

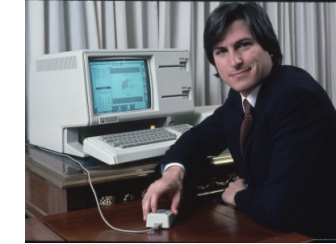
# Leadership neu in der digitalisierten Welt?

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel  
TU Wien, 7. April 2022



# Einleitung (1)

Die Geschichte der Digitalen Transformation/Evolution beginnt spätestens am Beginn der 1970er Jahre: Xerox (PARC) als Sternstunde und Fiasko gleichermaßen!



<https://www.youtube.com/watch?v=J33pVRdxWbw>

## *Xerox (Xerox Parc) als Erfinder*

## *Kommerzialisierung*

Graphische Benutzeroberfläche .....→ Apple

Objektorientierte Programmierung (Smalltalk) .....→ Microsoft, Apple, IBM

E-Mail-Kommunikation (Ethernet) .....→ 3com

# Einleitung (2)

Das Klavier macht nicht den Pianisten: Technologie ist nicht das Problem!





# Strategic Change (1)

Unternehmen sind gefordert Kerngeschäft und (digitales) Neuerungsgeschäft zu verbinden.



*Thomas W. Lawson (1902; 1907 gesunken)*

# Strategic Change (2)

Der vorhandene Denkraum - d.h. die organisationskulturellen Werte und sozialen Normen - engt den Entwicklungskorridor auch strategisch ein.



NAFA Mercedes-Benz (1981)



“There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share”  
(Steve Ballmer; CEO Microsoft)

# Strategic Change (3)

Kerngeschäft und Neuerungsgeschäft widersprechen sich fallweise fundamental.

## *Exploitation*

im Kerngeschäft

Exekutionskontext

Transaktionale Führung



## *Exploration*

im Neuerungsgeschäft

Lernkontext

Transformative Führung

*Balance?*

# Strategic Change (4)

Ambidexterity balanciert Exploitation & Exploration; strategisches Leadership ist gefragt.

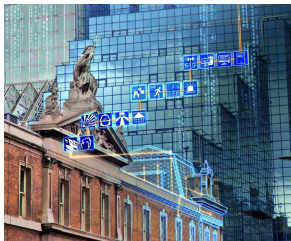


Strategisch-kultureller Bruch? *Pfadkreation* – z.B.  
*Geschäftsmodellinnovation*

Technologische Adaption? *Pfaderhaltung* – z.B.  
*Prozessoptimierung*



*Duales Betriebssystem (kulturell)*  
*Simple Rules (strukturell)*  
*Leadership (personell)*



