



Deutschlands größter branchenübergreifender Berufsverband  
für Fach- und Führungskräfte

**Führung im Wandel  
-von top down zu agil-**

11. November 2020

# Nils Schmidt

Vorstand DFK

Rechtsanwalt

Fachanwalt für Arbeitsrecht

Geschäftsführer DFK – Kompetenz GmbH

Tätigkeitsschwerpunkte:

Sprecherausschussrecht

Führung

Alfredstraße 155

45131 Essen

Telefon: 0201/ 95971-0

Schmidt@dfk.eu

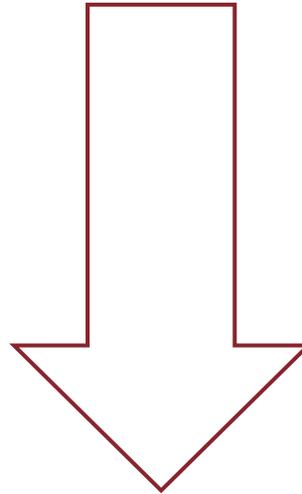
www.dfk.eu



Wissen Sie (noch), wie früher geführt wurde?

# Es gab nur einen Weg ...

von oben



nach unten

Die Führungskraft zeichnete sich viele Jahre  
dadurch aus, dass sie ...

... eine starke Persönlichkeit war,

die ihre Pflicht erfüllt hat und

den Mitarbeiter\*innen Sicherheit  
gegeben hat

# Die Führungskraft war...

Machtmensch

Hierarch

Alleinbestimmer(\*in)

# Sie führte ...

direktiv

autokratisch

autoritär

Und somit ...

... einem klaren hierarchischen Organisationsaufbau  
folgend.

Konzentration von Entscheidungs- und Durchsetzungsaufgaben lag in der Person des Vorgesetzten

Sachaufgabenorientierung des/der Vorgesetzten

Betonung der Differenzen zwischen Vorgesetzten- und Untergebenenstatus

Umsetzung als Befehl und Gehorsam

Die Arbeitsstrukturen verändern sich mittlerweile  
rasant ...

Dadurch verändert sich auch der Führungsstil/ das  
Führungsverhalten

Was hat sich geändert?

Warum hat es sich geändert?

Arbeitsstrukturen u. Führungsverhalten haben sich  
schon immer verändert !!!

# Veränderung ...

... aufgrund der industriellen Entwicklung

# Veränderung ...

... aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung

... aufgrund globaler Ereignisse

Von der Dampfmaschine ...

... zum Cyborg

Vom Hierarchen ...

... zum Digital Leader

# Die globalen Ereignisse ...

... wie z.B.



... aber auch durch die Weltwirtschaftskrise, Kriege, Globalisierung, Krisen ...

# Die Digitalisierung verändert (weiterhin) die Arbeitswelt

... und damit auch rasant das Führungsverhalten!

Digital Leadership mehr als nur die Nutzung und der  
Umgang mit dem Internet

Es gibt keine einheitliche Definition von Digital Leadership !

**Digital Leadership ist ein wissenschaftlicher Ansatz zur Definition der Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung allgemein und in Phasen der Transformation in die Digitalisierung im Speziellen.  
(Wikipedia)**

... selbstbewusst die Transformation gestalten und nicht abwarten, was oder ob etwas passiert!

... (gute) Führungskräfte, die Teams, Bereiche und ganze Unternehmen erfolgreich und gemeinsam durch die digitale Transformation **begleiten!**

...**integrieren** wirtschaftliche und gesellschaftliche  
Veränderungen im Arbeitsleben!

Arbeitszeiten und –orte werden flexibel

**ACHTUNG: Selbstausbeutung muss ausgeschlossen werden!!!**

Abnehmende Präsenzkultur

Vor- und Nachteile

Neue Formen der Arbeitsorganisation

Neue Abläufe werden bestimmt/ ergeben sich

Jobprofile verändern sich

Neue Kompetenzen/ Kompetenztiefen werden erforderlich

Höhere Selbstbestimmung

Verantwortung des/der einzelnen Mitarbeiter\*in steigt

Temporäre Projektorganisation

Im Unternehmen entstehen parallele Strukturen

flache Hierarchien

Entscheidungen können schneller getroffen werden

## Abgrenzung

Unter Servant Leadership wird die kompromisslose Ausrichtung der Führung auf die Interessen der Geführten verstanden

DL enthält Ansätze aus dem SL.

DL geht aber nicht von der kompromisslosen Ausrichtung aus, sondern gibt Führungskräften „Instrumente“ und Methoden an die Hand, um Führung anzupassen, zu verbessern, zu verändern und zu beschleunigen.

Aus  
**Work-Life-Balance**  
wird  
**Work-Life-Blendig!**

Freiwillig, selbstbewusst und bewusst  
Arbeiten und Leben  
mischen!

„Digital Natives“ wollen anders geführt werden!

... Deshalb ist Führung nicht als Selbstzweck zu verstehen, sondern als **Mittel zum Zweck**, der auch anderen und nicht allein dem Führungspersonal dient.

