

# QUALIFIZIERUNG UND FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER DIGITAL LEADERSHIP

als Themenschwerpunkt im Digital Hub Nordschwarzwald

Hochschule Pforzheim



KURZ  
ERKLÄRT

JULI 2021

Themenschwerpunkte

## Inhalt

<b>1. Qualifizierung und Führung im digitalen Zeitalter/Digital Leadership</b>	<b>2</b>
1.1 Allgemeine Beschreibung	2
1.2 Vorteile	3
1.3 Herausforderungen	3
1.4 Praxisbeispiel	3
Literaturverzeichnis	6

## 1. Qualifizierung und Führung im digitalen Zeitalter/ Digital Leadership

### 1.1 Allgemeine Beschreibung

Bei der Digitalisierung geht es hauptsächlich um Vernetzung. Sogenannte Hubs werden zum schnelleren Datenaustausch verbunden. Je besser die Vernetzung, desto größer der Erfolg. In Anbetracht der Veränderung in der Organisation und den Inhalten von Arbeit durch die digitale Transformation werden sich neue Anforderungen an die Führungsebene ergeben. Die Führungskräfte sind für die erfolgreiche Umsetzung dieses Wandels verantwortlich. Die zentralen Veränderungen von Führung in einem Unternehmen durch

die Digitalisierung in Abbildung 1, sind Ergebnisse einer Expertenbefragung von Schwarzmüller et al (vgl. Schwarzmüller et al. 2017, S. 619–620).

Um die Potenziale dieser neuen Arbeitswelt zu realisieren, ist die Führung ein zentraler Aspekt zur erfolgreichen Umsetzung. Dennoch ist ein moderner Führungsansatz mit Vertrauen verbunden. Mitarbeiter möchten sich selbst einbringen, Verantwortung übernehmen und Freiräume eigenständig gestalten. Sie wollen miteinbezogen und gefragt werden, wenn es um die Erarbeitung einer Lösung geht. New Work passiert nicht von oben, sie muss gemeinsam gestaltet werden. Die neue Generation ist nicht mehr an der Frage „wie viel arbeite ich“ interessiert, sondern an dem „wann“ und „wo“. So hat sich der Begriff Work-Life-Balance zunehmend verwirklicht. Aufgrund der Vermischung von Arbeits- und Privatleben durch die digitale Welt kann nun Homeoffice angeboten werden. Durch Cloudlösungen können Mitarbeiter von Zuhause aus auf den Unternehmensaccount zugreifen. Dieser Aspekt ist wichtiger geworden als ein toller Geschäftswagen oder ähnliche Statussymbole. Dadurch müssen auch die Führungskräfte ihren Führungsstil anpassen. Die soziale Kompetenz im Sinne der Kommunikation hat heute mehr Bedeutung als das fachliche Wissen der Leiter (vgl. Doyé 2018, S. 201 – 202).

