

Thomas Gawron

# Die digitale Führungskraft

Erfolgreiche Mitarbeiterführung  
in der digitalen Transformation mit  
dem MAESTRO-Führungsansatz



**Edition Wissenschaft & Praxis**

THOMAS GAWRON

## Die digitale Führungskraft



Thomas Gawron

# **Die digitale Führungskraft**

**Erfolgreiche Mitarbeiterführung  
in der digitalen Transformation mit  
dem MAESTRO-Führungsansatz**



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten  
© 2022 Edition Wissenschaft & Praxis  
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Satz: 3w+p GmbH, Rimpfing  
Druck: CPI buchbücher.de GmbH, Birkach  
Printed in Germany

ISSN 2702-2234  
ISBN 978-3-89673-768-7 (Print)  
ISBN 978-3-89644-768-5 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

„Man muss die Dinge nehmen, wie sie kommen und dafür sorgen,  
dass sie kommen, wie man sie nehmen will.“

*Curt Goetz* (1888–1960, deutscher Schriftsteller, Schauspieler und  
Regisseur)



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorwort</b> .....	17
<b>2. Einführung</b> .....	25
2.1 Der Grund Ihres Führungsproblems: Die digitale Transformation verändert alles	25
2.2 Die Lösung Ihres Führungsproblems: Der MAESTRO-Führungsansatz .....	33
2.2.1 Das Führungsmodell .....	33
2.2.2 Der Führungskreislauf .....	37
2.2.3 Das Führungsglogbuch .....	40
<b>3. Ihre erfolgreiche Mitarbeiterführung mit dem MAESTRO-Führungsansatz</b> ..	43
3.1 Die 5 Felder Ihrer Führungssituation .....	43
3.1.1 Überblick .....	43
3.1.2 Feld 1: Die Eigenschaften der Mitarbeiter .....	45
3.1.2.1 Das sollten Sie wissen .....	45
3.1.2.2 Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	59
3.1.2.3 So können Sie Ihre Führungssituation ab heute transformieren	66
3.1.2.4 Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten .....	69
3.1.3 Feld 2: Die Anforderungen an die Mitarbeiter .....	74
3.1.3.1 Das sollten Sie wissen .....	74
3.1.3.2 Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	78
3.1.3.3 So können Sie Ihre Führungssituation ab heute transformieren	80
3.1.3.4 Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten .....	82
3.1.4 Feld 3: Die Motivation der Mitarbeiter .....	82
3.1.4.1 Das sollten Sie wissen .....	82
3.1.4.2 Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	87
3.1.4.3 So können Sie Ihre Führungssituation ab heute transformieren	92
3.1.4.4 Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten .....	93
3.1.5 Feld 4: Die Rahmenbedingungen .....	98
3.1.5.1 Das sollten Sie wissen .....	98
3.1.5.2 Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	105
3.1.5.3 So können Sie Ihre Führungssituation ab heute transformieren	113
3.1.5.4 Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten .....	117



3.1.6	Feld 5: Der Output der Mitarbeiter	121
3.1.6.1	Das sollten Sie wissen	121
3.1.6.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	125
3.1.6.3	So können Sie Ihre Führungssituation ab heute transformieren	137
3.1.6.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	140
3.1.7	Zwischenfazit	147
3.2	Die 9 Hebel Ihres Führungshandelns	148
3.2.1	Überblick	148
3.2.2	Hebel 1: Entscheidungsmanagement	149
3.2.2.1	Das sollten Sie wissen	149
3.2.2.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	154
3.2.2.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	159
3.2.2.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	162
3.2.3	Hebel 2: Erwartungsmanagement	168
3.2.3.1	Das sollten Sie wissen	168
3.2.3.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	172
3.2.3.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	175
3.2.3.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	176
3.2.4	Hebel 3: Kommunikationsmanagement	180
3.2.4.1	Das sollten Sie wissen	180
3.2.4.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	188
3.2.4.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	194
3.2.4.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	196
3.2.5	Hebel 4: Kompetenzmanagement	206
3.2.5.1	Das sollten Sie wissen	206
3.2.5.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	209
3.2.5.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	213
3.2.5.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	214
3.2.6	Hebel 5: Konfliktmanagement	218
3.2.6.1	Das sollten Sie wissen	218
3.2.6.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	225
3.2.6.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	227
3.2.6.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	229
3.2.7	Hebel 6: Kreativitätsmanagement	239
3.2.7.1	Das sollten Sie wissen	239
3.2.7.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	241
3.2.7.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	248
3.2.7.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	249

