

Frank Keuper  
Marc Schomann  
Linda Isabell Sikora  
Rimon Wassef *Hrsg.*

# Disruption und Transformation Management

Digital Leadership – Digitales Mindset –  
Digitale Strategie



Springer Gabler



# Disruption und Transformation Management

---

Frank Keuper · Marc Schomann  
Linda Isabell Sikora · Rimon Wassef  
(Hrsg.)

# Disruption und Transformation Management

Digital Leadership – Digitales  
Mindset – Digitale Strategie

*Herausgeber*  
Frank Keuper  
Hamburg, Deutschland

Linda Isabell Sikora  
Hamburg, Deutschland

Marc Schomann  
Hamburg, Deutschland

Rimon Wassef  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-19130-6      ISBN 978-3-658-19131-3 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Nicht mehr nur auf Trends reagieren, sondern welche setzen, dafür steht Disruption and Transformation Management. Produkte, Unternehmensprozesse, Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodelle, Märkte – alles unterliegt dem Perpetual Digital Change. Die permanente Disruption erfordert eine kontinuierliche Transformation und damit außergewöhnliche Innovationsleistungen der Unternehmen. Um dieser ansteigenden Geschwindigkeit gerecht zu werden, bedarf es eines Umdenkens hin zu agilem, innovativem Handeln und Führen sowie die Integration in ein digitales Ökosystem. Ziel des vorliegenden Sammelbandes ist es, den kontinuierlichen Change der disruptiven Digitalisierung umfassend zu beleuchten. Denn „Innovation macht den Unterschied zwischen einem Anführer und einem Anhänger aus.“ (*Steve Jobs*).

Das Zeitalter der Digitalisierung umfasst multiple Facetten. Welche Führungserwartungen hat die Generation Y an Digital Leadership, und was macht diese aus? Von der Verankerung digitaler Transformation in der Unternehmens-DNA als Digital Mindset über die Digital Strategy bis hin zu neuen Digital Customer Relationships: Digital Processes, Products and Services stellen den operativen Alltag vor neue Herausforderungen, dessen technische Grundlagen in der Digital Organization und dem IT-Management des Unternehmens 4.0 umgesetzt werden. Disruption and Transformation Management ist somit ein umfassender Change-Prozess, den viele Unternehmen (noch) nicht vollzogen haben.

<b>Erster Teil:</b>	Digital Leadership – wer führt,verführt
<b>Zweiter Teil:</b>	Digital Mindset – erst wenn die Synapsen digital sind, erfolgt ein Neudenken
<b>Dritter Teil:</b>	Digital Strategy – zurück zu den Tugenden des strategischen Wettbewerbsvorteils
<b>Vierter Teil:</b>	Digital Processes, Products and Services – es lebe das Ökosystem

**Abb. 1** Struktur des Sammelbandes

Äußerster Dank gebührt in erster Linie den Autorinnen und Autoren, die trotz des engen Zeitplans und des noch sehr jungfräulichen Themas qualitativ äußerst hochwertige Beiträge für diesen Sammelband verfasst haben.

Die Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im April 2016 bis zur Abgabe des druckfähigen Skripts an *Springer Gabler* konnte nur durch eine Vielzahl engagierter Helfer im Hintergrund eingehalten werden. Auch diesen sei an dieser Stelle gedankt. Besonderen Dank schulden die Herausgeber Herrn *Jassir Qushta*, der als Mitarbeiter des *Steinbeis Center of Strategic Management* für das Projektmanagement des vorliegenden Werks verantwortlich war.

Darüber hinaus danken die Herausgeber Frau *Roscher* und Frau *Hinrichsen* von *Springer Gabler* für die hervorragende Zusammenarbeit bei der Publikation dieses Sammelbandes.

Hamburg, 2017

Prof. Dr. Habil. Frank Keuper  
Prof. Dr. Marc Schomann  
Dr. Linda Isabell Sikora  
Rimon Wassef

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Digital Leadership – wer führt, verführt

<b>E-Leader, CDOs &amp; Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel</b> .....	3
Rainer Zeichhardt	
<b>Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?</b> .....	23
Svenja Teichmann und Christoph Hüning	
<b>Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“</b> .....	43
Bernd Eggers und Sebastian Hollmann	

## Teil II Digital Mindset – erst wenn die Synapsen digital sind, erfolgt ein Neudenken

<b>Subjektentwicklung im Kontext digitaler Transformation von Produktionsprozessen am Beispiel von KMU</b> .....	71
Eckart Diezemann	
<b>Digitale Transformation der Unternehmensberatung</b> .....	89
Volker Nissen und Henry Seifert	
<b>Digital Mindset – Hybris des digitalen Zeitalters</b> .....	123
Ingo Leipner	
<b>Agenten des Wandels – Berufsbilder und Kompetenzen für das Transformation Management</b> .....	145
Frank Bensberg und Gandalf Buscher	
<b>Vernetzt denken – vernetzt handeln</b> .....	165
Carina Tüllmann, Denise Sagner, Christian Prasse und Helena Piastowski	

### **Teil III Digital Strategy – zurück zu den Tugenden des strategischen Wettbewerbsvorteils**

<b>Digital Costing – Strategische Kostenoptimierung im Kontext der digitalen Disruption</b> .....	189
Ralf Haack und Jassir Qushta	
<b>Digitale Servitization – Die Rolle der Herkunft der Unternehmensleitung und des vergangenen Unternehmenserfolges</b> .....	207
Heiner Lütjen	
<b>Digitalisierung, Disruption und Corporate Entrepreneurship</b> .....	239
Erik E. Lehmann und Dominik Wilhelm	
<b>Digitale Geschäftsmodelle für industrielle Produkt-Service-Systeme im Kontext von Industrie 4.0</b> .....	267
Marion Steven und Lisa Grandjean	
<b>Disruptive Transformation – eine Lösung für das Dilemma „digitale Disruption oder Transformation“ im Handel</b> .....	291
Gerrit Heinemann	
<b>Neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung? Eine Analyse aktueller Entwicklungen bei Finanzdienstleistungen</b> .....	325
Andreas Oehler, Matthias Horn und Stefan Wendt	
<b>Customer Experience Management</b> .....	343
Heinrich Holland und Nandhini Ramanathan	
<b>Teil IV Digital Processes, Products and Services – es lebe das Ökosystem</b>	
<b>Teilen statt Besitzen: Disruption im Rahmen der Sharing Economy</b> .....	355
Nadine Schreiner und Peter Kenning	
<b>Wenn der Kunde auf Reisen geht: Die kanalübergreifende Customer Journey inszenieren</b> .....	381
Christina Miclau, Oliver Gast und Andrea Müller	
<b>Einfluss von Führung auf die Nutzung von Enterprise Social Networks</b> .....	405
Gerald Stei und Alexander Rossmann	
<b>Auch in der Offshore-Windenergie will man Apple sein – die Investition in Fähigkeiten ist unabdingbar</b> .....	421
Frank Keuper und Linda Isabell Sikora	



---

## Über die Herausgeber

**Frank Keuper** Prof. Dr. habil., Dipl.-Kfm., geb. 1966, ehemaliger geschäftsführender Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift „Management + Innovation“, Gastprofessor in China und Russland; von 2004–2010 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Konvergenz- und Medienmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin, von 2002–2004 Vertretungsprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement und Controlling, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Arbeits- und Forschungsgebiete: Brand Management, Dienstleistungsmanagement, Finanzierungstheorie, Investitionstheorie, Konvergenzmanagement, Kybernetik, Produktionstheorie, Strategisches Management, Systemtheorie, Unternehmensbewertung, Unternehmensplanung und -steuerung, Vertriebsmanagement.

**Marc Schomann** Prof. Dr. rer. pol., ist Geschäftsführer der Resulting Plus GmbH und Professor an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

**Linda Isabell Sikora** Dr. rer. oec., Direktorin am Steinbeis-Transfer-Institut Investments & Wealth Management der Steinbeis-Hochschule Berlin.