### Die zentralen Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter

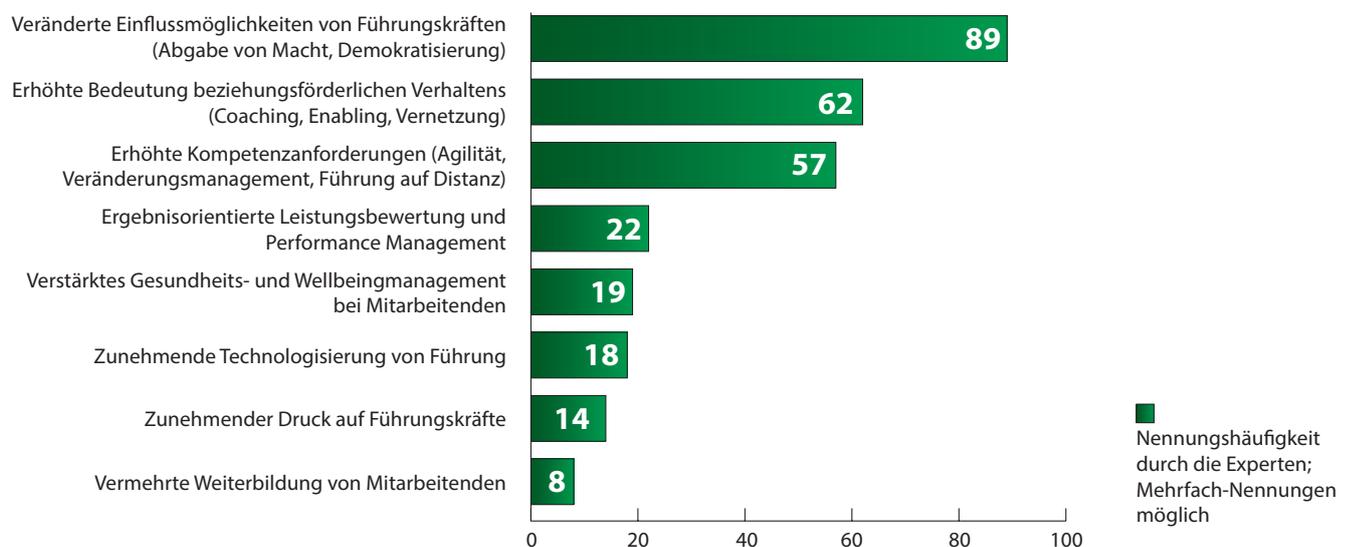


Abbildung 1: Zentrale Veränderungen von Führung im digitalen Zeitalter (Schwarzmüller et al. 2017, S. 620)

## 1.2 Vorteile

- Flexibles Arbeiten für die Mitarbeiter  
(vgl. Wagner 2018, S. 2)
- Flexible Arbeitsgestaltung für Führungskräfte  
(vgl. Wagner 2018, S. 2)
- Neue Wege der Arbeitsvisualisierung verbessern die Arbeit im Team. Sie ermöglicht es, dass jedes Teammitglied weiß, was der andere tut, wo Unterstützung notwendig ist und wo Wissensaustausch hilfreich wäre.
- Neue Wege der Arbeitsvisualisierung ermöglichen den Führungskräften die Teams besser und effizienter zu steuern und zu kontrollieren.
- Die Verbindung von Daten, Maschinen und Wissensarbeitern ermöglicht eine offene Kommunikation und einen freien Zugang zu Informationen für jeden. Führungskräfte können offen für Kritik und Feedback von erfahrenen Mitarbeitern sein. (vgl. Petry 2018, S. 212–213)

## 1.3 Herausforderungen

- Nach der Analyse der Vorteile für digitale Führung kommen Herausforderungen ans Licht, denen sich die Unternehmen und Führungskräfte stellen müssen (vgl. Doyé 2018, S. 201–202).
- Das Unternehmen muss den Mitarbeitern mehr Selbstorganisation einräumen und Freiheiten über Entscheidungen geben.
- Die Führungskräfte müssen ihre Macht abgeben und sehr demokratisch führen.
- Die neue Aufteilung der Macht im Unternehmen muss verstanden und akzeptiert werden.
- Je eigenständiger die Mitarbeiter agieren, umso besser müssen sie die Strategie des Unternehmens kennen, da die Leistung der Mitarbeiter intransparenter wird.
- Dies führt zu einer ergebnisorientierten Vergütung, die das Teamergebnis beeinflusst.