3.2.8	Hebel 7: Veränderungsmanagement	252
3.2.8.1	Das sollten Sie wissen	252
3.2.8.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	258
3.2.8.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	261
3.2.8.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	263
3.2.9	Hebel 8: Zeitmanagement	267
3.2.9.1	Das sollten Sie wissen	267
3.2.9.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	272
3.2.9.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	276
3.2.9.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	277
3.2.10	Hebel 9: Zielemanagement	280
3.2.10.1	Das sollten Sie wissen	280
3.2.10.2	Besondere Herausforderungen der digitalen Transformation	282
3.2.10.3	So können Sie Ihre Mitarbeiterführung ab heute transformieren	287
3.2.10.4	Weitere Führungswerkzeuge, die Sie kennen sollten	289
3.2.11	Zwischenfazit	292
3.3	Führungssituation & Führungshandeln: Abhängigkeiten	292
3.3.1	Abhängigkeiten zwischen Feldern der Führungssituation	292
3.3.1.1	Beispiel 1: Eigenschaften & Anforderungen	292
3.3.1.2	Beispiel 2: Eigenschaften, Anforderungen & Output	294
3.3.1.3	Beispiel 3: Motivation & Output	295
3.3.1.4	Beispiel 4: Rahmenbedingungen & Motivation	297
3.3.2	Abhängigkeiten zwischen Steuerungshebeln	298
3.3.2.1	Beispiel 5: Kommunikationsmanagement & andere Steuerungshebel	298
3.3.2.2	Beispiel 6: Zeitmanagement & Kreativitätsmanagement	299
3.3.2.3	Beispiel 7: Entscheidungsmanagement & Zeitmanagement	299
3.3.2.4	Beispiel 8: Konfliktmanagement & Kreativitätsmanagement	300
3.3.3	Abhängigkeiten zwischen Führungssituationen und Steuerungshebeln	301
3.3.3.1	Beispiel 9: Rahmenbedingungen & Zielemanagement	301
3.3.3.2	Beispiel 10: Anforderungen & Entscheidungsmanagement	302
3.3.3.3	Beispiel 11: Eigenschaften & Kompetenzmanagement	303
3.3.3.4	Beispiel 12: Motivation & Kommunikationsmanagement	303
3.3.3.5	Beispiel 13: Rahmenbedingungen & Kompetenzmanagement	304
3.4	So führen Sie ab sofort in der Praxis	307
3.4.1	In 8 Schritten zum Praxiseinsatz	307
3.4.1.1	Schritt 1: Sie starten den Führungskreislauf	307
3.4.1.2	Schritt 2: Sie ermitteln den Ist-Zustand Ihrer Führungssituation	309