Führung in diesem Sinne setzt die Fähigkeit voraus, verschiedene Überzeugungen und Interessen wahrzunehmen, aufzugreifen und dann auch immer einen Raum zu finden, in dem Ausgleich und Kompromissfindung möglich sind. Das heißt, Führung kann nur dann gut ausgeübt werden, wenn Sie immer wieder auch neugierig auf die Meinung anderer sind. Ich sage ausdrücklich: Sie sollten neugierig auf die Meinung aller in einem Unternehmen sein, die zum Wohle des Unternehmens beitragen, ...

Auszug aus der Rede von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel zur Verleihung der Ehrendoktorwürde an der Handelshochschule Leipzig, 31.08.2019

... setzt sich aus dem Verhältnis von  
**Mitarbeitendenorientierung**  
und  
**Aufgabenorientierung**  
zusammen!

**Hohe** Mitarbeitendenorientierung mit  
**niedriger** Aufgabenorientierung

bedeutet:

Die Mitarbeitenden werden in den  
**Mittelpunkt**  
gestellt

**Hohe** Mitarbeitendenorientierung mit  
**hoher** Aufgabenorientierung

bedeutet:

Die Mitarbeitenden und Aufgaben genießen  
beide hohe Priorität

**Niedrige** Mitarbeitendenorientierung mit  
**hoher** Aufgabenorientierung

bedeutet:

Das Abarbeiten von Aufgaben steht im Fokus

**Niedrige** Mitarbeitendenorientierung mit  
**niedrige** Aufgabenorientierung

bedeutet:

Beliebige Führung. Keine Konzentration  
erkennbar

**Mittlere** Mitarbeitendenorientierung mit  
**mittlere** Aufgabenorientierung

bedeutet:

Es wird aufgabenorientiert geführt. Die Mitarbeitenden werden dabei berücksichtigt

kontrollierend

koordinierend

delegierend

lenkend

motivierend

anleitend

kollaborierend

partizipierend

# Neue Führung erfordert ...

Verständnis

Flexibilität

Partizipation

Entwicklung

Kollegialität

Das nennt man dann auch ...

**NEW WORK**

**V = Volatilität**

(„Schwankung“/ „Unbeständigkeit“)

**U = Unsicherheit**

(„Regeln, Gesetzmäßigkeiten, die galten sind veraltet“)

**K = Komplexität**

(„Vernetzung“/ „Vielschichtigkeit“)

**A = Ambivalenz**

(„Nichts ist mehr so, wie es scheint“)

Wer alte Denkmuster über Bord wirft ...

Wer neues Denken lernt ...

Wer sich nicht so wichtig nimmt ...

Wer die Zukunft nicht aus dem Blick verliert ...

Wer Diversität verinnerlicht und umsetzt ...

Aus EGO wird ECO

EGO und ECO stehen im Einklang

Geschlecht

Kultur

Weltanschauung

Herkunft

Alter

Umwelt

# Und wo stehen wir?

**ENTWICKLUNGSLAND**  
Deutsche Konzerne entdecken  
erst jetzt Frauen für die Führung

90 % der Vorstandsmitglieder sind  
Männer

DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IST:



UND SO WURDE ZWISCHEN 1. SEPTEMBER 2018 UND 1. SEPTEMBER 2019 REKRUTIERT:



z. B.:  
HOMEOFFICE/ MOBILE WORK

... und seine Herausforderungen

Die Führungskraft muss ..

... aus der Distanz motivieren

... präsenter sein, trotz körperlicher Abwesenheit

... erklärender (transparent) kommunizieren

... Verantwortung übertragen

... vertrauen, anstatt stärker zu kontrollieren

Selbststeuerung nicht nur zulassen, sondern fordern und fördern.

Zusammenarbeit jenseits der Hierarchiewege

Effizienzfetisch wird durch Innovationsfähigkeit abgelöst

Räume, Zeiten und Prozesse für innovatives Arbeiten schaffen

paralleles Arbeiten in unterschiedlichen Rollen, Projekten, Teams und Unternehmen

virtuelle Plattformen zur Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit

in Experimentierräumen bilden sich Teams selbständig

Ende der Präsenzkultur

Demokratisierung der Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter ihre Führungskräfte selbst wählen.

Der Arbeitgeber unterbreitet Arbeitsangebote, unter denen der Mitarbeiter auswählen kann.

Transparenz durch Abschaffung von Herrschaftswissen und umfassende Kommunikation.

# Eine wichtige Frage:

Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte???

Die Digitalisierung verändert die Führung in Unternehmen wie nie zuvor. Gefragt ist nicht nur die Führungskraft im klassischen Sinne, die rein kontrollierend und bestimmend auftritt. Die digitale Führungskraft wird zusätzlich als **Vernetzer**, **Brückenbauer**, **Ermöglicher**, **Organisierer** agieren. Dabei ist das Führungsverhalten auch zukünftig von der Branche und Funktion abhängig. Eine Führungskraft in der Produktion wird im „Standardmodus“ immer nach dem „Wasserfallprinzip“ (also durch lineares Vorgehen) handeln und entscheiden müssen. Zugleich wird sie gerade bei der Verbesserung von Abläufen auch neue Wege gehen und andere Führungsinstrumente einsetzen können.