**Rimon Wassef** Geschäftsführer bei WBS Business IT Solutions GmbH.

---

**Teil I**

**Digital Leadership – wer führt, verführt**

---

# E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel

Rainer Zeichhardt

## Inhaltsverzeichnis

1	Führung im digitalen Zeitalter .....	3
2	Digitale Führungstypen. ....	5
2.1	Digitale Game Changer .....	5
2.2	Digitale Galionsfiguren .....	7
2.3	Digitale Broker. ....	9
2.4	Agile Facilitatoren .....	10
2.5	Digitale Spezialisten .....	12
2.6	Big Data Manager .....	14
2.7	Künstliche Intelligenz .....	15
3	Macht, Interaktion und Wandelpotenzial digitaler Führungstypen – ein zusammenfassender Überblick .....	16
	Literatur .....	20

---

## 1 Führung im digitalen Zeitalter

Die Veränderungen durch die zunehmende Digitalisierung sind immens – und zwar sowohl aus ökonomischer als auch sozialer Perspektive: Informationstechnologien, digitale Geschäftsmodelle, Maschinen mit künstlicher Intelligenz und neue Medien wandeln Märkte und Branchen, Organisationsstrukturen und -kulturen, Wertschöpfungsprozesse

---

R. Zeichhardt (✉)  
Berlin, Deutschland  
E-Mail: rainer.zeichhardt@businessschool-berlin.de

und Kundenbeziehungen ebenso wie die Formen des Zusammenarbeitens.<sup>1</sup> Die Auswirkungen des digitalen Wandels werden dabei von verschiedenen Anspruchsgruppen ganz unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Je nach Perspektive und Betroffenheit ergeben sich sowohl Chancen (z. B. höhere Wettbewerbschancen durch neue Geschäftsmodelle oder effizientere Arbeitsprozesse durch digitale Vernetzung) aber auch Risiken (z. B. Ängste vor Arbeitsplatzverlust durch zunehmende Automatisierung oder totale Kontrolle aufgrund digitaler Transparenz).

Aus Sicht der Managementforschung und -praxis kommt in einem solchen Kontext digitaler Transformation ganz besonders den Personen eine zentrale Rolle zu, deren anspruchsvolle Aufgabe es ist, den Wandel zu managen und dabei nicht nur Strukturen und Prozesse infrage zu stellen und anzupassen, sondern auch in der Belegschaft Akzeptanz für die Digitalisierung zu schaffen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.<sup>2</sup>

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass derzeit in Organisationen vielfältige ganz unterschiedliche Professionen und Rollen an dem digitalen Wandel mitwirken. Dabei kann der Einfluss auf Wandel formal oder informal, direkt oder indirekt, radikal oder subtil, über digitale Medien vermittelt oder im persönlichen Austausch erfolgen.

Gegenstand dieses Beitrags ist es, diejenigen Professionen zu identifizieren und zu systematisieren, die in Organisationen die digitale Transformation nach innen und außen managen bzw. in Zeiten der Digitalisierung spezifische Führungspositionen einnehmen.

Der traditionellen Unterscheidung in der Managementforschung folgend, fokussiert damit der Beitrag auf einem Management- und Führungsverständnis im *institutionellen Sinne*. Es werden also primär diejenigen Akteure betrachtet, die aufgrund ihrer Profession eine Führungsposition in Organisationen einnehmen, um die Digitalisierung voranzutreiben. Hierzu gehören z. B. Gründer, Geschäftsführer, spezielle Transformationsexperten wie z. B. CDOs – Chief Digital Officers oder IT-Abteilungsleiter. Darüber hinaus werden auch institutionalisierte Professionen mit in die Diskussion einbezogen, die eher informal und methodisch auf Digitalisierung einwirken (z. B. Digital Fools oder Scrum Master).

Die *funktionale Perspektive* von Management und Führung in digitalen Kontexten wird in diesem Beitrag dagegen nicht explizit verfolgt. Dieses wesentlich weitere Verständnis fokussiert – unabhängig von formalen und hierarchischen Positionen – auf eine durch digitale Medien vermittelte Aufgabenerfüllung in digitalen Organisationskontexten. In diesem Sinne ist E-Leadership bzw. ein digitales Transformationsmanagement grundsätzlich durch alle (!) Organisationsmitglieder möglich, die digitale Medien für die Interaktion nutzen und darüber auf verschiedene Art und Weise Einfluss auf andere Akteure nehmen. Diese weitere funktionale Perspektive wurde schon an anderer Stelle

---

<sup>1</sup>Vgl. dazu Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017), Brynjolfsson und McAfee (2015) und Gimpel und Röglinger (2015).

<sup>2</sup>Zeichhardt und Thiessen (2016).

ausführlich diskutiert<sup>3</sup>. So wurde ausgehend von einem digitalen Einflussprozess-Modell gezeigt, dass in digitalen Organisationskontexten diverse spezifische Machtpotenziale existieren, die zur Beeinflussung und Interessenrealisierung von Interaktionspartnern eingesetzt werden können (z. B. digitales Expertenwissen, digitale Zugänge zu Informationen, Persönlichkeitswirkung im virtuellen Raum). Diese Einflusspotenziale werden in diesem Beitrag nicht explizit diskutiert, sie spielen allerdings immer dann eine Rolle, wenn sie sich strukturell verorten lassen bzw. wenn digitale Einflusspotenziale als Machtbasen konkreten institutionalisierten Professionen zugeordnet werden können.

---

## 2 Digitale Führungstypen

Digitalisierung spielt in Organisationen als Querschnittsthema eine bedeutende Rolle, weshalb sich aktuell verschiedene Spezialisten auf unterschiedlichen Organisationsebenen mit digitalen Fragestellungen und Lösungen auseinandersetzen. Im Folgenden werden ausgewählte Professionen vorgestellt und diskutiert, die in Organisationen institutionalisiert am digitalen Wandel mitwirken.

### 2.1 Digitale Game Changer

„Digitale Revolution“, „Disruption“ oder „digitale Transformation“ – die Auswirkungen der Digitalisierung können radikal sein, wobei sich aus einer Managementsicht in einem solchen Kontext die grundlegende Frage stellt, welche Akteure Treiber dieses Wandels sind.

Digitaler Wandel basiert vor allem auf Innovationen, die in einem modernen *Schumpeter'schen* Verständnis zu Fortschritt durch „kreative Zerstörung 4.0“ führen.<sup>4</sup> Dabei spielen nicht nur technische Innovationen und digitale Prozessinnovationen eine Rolle, sondern ganz besonders auch neuartige digitale Geschäftsmodelle.

Als Akteure des Wandels geraten damit zunächst besondere Gründerpersönlichkeiten aus der Tech- und Start-up-Szene in den Blick. Hier finden sich zahlreiche Erfolgsgeschichten von Querdenkern oder sogenannten „*Business Punks*“, die traditionelle Wertschöpfungsprozesse hinterfragen und durch neue digitale Geschäftsmodelle etablierte Branchen erschüttern.<sup>5</sup>

Aus Sicht der Managementforschung können solche besonderen Persönlichkeiten als Leader im engeren Sinne verstanden werden. *E-Leader* sind demnach Personen mit Gründergeist, die eine digitale Vision verfolgen, den analogen Status quo infrage stellen,

---

<sup>3</sup>Vgl. dazu ausführlich Zeichhardt (2015, 2016a).

<sup>4</sup>Vgl. dazu die Beiträge im Schwerpunkttheft „Kreative Zerstörung 4.0“ der Wirtschaftspolitischen Blätter (2016).

<sup>5</sup>Vgl. dazu online <http://www.business-punk.com/>.

traditionelle Pfade brechen und in Krisenzeiten des digitalen Wandels aktiv als „Game Changer“ wirken.<sup>6</sup> E-Leader verfügen über ein „Digital Mindset“: Sie verstehen und akzeptieren, dass sie in einer sogenannten „VUCA Umwelt“<sup>7</sup> agieren, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist, sie stellen sich den aktuellen Herausforderungen, handeln agil und sie sehen in der Digitalisierung viel mehr Chancen als Risiken.<sup>8</sup>

Die Rolle des E-Leaders kann aber nicht nur von *Entrepreneuren*, sondern grundsätzlich auch innerhalb von Organisationen von *Intrapreneuren* eingenommen werden, also von Professionen, die an der Organisationsentwicklung auf verschiedenen Ebenen direkt und indirekt beteiligt sind: Vom Change- und Innovationsmanagement bis hin zum Business Development.

