

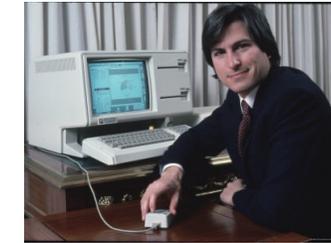
Leadership neu in der digitalisierten Welt?

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

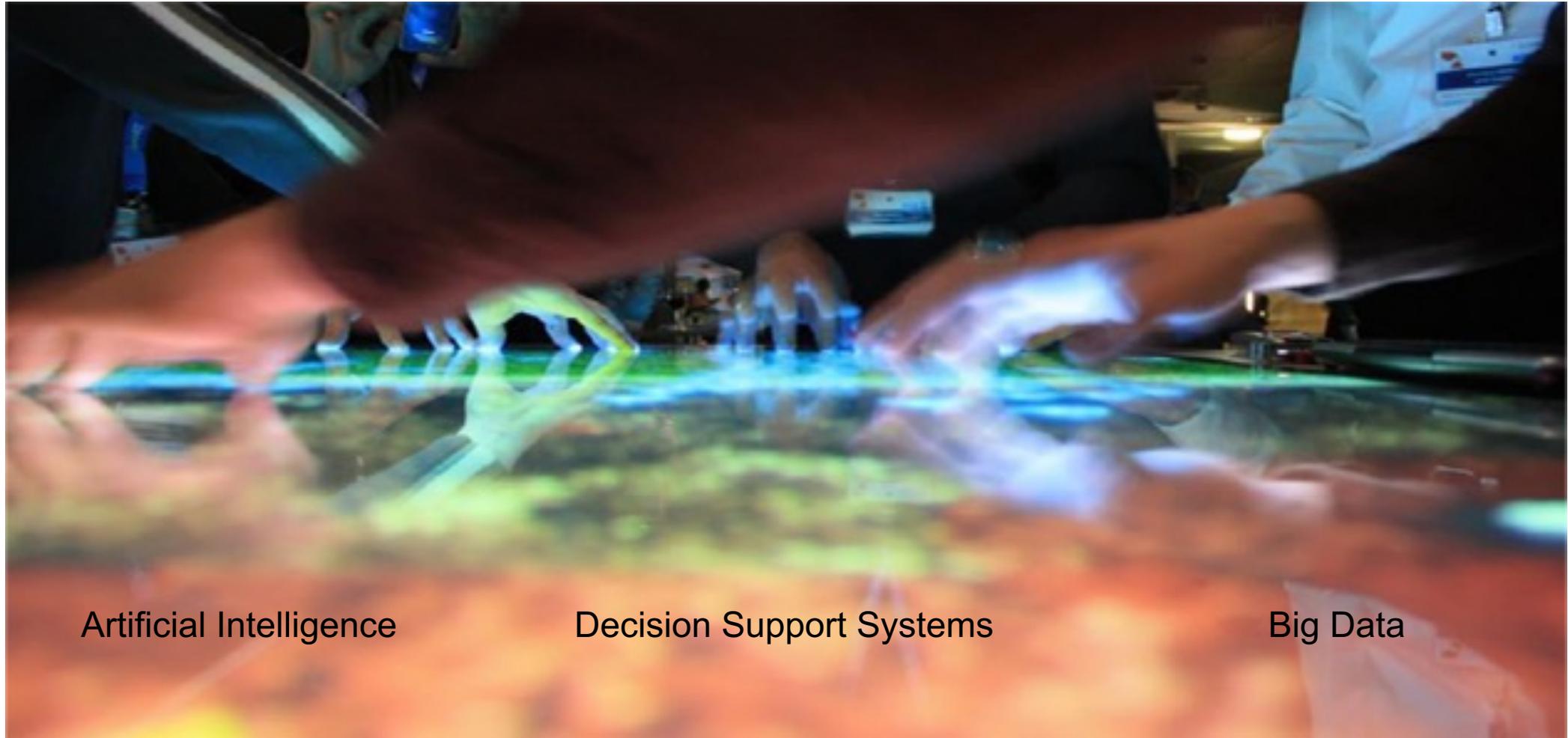


Duales Betriebssystem (kulturell)
Simple Rules (strukturell)
Leadership (personell)



