Kollaboration. Digitale Führung bevorzugt Kooperation vor Wettbewerb, Vertrauen vor Abgrenzung. Ohne aber über das Ziel hinauszuschießen: Bis zu einem gewissen Grad sind diese Faktoren auch weiterhin unerlässlich.

### **Ambidextrous Leadership als Leit- bild: das Neue erobern und zugleich Bewährtes stärken**

Wandel der Führungskultur: besonders gefordert ist dabei natürlich die Person des CEO. Idealerweise handelt es sich um einen „Digital Transformer“, der die Mitarbeiter inspiriert und ermutigt, der ihre Weiterentwicklung und Lernfähigkeit im Blick hat. Aber natürlich werden sie vom CEO zugleich auch angeleitet und motiviert, so wie es bislang eine Hauptaufgabe von Führungspersonen war. Nicht alles muss also neu erfunden werden. Nötig ist jedoch eine neue Balance teils widerstreitender Leadership-Fähigkeiten, bei der deutlich andere Akzente gesetzt werden als gewohnt – ein komplexer, wenngleich unumgänglicher Drahtseilakt.

Bislang waren CEOs gehalten, ihre Autorität und Kompetenz für die Steigerung der Effizienz zu mobilisieren. Nun kommt ein neuer Anspruch hinzu, der dem bisherigen in gewisser Weise entgegenläuft und ein ganz eigenes Mindset verlangt: die Überschreitung gewohnter Grenzen hin zu neuen Geschäftsmodellen, Mitarbeitergruppen und partnerschaftlichen Ökosystemen. Dies muss ein CEO proaktiv angehen – und darf zugleich bei aller nötigen, kontrollierten Risikobereitschaft den kühlen Blick auf das Bestandsgeschäft im Unternehmen nicht vernachlässigen. Immerhin müssen die Gewinne aus den etablierten Geschäftsfeldern den Aufbruch in die Zukunft mitfinanzieren. Exploit and explore: eine enorme, fortwährende Spannung zweier Pole, die es nun auszuhalten und zu gestalten gilt. Die Experten von Deloitte verwenden für diese Gratwanderung den Begriff „Ambidexterity“, also „Beidhändigkeit“. Die Fähigkeit, nicht auf links oder rechts festgelegt zu sein, sondern mit beiden Händen gleichermaßen geschickt und effektiv handeln zu können. Und mit beiden Gehirnhälften – denn auch kognitiv und emotional stellt die neue Ära neue Anforderungen an Führungskräfte, wenn sie mit deren permanenter Unsicherheit zurechtkommen wollen.

Ambidexterity ist eine zentrale neue Kategorie für CEOs – aber auch für die anderen Rollen und Funktionen ist sie entscheidend, für „Digitale Investoren“ und „Digitale Pioniere“, schlussendlich für alle C-Level Kolleginnen und Kollegen. Hier ein Überblick über einige weitere wichtige Einzelaspekte der Veränderungen für die unterschiedlichen Mitglieder der Führungsetage:

### **Chief Digital Officer: Digitaler Tausendsassa oder Feigenblatt?**

In CDOs wurden in vielen Unternehmen hohe Erwartungen gesetzt – zu hohe? Gesucht war ein Vordenker, der neue Geschäftsmodelle cross-funktional anstößt und digitale Strategien entwickelt. Vielfach wurden dabei aber die verschiedenen Rollen der Digital Leadership – Investor, Pionier, Transformer – gewissermaßen in eine einzige Person „gepresst“. Währenddessen blieb der Rest der Führungsmannschaft den alten Rollenvorstellungen verhaftet, was so dann natürlich nicht funktionieren kann. Produktiver ist vielleicht ein Gegentrend, der sich zuletzt beobachten lässt: Die idealisierte Funktion des CDOs wird dabei auf die anderen C-Rollen verteilt.

### **Chief Human Resources Officer: Entscheider für die Personal- Transformation**

Potenzierte strategische Bedeutung: die Transformation steht und fällt mit den Menschen, die sie umsetzen. Dem CHRO kommt daher zukünftig eine noch wichtigere Rolle zu. Sie oder er muss die geeigneten Digital Leader finden, mit auswählen und für das Unternehmen gewinnen. CHROs stärken und entwickeln die Digital Skills in Führung und Belegschaft, zugleich fördern sie Wege zu mehr Kreativität, etwa durch Intrapreneurship und innovationsfreundliche Incentives. Und sie sorgen dafür, dass auf eine ausreichend große „Contingent Workforce“ zurückgegriffen werden kann, wie etwa immer schwerer zu bindende, hoch spezialisierte Experten. Die neue Arbeitskultur von Digitalisierung, Innovation, Gig Economy und Zusammenarbeit in den Netzwerken der neuen Business Ecosystems setzt logischerweise auch die Personalabteilung unter Innovationsdruck.