In der Praxis zeichnet sich aktuell insbesondere bei Großunternehmen der Trend ab, gezielt *digitale Revolutionäre* zu institutionalisieren, um einen internen digitalen Wandel anzustoßen bzw. Innovationen von außen in die Organisation zu integrieren. So werden vermehrt Labs, Hubs, Think Tanks oder Digital Units geschaffen, in denen Querdenker – oftmals aus der Start-up-Szene – losgelöst von formalen Strukturen und vorherrschenden Unternehmenskulturen nach eigenen Regeln und frei von Vorgaben selbstorganisiert digitale Innovationen entwickeln.<sup>9</sup>

In einer solchen institutionalisierten Arena der Agilität übernehmen *Digital Fools* eine Art „Narrenfunktion“, da es ihnen in diesem Rahmen erlaubt ist, den Status quo und klassische Managementprinzipien kritisch zu hinterfragen und auf ungewöhnliche Art und Weise neue digitale Ideen und Lösungen zu generieren.<sup>10</sup>

Damit sich die Rolle eines *Digital Fools* voll entfalten kann, sind spezifische organisatorische Rahmenbedingungen notwendig, schließlich gilt es, derartigen Spezialisten in einem geschützten Raum Freiheiten für disruptive Kreativität einzuräumen. Dazu gehört neben einer flachen Hierarchie auch eine Kultur der Fehlertoleranz, in der das Testen von Prototypen und sogar das Scheitern erlaubt ist. Diese Rahmenbedingungen lassen sich in separaten Organisationseinheiten wie z. B. Digital Units oder Think Tanks in der Regel realisieren. Anspruchsvoll wird es allerdings dann, wenn es um den Transfer der dort generierten Konzepte in die Kernorganisation geht und darüber der digitale Wandel der gesamten Organisation real wird.

Damit die innovativen Ideen der Digital Fools nicht nur in den Parallelorganisationen der Digital Units verbleiben, kommt es in Folge wieder auf die E-Leader an. Deren Aufgabe ist es, die innovativen Teillösungen der Digital Fools aufzunehmen, in das Big Picture der digitalen Vision zu integrieren und z. B. als Leuchtturmprojekte mit sichtbaren Ergebnissen sukzessive in die Kernorganisation einzubringen, um darüber Akzeptanz für digitalen Wandel zu schaffen.

---

<sup>6</sup>Vgl. Zeichhardt (2016b, S. 408 f.).

<sup>7</sup>Vgl. Mack et al. (2016).

<sup>8</sup>Vgl. Lipkowski (2016).

<sup>9</sup>Vgl. online <http://www.ihub.digital/>.

<sup>10</sup>Vgl. Zeichhardt (2016b, S. 404 ff.).

## 2.2 Digitale Galionsfiguren

Schon in den 70er Jahren hat Henry Mintzberg die Galionsfigur als eine zentrale Managementrolle herausgearbeitet.<sup>11</sup> Derartige Symbolfiguren, die ein Unternehmen oder einzelne Abteilungen nach innen und außen mit besonderer Ausstrahlungskraft vertreten, existieren auch im digitalen Kontext.

Die Rolle der Galionsfigur wird derzeit zunehmend in Großunternehmen durch den *CDO – Chief Digital Officer* eingenommen.<sup>12</sup> Hierbei handelt es sich um eine formal institutionalisierte Führungsrolle auf höchster Unternehmensebene. Im Gegensatz zum oben dargestellten E-Leader handelt es sich bei einem CDO um einen angestellten Manager, dessen zentrale Aufgabe es ist, auf Augenhöhe zu den anderen C-Level-Positionen eine gesamtunternehmerische Digitalstrategie in allen Funktionsbereichen zu etablieren und damit digitalen Wandel als Chefsache voranzutreiben.

Allein die Verankerung einer solchen Stelle in der formalen Organisationsstruktur auf der Vorstandsebene hat symbolische Wirkung und verdeutlicht die Relevanz des digitalen Wandels für das Unternehmen nach innen und außen. Aber nicht nur symbolisch, sondern auch fachlich ist diese Position von Bedeutung: Ein CDO ist ein Profi für Digitalisierungsthemen und als „Transformer in Chief“ ein – mit Legitimationsmacht ausgestatteter – Experte für digitalen Wandel.

Das Rollenverständnis und die konkreten Aufgaben der neuen Position CDO werden aktuell in der Praxis insbesondere in Abgrenzung zum CIO (Chief Information Officer)<sup>13</sup> diskutiert und erprobt. Die Erfahrungen in der Praxis sind bisher sehr unterschiedlich. In seltenen Fällen werden beide Rollen in Personalunion realisiert, üblicher ist eine Abgrenzung des CIO als „Herr der Systeme“ von dem CDO als „Meister des Geschäfts“.<sup>14</sup> CDOs können auf Vorstandsebene verankert werden oder als Stabsstelle. Andere wiederum sehen den CDO als eine primär temporäre Rolle, die dann obsolet wird, wenn der digitale Wandel erfolgreich realisiert wurde: „Adopt, disrupt, transform, disappear“.<sup>15</sup>

Eine weitere Galionsfigur im digitalen Kontext ist der *Social CEO*. Hierbei handelt es sich um einen Führungstyp, der eine besondere Affinität für Social Media besitzt und konsequent verschiedene digitale Medien zur internen und externen Unternehmenskommunikation nutzt.<sup>16</sup>

Social CEOs können sich dabei der gesamten Bandbreite der digitalen Medien bedienen: von Social Media wie Facebook, Business Netzwerken wie Xing.com und LinkedIn.com bis hin zu Blogs und Micro-Blogs wie Twitter oder Snapchat.

---

<sup>11</sup>Vgl. Mintzberg (1973).

<sup>12</sup>Vgl. online <http://cdoclub.com>.

<sup>13</sup>Vgl. dazu auch Abschn. 2.5.

<sup>14</sup>Vgl. Appl und Oswald (2016).

<sup>15</sup>Vgl. dazu Friedrich et al. (2015).

<sup>16</sup>Vgl. online <https://www.ceo.com/social-ceo-report-2014/> und Zeichhardt (2016b, S. 408).

Die Ausstrahlungskraft als digitale Galionsfigur wird dabei besonders weitreichend sein, wenn Social CEOs eine digitale Führungsidentität entwickelt haben, über eine ausgeprägte Medienkompetenz verfügen, die verschiedenen digitalen Medien zielgruppenspezifisch beherrschen und darüber das subtile Einflusspotential einer medial vermittelten Persönlichkeitswirkung entfalten können.

Dabei kommt es vor allem auf die Wahrnehmung und Attribution der Follower an. Schreiben diese der Führungskraft aufgrund der medialen Massenkommunikation ein modernes Führungsverhalten und digitale Führungskompetenzen zu, dann wirken *Social CEOs* als *Influencer* in digitalen Kontexten. Wenn die Follower allerdings die virtuelle Kommunikation des Social CEO als wenig authentisches und unprofessionelles digitales Impression Management zum Zwecke der Selbstinszenierung interpretieren, verliert dagegen die Führungsposition an Ausstrahlungs- und Wandelkraft.

Während der Social CEO digitale Massenkommunikation mit internen und externen anonymen Followern betreibt, nutzt ein *Remote CEO* digitale Medien für die interpersonale Kommunikation mit seinen Mitarbeitern.

Remote CEOs sind nicht physisch anwesend, sondern führen Mitarbeiter virtuell über Distanz. Die Gründe dafür sind vielfältig wie z. B. globale Projekte, Geschäftsreisen, Standort übergreifende Interaktion, virtuelle Teams, flexible Arbeitszeiten, Home Office.