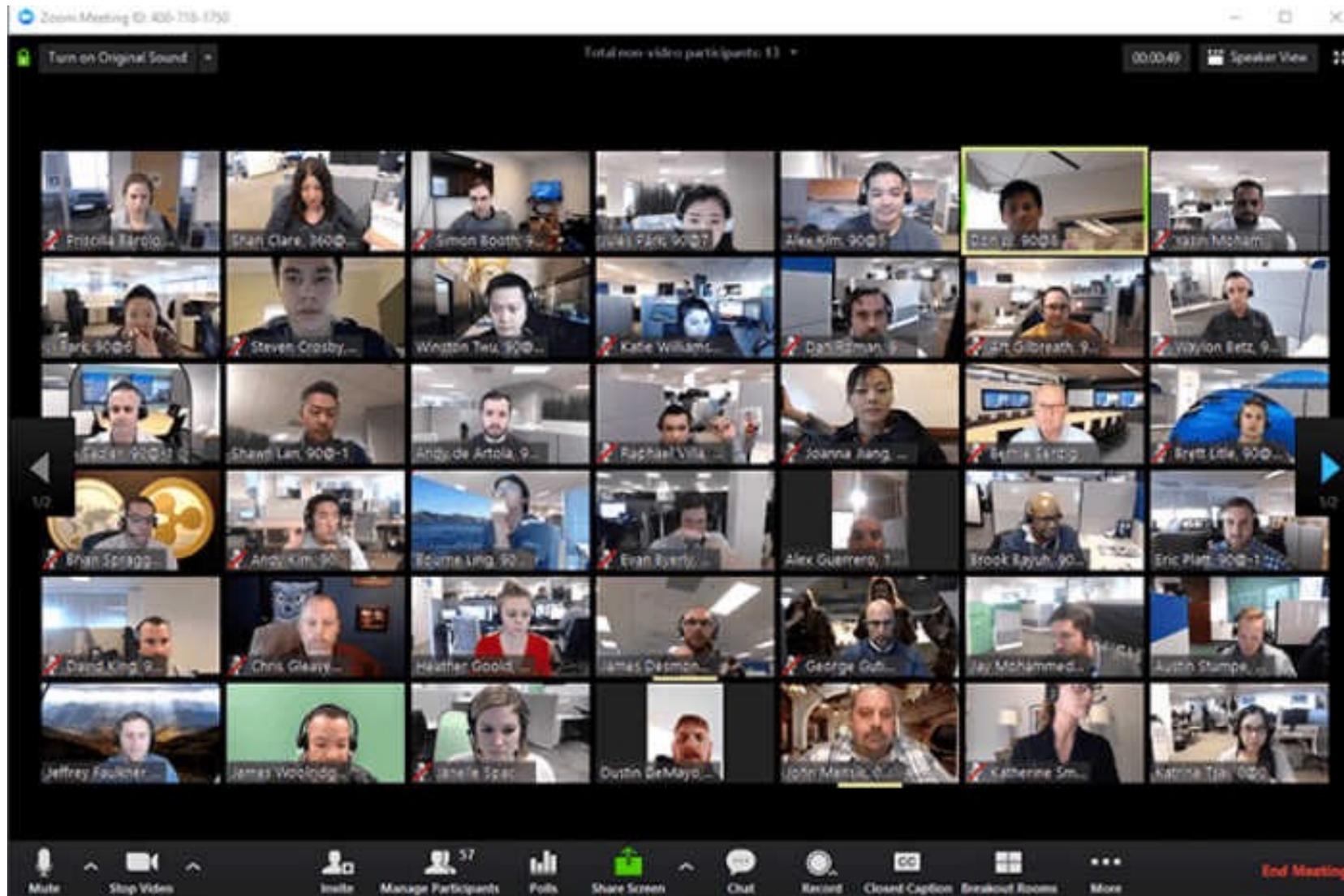
Technology Change (1)

