

Frank Wippermann

# Future Skills für Führung und Organisation

Wie Sie strukturiert und flexibel die  
digitale Transformation meistern

MIT  
PERSÖNLICHEM  
KOMPETENZ-  
FAHRPLAN

SCHÄFFER  
POESCHEL

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Future Skills für Führung und Organisation



Frank Wippermann

# Future Skills für Führung und Organisation

Wie Sie strukturiert und flexibel die digitale Transformation meistern

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4726-3 Bestell-Nr. 10385-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4727-0 Bestell-Nr. 10385-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4728-7 Bestell-Nr. 10385-0150

Frank Wippermann

**Future Skills für Führung und Organisation**

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Rawpixel.com, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

*Es bewegt sich etwas nur, nicht indem es in diesem Jetzt hier ist und in einem anderen Jetzt dort, sondern indem es in einem und demselben Jetzt hier und nicht hier, indem es in diesem Hier zugleich ist und nicht ist. Man muß den alten Dialektikern die Widersprüche zugeben, die sie in der Bewegung aufzeigen, aber daraus folgt nicht, daß darum die Bewegung nicht ist, sondern vielmehr, daß die Bewegung der daseiende Widerspruch selbst ist.*

Georg Wilhelm Friedrich Hegel: Wissenschaft der Logik (Werke. Band 6).  
Frankfurt a. M. 1979, S. 75

## Keep on running ...

Digitalisierung, agile Organisationsformen, innovative Geschäftsmodelle, veränderte Erwartungen der Mitarbeiter\*, internationale Netzwerke – die Schlagwörter rund um digitale Transformation beziehen sich längst nicht ausschließlich auf technische Belange. Die immer wieder angebrachten neuen Anforderungen an Führung spielen eine ebenso große Rolle. Doch häufig bleibt es bei einem sehr allgemeinen ›Auf die Führung kommt Neues zu‹. Das führt bei der einen Vorgesetzten zu achselzuckendem ›wird schon nicht so schlimm werden – ist ja bislang auch immer gut gegangen‹. Und die andere Vorgesetzte bekommt es mit der Angst zu tun, nicht wissend, worin denn nun konkret dieses ›Neue‹ besteht und inwieweit das ›Alte‹ für sie noch Bestand haben wird.

Mit diesem Buch möchte ich einen Weg zwischen Achselzucken und Angst zeigen. Dabei wird es sich um einen Weg handeln, der die technischen Ausgangspunkte ebenso skizziert wie politische und gesellschaftliche Konsequenzen der digitalen Transformation. Sie bilden den Rahmen für die Veränderung von Führung in agilen Organisationen. Der Fokus des Buches liegt nicht auf der Veränderung der Organisation von Organisation. Überlegungen zum iterativen Changemanagement, einer der beiden Schwerpunkte meiner Beratertätigkeit, habe ich vor einigen Jahren im Buch »Change Management in komplexen Situationen« bereits beschrieben.

Die Aufmerksamkeit in diesem Buch gilt meinem anderen Beratungsschwerpunkt, der Führung in der digitalen Transformation. Die braucht zweierlei: Zum einen die konkreten Kompetenzen einschließlich eines damit einhergehenden ›agilen‹ Führungsverständnisses. Und zum anderen konkrete Führungswerkzeuge der Zielvereinbarung und Personalbeurteilung, die einer dringenden Überarbeitung bedürfen, um in der digital-dynamisch geprägten Umwelt nicht hinderlich, sondern unterstützend zu wirken. Und dazwischen eine Organisation, die reif genug ist für den digitalen Wandel.

Die Quintessenz des Buches lautet: Digitale Transformation wird die Arbeit der Führung verändern. Eine Vorgesetzte wird vermehrt mit Ungewissheit umgehen – und zugleich Orientierung

geben müssen. Sie wird Widersprüche aushalten – und zugleich plausibel erklären müssen. Sie wird Planabweichungen als Normalfall behandeln – und zugleich verlässliche Strukturen anbieten müssen. Um das und vieles mehr schaffen zu können, bedarf es einer Erweiterung der Führungskompetenzen. Darüberhinaus müssen von Seiten der Organisation die internen Teilsysteme und die Führungswerkzeuge so umgestaltet werden, dass sie für den Umgang mit Ungewissheiten, Widersprüchen und Planabweichungen taugen.