Für die digitale Kooperation, Koordination und Kommunikation mit den Mitarbeitern stehen Remote CEOs zahlreiche Medien und digitale Tools zur Verfügung:<sup>17</sup> Das gemeinsame Zeit und Raum übergreifende Arbeiten an Projekten kann über Dokumentenablagensysteme, Bookmarkarchive und Wikis erfolgen, die Abstimmung von Arbeitsprozessen, Terminen und die Verteilung von Ressourcen und Arbeitsbeiträgen lässt sich im virtuellen Raum durch Tools für Conferencing, Meeting-Management und Application Sharing organisieren, und für den Austausch von Informationen und Wissen existieren neben E-Mail und Videotelefonie auch Diskussionsforen und spezielle auf Unternehmen bezogene soziale Netzwerke (Corporate Social Networks) wie z. B. Yammer, Slack, Chatter, Socialcast oder Communote.

Der Remote CEO steht hier vor anspruchsvollen Führungsaufgaben: Zum einen liegt es an ihm, eine funktionierende IT-Infrastruktur bereitzustellen, eine virtuelle Kommunikations- und Kollaborationsstrategie zu entwickeln und als Vorbild Verhalten im virtuellen Raum vorzuleben, gleichzeitig geht es aber auch darum, die Mitarbeiter bei der Gestaltung der digitalen Umgebung (z. B. Wahl der digitalen Tools) womöglich partizipativ einzubinden. Eine virtuelle Zusammenarbeit wird nur dann zu relevanten inhaltlichen Ergebnissen führen können, wenn die Medien vom gesamten Team akzeptiert und vor allem konsequent genutzt werden. Ist dies nicht der Fall, werden sich die Mitarbeiter der virtuellen Interaktion widersetzen oder auf andere Medien der Kommunikation und Selbstorganisation ausweichen, die außerhalb des Einflussbereichs des Remote CEOs liegen.

---

<sup>17</sup>Vgl. dazu im Folgenden Wahmes (2017, S. 30 f.).



Remote CEOs gestalten – und benötigen – eine spezifische Unternehmenskultur,<sup>18</sup> die vor allem auf Vertrauen, Vernetzung, Offenheit und Selbstorganisation basiert. Remote CEOs tragen zudem direkt und indirekt dazu bei, dass sich traditionelle Machtbasen in Unternehmen verändern. Aufgrund der digitalen Mediennutzung können Organisationsmitglieder aller Ebenen zum Teil sehr subtile digitale Einflusspotentiale nutzen, wodurch die hierarchische Legitimationsmacht an Bedeutung verliert.<sup>19</sup>

Abschließend sei auf eine weitere interessante Galionsfigur in Organisationen hingewiesen, die allerdings weniger institutionalisiert, sondern vielmehr als informale Teilrolle von anderen digitalen Professionen (z. B. Digital Fool, E-Leader, Scrum Master) übernommen werden kann: Ein *Agile Evangelist* ist eine Person, die agile Werte aus Überzeugung lebt und diese zugleich missionarisch in Organisationen proklamiert. Ein Agile Evangelist kann damit vor allem dann als Change Agent zum digitalen Wandel beitragen, wenn er als leidenschaftlicher Informator fungiert und die Vorteile von Agilität authentisch als „Role Model“ vorlebt. Wenn der Agile Evangelist dabei allerdings den schmalen Grat ins Fanatische und Dogmatische überschreitet, kann das bei anderen Organisationsmitgliedern zu Ablehnung und Reaktanz führen und damit digitale Wandelbemühungen sogar hemmen.

## 2.3 Digitale Broker

„Content is king!“ – Diese fast schon inflationär verwendete Phrase aus der Profession des Online Marketings ist auch für ein Verständnis digitaler Führung von besonderer Bedeutung, da hier auf die Macht digitaler Inhalte abgestellt wird. Aus einer institutionellen Führungsperspektive kommt demnach der Personengruppe eine besondere Macht- und Führungsposition zu, deren Aufgabe es ist, digitale Inhalte zu erstellen und an spezifische Zielgruppen zu kommunizieren.

In der Praxis existiert hierfür das Berufsbild des Content Managers. *Content Manager* übernehmen die redaktionelle und technische Verantwortung für das strategische Planen und Erstellen sowie das Einpflegen von Inhalten – primär auf Websites – über ein Content-Management-System.<sup>20</sup> Ihre Aufgabe ist es, die richtigen Inhalte zum richtigen Zeitpunkt an die entsprechende Zielgruppe zu kommunizieren. Die Inhalte können dabei sowohl vom Content Manager selbst produziert als auch von externen Autoren bezogen werden.

Content Manager vereinen damit sowohl die Rollen des Managers, Redakteurs und Programmierers: Sie planen und realisieren eine Content-Strategie, sie arbeiten redaktionell und verfügen über digitales Know-how wie z. B. über Search Engine Optimization

---

<sup>18</sup>Vgl. Zeichhardt (2016b, S. 403 ff.).

<sup>19</sup>Vgl. dazu ausführlich Zeichhardt (2015).

<sup>20</sup>Vgl. online <https://www.textbroker.de/content-manager>.

(SEO), um den Zugriff auf die von ihnen betreuten Inhalte zu erhöhen oder über optimale Usability von Websites, um die Besucher subtil durch die Menüstruktur und Inhalte zu leiten.

„Content“ ist aber nicht nur „king“, sondern seit McLuhan gilt auch: „the medium is the message“.<sup>21</sup> Demnach ist es eine weitere wichtige Aufgabe des Content Managers neben dem Inhalt auch Entscheidungen bzgl. der Form der digitalen Kommunikation zu treffen. Er muss die verschiedenen digitalen Medien kennen und je nach Zielgruppe und Kommunikationsanlass und Inhalt das geeignete Medium auswählen. Insbesondere dann, wenn Themen viral über Social-Media-Kanäle an relevante Zielgruppen verbreitet werden, zeigt sich die subtile Positionsmacht des Content Managers.

Eine subtile Einflussnahme in virtuellen Gruppenkontexten ist ebenso durch die spezielle Rolle des *Moderators und Gruppenadministrators* möglich. Diese Akteure können Online Communities gezielt kuratieren und darüber entscheiden, welche Organisationsmitglieder Teil einer virtuellen Gruppe sein können und welche nicht. Sie sind in der Lage als Konfliktmanager in Online Communities zu wirken und können die virtuelle Interaktion innerhalb einer Community durch das Einbringen von Themen in gewisse Bahnen kanalisieren.

## 2.4 Agile Facilitatoren

In der Praxis zeigt sich vermehrt eine interessante Entwicklung: Je stärker das Arbeitsumfeld durch Digitalisierung geprägt ist, desto häufiger werden in Organisationen Arenen und Methoden institutionalisiert, um zwischenmenschliche Face-to-face-Interaktion anzustoßen und Entwicklungsaktivitäten effizient zu organisieren.<sup>22</sup>

Ein populäres Beispiel dafür ist *Scrum*<sup>23</sup> – eine Produkt- und Projektmanagementmethode, die ursprünglich aus der agilen Softwareentwicklung stammt. Scrum unterstützt einen regelmäßigen persönlichen Austausch innerhalb des Produktentwicklungs- und Programmiererteams, um den Stand der Entwicklung transparent zu diskutieren und kontinuierlich auf die Rahmenbedingungen einer dynamischen Umwelt anzupassen. Scrum und ähnliche Methoden werden mittlerweile nicht mehr nur in der Softwareentwickler-Szene angewendet, sondern auch überall dort, wo (digitale) Innovationen entwickelt oder komplexe Projekte gemanagt werden.

Scrum basiert auf einem Framework mit grundlegenden Werten und Regeln anhand derer das Verfahren durchgeführt wird. Zentrale Idee dabei ist es, dass interdisziplinäre Teams inkrementell, selbstorganisiert und vertrauensvoll unter den existierenden Rahmenbedingungen die besten pragmatischen Lösungen entwickeln.

---

<sup>21</sup>McLuhan (1964, S. 7 ff.).

<sup>22</sup>Brandes et al. (2014).

<sup>23</sup>Schwaber und Sutherland (2016).