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



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

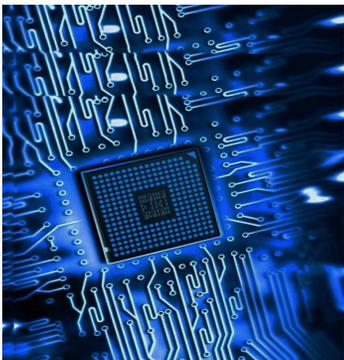
→ Management

soziale

→ Menschenführung

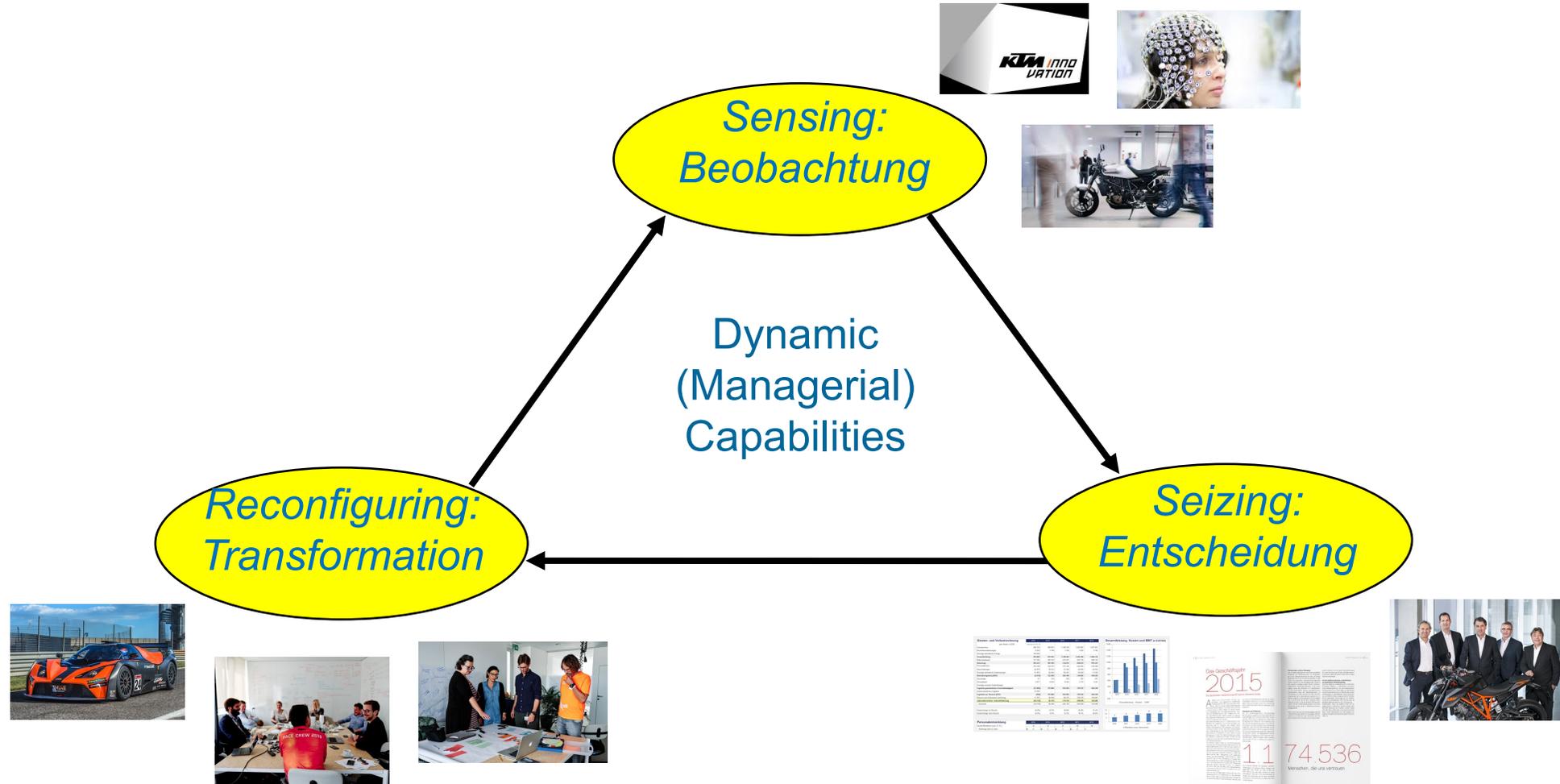
Soziale Integration

Ergebnisse: Kerngeschäft



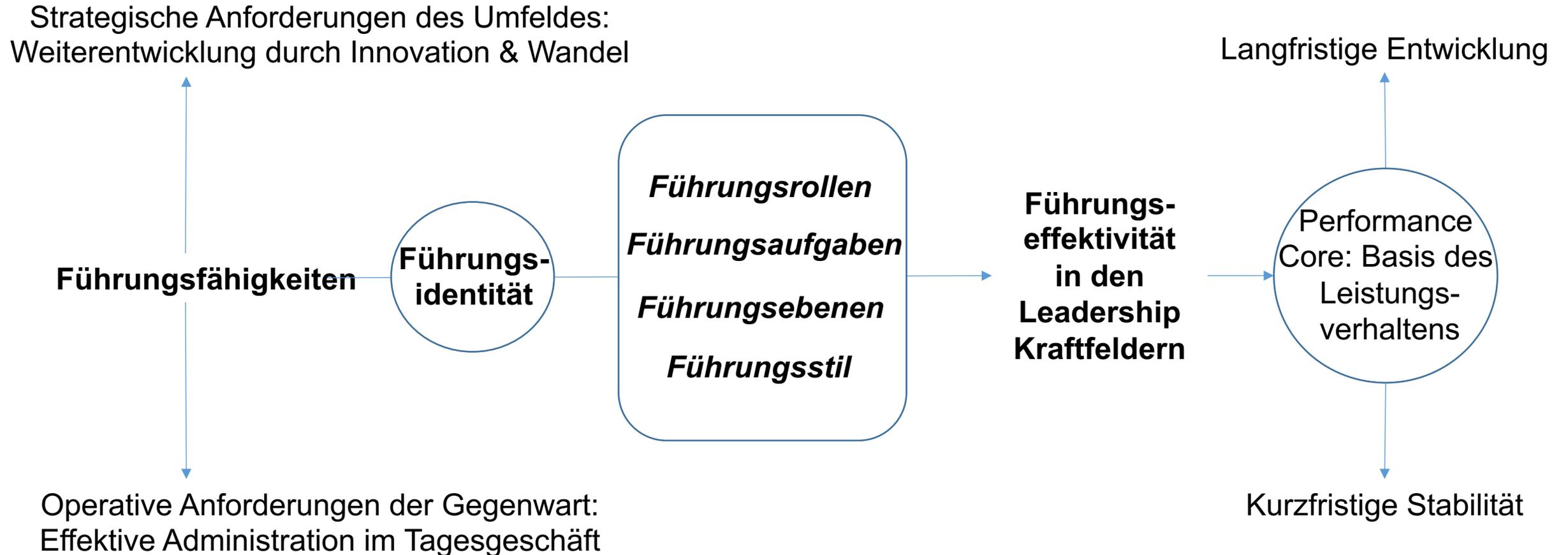
Leadership Development & Digitalisierung (2)