3.4.1.3	Schritt 3: Sie ermitteln den Ist-Zustand Ihrer Mitarbeiterführung .....	312
3.4.1.4	Schritt 4: Sie definieren den Soll-Zustand Ihrer Führungssituation .....	315
3.4.1.5	Schritt 5: Sie definieren den Soll-Zustand Ihrer Mitarbeiterführung .....	318
3.4.1.6	Schritt 6: Sie erstellen das Management-Cockpit .....	319
3.4.1.7	Schritt 7: Sie steuern mit Ihrem Management-Cockpit .....	321
3.4.1.8	Schritt 8: Sie aktualisieren Ihr Führungs-Logbuch .....	321
3.4.2	Praxisbeispiel MAESTRO-Logbuch: Innovationsschub für mein Team	323
<b>4.</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>329</b>
4.1	Fazit .....	329
4.2	Ausblick .....	330
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>332</b>
	<b>Zum Autor .....</b>	<b>341</b>
	<b>Kontakt .....</b>	<b>342</b>
	<b>Sachwortregister .....</b>	<b>343</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Digitale Transformation – Erfolgsfaktoren & Ansatzpunkte	18
Abbildung 2:	Wertkette Realwirtschaft & Digitalwirtschaft	26
Abbildung 3:	Führungskräfte in der bisherigen und neuen Arbeitswelt	29
Abbildung 4:	Die zwei Ebenen des MAESTRO-Führungsmodells	34
Abbildung 5:	MAESTRO-Führungsmodell	36
Abbildung 6:	MAESTRO-Führungskreislauf	38
Abbildung 7:	MAESTRO-Führungsglogbuch	41
Abbildung 8:	5 Felder der Führungssituation	43
Abbildung 9:	MAESTRO-Eigenschaftenmatrix	46
Abbildung 10:	MAESTRO-Eigenschaftenheatmap (Detailsicht)	50
Abbildung 11:	MAESTRO-Eigenschaftenheatmap (Detailsicht mit Beispieleinträgen)	52
Abbildung 12:	MAESTRO-Eigenschaftenheatmap (Überblick mit Beispieleinträgen)	53
Abbildung 13:	Teamrollen	61
Abbildung 14:	Emotionale Intelligenz und Hirnforschung	63
Abbildung 15:	Verhaltensweisen der dunklen Seite der Persönlichkeit	65
Abbildung 16:	Pairing	69
Abbildung 17:	Agile Teamkompetenzen – Schnell-Check	70
Abbildung 18:	Emotionale Intelligenz – Test	71
Abbildung 19:	Emotionale Intelligenz – Auswertung Test	72
Abbildung 20:	Emotionale Intelligenz – Ansatzpunkte zur Verbesserung	73
Abbildung 21:	MAESTRO-Anforderungenheatmap (Detailsicht mit Beispieleinträgen)	75
Abbildung 22:	MAESTRO-Anforderungenheatmap (Überblick mit Beispieleinträgen)	76
Abbildung 23:	MAESTRO-Eigenschaften-/Anforderungenheatmap – Gegenüberstellung	77
Abbildung 24:	Zunehmende Bedeutung von Kompetenzen in der digitalen Transformation	79
Abbildung 25:	Eigenschaften und Anforderungen – Fragen zur Passung	82
Abbildung 26:	Anzeichen innerer Kündigung	87
Abbildung 27:	Freiheit – Reifegrad – Ownership	89

Abbildung 28: Achsen des Wohlbefindens .....	90
Abbildung 29: Team-Vertrauensmatrix .....	91
Abbildung 30: Motivatoren – Gewichtung (mit Beispielenträgen) .....	94
Abbildung 31: Retro-Timeline .....	95
Abbildung 32: Freiheiten-Matrix (mit Beispielenträgen) .....	96
Abbildung 33: Agiles Mindset – Self-Assessment .....	97
Abbildung 34: Rahmenbedingungen der Führung .....	99
Abbildung 35: Interaktionsfördernde Raumgestaltung .....	102
Abbildung 36: Anonymisierte Gehaltscluster (mit Beispielenträgen) .....	104
Abbildung 37: Smart Working .....	105
Abbildung 38: Digitale Führungskultur .....	107
Abbildung 39: Agiles Mindset .....	108
Abbildung 40: Elektronische Kooperationswerkzeuge .....	109
Abbildung 41: Führung zwischen Hierarchie & Netzwerk .....	110
Abbildung 42: Strukturansätze zur Koordination digitaler Aktivitäten .....	111
Abbildung 43: Kreisförmiges Organigramm (mit Beispielenträgen) .....	117
Abbildung 44: Gehaltsampeln (mit Beispielenträgen) .....	118
Abbildung 45: Leistungskriterien der Aufgabenerledigung .....	126
Abbildung 46: Viable Indicator Model – Grundstruktur .....	128
Abbildung 47: Viable Indicator Model – Kennzahlenstruktur .....	129
Abbildung 48: Performanceermittlung über die Lernschleife .....	131
Abbildung 49: OKR-Framework .....	133
Abbildung 50: Differenzierte Leistungs- und Erfolgsbeurteilung .....	141
Abbildung 51: Team-Performanceindex (mit Beispielenträgen) .....	142
Abbildung 52: Performance-Potenzialmatrix (mit Beispielenträgen) .....	143
Abbildung 53: Teampotenzialanalyse .....	144
Abbildung 54: Teamfaktorenreflexion .....	145
Abbildung 55: Teamrollen-Check .....	147
Abbildung 56: Steuerungshebel der Mitarbeiterführung .....	148
Abbildung 57: Komplizierte vs. komplexe Führungsentscheidungen .....	150
Abbildung 58: Schlussfolgerungs- und Entscheidungsleiter .....	151
Abbildung 59: Reifegradleiter der Entscheidungsübertragung ans Team .....	152