Zudem werden in dem Framework bestimmte *Rollen* formuliert, die an dem Verfahren mitwirken. Diese Rollen sind aus einer Führungsperspektive interessant, da hierüber trotz der grundsätzlich selbstorganisierten und hierarchiefreien Grundidee gleichzeitig Machtpotenziale und Führungspositionen verankert werden. Das Scrum Manifest spezifiziert insbesondere drei Rollen: Product Owner, Entwicklungsteam und Scrum Master.

Der *Product Owner* ist eine einzelne Person, die das Produkt gestaltet, die Eigenschaften des Produktes definiert und die erfolgreiche Marktrealisierung mit den entsprechenden Implementierungsschritten verfolgt. Dabei hält er regelmäßig Rücksprache mit den Stakeholdern, um deren Bedürfnisse und Interessen zu verstehen und in das Projekt aufzunehmen. Das „Scrum Manifest“ weist dem Product Owner eine zentrale Legitimationsmacht zu. Hier heißt es: „Damit der Product Owner erfolgreich sein kann, muss die gesamte Organisation seine Entscheidungen respektieren... Dem Entwicklungsteam ist es nicht erlaubt, nach den Angaben einer anderen Person als denen des Product Owners zu arbeiten.“<sup>24</sup>

Das *Entwicklungsteam* besteht aus Experten verschiedener Disziplinen und ist für die Entwicklung des Produkts gemäß der inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben durch den Product Owner verantwortlich. Das Entwicklungsteam arbeitet selbstorganisiert und wird dabei durch den Scrum Master methodisch unterstützt.

Der *Scrum Master* arbeitet an der Schnittstelle von Product Owner und Entwicklungsteam und ist dafür verantwortlich, dass Scrum gelingt. Er nimmt dabei je nach Anlass verschiedene Rollen ein: Der Scrum Master wirkt zunächst als *Moderator*, weil er das Entwicklungsteam unter Zuhilfenahme verschiedener Techniken (z. B. Zeitmanagement durch sogenannte Sprints) dabei unterstützt, die Teamarbeit effizient zu organisieren. Er fördert das Verständnis für die Methode, führt Regeln ein und achtet auf deren Einhaltung. Der Scrum Master ist gegenüber dem Entwicklungsteam nicht weisungsbehaftet, sondern wird im Gegenteil als Coach und „Servant Leader“, also „dienende Führungskraft“ für das Scrum Team gesehen.<sup>25</sup>

Wenn es innerhalb des Teams, im Austausch mit dem Product Owner oder mit anderen Stakeholdern innerhalb einer Organisation zu Kommunikationsstörungen und Konflikten kommt, nimmt der Scrum Master die Rolle des *Vermittlers* und *Konfliktmanagers* ein.

Letztlich kann der Scrum Master als *Change Manager* wirken, indem er die Methode auch in anderen Unternehmensbereichen bekannt macht und implementiert und darüber die Akzeptanz für inkrementelle Entwicklung und Lösungsfindung schafft. Ein besonders leidenschaftlich agierender Scrum Master nimmt dann die Rolle des Agile Evangelist ein.<sup>26</sup>

Die kurze Skizzierung von Scrum illustriert ein grundsätzliches Spannungsfeld für Führung in Kontexten digitaler Entwicklung und Innovation. Auf der einen Seite werden

---

<sup>24</sup>Schwaber und Sutherland (2016, S. 6).

<sup>25</sup>Schwaber und Sutherland (2016, S. 7).

<sup>26</sup>Siehe Abschn. 2.2.

die Prämissen eines Digital Mindsets wie Agilität, Inkrementalität, Selbstorganisation und Offenheit proklamiert, auf der anderen Seite sind in der Methode starre Regeln, strukturierte Abläufe und klare Rollendefinitionen verankert.

Das Spannungsfeld zeigt sich aus einer institutionellen Führungssicht deutlich im Wechsel und Zusammenspiel der Rollen *Product Owner* und *Scrum Master*. Während der *Product Owner* idealtypisch auf legitimer und akzeptierter Positionsmacht und fachlicher ökonomischer Expertenmacht agiert, übernimmt der *Scrum Master* als „dienende Führungskraft“ ohne Weisungsbefugnis wichtige Funktionen vor allem auf der methodischen und sozialen Ebene. Die Ambivalenz zwischen Struktur vs. Offenheit sowie Hierarchie vs. Autonomie wird hier offenbar durch doppelte Führungspositionen zu lösen versucht.

In der Unternehmenspraxis – insbesondere in Tech Start-ups – werden diverse weitere Konzepte angewendet und erprobt, um alternative Organisations- und Führungsformen zu realisieren. Ein Beispiel ist *Holacracy*.<sup>27</sup> Ziel dieses Konzepts ist es, ein optimales demokratisches Organisationsniveau zwischen starker Bürokratie und fehlenden Strukturen zu realisieren. Aus diesem Grunde werden z. B. starre Stellenbeschreibungen durch flexible Rollen ersetzt, die kontinuierlich an verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Rollenträger treffen in unterschiedlichen selbst organisierenden und vernetzten „Circles“ zusammen, um dort frei von Hierarchien Lösungen durch integrative Entscheidungsfindung zu treffen. *Holacracy* basiert auf einer Vielzahl an Regeln und Guidelines. Ein *Facilitator* bzw. *Moderator* sorgt dafür, dass diese Regeln eingehalten werden und der Prozess entsprechend der Guidelines ablaufen kann. Der *Facilitator* nimmt damit eine indirekte Führungsposition ein, da mit dieser Rolle eine methodisch-strukturelle Machtbasis im Kontext der Selbstorganisation verankert wird.<sup>28</sup>

## 2.5 Digitale Spezialisten

Themen der Digitalisierung sowie der Informations- und Kommunikationstechnologie werden traditionell in Organisationen vor allem von IT-Experten gemanagt. Aus einer institutionellen Führungsperspektive nehmen hier insbesondere der *CIO – Chief Information Officer* und der *IT-Leiter* zentrale Rollen ein, da diese – primär aus den Professionen Informatik oder Wirtschaftsinformatik stammend – den Funktionsbereich IT verantworten und die Entwicklung der Organisation z. B. durch Entscheidungen für Hard- und Software maßgeblich beeinflussen.

Die Aufgabe von *CIO* und *IT-Leiter* besteht auf Vorstands- bzw. Abteilungsebene darin, IT zur Verfügung zu stellen, die Funktionsfähigkeit zu gewährleisten und sukzessive weiter zu entwickeln, um die wertschöpfenden Geschäftsprozesse im Unternehmen zu unterstützen, zu optimieren und zu automatisieren.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Vgl. Robertson (2016).

<sup>28</sup>Vgl. dazu auch Hofert (2016).

<sup>29</sup>Vgl. Appl und Oswald (2016).

In dem aktuellen Kontext digitaler Transformation scheint sich die Profession von IT-Spezialisten allerdings zu verändern. Die Veränderungen ergeben sich nicht nur durch die vielfältigen neuen Anforderungen durch technologischen Fortschritt, sondern auch maßgeblich bzgl. des Selbstverständnisses der Profession.