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



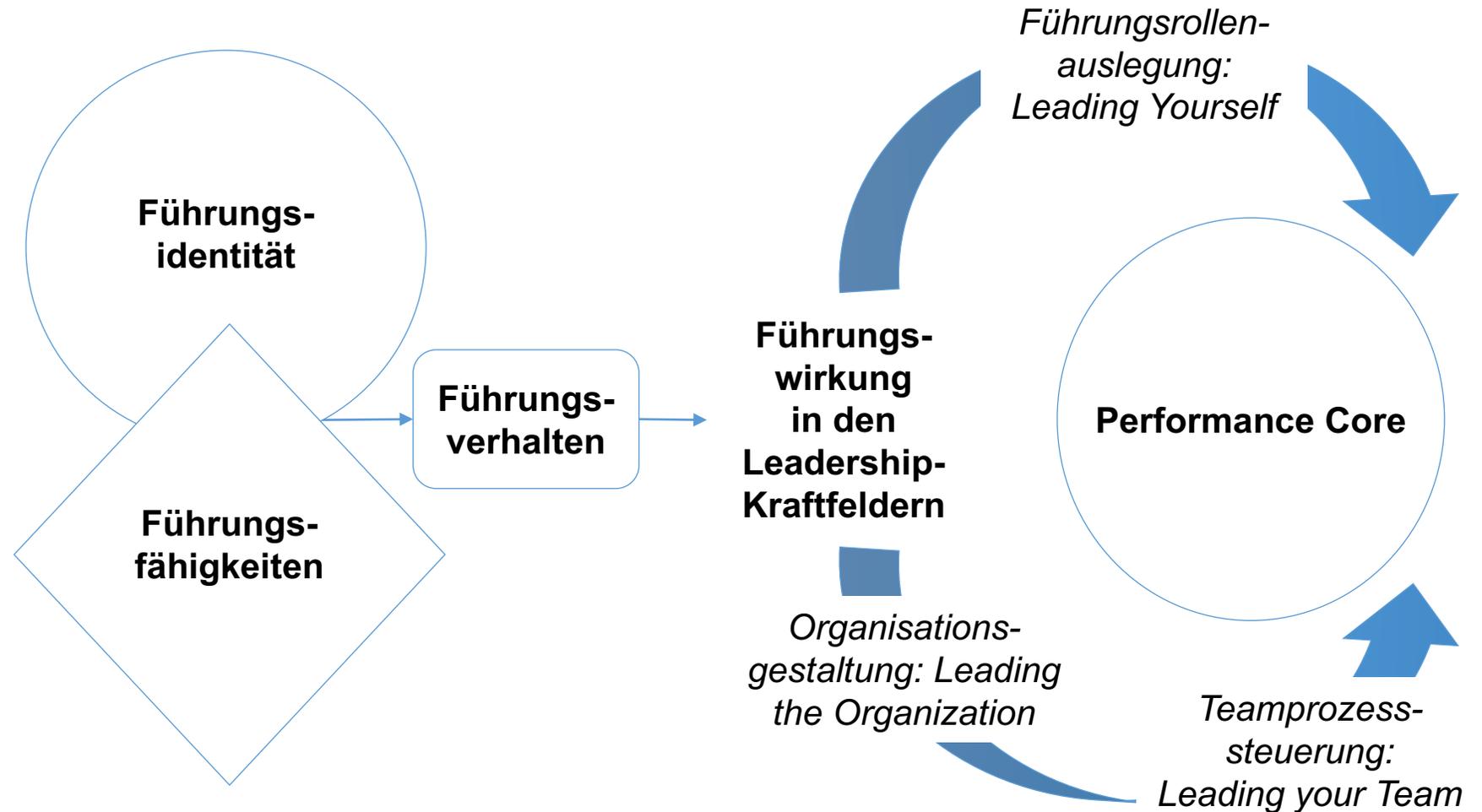
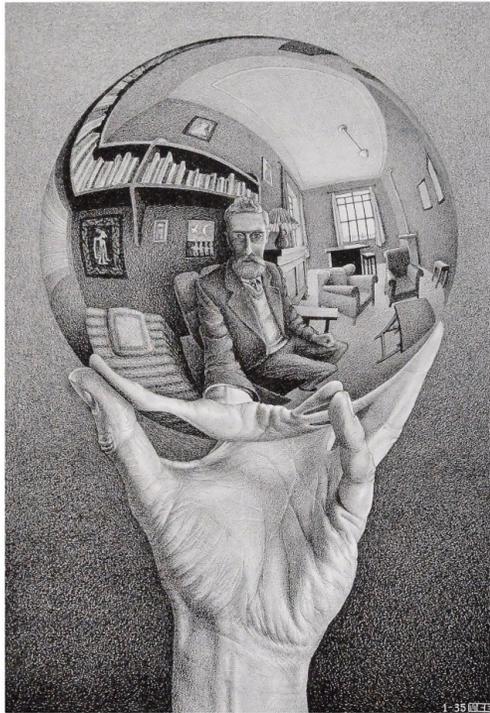
Leadership Development & Digitalisierung (3)

Die Leadership Landscape zeigt die Entwicklungsfelder für Führungskräfte.