Abbildung 60: Gesetz der erforderlichen Varietät	155
Abbildung 61: Entscheidungsfindung mit dem FOR-DEC-Ansatz	157
Abbildung 62: Vorteile der Delegation	158
Abbildung 63: Die 4 Positionen in Gruppen	159
Abbildung 64: Aufgaben- und Aktivitäten-Checklisten	163
Abbildung 65: 3 Punkte-Liste zu delegierender Aufgaben	164
Abbildung 66: Übersicht neuer Entscheidungsbereich/Handlungsspielraum	164
Abbildung 67: Delegationsmatrix & Delegationsstufen (mit Beispieleinträgen)	165
Abbildung 68: 10-10-10-Methode	166
Abbildung 69: Entscheidungsmatrix (mit Beispieleinträgen)	167
Abbildung 70: Die 4 Dimensionen der Erwartungen	169
Abbildung 71: Erwartungen der Mitarbeiter an Führungskräfte	169
Abbildung 72: Kano-Modell	171
Abbildung 73: Die Erwartungen der Generationen ändern sich	172
Abbildung 74: Erwartungen der Generationen Y und Z	174
Abbildung 75: Mein Leitbild als digitale Führungskraft (Beispiel)	175
Abbildung 76: 4 Felder-Erwartungsmatrix	176
Abbildung 77: Erwartungssteckbrief	177
Abbildung 78: Erwartungs-Enttäuschungsmatrix (mit Beispieleinträgen)	178
Abbildung 79: Sender-/Empfänger-Modell	181
Abbildung 80: Kommunikative Bedürfnisse von Gesprächspartnern	182
Abbildung 81: Johari-Fenster	183
Abbildung 82: Innerer Bezugsrahmen der Mitarbeiter	185
Abbildung 83: Feedbackregeln	186
Abbildung 84: Elevator Pitch	187
Abbildung 85: Circle of Influence & Circle of Concern	189
Abbildung 86: Stereotypen in Gruppendiskussionen	191
Abbildung 87: Regeln für Teambesprechungen	192
Abbildung 88: Dialog-/Wissens-/Aktionsformate	197
Abbildung 89: Themenfelder eines strukturierten Mitarbeitergespräches	198
Abbildung 90: Beurteilungs-/Fördergespräche – Checkliste	199
Abbildung 91: Kritikgespräche – Leitfaden	200

Abbildung 92: Führungsverhalten – Fragebogen	202
Abbildung 93: Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung	204
Abbildung 94: Return on time invested	205
Abbildung 95: Plus-/Delta-Abfrage	206
Abbildung 96: Kompetenzmanagement	207
Abbildung 97: Rahmenbedingungen dezentrales Kompetenzmanagement – Fragebogen	211
Abbildung 98: Kompetenzentwicklungsformate	215
Abbildung 99: Kompetenzentwicklungswerkzeuge im Netz (Beispiele)	216
Abbildung 100: Wie gut bewältigen Sie Kompetenzprobleme? – Fragebogen	217
Abbildung 101: Meinungsverschiedenheit vs. Konflikt	219
Abbildung 102: Konfliktarten	219
Abbildung 103: Kalter und heißer Konflikt	221
Abbildung 104: Die Führungskraft im Spannungsfeld der Erwartungen	223
Abbildung 105: Konfliktäre Situationen	225
Abbildung 106: Konflikt-Partitur	229
Abbildung 107: Win-Win-fokussierter Kompromiss	230
Abbildung 108: Them-o-meter (mit Beispieleinträgen)	232
Abbildung 109: Quadratische Konfliktanalyse	233
Abbildung 110: Gruppenkonflikt – Checkliste	234
Abbildung 111: Das Erklärungshaus	235
Abbildung 112: Innovationen und Kreativitätsmanagement	241
Abbildung 113: Morphologisches Tableau (mit Beispieleinträgen)	247
Abbildung 114: World Café	251
Abbildung 115: Veränderungsmanagement: 3-Phasen nach Lewin	253
Abbildung 116: Typische Ausgangssituationen bei Change-Prozessen	254
Abbildung 117: Verhaltensphasen der Mitarbeiter im Veränderungsprozess	255
Abbildung 118: Die Gewohnheitsschleife – Habit loop	258
Abbildung 119: Die digitale Transformation als herausfordernde Change-Situation	259
Abbildung 120: Dysfunktionen der Teamarbeit	261
Abbildung 121: Stakeholder-Rollen im Veränderungsprozess	264
Abbildung 122: In welcher Reifephase befinden wir uns als Team?	264
Abbildung 123: Customer Empathy Map	265