Paradoxerweise sind gerade die ursprünglichen Spezialisten für Digitalisierung häufig nicht die Treiber des digitalen Wandels, sondern reagieren vielmehr passiv auf Entwicklungen aus anderen Bereichen. Dies zeigt sich deutlich an der Zwillingsfunktion aus CIO und CDO: Der *CIO* fungiert als „Herr der Systeme“, während der *CDO* als „Meister des Geschäfts“ die Digitalisierung des Geschäftsmodells verfolgt.<sup>30</sup> Zudem ist IT traditionell in der Kernorganisation strukturell verankert. Digitale Innovationen werden derzeit allerdings immer häufiger in den Digital Units entwickelt, in denen ganz andere Rahmenbedingungen existieren als in den Kernorganisationen und in denen es möglich ist, den Digital Mindset zu leben und umzusetzen. Führungskräfte aus dem IT-Bereich (z. B. IT-Leiter und Admins) müssen stattdessen in gefestigten Strukturen weitreichende strategische Entscheidungen über Hard- und Software verantworten und operativ das Funktionieren der IT im Alltag sicherstellen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass es sich um zwei vollkommen unterschiedliche Organisationsstrukturen und -kulturen handelt und Konfliktpotenziale zwischen Kernorganisation und Digital Unit immanent sind: In den Digital Units werden durch Digital Fools und interdisziplinäre Teams innovative digitale Lösungen entwickelt, die von der IT in der Kernorganisation möglichst sofort integriert werden sollen. Gleichzeitig muss die etablierte IT-Infrastruktur trotz Wandelanforderungen weiterhin funktionieren, damit das Alltagsgeschäft sichergestellt ist. Themen wie IT-Systemintegration, Schnittstellenmanagement und Datenaustausch sind aus IT-Perspektive eines digitalen Transformationsmanagements sehr anspruchsvoll, da Entscheidungen für bestimmte Hard- und Software üblicherweise zu erheblichen Pfadabhängigkeiten führen, die in der Regel nur sehr behutsam gewandelt werden können.

Metaphorisch gesprochen handelt es sich bei den IT-Bereichen der Kernorganisationen um substanzstarke aber schwer manövrierbare „Öltanker“, bei den Digital Units um wendige „Speedboats“, die explorativ vor dem Öltanker die Gewässer der Digitalisierung erforschen und erproben können. Diese Struktur der „two speed organization“ zeigt die unterschiedlichen Anforderungen an die Führung der beiden Bereiche: Sowohl Kernorganisation als auch Digital Unit erfordern besondere Führungskräfte: „The oil tanker captain must be cautious and meticulous – someone you trust to get your precious cargo (your business-as-usual) from point A to B with no problems. However, the speed boat captain must be a sharp-eyed explorer and a risk-taker. You have to trust that your speed boat captain will find the best ideas, and bring back proof of their value.“<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Vgl. Abschn. 2.2.

<sup>31</sup>Rudloff (2016).

Damit wird deutlich, dass digitaler Wandel nicht gelingen kann, wenn sich in Organisationen eine Zweiklassengesellschaft digitaler Führung etabliert. Vielmehr geht es darum, Synergien zwischen spezifischen Professionen zu unterstützen und zu nutzen. Digitaler Wandel wird dann erfolgreich sein, wenn Digital Fools und IT-Leiter in Organisationen in einem Austausch auf Augenhöhe wirken können. Führungskräfte wie E-Leader und CDOs, die das „Big Picture“ der digitalen Transformation im Blick haben, können hierfür eine wichtige strukturelle und interpersonale Vermittlerrolle übernehmen.

Abschließend sei noch auf die Profession des *Programmierers* hingewiesen. Programmierer nehmen eine besondere und oftmals indirekte Führungsposition in Organisationen ein. Sie verfügen zunächst über eine erhebliche Expertenmacht, da sie digitale Kontexte konkret gestalten. Programmierer besitzen damit zugleich strukturelle Macht, da die Implementierung der von ihnen erstellten Produkte (Software, Apps, etc.) für Organisationen (z. B. aufgrund spezieller Programmiersprachen) konstitutive Entscheidungen darstellen und zu erheblichen Pfadabhängigkeiten führen können. In dem Moment, in dem eine Software eingeführt wird, wird letztlich auch die Positionsmacht von IT-Experten strukturell verankert, schließlich geht es in Folge immer auch um die Pflege der Systeme in der Zukunft und damit um langfristige Abhängigkeiten vom Support eines Systems.

## 2.6 Big Data Manager

Big Data ist eines der zentralen Themen, die im Zusammenhang mit der digitalen Revolution diskutiert werden.<sup>32</sup> „Data is the new oil“ heißt es häufig plakativ, was darauf hindeutet, dass die großen Datenmengen, die aufgrund der vernetzten digitalisierten Arbeit entstehen, ein wichtiger „Rohstoff“ für das Performancemanagement sind.

Damit verfügen in einem digitalen Zeitalter die datenspezifischen „Öl- und Schatzsucher“ über eine besondere Positionsmacht in Organisationen. In der Unternehmenspraxis existieren verschiedene Professionen wie *Data Scientist*, *Data Engineer*, *Analyst* oder *Quant*. Dabei handelt es sich meist um Experten aus der Informatik, Mathematik und Statistik, die sich mit der komplexen Thematik der systematischen Sammlung, Aufbereitung und Auswertung von Daten beschäftigen.<sup>33</sup>

Potenziell relevante Daten fallen in sämtlichen Organisationsbereichen an: von Maschinenlaufzeiten und Materialverbrauch in der Produktion, über Kundeninformationen durch Online Marketingaktivitäten bis hin zu Informationen über Personal und Finanzkennzahlen.

Die Aufgabe eines *Big Data Managers* ist es, diese Daten mithilfe geeigneter digitaler Tools zu erheben, zu analysieren und in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Dabei geht es nicht nur darum, quantitative Aussagen zu treffen, sondern die Daten

---

<sup>32</sup>Vgl. Marr (2015).

<sup>33</sup>Vgl. Provost und Fawcett (2013).

auch ganzheitlich qualitativ zu interpretieren, weshalb die Datenmanager idealerweise nicht nur Methodenexperten sind, sondern auch über Fachexpertise in den entsprechenden Branchen und Geschäftsfeldern verfügen müssen.

Die Anforderungen an Big Data Manager sind anspruchsvoll, weil sie grundsätzlich in einem Spannungsfeld agieren zwischen ökonomischer Leistungssteigerung durch Offenheit, Vernetzung und Transparenz auf der einen Seite und Wandelhemmnissen durch komplexe Datenschutzrichtlinien und Skepsis („gläserne Firma“) auf der anderen Seite.

Big Data Manager verfügen über eine erhebliche Positionsmacht, da die in Datenbanken systematisierten und mit Hilfe von Algorithmen ausgewerteten Datensätze zu einem weiteren wichtigen Schritt der digitalen Transformation beitragen: Sie sind die Basis für Aussagen über zukünftige Entwicklungen („Predictive Analytics“) sowie für selbstlernende Systeme und künstliche Intelligenz.

## 2.7 Künstliche Intelligenz

*Künstliche Intelligenz* (KI) ist ein weiteres Schlüsselthema der digitalen Transformation. Die radikalen Konsequenzen von KI werden seit jeher in Science-Fiction Szenarien verarbeitet: Von „Metropolis“ (1927) über „Terminator“ (1984), „iRobot“ (2004) bis zum Film „Her“ (2013) und „ExMachina“ (2015). Dabei wird die Rolle der künstlichen Intelligenz zumeist in Form von humanoiden Robotern im Spannungsfeld zwischen Bedrohung vs. Unterstützung der Menschheit reflektiert.<sup>34</sup>

Aber nicht nur in Zukunftsszenarien spielt künstliche Intelligenz eine Rolle. Schon heute wird das private und berufliche Leben in vielen Bereichen maßgeblich von KI beeinflusst:<sup>35</sup> Onlineshoppingportale werten die Verhaltensmuster von Menschen im digitalen Raum aus, um auf Basis des gläsernen Kunden Empfehlungen abzuleiten und das weitere Verhalten zu beeinflussen; Navigationsgeräte und vernetzte Fahrzeuge fahren Menschen autonom allwissend von A nach B; personelle Assistenten wie Siri (Apple), Alexa (Amazon) und Cortana (Microsoft) können in Echtzeit auf riesige Datenbanken zurückgreifen, um auf Fragen sofort pragmatische Antworten zu finden.

KI führt aber nicht nur zu einem erheblichen Wandel in gesellschaftlichen Bereichen, sondern verändert auch Branchen, Organisationen und Führung. Konstitutives Merkmal der vierten industriellen Revolution ist die Tatsache, dass Maschinen nicht mehr nur teilautomatisch z. B. Produktionsprozesse unterstützen, sondern im Internet der Dinge sogenannte *cyber-physische Systeme* miteinander agieren können.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Vgl. Frick (2015, S. 47).

<sup>35</sup>Vgl. Eberl (2016).