Im Zusammenspiel aus kompetenter Führung und vorbereiteter Organisation kann die digitale Transformation gemeistert werden.

Kompetente Führung und vorbereitete Organisation – das habe ich beim Schäffer-Poeschel Verlag durchgängig erfahren. Mein Dank für eine sehr angenehme Zusammenarbeit geht an Frank Baumgärtner, Claudia Dreiseitel und Heike Münzenmaier. Danke auch an meine Kolleginnen und Kollegen von flow consulting für das kreative und konstruktive Ringen um Begriffe, Führungsverständnisse und Testitems sowie für die vielen weiteren guten Interaktionen. Besonderer Dank geht in diesem Zusammenhang an meinen Kollegen Eckhard Bollow, der viele Begriffe rund um ›Künstliche Intelligenz‹ entzaubert hat. Und meiner Kollegin Anneli Gabriel danke ich nicht nur für die Zeichnungen im ersten Kapitel. In den vielen Gesprächen mit ihr wurden die Ideen zu den Zeichnungen gemeinsam konkretisiert, der Fokus des Buches wurde mir dabei immer klarer.

Das größte Dankeschön geht – für selbstgebackene Hefezöpfe, Teebringservice, die Rücksicht auf wenig familienkompatible Zeiten am Schreibtisch und vieles, vieles mehr – an meine Familie.

Keep on running ... immer weiterlaufen. Machen Sie sich und Ihr Umfeld fit dafür. Ihnen wünsche ich dabei viel Interesse, Geduld und Erfolg.

Frank Wippermann, Hamburg und Celle, im März 2020

---

\* Nein, das ist kein Genderstern. Hier kommt auch nicht der mittlerweile übliche Hinweis, dass bei einem ›Mitarbeiter‹ immer auch die ›Mitarbeiterin‹ mitgemeint ist. Um in den Lesefluss nicht allzu viele Wirbel einzubauen, verzichte ich auf Sterne, Schrägstriche, geschlechtsspezifische Doppelnennungen wie ›Mitarbeiterin und Mitarbeiter‹ oder grammatisch häufig nicht zutreffende Ausweichformen wie ›Mitarbeitende‹. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe **die** Führungskraft und **der** Mitarbeiter verwendet – eine weibliche und eine männliche Form. Diese Unterscheidung greife ich auf und wähle für eine vorgesetzte Führungskraft die weibliche Form, für einen untergebenen Mitarbeiter die männliche. Selbstverständlich sind immer alle mitgemeint.

## Worum es geht

Die Übersicht zeigt Ihnen, was Sie in diesem Buch erwartet. Die wichtigsten Zusammenhänge sind mit Pfeilen dargestellt, zum schnellen Auffinden sind die Kapitelnummern eingefügt.