**Chief Information Officer:  
vom IT-Fachmann zum Strategen**

Wie in vielen anderen Bereichen nimmt auch im IT-Department die strategische Ausrichtung eine immer größere Rolle ein. Das gelingt nur mit einer Leitung, die über den technologischen Tellerrand hinausblickt. Zumal immer mehr klassische IT-Themen wie das Management von Ressourcen und Assets heute zu Dienstleistern und Cloud-Anbietern ausgelagert werden. Freigesetzte Energien in ihrem Bereich können CIOs zukünftig verstärkt auf strategisch ausgerichtete Projekte verwenden, die mit der Geschäftslogik verzahnt sind.

**Chief Financial Officer:  
digitalen Fortschritt vorantreiben und Profitabilität sichern**

Wie misst man Innovation? Wieviel „kreatives Scheitern“ ist (noch) produktiv? Welche neuen Finanzszenarien ergeben sich durch disruptive, immer schneller getaktete Ansätze? Auf den CFO kommen große Herausforderungen zu, denn viele der neuen Geschäftsmodelle implizieren auch eine Veränderung von Liquidität, Zahlungsströmen und Finanzierung. Bei der Steuerung der Unternehmensprozesse zeigen CFOs zudem neuen strategischen Gestaltungswillen, entwerfen die passenden KPIs und relevante Finanzmetriken quer durch die Bereiche – und werden so verstärkt zum Berater des CEO.

**Eine große Verantwortung:  
Führung in Zeitalter von Social Enterprises und digitalen Ökosystemen**

Überwindung bisheriger Grenzen – auch über das Unternehmen hinaus: das ist ein Grundzug vieler neuer digitaler Geschäftsmodelle. Und das hat auch immense Bedeutung für das Selbstverständnis des Unternehmens jenseits seines direkten ökonomischen Kontexts. Es begreift sich jetzt als Social Enterprise, das mit diversen gesellschaftlichen Sphären interagiert – nicht nur mit dem Markt, sondern auch mit Politik, Interessengruppen, Bürgern. Entsprechend wird von einer Firma und ihrer Führung heute ein ethischer Fokus auf die Folgen des eigenen Handelns verlangt, Corporate Digital Responsibility wird immer wichtiger. Studien von Deloitte haben ergeben, dass Befragte heute von Unternehmen wesentliche Schritte zu verantwortlichem Wirtschaften und Nachhaltigkeit, Integration und Ausbildung erwarten. Die Studie Human Capital Trends 2018 bestätigt die Notwendigkeit für Firmen, auf ihre Rolle in sozialen Ökosystemen zu reflektieren.

Zu den wichtigen Aspekten gehören dabei auch spezifisch regionale Kontexte. In Deutschland rückt beispielsweise durch die besondere Bedeutung des produzierenden Gewerbes das Innovationsthema Industrie 4.0 stark in den Fokus. Bestimmte Aspekte des Föderalismus, wie z.B. verbesserungsfähige digitale Ausbildungsstrategien, könnten sich hier als Standortnachteil herausstellen. Durch die Bedeutung der Mitbestimmung ergibt sich hierzulande außerdem noch eine ganz eigene „Zielgruppe“ für digitale Führungsfragen, die es so in den meisten anderen Ländern gar nicht gibt: Betriebsräte und Gewerkschaften – für eine gelingende Transformation in einem deutschen Unternehmen unerlässliche Partner.

**Lernen neu lernen:  
Entwicklung in der digitalen Epoche**

Leadership transformieren – aber wie geht das konkret? Wie lernt man Digitalkompetenz und neue Führungskonzepte? Und wie lernt man überhaupt den neuen Lernansatz, der dafür nötig ist? Weiterbildung von Führungskräften findet heute immer seltener nach klassischem Muster (Business-Academy) und allein in räumlich isolierten Instituten mit Blockseminaren und Frontalunterricht statt. Stattdessen wird Lernen in den Alltag integriert und zu einem permanenten Prozess. Blended Learning integriert die Vorteile von Präsenz-Lernen und E-Learning. Features wie soziale Vernetzung und Pull-Medien, etwa Lernvideos, erweitern nun den Digital Classroom. Vermittelt werden sowohl digitales Wissen als auch die konkrete Anwendung. Die Experten von Deloitte haben für die neuen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Kunden die Digital Fluency Academy gegründet, eine Lernwelt für die digitale Zukunft. Viele Inhalte sind dort digital abrufbar, neue können je nach den Bedürfnissen der Lernenden individuell erstellt werden – ein praktisches Beispiel für angewandte Digitalisierungs-Entwicklung.