<sup>36</sup>Vgl. dazu Schwab (2016).

Insbesondere die Veränderung der Interaktion von Mensch und KI<sup>37</sup> ist aus Führungsperspektive von Bedeutung, da Beeinflussung zunehmend durch eine Institutionalisierung in Form von Maschinen erfolgt – wobei Maschine hier ein weiter Begriff ist und von Softwarelösungen bis hin zu physisch agierenden Robotern reichen kann.

Führung und Interaktionsbeziehungen zwischen Mensch und Maschine lassen sich auf verschiedenen Ebenen verorten. Der Mensch kann zunächst digitale Technik bei der Aufgabenerfüllung nutzen. Hierbei übernimmt der Mensch die Führungsrolle, er gibt „Befehle“ an die Maschine, die assistiert – z. B. bei der besseren Entscheidungsfindung durch komplexe Berechnungen. *Mensch* und *Maschine* können aber auch im *Team* zusammenarbeiten. Hierbei lassen sich beispielsweise die Synergien aus KI und menschlicher Kreativität nutzen oder physische Arbeit optimieren, indem der Roboter z. B. körperlich anstrengende Routinetätigkeiten übernimmt.

Das Führungsverhältnis dreht sich allerdings in dem Moment um, in dem die Maschine menschliches Verhalten direkt steuert. Das zeigt sich z. B. dann, wenn automatische Bestellvorgänge in Gang gesetzt werden, die von menschlicher Arbeitsleistung ausgeführt werden oder eine Maschine Fehler in der Produktion erkennt und Fehlermeldungen an einen Wartungsmitarbeiter sendet, der dieses Problem beheben muss.

Eine besondere Führungsposition nehmen in diesem Kontext die Experten ein, die über Kompetenzen verfügen, um Maschinen zu programmieren und zu steuern. Die *spezifischen Programmierer von KI* besitzen eine Art Metamacht, da sie es sind, die maschinelles Lernen in Gang setzen und über das Medium der KI beeinflussen können – und sie sind es auch, die aufgrund der Metamacht in der Lage sind, KI notfalls wieder außer Betrieb zu setzen.

Spätestens dann, wenn sich Maschinen auf Basis selbstlernender Algorithmen eigenständig weiterentwickeln und sogar über Intuition und Kreativität verfügen, werden sich Interaktionsbeziehungen von Mensch und Maschine radikal verändern und damit Führung und Macht neu definieren. Auch wenn Singularität nach Ansicht vieler Experten noch Science-Fiction ist, werden sich in naher Zukunft wichtige Folgefragen für die Führungsforschung und -praxis ergeben: von rechtlichen Haftungsfragen (z. B. bei maschinellem Fehlverhalten durch technische Störungen) bis hin zu grundlegenden Fragen einer Führungsethik (z. B. Einschränkung menschlicher Entscheidungsfreiheit durch KI).

---

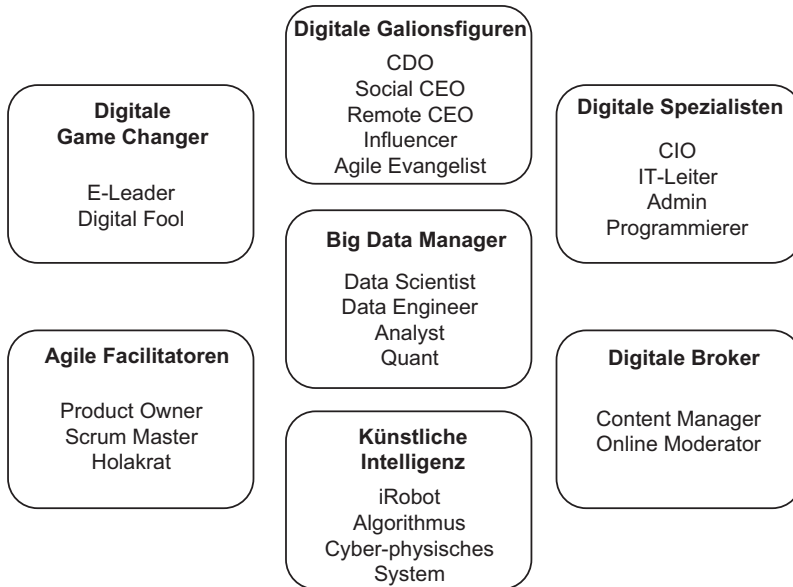
### **3 Macht, Interaktion und Wandelpotenzial digitaler Führungstypen – ein zusammenfassender Überblick**

Im Rahmen des Beitrags wurden exemplarisch verschiedene Professionen vorgestellt, die – in unterschiedlichen Organisationsbereichen institutionalisiert – spezielle digitale Management- bzw. Führungsaufgaben wahrnehmen (vgl. zusammenfassend Abb. 1).

---

<sup>37</sup>Vgl. dazu Davenport und Kirby (2015).





**Abb. 1** Digitale Führungstypen

Die Darstellung hat gezeigt, dass die Führungstypen über verschiedene digitale Machtbasen verfügen und in unterschiedlichem Ausmaß am digitalen Wandel mitwirken: einige agieren primär in virtuellen Sphären mithilfe digitaler Medien, andere im persönlichen Kontakt – manche nutzen formale Strukturen, andere eher einen informellen Rahmen – die einen wirken disruptiv, die anderen eher subtil im Hintergrund (siehe zusammenfassend Tab. 1).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Führungstypen nicht in allen Fällen eindeutig abgrenzbar und vor allem nicht überschneidungsfrei sind: So kann z. B. der IT-Leiter ein E-Leader sein, der CIO auch als Social CEO wirken oder ein Programmierer die Rolle des Digital Fools einnehmen. Außerdem wird Digitalisierung nicht nur von einem Führungstypen bewerkstelligt werden können. Im Idealfall werden verschiedene Professionen ganzheitlich auf mehreren Ebenen wirken, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten.

**Tab. 1** Eine Führungstypologie für den digitalen Wandel

Führungstyp	Definition	Institutionalisierte Machtbasis in der Organisation	Interaktionsform	Beitrag zum digitalen Wandel
E-Leader	Entre- bzw. Intrapreneur mit digitaler Vision und „Digital Mindset“	Persönlichkeitswirkung, digitale Expertenmacht, Unternehmer; Innovationsmanagement, Business Development, OE	Digital medial und direkt persönlich	Disruptiv insbes. bei innovativen digitalen Geschäftsmodellen und durch Implementierung eines Digital Mindsets
Digital Fool	Querdenker aus der Start-up-Szene	Digitale Expertenmacht in abgegrenzter Arena einer Digital Unit	Digital medial und direkt persönlich	Disruptiv insbes. in Teilbereichen aufgrund digitaler Innovationen
CDO	Transformer in Chief, der gesamunternehmerische Digitalstrategie implementiert	Digitale Legitimations- und Expertenmacht, Vorstandsebene	Insbes. direkt persönlich	Systematisch und kontinuierlich in sämtlichen Funktionsbereichen
Social CEO	CEO mit digitaler Führungsidentität, der konsequent Social Media für interne und externe Unternehmenskommunikation nutzt	Digitale Persönlichkeitswirkung, Vorstands- bzw. obere Managementebene	Digital medial	Subtil durch symbolische Vorbildfunktion im virtuellen Raum
Remote CEO	CEO, der primär mit den Mitarbeitern über digitale Medien kommuniziert	Digitale Legitimationsmacht, Vorstands- bzw. obere Managementebene	Digital medial	Subtil durch Aufweichung klassischer hierarchischer Strukturen aufgrund neuer Einflusspotentiale digitaler Interaktion
Influencer	Person, mit starker Präsenz in Social Media und einer Fangemeinde unter den Followern	Digitale Persönlichkeitswirkung, informale Expertenmacht	Digital medial	Subtil durch virale Vorbildfunktion
Agile Evangelist	Person, die agile Werte lebt und organisationsweit Überzeugungsarbeit leistet	Persönlichkeitswirkung, informale Expertenmacht	Insbes. direkt persönlich	Subtil durch leidenschaftliches Missionieren; bei Dogmatismus aber auch Reaktanz und Wandelhemmnis möglich