Abbildung 124: Dysfunktionen-Check .....	266
Abbildung 125: Wochenplaner (mit Beispieleinträgen) .....	269
Abbildung 126: High Value Activities .....	270
Abbildung 127: Not to do-Liste .....	271
Abbildung 128: Pareto-Prinzip .....	272
Abbildung 129: Eisenhower-Matrix .....	277
Abbildung 130: ABC-Methode .....	279
Abbildung 131: Anforderungen an das Zielemanagement .....	280
Abbildung 132: Ziele auf der Prozess- und Beziehungsebene .....	283
Abbildung 133: Key Performance Indicators (KPIs) und Key Value Indicators (KVI) ..	284
Abbildung 134: Balanced Scorecard .....	285
Abbildung 135: Absolute und relative Ziele .....	286
Abbildung 136: Zielefestlegung/Zielereview – Template .....	289
Abbildung 137: Zielevernetzungsmappe .....	290
Abbildung 138: Personalentwicklungsbedarf – Template .....	291
Abbildung 139: Ambitionsniveau Ziele & Vision/Mission .....	302
Abbildung 140: MAESTRO-Führungskreislauf .....	308
Abbildung 141: Führungssituation (Ist) – Template .....	310
Abbildung 142: Führungshandeln (Ist) – Template .....	313
Abbildung 143: Führungssituation (Ziel) – Template .....	317
Abbildung 144: Klassische Führung vs. Führung in der digitalen Transformation .....	318
Abbildung 145: Führungshandeln (Ziel) – Template .....	319
Abbildung 146: MAESTRO Management-Cockpit – Template .....	320
Abbildung 147: MAESTRO Management-Cockpit – Ergebnis des Führungskreislaufs ..	322
Abbildung 148: MAESTRO Management-Cockpit – Innovationsschub für mein Team ..	325



## Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FK	Führungskraft(-kräfte)
FTE	Full Time Equivalent(s)
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
HR	Human Ressources (Personalabteilung)
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informations-Technologie
KPI	Key Performance Indicators
KR	Kundenreklamation
KVI	Key Value Indicators
lfd.	laufend(e)(n)
MA	Mitarbeiter
MAESTRO	Motivation-Anforderungen-Eigenschaften-Steuerung-Rahmenbedingungen-Output
Nr.	Nummer(n)
o. A.	ohne Angabe(n)
o. g.	oben genannt(e)(n)
o. V.	ohne Verfasser
OKR	Objective(s) & Key Result(s)
S.	Seite(n)
sog.	sogenannt(e)(n)
u. a.	und andere, unter anderem
u./o.	und/oder
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VUCA	Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity
z. B.	zum Beispiel

# 1. Vorwort

Wenn man einen Menschen richtig beurteilen will,  
so frage man sich immer: „Möchtest Du den zum  
Vorgesetzten haben“

*Kurt Tucholsky (Deutscher Journalist und Schrift-  
steller)*

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Musiker, ein Bandleader. Sie spielen seit Jahren mit Ihrer Band – Pop-Musik Titel. Sie halten sich für begabt, haben ein musikalisches Gehör, Noten lesen können Sie aber nicht. Das ist bisher nicht weiter schlimm, denn Sie machen seit Kindesbeinen Musik – mehr oder weniger erfolgreich. Ihr Publikum und Ihre Band verlangen inzwischen aber immer häufiger, mehr Blues und auch den einen oder anderen Jazz-Titel ins Programm aufzunehmen. Und Ihre Band möchte bei Auftritten auch spontane Musikwünsche des Publikums erfüllen, Arrangements ‚vom Blatt‘ nachspielen, auch mal improvisieren, einfach virtuoser sein als bisher, mit mehr musikalischen Freiräumen jedes einzelnen. Denn das Publikum wird immer anspruchsvoller, der Musikgeschmack verändert sich. Und die Erwartungen an Sie als Bandleader steigen – insbesondere auch die Erwartungen Ihrer Bandmitglieder. Zukünftig müssen Sie auch Noten lesen können, um den neuen Anforderungen zu genügen und von Ihrer Band weiterhin akzeptiert zu werden. Es liegt nun an Ihnen, sich als Musiker weiterzuentwickeln. Andernfalls werden sich im Laufe der Zeit sowohl Ihre Bandmitglieder als auch Ihr Publikum von Ihnen abwenden, weil Ihr Repertoire zu einseitig geworden ist.