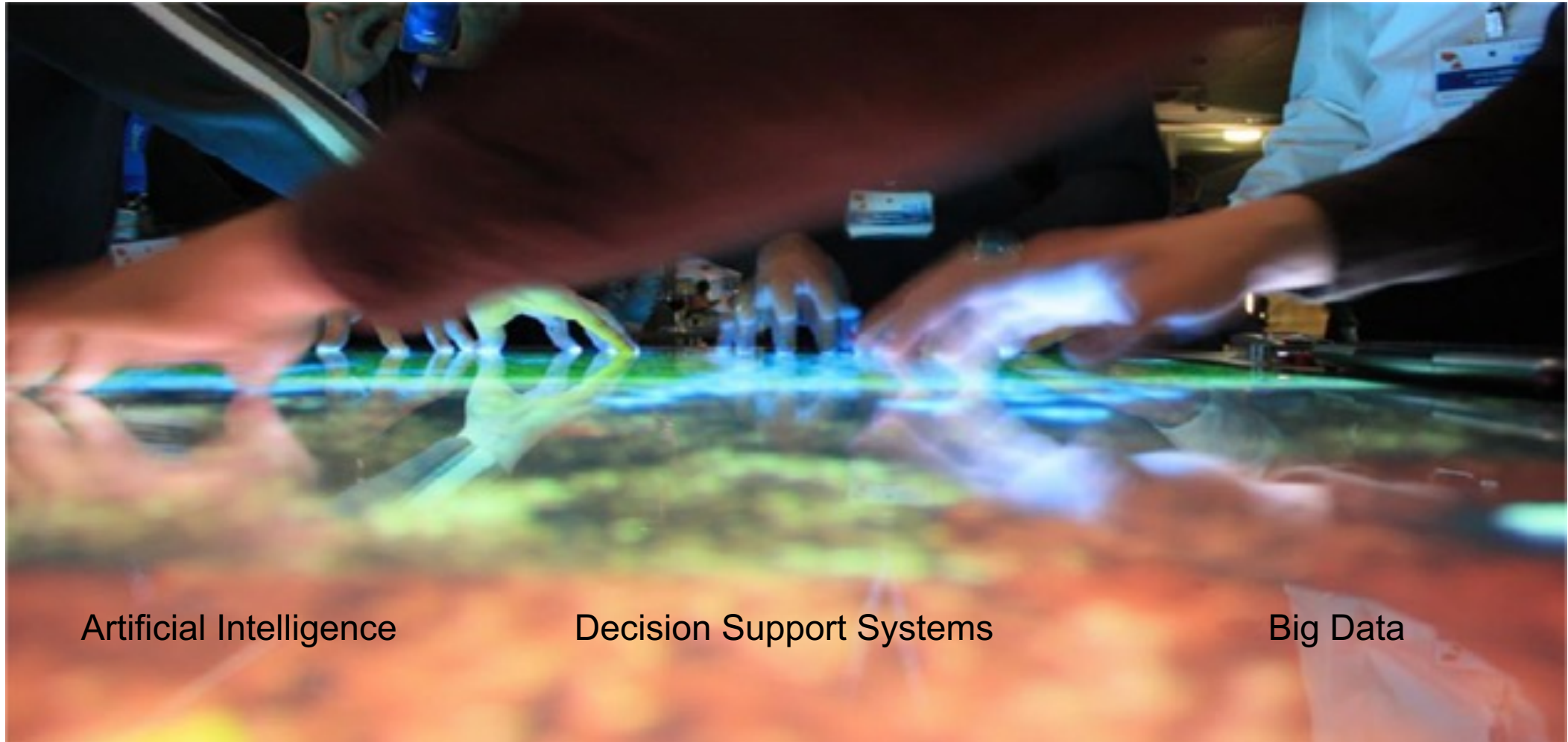
**rosenbauer**  
Firefighting Technology





# Technology Change (1)

OrgaChines: Interaktion zwischen Organisation/Mensch & Maschine ändert sich fundamental.



Artificial Intelligence

Decision Support Systems

Big Data



# Technology Change (2)

Die digitale Distanz bringt große Herausforderungen für Führung und Wandel.



# Technology Change (3)

Widerstand, Dequalifizierungsängste & Akzeptanzprobleme gegenüber neuen Technologien bremsen den Wandel.



Die Technologie ist nicht das Problem! Daher benötigt die digitale Evolution einen ganzheitlichen Zugang über Strategie, Struktur/Technologie & Kultur.

*Ganzheitliche Gestaltung der digitalen Evolution im Dreieck zu Strategie-Struktur/Technologie-Kultur als Basisvoraussetzung im einen umfassenden Wandel:*

- >> Führungskräfte sind der Schlüssel bei der Strategieentwicklung und -umsetzung in der digitalen Entwicklung
- >> Führungskräfte müssen den formalen Regelrahmen zur Einbettung der Technologien schaffen und dabei vor allem das „Warum“ erklären, d.h. den Grund und das Ziel der Veränderung
- >> Führungskräfte können durch ihr Verhalten (symbolisches Management) und ihre Entscheidungen ein „digitales Mindset“ in der Kultur verankern
- >> Führungskräfte sind deshalb die potenziellen Treiber der digitalen Evolution und sollten in der Qualifizierung im Fokus stehen

Die digitale Evolution erfordert klare strategische Führung (im Wandel).

*Digitalisierung braucht aktive Führungskräfte, die den technologischen Change strategisch treiben, kommunizieren und umsetzen:*

- >> Offenheit für Neuerungen, Entscheidungsstärke in der Durchsetzung und Konsequenz in der Umsetzung
- >> Strategisches Denken und Change-Know-how sind bedeutsamer als technologische Fähigkeiten
- >> Reflexionsfähigkeit auf einer Meta-Ebene als strategische Schlüsselfähigkeit

*Die digitale Evolution wird durch die Etablierung passender Führungssysteme unterstützt:*

- >> Führung und Veränderung benötigen Zeit, Ressourcen und vor allem Aufmerksamkeit
- >> Führungskräfteauswahl und -qualifizierung dienen als Stellhebel
- >> Reflektiertes Change-Wissen durch Führungskräftequalifizierung legt die Basis für den technologischen Wandel; besonders bei Techniker\_innen etc.