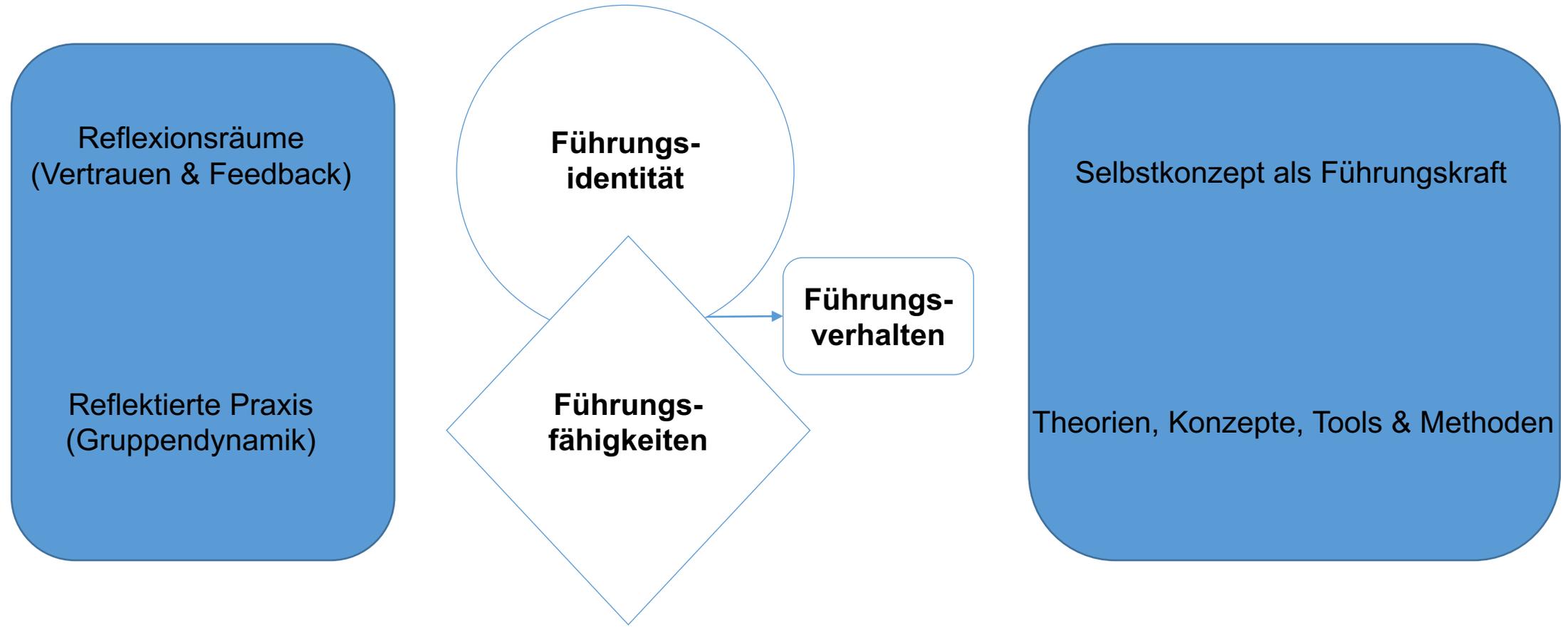
Leadership Development & Digitalisierung (4)

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

www.tuwien.at/ace



ACADEMY FOR
CONTINUING
EDUCATION



ACADEMY FOR
CONTINUING
EDUCATION

»» Connecting Science, Technology & Business