Was hat der Bandleader mit Ihnen als Führungskraft zu tun? Nun, 95 % der Führungskräfte sind aktuell in der gleichen Situation wie unser fiktiver Musiker. Sie vermutlich auch! Denn die digitale Transformation stellt völlig neue Anforderungen an Sie als ‚Bandleader‘ Ihrer Mitarbeiter. Aber widmen wir uns zunächst einigen grundsätzlichen Fragen der Mitarbeiterführung und der digitalen Transformation, bevor wir uns dann ausführlich Ihnen zuwenden.

*Was hat Mitarbeiterführung mit der digitalen Transformation zu tun?*

Führung<sup>1</sup> und digitale Transformation gehören untrennbar zusammen. „Die digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess, der im gesamten Unternehmen stattfindet. Er hat bereits begonnen. Und er wird weiter andauern. Typisch für die digitale Transformation ist dabei, dass es sich nicht nur um die Digitalisierung einzelner Prozesse, sondern um die nachhaltige Veränderung von Geschäftsmodellen

<sup>1</sup> Zum allgemeinen Führungsbegriff vgl. *Bartscher/Maier/Nissen*, o. A.

im unternehmerischen Kontext handelt.“<sup>2</sup> Sie führt deshalb dazu, dass sich Unternehmen disruptiv und nicht nur punktuell verändern müssen. Dabei bestimmen drei Erfolgsfaktoren die Veränderung: Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, das Herstellen von Agilität in der Leistungserstellung sowie das ständige Suchen und Finden von Innovationen (vgl. Abbildung 1). Führung ist in diesem Kontext ein wichtiger, wenn nicht sogar der zentrale Ansatzpunkt zur erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation. So ist Führung nicht nur ein eigenständiges Handlungsfeld im Rahmen der strategischen Unternehmenssteuerung (vgl. Abbildung 1, Strategie & Management), sondern strahlt auch auf diverse weitere Ansatzpunkte aus. Sie wirkt z.B. unmittelbar auf den Know-how Aufbau der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 1, Know-how & Kultur), kann die Organisation verändern (vgl. Abbildung 1, Organisation) und neue Formen der Zusammenarbeit vorantreiben (vgl. Abbildung 1, Zusammenarbeit). Wir können daher schon hier festhalten: Die erfolgreiche digitale Transformation Ihres Unternehmens ist ohne Ihre Führung unvorstellbar.

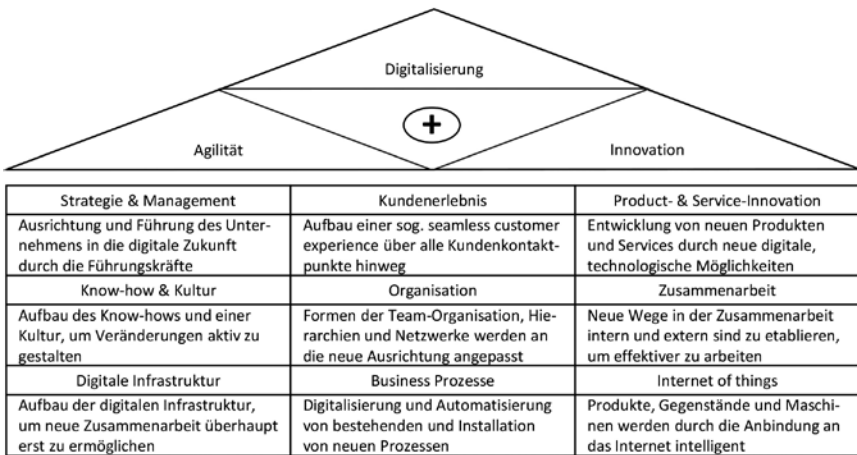


Abbildung 1: Digitale Transformation – Erfolgsfaktoren & Ansatzpunkte<sup>3</sup>