# Leadership Development & Digitalisierung (1)

Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten sind der Schlüssel zur Digitalisierung und zum Wandel.

## Strategien & Konzepte: Gestaltung der Zukunft

→ Strategische Führung:  
Sensing, Seizing, Reconfiguring  
*strategisch-konzeptionell*



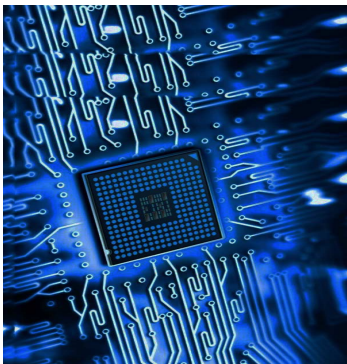
*fachliche*

Fähigkeiten

*methodische*

→ Operative Tätigkeit/Führung

→ Management



*soziale*

→ Menschenführung

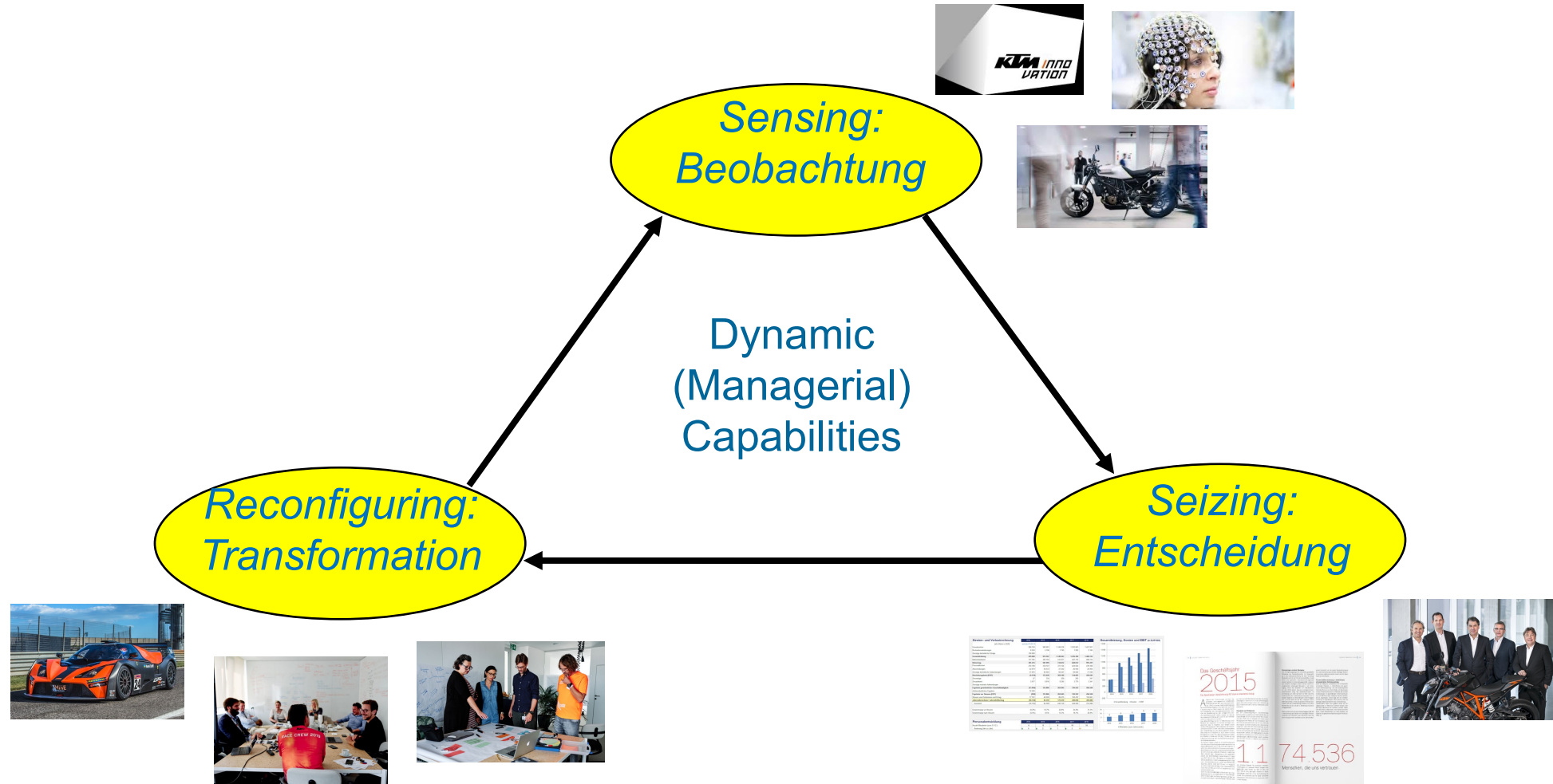
**Soziale Integration**



→ **Ergebnisse: Kerngeschäft** ←

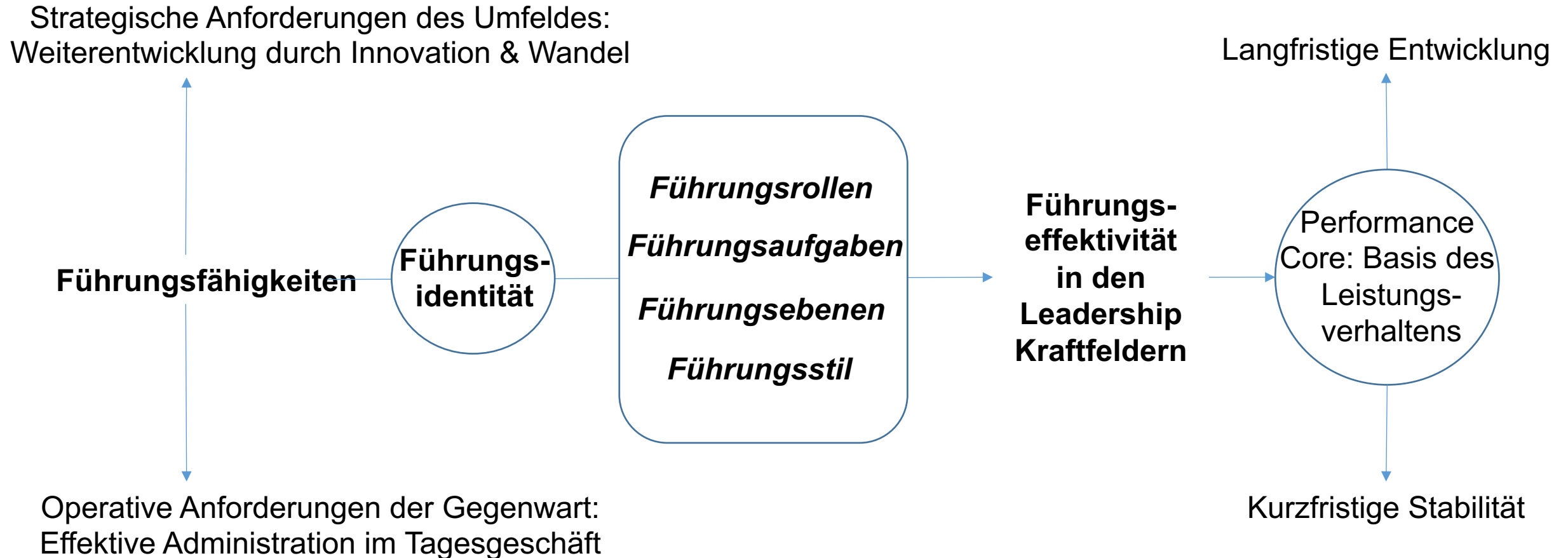
# Leadership Development & Digitalisierung (2)

Das Potenzial des Strategic Change hängt von der Ausprägung der Dynamic Capabilities ab:  
Beobachtungs-, Entscheidungs- und Veränderungsmuster.