## 1.4 Praxisbeispiel

### Regional

Die **Hochschule Pforzheim** und die **IHK Nordschwarzwald** kooperieren, um Fachkräften die Arbeit und Aufgaben, welche die Digitalisierung mit sich bringt, näher zu bringen, Verständnis zu schaffen und sich weiterzubilden. Hierbei werden die Bildungsangebote an den Bedürfnissen von Industrie 4.0 sowie der Digitalisierung ausgerichtet. Fachkräfte mit einem Abschluss als Fachwirt mit einjähriger Berufserfahrung, Betriebswirt, Meister oder Techniker können so gezielt digital qualifiziert werden. Dabei können sie zwischen folgenden fünf Vertiefungsrichtungen wählen: Managing Future, Basic Management, Digital(e) Innovation, Cyber Technologies, eCommerce oder Lean Expert. Nach einem erfolgreichen Abschluss erhalten die Teilnehmer den Titel Innovationsexperte. Die Qualifizierung findet über die Methode des Blended-Learning statt, bei dem die Inhalte sowohl in Präsenzphasen vor Ort als auch in Onlinephasen übermittelt wird (vgl. Hochschule Pforzheim – Gestaltung, Technik, Wirtschaft und Recht 2018; Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald 2018).

### Überregional

Der **Campus Schwarzwald**, welcher in Freudenstadt angesiedelt ist, gilt als das Zentrum für Lehre und Forschung. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Digitalisierung, Führung sowie Nachhaltigkeit gelegt. Die Institution sowie die zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten ermöglichen es Unternehmen und Start-Ups ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, damit sie sich dem technologischen Standard anpassen können. Neben dem Forschungslabor und den Kooperationen mit Universitäten und Unternehmen wird ein innovativer Mehrwert für Städte und Unternehmen geschaffen, da auf die Einbindung neuester Technologien im Bereich der Digitalisierung im Maschinenbau Wert gelegt wird. Weitere Vorteile, die durch diese Institution geboten werden, sind die angebotenen Coachingprogramme, die für Studierende von Unternehmen durchgeführt werden wie auch der Zugang für Unternehmen zu Universitäten oder auch der Aufbau eines Technologiezentrums (vgl. Centrum für Digitalisierung, Führung und Nachhaltigkeit Schwarzwald gGmbH).

Die **ABG GmbH** ist ein wesentlicher Partner in der Personalentwicklung für bayerische Volks- und Raiffeisenbanken sowie Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Aufgrund der wandelnden Ansprüche heutiger Arbeitskräfte ist der Anspruch entstanden eine angepasste Lernwelt zu erschaffen, die die Anforderungen des digitalen Zeitalters erfüllt. Im Mai 2015 wurde deshalb die Lernplattform VR-Bildung gegründet, wodurch Fortbildungen und das individuelle Lernen deutlich flexibler wurde. Die Teilnehmer der Fortbildungen können so anhand ihrer individuellen Situation entscheiden, wann und wo sie sich mit den Inhalten der Online-Kurse auseinandersetzen. Dabei erhalten sie einen persönlichen Überblick über bereits absolvierte sowie anstehende Kurse. Ergänzt wird das digitale Lernformat durch Aufgaben in Foren, digitale Gruppenarbeiten und die Vernetzung der Teilnehmer untereinander als auch mit den Tutoren. Ziel der Plattform ist es aber nicht Präsenzschulungen zu ersetzen. Vielmehr kann durch das digitale Format eine optimale Vorbereitung geschaffen werden, um die Präsenzzeit so effektiv wie möglich zu nutzen, da auf bestehendem Wissen aufgebaut werden kann. Vorteile ergeben sich nicht nur für den Lernenden, sondern auch für die Firmen, die die Kosten für Übernachtungen, Anfahrt und Spesen reduzieren können (vgl. Pfahler 2016).