Auch beim Recruitment kommen im Assessment neue Kriterien und Messverfahren ins Spiel. Neben den kognitiven und digitalen Capabilities gewinnt insbesondere die Messung der „weichen“ Faktoren erhöhte Bedeutung. Wie gehen neue Leader mit der fundamentalen Unsicherheit der neuen Epoche um? Beschreiben lässt sie sich am besten mit den VUCA-Kategorien – einem ursprünglich von US-Militärtheoretikern eingeführten Akronym, das aber auch auf die permanente Umbruchssituation der Digitalisierung passt: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Wie Führungskräfte mit ihrer eigenen Unsicherheit umgehen und wie mit der ihrer Mitarbeiter und Peers, wie die Reaktion auf unvorhergesehene Entwicklungen die Zusammenarbeit beeinflusst, wie weit sie zur Kollaboration auf Augenhöhe in der Lage sind: Das alles sind Faktoren, die bei der Umsetzung der digitalen Transformationsziele wesentlich über Erfolg oder Misserfolg mitentscheiden.

**Führendes Leadership Consulting:  
strategische Personal-Transformation  
mit Deloitte**

Digitale Leader braucht das Land. Aber wie entdecken und fördern wir sie? Eine Aufgabe für Führungskräfte, die heute kritischer ist als je zuvor. Neben den klassischen Stärken des Führungspersonals sind neue emotionale und charakterliche Fähigkeiten nötig, um die Mitarbeiter auf die digitale Reise mitzunehmen. Und vor allem eine Begabung als Organisationsgestalter, der das Zusammenspiel der Unternehmensteile neu zu „orchestrieren“ vermag, Silos aufbricht, cross-funktionale Kollaboration ermöglicht. Das global aufgestellte Netzwerk der Deloitte-Experten hat große Erfahrung bei Assessment, Beratung und Entwicklung von Digital Leadership Führungskräften und bietet auch in Deutschland umfangreiche Leistungen für die C-Suite. Elementar für den Ansatz von Deloitte ist dabei – über die Entwicklung einzelner Personen hinaus – der aggregierte Blick auf die Stärken und Entwicklungsfelder der gesamten Führungsmannschaft. Sowie die Vermittlung des neuen Führungsbilds gerade auch auf den höheren Führungsebenen, das für diese einen erheblichen Kulturwandel weg von bislang gewohnten Rollenbildern mit autoritärer Prägung und status- sowie karrieregetriebener Ausrichtung erfordert.

Welche Schwerpunkte haben die Leadership-Angebote? Generell empfehlen die Experten von Deloitte einen Co-Development-Ansatz in iterativen Sprints – dies garantiert eine schnelle und effiziente Umsetzung. Die konkreten Leistungen sind in drei Bereiche gegliedert und werden je nach Branche, Unternehmen und Kontext individuell zugeschnitten:

**1. Skill Building**

Entwicklung von Führungskräften – vom Design der passenden Development Journey Architekturen über die Implementierung des erwünschten Leadership-Ansatzes bis hin zu immersiven Lern-Erfahrungen.

**2. Enablement**

Teamentwicklung, Gestaltung zukunfts-sicherer Kompetenzprofile und Rekrutierungsstrategien.

**3. Alignment**

Besonders wichtig im Hinblick auf den neuen digitalen Führungsansatz: Workshops für Teamwork auf C-Suite-Ebene, Formate zur flüssigeren Interaktion von C-Suite und höherem Management, detailliertes Prozessdesign für die konkrete Ausgestaltung des Alignments.

Der Fokus auf Einzelpersonen und Teams ist zwar der natürliche Fluchtpunkt aller Personal-Überlegungen. Doch die spezifische Herangehensweise von Deloitte rückt das Thema Leadership auch noch in eine weitere Perspektive. Personalfragen und Entwicklung werden systemisch in die gesamte Transformation eingebettet. Hier macht sich die Breite der interdisziplinären Erfahrung von Deloitte bezahlt – und die Betonung von Kontext und Kollaboration. „No man is an island“, wie es einst der Renaissance-Dichter John Donne formulierte – und sei es eine Führungsperson mit einmaligem Fähigkeitsprofil. Auch sie „funktioniert“ nur im passenden Zusammenhang. Erst wenn Digital Leadership mit dem digitalen Gesamtkonzept harmonisiert, gelingt der Schritt über die Schwelle zur neuen Ära: eine Personal-Transformation mit strategischer Dimension.

# Ansprechpartner



## **Julian Mauhart**

Partner Consulting  
Deloitte Österreich  
Tel: +43 1 537 00 2620  
jmauhart@deloitte.at



## **Anna Nowshad**

Director Consulting  
Deloitte Österreich  
Tel: +43 1 537 00 2525  
anowshad@deloitte.at

# Autoren



## **Maren Hauptmann**

Leiterin Organization  
Transformation & Talent  
Deloitte Deutschland  
Tel: +49 89 29036 7919  
mahauptmann@deloitte.de



## **Ilga Vossen**

Senior Manager  
Human Capital Advisory Services  
Deloitte Deutschland  
Tel: +49 221 97324 86  
ivossen@deloitte.de

# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.