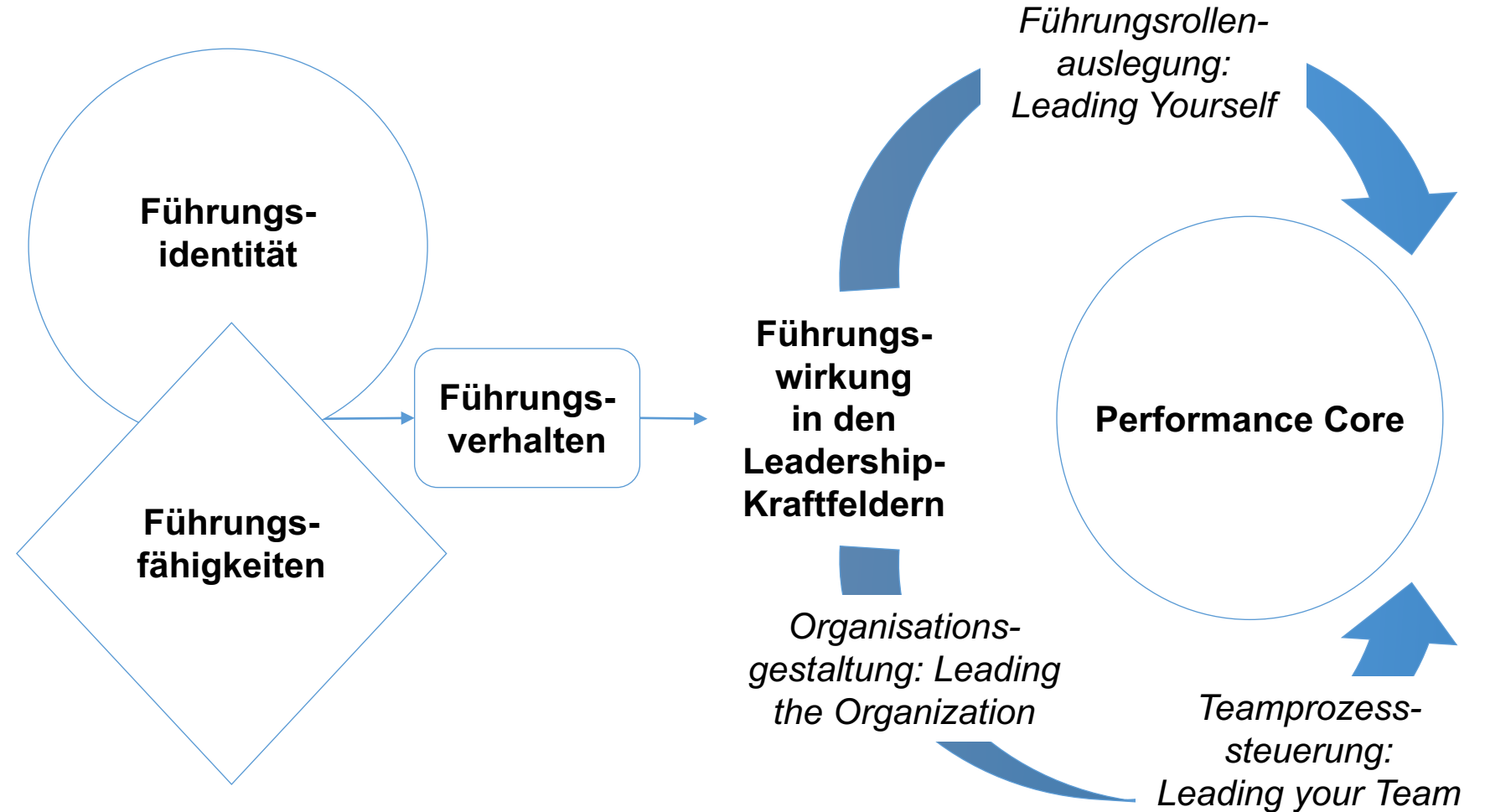
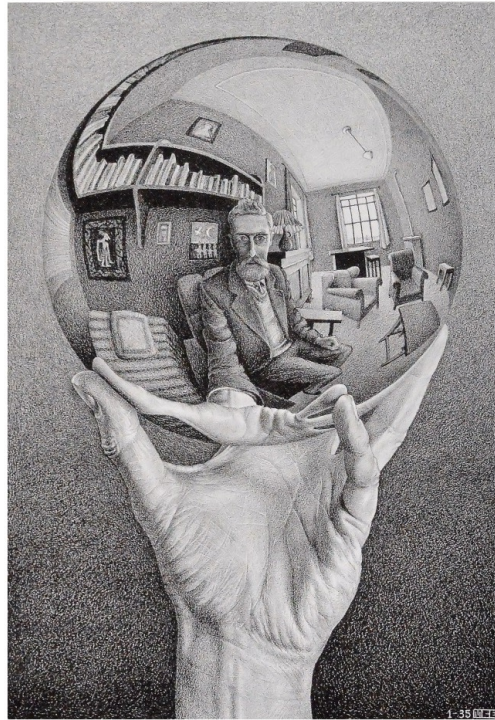
# Leadership Development & Digitalisierung (3)

Die Leadership Landscape zeigt die Entwicklungsfelder für Führungskräfte.