In der heutigen Zeit, in der die Digitalisierung und Technologien immer weiter voranschreiten, ist es möglich von überall sein Unternehmen zu führen. Dies beweisen Maren und Matthias Wagener. Sie führen ihre Agentur **Vast Forward**, die ursprünglich in Hamburg gegründet wurde, mittlerweile von ihrem Boot aus, mit dem sie auf dem Mittelmeer segeln. Mit ihrem Team aus freien Mitarbeitern, das über ganz Europa verteilt ist, sowie mit den Kunden wird digital über Skype kommuniziert. Aufgrund des zentralen Projektmanagements und der guten Zusammenarbeit kann Vast Forward als Service Partner schnell reagieren und ist skalierbar, sodass dringende Aufträge in kürzester Zeit erledigt werden können. Auch die Mitarbeiter wissen das flexible Arbeitsmodell zu schätzen und freuen sich über gemeinsame Teamaktivitäten wie Skype-Yoga oder gemeinsame Präsenzveranstaltungen (vgl. Vast Forward Bildpunktmobilisierung GmbH; Jäger 2018).

Das Telekommunikationsunternehmen **QSC AG** wurde 1997 in Stuttgart gegründet und ist mittlerweile unter dem Namen q.beyond bekannt. Seit mehreren Jahrzehnten unterstützen sie den Mittelstand dabei den Übergang in das digitale Zeitalter zu meistern. Sie möchten aber auch den eigenen Führungskräften dabei helfen ihrer Rolle in der heutigen Zeit gerecht zu werden. Dafür wurden Workshops abgehalten, bei denen Eigenreflexion und ein gemeinsamer Austausch der Führungskräfte von zentraler Bedeutung sind. Den Führungskräften wurde dabei ein flexibles Führungsmodell vorgeschlagen, welches zusammen mit ihrer jeweiligen Führungskraft konkret ausgestaltet und an das jeweilige Team mit dessen Anforderungen angepasst wird. Die Führungskraft wird mit einem Jongleur verglichen, der gleichzeitig das Alltagsgeschäft erledigen, die Mitarbeiter führen und die Zukunft gestalten muss. Dabei soll die individuelle Rolle, die Akzeptanz der hinderlichen Rahmenbedingungen und Umgang mit dem eigenen Führungsanspruch geklärt werden, aber auch die Selbststeuerungskompetenz erhöht und persönliche Entwicklungsfelder entdeckt werden. Für den Erfolg muss sich die Führungskraft dabei über Fähigkeiten, Handwerkszeug, Ressourcen, Haltungen und Präferenzen im Klaren sein. Ergänzt wird dieses Modell durch ein Leitbild mit gemeinsamen Zielen und klarer Führungsstrategie. Zusätzlich wurde dabei ein Graphic Recording erstellt, welches die wesentlichen Kernpunkte visualisiert. Durch die visuelle Darstellung wird eine höhere Identifizierung mit dem Leitbild realisiert als mit typischen Managementphrasen. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen war dabei die Veränderungsbereitschaft der beteiligten Führungskräfte (vgl. Brzoska et al. 2017).

## Kontakt

### Digital Hub Nordschwarzwald

[www.digitalhub-nordschwarzwald.de](http://www.digitalhub-nordschwarzwald.de)

### Patrice Glaser

Digital Hub Managerin

E-Mail: [digitalhub@nordschwarzwald.de](mailto:digitalhub@nordschwarzwald.de)



Der Digital Hub Nordschwarzwald ging im Oktober 2018 als einer von zehn regionalen Digital Hubs an den Start. Mit dem Ziel, Baden-Württemberg auch im digitalen Zeitalter als führenden Innovations- und Wirtschaftsstandort zu erhalten, unterstützt das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau dieses Förderprojekt. Der Digital Hub Nordschwarzwald wird getragen von 11 Konsortialpartnern und steht in der Projekträgerschaft der Wirtschaftsförderung Nordschwarzwald. Mit seinen drei Standorten Pforzheim, Nagold und Horb bietet der Digital Hub passgenaue Informations- und Unterstützungsangebote für kleine und mittelständische Unternehmen sowie für Selbstständige und Start-ups und agiert als Plattform für Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer, Beratung und Kollaboration.