Wenn sich Unternehmen als Ganzes verändern müssen, müssen auch Sie sich als Führungskraft verändern. Es kommt darauf an, die Mitarbeiterführung den Anforderungen anzupassen, die die disruptiven Veränderungen der digitalen Transformation mit sich bringen. Aber können Sie das ohne weiteres? Zweifel dürfen erlaubt sein, denn „ein gemeinsames Problem, mit dem sich viele Unternehmen konfrontiert sehen, ist die Notwendigkeit, neuartige Fähigkeiten zu entwickeln, bevor Sie tatsächlich eine Initiative zur digitalen Transformation initiieren können.“<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Beckers, o. A.

<sup>3</sup> Vgl. Wochagg, 2015 und Diehl, o. A. a.

<sup>4</sup> Hoberg et al., 2018, S. 66.

Und „Unternehmen beschäftigen sich insbesondere aus drei Gründen bislang noch nicht mit dem Thema Digitalisierung: Mangel an Budget für Digitalisierungsinitiativen, Fehlen der dafür notwendigen Fähigkeiten sowie mangelnde Unterstützung seitens des Managements.“<sup>5</sup>

Sie sind also gut beraten, sich rechtzeitig damit auseinanderzusetzen, was die digitale Transformation ganz konkret für Ihre Kernkompetenz der (Mitarbeiter-) Führung bedeutet. Dabei stehen Sie als Führungskraft vor immensen Herausforderungen. Nicht nur, dass Sie Ihr Führungsverhalten fundamental umstellen müssen. Die sog. Ambidextrie stellt in der digitalen Transformation zusätzlich hohe Anforderungen an Sie, die Sie bisher in dieser Form noch nicht kennen.

Ambidextrie kann man mit „Beidhändigkeit“ übersetzen. In der digitalen Transformation muss Führungskräften beides gelingen: bereits etablierte Prozesse möglichst effizient zu betreiben – man spricht hier auch von Exploitation – bei gleichzeitigem, ständigem Forschen nach kreativen neuen Lösungen – hier spricht man von Exploration.<sup>6</sup> Beides sind gegenläufige, konkurrierende Ziele, denen Sie sich als Führungskraft zunehmend ausgesetzt sehen und die vor allem große Herausforderungen an Ihre Mitarbeiterführung stellen. Umso wichtiger ist es, dass Ihr beidhändiges Führungsverhalten auf einem einheitlichen Führungsverständnis aufbaut. Dazu liefert Ihnen der MAESTRO-Führungsansatz einen einheitlichen Rahmen, mit dem Sie diese Beidhändigkeit leben können, mit dem Sie sowohl in Hierarchien als auch in Netzwerken, in Linien- und Projektorganisationen, bei der Lösungsfindung und -umsetzung, führen können. Der Führungsansatz wird Sie in die Lage versetzen, Ihren eigenen, individuellen und vor allem erfolgreichen Weg hin zur digitalen Führungskraft zu gehen.

### *An wen wendet sich das Buch?*

Dieses Buch ist für Sie geschrieben. Unabhängig davon, wie alt Sie sind. Egal, wie viele Jahre Sie bereits Führungsverantwortung innehaben. Selbst dann, wenn Sie sich gerade auf dem Weg zur Führungskraft befinden, werden Sie von diesem Buch profitieren, denn es zeigt sukzessive die Bestandteile von Führungssituationen auf und behandelt darauf aufbauend Führungshebel zu ihrer Steuerung und Veränderung. Sogar Mitarbeiter ohne konkrete Führungsambitionen können von diesem Buch profitieren, denn es geht ja letztendlich auch um Sie. Denn erfolgreiche Mitarbeiterführung hängt davon ab, die Mitarbeiter für eine Sache zu gewinnen, ihnen Raum für erfolgreiches Arbeiten zu geben etc. Insofern sind Führungskraft und Mitarbeiter immer zwei Seiten der gleichen Führungs-Medaille.

---

<sup>5</sup> Böhm et al., 2018a, S. 49.

<sup>6</sup> Zur Ambidextrie vgl. Berninger-Schäfer, 2019, S. 23 f. und Creusen/Gall/Hackl, 2017, S. 135 ff.