# Leadership Development & Digitalisierung (4)

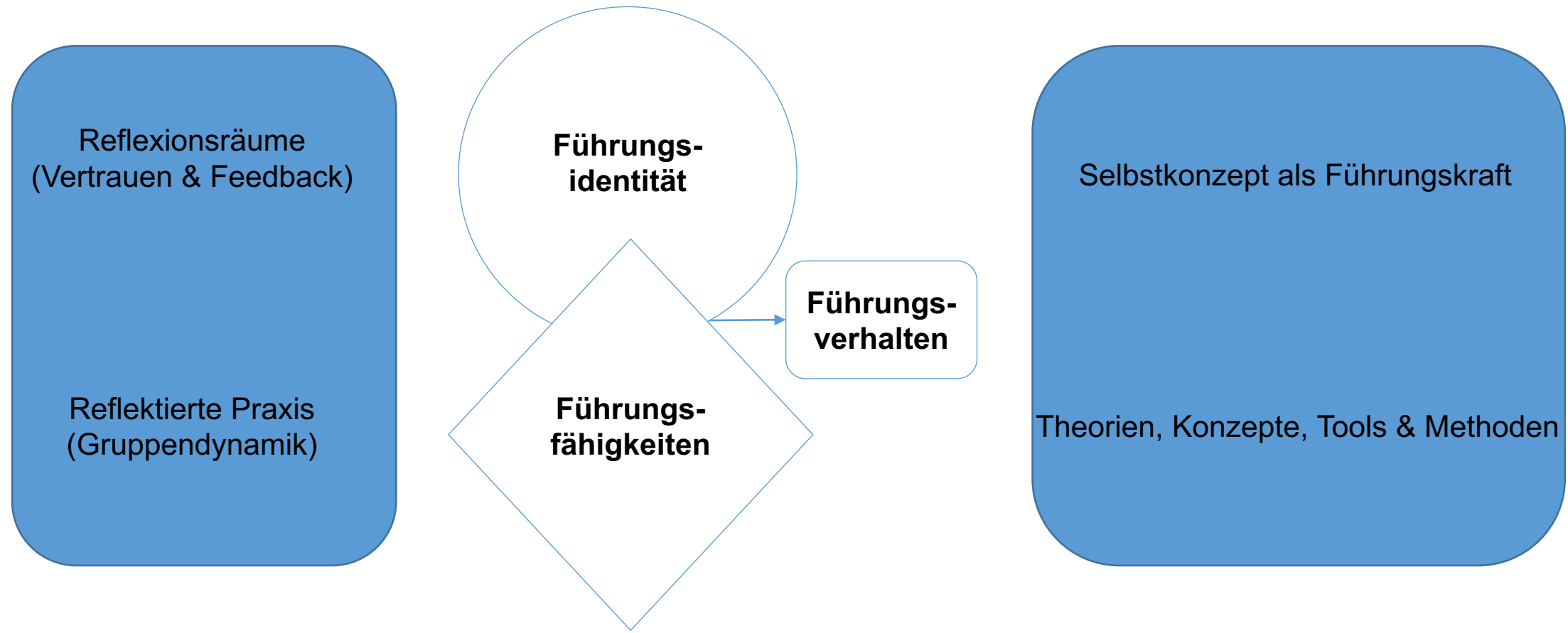
Wirkungsvolle Führung resultiert aus der Kombination aus Fähigkeiten & Mind-Set; Fähigkeiten sind entwickelbar, das Mind-set lässt sich nur über Reflexion und Diskussion verändern.





# Leadership Development & Digitalisierung (5)

Führungskräfteentwicklungsprogramme schaffen Platz für Lernen und Erfahrungsaustausch.



# Conclusio

Pianist\_innen & Orchester machen den Unterschied! Für Technologien den richtigen Kontext zu entwickeln ist die Kunst der Digitalen Evolution.





**Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel**

Dean

TU Wien Academy for Continuing Education  
TU Wien Institute of Management Science  
Operngasse 11, 1040 Vienna, Austria

+43-664-60588-7700

[wolfgang.guettel@tuwien.ac.at](mailto:wolfgang.guettel@tuwien.ac.at)

[www.tuwien.at/ace](http://www.tuwien.at/ace)



» Connecting Science, Technology & Business