Alles in allem agiert die „moderne“, digitale Führungskraft bimodal und setzt je nach Person und Bedarf sozusagen einen „Schieberegler“ ein, wann welcher Modus zielführend ist. Es geht nicht um ein „entweder ... oder ...“, sondern um „sowohl ... als auch ...“ in der Führung.

Auszug aus einem Interview von Nils Schmidt mit Dr. Michael Groß

## ...in einer modernen Arbeitswelt

1. Auch in einer digitalisierten Arbeitswelt steht **der Mensch im Mittelpunkt**. Führung ist Dienstleistung am Mitarbeiter. Zudem ist Führung menschlich und darf nicht an Algorithmen delegiert werden. Die Digitalisierung ist nur ein Arbeitsmittel aber keine Führungskultur. Dagegen wird die Sozialkompetenz von Führungskräften zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor von Unternehmen.
2. **Führung ist eine kooperative Aufgabe**, um die Komplexität in agilen und fließenden Organisationen zu bewältigen. Operative Führung wird an Teams und einzelne Mitarbeiter abgegeben. Führungskräfte organisieren und moderieren in Netzwerken das kollektive Potenzial des Unternehmens. Daraus folgt, dass Führung nicht mehr automatisch auf Dauer verliehen wird, sondern sich am Bedarf orientiert, zugleich aber Raum für individuelle Karrierepläne eröffnet.
3. Führung muss die **Vorteile der Mitbestimmung** im Sinne eines richtig verstandenen Co-Managements und im Wege einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitervertretungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter nutzen.
4. Die Führungskraft muss die eigenen Mitarbeiter befähigen, eine optimale Leistung, individuell und im Team zu erbringen und dazu immer besser zu werden. Dazu muss Führung das optimale Arbeitsumfeld und ein **motivierendes und wertschätzendes Arbeitsklima** schaffen.
5. Führung muss eine **Vertrauenskultur** schaffen. Alles, was eine Misstrauenskultur prägt, fördert oder begründet muss eliminiert werden.

6. Führung muss auch **Sinn vermitteln** und zwar bezüglich der Aufgabe des Einzelnen und des Teams und auch hinsichtlich der unternehmerischen Zielsetzung. Mehr als je zuvor wollen Mitarbeiter verstehen, woran sie mitarbeiten und was ihr Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels ist. Sie wollen bewerten können, ob Ziel und Sinn zu ihren persönlichen Zielsetzungen und Wertevorstellungen passen.
7. Um das gesamte intellektuelle Potenzial unserer Gesellschaft ausschöpfen zu können, muss Führung auch für **Vielfalt** stehen. Das gilt für die Führung selbst angefangen beim Top-Management und über alle Ebenen hinweg aber darüber hinaus auch für alle Mitarbeiter.
8. **Führung muss fördern und gefördert werden.** Für die Employability der Mitarbeiter ist die Führungskraft verantwortlich. Das gilt genauso für die Verantwortung der Unternehmensleitung für die eigenen Führungskräfte.
9. **Führung erfordert Zeit und Freiräume.** Beides müssen die Unternehmen ihren Führungskräften einräumen.
10. Führung erfordert **keine Präsenzkultur**, und zwar weder beim Vorgesetzten noch beim Mitarbeiter. Durch Betriebs- und Selbstorganisation werden zudem die Bedingungen geschaffen, Führung auch in Teilzeit auszuüben.

## Podiumsdiskussion vom 14. November 2019 im Meistersaal in Berlin

Dr. Inga Michler (Die Welt) spricht mit ...  
Dr. Irina Kummert (Präsidentin des Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft)  
Dr. Danyal Bayaz (Die Grünen)  
Thomas Jarzombek (CDU)  
Cornelius Fischer (Deutsche Bahn AG)

<https://www.youtube.com/watch?v=TaMn4vojqK4>

Podiumsdiskussion vom 26. November 2019  
im AudiMax der HHL Leipzig Graduate School of Management  
im Rahmen des 3. Leadership Talks

Prof. Dr. Timo Meynhardt (HHL) spricht mit ...  
Dr. Gerald Hüther (Deutschlands bekanntesten Hirnforscher)  
Hans-Peter Kemser (Leiter BMW Group Werk Leipzig)  
Sven Ole Müller (Multipreneur & Ultrasportler)  
Nils Schmidt (DFK - Verband für Fach- und Führungskräfte)

<https://www.youtube.com/watch?v=SWYK2Ci7DqU>

# Die wichtigste Frage kommt zum Schluss ...

Was für eine Führungskraft sind Sie???

Bleiben Sie authentisch!



Deutschlands größter branchenübergreifender Berufsverband  
für Fach- und Führungskräfte

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit**

**Bitte bleiben Sie gesund!**