## Literaturverzeichnis

**Brzoska, S.; Martinetz, S.; Wilke, J.; Schletz, A.; Baier, M.; Ludwig, F. et al. (2017):** Praxisleitfaden Qualifizierung. Handlungsfelder und Gestaltungsansätze einer dynamischen Personal- und Kompetenzentwicklung im digitalen Wandel. Hg. v. Bitkom e. V. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/171006-LF-Qualifizierung-online.pdf>, abgerufen am 17.05.2021.

**Centrum für Digitalisierung, Führung und Nachhaltigkeit Schwarzwald gGmbH (Hg.):** Campus Schwarzwald – Excellence in digital engineering. Campus Schwarzwald Story. Online verfügbar unter <https://www.campus-schwarzwald.de/campus/campus-schwarzwald>, abgerufen am 17.05.2021.

**Doyé, T. (2018): Digital Leadership.** In: Lars Fend und Jürgen Hofmann (Hg.): Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele, Bd. 1. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 197 – 210.

**Hochschule Pforzheim – Gestaltung, Technik, Wirtschaft und Recht (Hg.) (2018):** HS PF und IHK Nordschwarzwald unterzeichnen Kooperationsvertrag. Online verfügbar unter [https://www.hs-pforzheim.de/aktuelles/news/detail/news/hs\\_pf\\_und\\_ihk\\_nordschwarzwald\\_unterzeichnen\\_kooperationsvertrag/](https://www.hs-pforzheim.de/aktuelles/news/detail/news/hs_pf_und_ihk_nordschwarzwald_unterzeichnen_kooperationsvertrag/), abgerufen am 17.05.2021.

**Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald (Hg.) (2018):** Bildung 4.0 – Gemeinsam für Fachkräfte im Nordschwarzwald. IHK Nordschwarzwald und Hochschule Pforzheim unterzeichnen Kooperationsvertrag für neues Bildungsangebot. Online verfügbar unter <https://www.nordschwarzwald.ihk24.de/aus-und-weiterbildung/arbeitskreis-wirtschaft-schule-ihk-industriekaufmann/hochschule-wirtschaft/bildung-4-0-gemeinsam-fuer-fachkraefte-im-nordschwarzwald-4088658>, abgerufen am 17.05.2021.

**Jäger, M. (2018):** Vast Forward – wenn das eigene Boot zum Büro wird. Hg. v. Hamburg Startups. Online verfügbar unter <https://www.hamburg-startups.net/vast-forward-wenn-das-eigene-boot-zum-buero-wird/>, abgerufen am 17.05.2021.

**Petry, T. (2018):** Digital Leadership. In: Klaus North, Ronald Maier und Oliver Haas (Hg.): Knowledge management in digital change. New findings and practical cases, Bd. 1. Cham, Switzerland: Springer (Progress in IS), S. 209 – 218.

**Pfahler, S. (2016):** Mitarbeiter lernen online – Qualifizierung im digitalen Zeitalter. Hg. v. ABG GmbH. Online verfügbar unter [https://www.abg-bayern.de/abg\\_bayern/Finanzgruppe/Newsletter/2016/Quartal%201/mitarbeiter-lernen-online-qualifizierung-im-digitalen-zeitalter/](https://www.abg-bayern.de/abg_bayern/Finanzgruppe/Newsletter/2016/Quartal%201/mitarbeiter-lernen-online-qualifizierung-im-digitalen-zeitalter/), abgerufen am 17.05.2021.

**Schwarz Müller, T.; Brosi, P.; Welpe, I.M. (2017):** Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer (Hg.): CSR und Digitalisierung, Bd. 99. Berlin, Heidelberg: Springer (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 617 – 628.

**Vast Forward Bildpunktmobilisierung GmbH (Hg.):** Vast Forward. Online verfügbar unter <https://vast-forward.com/why-vast-forward/>, abgerufen am 17.05.2021.

**Wagner, D.J. (2018):** Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.



Dieses Werk der Hochschule Pforzheim ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.