(Fortsetzung)

**Tab. 1** (Fortsetzung)

Führungstyp	Definition	Institutionalisierte Machtbasis in der Organisation	Interaktionsform	Beitrag zum digitalen Wandel
Content Manager	Online Redakteur mit redaktioneller, technischer, strategischer Verantwortung für Inhalte und Medien	Digitale Expertenmacht, Querschnittsfunktion	Digital medial	Subtil durch gezielte Positionierung von Inhalten und Mediennutzung
Online Moderator	Moderator von Online Communities	Digitale Legitimations- und Informationsmacht im virtuellen Raum	Digital medial	Indirekt durch Wirkung auf Gruppendynamik im virtuellen Raum
Product Owner & Scrum Master	Rollen der Produkt- und Projektmanagementmethode Scrum	Legitimations- und Expertenmacht (Product Owner), Methodenmacht (Scrum Master)	Insbes. direkt persönlich	Indirekt über Kulturwandel durch Implementierung agiler Methodik
CIO	Experte, der gesamunternehmerische IT-Strategie plant und umsetzt	Legitimationsmacht, digitale Expertenmacht, Vorstandsebene in Abgrenzung zum CDO	Insbes. direkt persönlich	Systematisch und substanzuell insbes. in Kombination mit CDO
IT-Leiter	Experte, der IT im Unternehmen operativ managt	Legitimationsmacht, digitale Expertenmacht, Abteilungsebene	Digital medial und direkt persönlich	ggf. reaktiv und sukzessiv aufgrund von Pfadabhängigkeiten der IT-Struktur und Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der IT im Geschäftsalltag
Programmierer	Software- und Informatik-Profi	Digitale Expertenmacht	Digital medial und direkt persönlich	Disruptiv durch innovative Softwareprodukte; inkrementell bei agiler Vorgehensweise
Big Data Manager	Datenexperte, der Big Data sammelt, systematisiert und inhaltlich auswertet	Digitale Experten- und Methodenmacht	Digital medial und direkt persönlich	Disruptiv durch neue Erkenntnisse über Geschäftstätigkeiten (Predictive Analytics)
Künstliche Intelligenz	Roboter, Maschinen, Algorithmen, die miteinander kommunizieren und die menschliches Verhalten beeinflussen können	Informationsmacht durch skalierbare Rechnerleistung	Digital	Disruptiv durch selbstlernende und autonom agierende Systeme

## Literatur

- Appl, J., & Oswald, O. (2016). Vom CIO zum CDO. Computerwoche, 19.01.2016. [www.computerwoche.de/a/vom-cio-zum-cdo,3221595](http://www.computerwoche.de/a/vom-cio-zum-cdo,3221595).
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schülken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt: Campus.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). *The second machine age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Kulmbach: Börsenmedien (Plassen Verlag).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: transcript.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2015). Dein Freund, der Roboter. *Harvard Business Manager*, 93(2015), 22–31 (Ihr neuer Kollege – Wie Roboter, künstliche Intelligenz und Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändern, Schwerpunkt Mensch und Maschine).
- Eberl, U. (2016). *Smarte Maschinen: Wie Künstliche Intelligenz unser Leben verändert*. München: Hanser.
- Frick, W. (2015). Wenn der Chef Hosen aus Metall trägt. *Harvard Business Manager*, 93(2015), 42–49. (Ihr neuer Kollege – Wie Roboter, künstliche Intelligenz und Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändern, Schwerpunkt Mensch und Maschine).
- Friedrich, R., Péladeau, P., & Mueller, K. (2015). Adopt, disrupt, transform, disappear – The 2015 chief digital officer study, strategy&pw. ([www.strategyand.pwc.com/media/file/The-2015-chief-digital-officer-study.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/The-2015-chief-digital-officer-study.pdf)).
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (2015). *Digital transformation – Changes and chances – Insights based on an empirical study*. Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, Augsburg.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Qualität*. Wiesbaden: Springer.
- Lipkowski, S. (2016). Leadership 4.0 – Führen in der digitalen Welt. *ManagerSeminare*, 09(2016), 18–27.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Hrsg.). (2016). *Managing in a VUCA world*. Heidelberg: Springer.
- Marr, B. (2015). *Big data: Using SMART big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. New Jersey: Wiley.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media – The extensions of man*. New York: New American library.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Provost, F., & Fawcett, W. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Rudloff, M. (2016). The business of two-speed IT. [www.etventure.com/blog/the-business-of-two-speed-it](http://www.etventure.com/blog/the-business-of-two-speed-it).
- Schwab, K. (2016). *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon Verlag.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, Juli 2016. ([www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org)).
- Wahmes, B. (2017). Virtuelle Teams – Führen auf Distanz. *ManagerSeminare*, 03(2017), 28–34.
- WKÖ (Hrsg.). (2016). *Wirtschaftspolitische Blätter, Schwerpunktheft Kreative Zerstörung 4.0*, 2, 2016.

- Zeichhardt, R. (2015). E-Leadership – Führung und Leistungssteigerung in digitalen Kontexten. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management* (S. 125–140). Wiesbaden: Springer.
- Zeichhardt, R. (2016a). E-Leadership – Praxisfälle zur Führung in digitalen Kontexten. In D. Eberhardt (Hrsg.), *Führung von Vielfalt* (S. 115–125). Heidelberg: Berlin.
- Zeichhardt, R. (2016b). Digitale Transformation – Organisationen und Führung anders denken?! Kreative Zerstörung 4.0. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 2(2016), 399–413.
- Zeichhardt, R., & Thiessen, T. (Hrsg.). (2016). *E-Leadership – Leitlinien für Führungskräfte in Zeiten des digitalen Wandels, Mittelstand 4.0 Agentur Kommunikation*. Berlin: BSP Business School.

---

## Internetquellen

- <http://www.business-punk.com>.  
<http://cdoclub.com>.  
<https://www.ceo.com/social-ceo-report-2014/>.  
<http://www.ihub.digital>.  
<https://www.textbroker.de/content-manager>.

---

## Über den Autor

**Zeichhardt, Rainer** Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1976; Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Prorektor für Studium & Lehre an der BSP – Business School Berlin; Projektmitarbeiter der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation; Wissenschafts-Botschafter der Wissenschaftskampagne Brain City Berlin von Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie; Lehre und interdisziplinäre Forschung zu Führungsverhalten, Managerkompetenzen, modernen Ansätzen der Führungskräfteentwicklung und des Changemanagements; Berater, Managementtrainer und Speaker zu aktuellen Themen der Managementpraxis wie z. B. E-Leadership, digitale Transformation und disruptives Innovationsmanagement.

---

# Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?

Svenja Teichmann und Christoph Hüning

## Inhaltsverzeichnis

1	Digital ist das neue Normal. . . . .	24
1.1	Der Erfolgsfaktor Mensch im Digitalen Wandel . . . . .	26
2	Gesucht: Digital Leader . . . . .	27
2.1	Wer trägt die Verantwortung für die Digitalisierung? . . . . .	28
2.2	Veränderung der Arbeitswelt . . . . .	29
2.3	Einfluss von Generation Y und Generation Z auf Unternehmen . . . . .	30
3	Prinzipien guter Führung . . . . .	32
3.1	Definition von Führung . . . . .	32
3.2	Ist „Leadership“ besser als „Führung“? . . . . .	34
3.3	Zusammenfassung . . . . .	36
4	Status Quo und Reality Check . . . . .	37
4.1	Funktioniert Digital Leadership auch im Home Office? . . . . .	37
4.2	Sind ex-Manager die besseren Ratgeber? . . . . .	38
4.3	Sind Digital-Unternehmen für die Digitalisierung besser gerüstet? . . . . .	38
5	Fazit: Was bleibt, was geht? . . . . .	39
	Literatur. . . . .	40

---

S. Teichmann (✉)  
Crowdmedia, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: svenja.teichmann@crowdmedia.de

C. Hüning  
4wrд consulting, Loogestieg 15, 20249 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: ch@4wrд-consulting.de