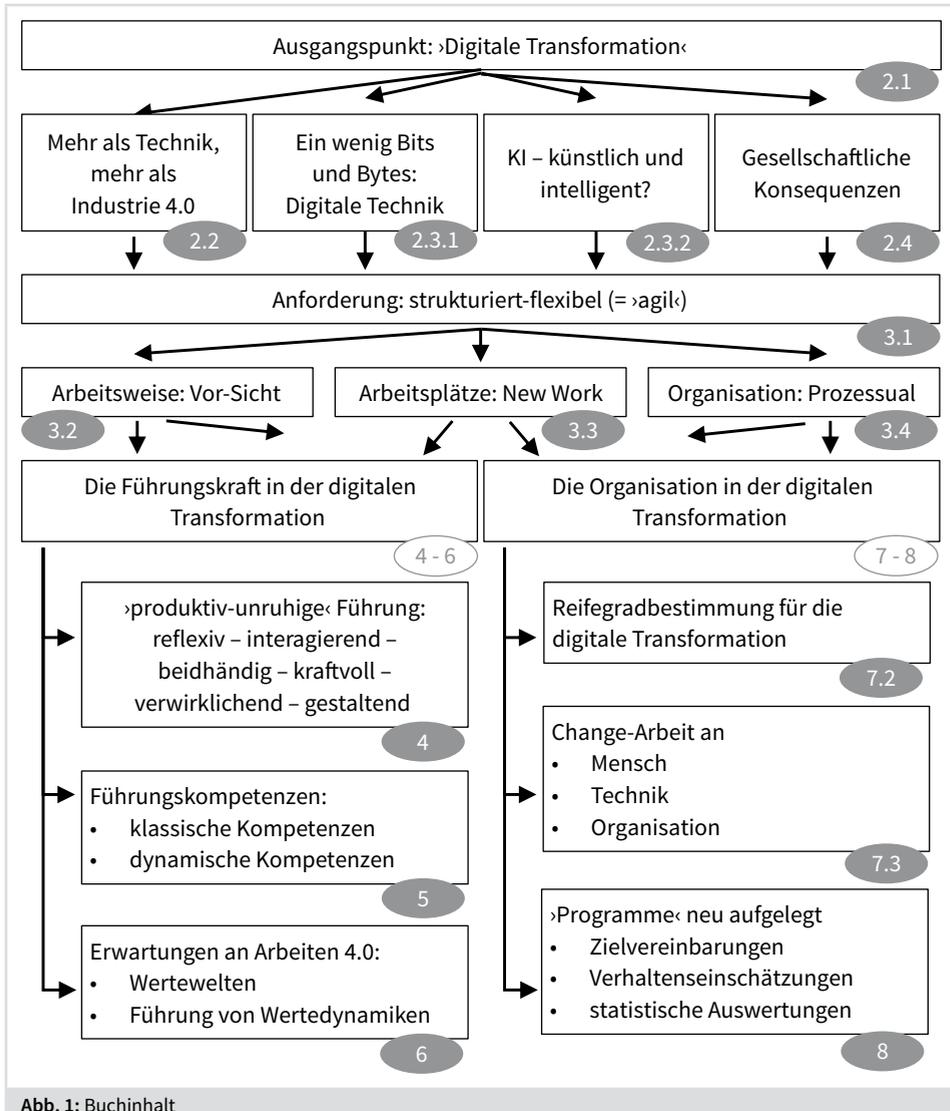


Abb. 1: Buchinhalt

Vorangestellt sind grafische Zusammenfassungen. In das Buch eingestreut habe ich zwei Tests, fünf soziologische Ansätze und sechs Interviews:

- Mit den grafischen Zusammenfassungen erhalten Sie einen Überblick zu den Themen und Thesen rund um die digitale Transformation. Jede der Abbildungen enthält einen Hinweis auf die Kapitel, in denen das Thema vertieft wird. So kann Ihnen dieser Teil auch als Wegweiser durch das Buch dienen.
- Die beiden Tests geben Ihnen eine erste Einordnung zum Stand innerhalb der digitalen Transformation – Ihrem Stand als Führungskraft und dem Stand Ihrer Organisation.
  - Mit dem ersten Test können Sie Ihre Führungskompetenzen selbst einschätzen und auch auswerten. Damit erhalten Sie einen Überblick zu Ihrem Kompetenzstand hinsichtlich stabiler wie auch dynamischer Situationen. Und Sie bekommen Hinweise, welche Kompetenzen Sie möglicherweise ausbauen sollten – für Ihren persönlichen Kompetenzfahrplan.
  - Ein zweiter Test ermittelt den sogenannten ›digitalen Reifegrad‹ Ihrer Organisation. Das Ergebnis zeigt Ihnen, wo die Organisation auf dem Weg der digitalen Transformation steht – und welche Baustellen möglicherweise auf sie warten.
- Die fünf Soziologen sind eingestreut, um Ihnen einen Überblick über die soziologische Debatte zu den Folgen der digitalen Transformation zu verschaffen. Mit dem Überblick erhebe ich nicht den Anspruch, den jeweiligen soziologischen Ansatz in Gänze zu umreißen, sondern eben nur den für das Thema ›digitale Transformation‹ relevanten Teil. Ein Blick von außen, den Sie nur im Fall einer fortgeschrittenen Theorie-Abneigung überspringen sollten. Apropos ›Theorie: Einen der schönsten Blicke auf die Akropolis in Athen hat man von der Οδός Θεωρίασ – der Theorie-Straße, der Straße des Anschauens ... Theorie kann sehr anschaulich sein.
- Die Interviews verdeutlichen die Veränderung von Führung. Fünf Gespräche habe ich mit Menschen geführt, die führen – jedoch nicht in klassischen Vorgesetztenpositionen innerhalb von Organisationen, sondern als Dirigent, als Freitaucherin, als Paartänzer, als Rennleiter, als Schlagmann im Ruderachter. Sie führen in Konstellationen und Situationen, die denen von Führungskräften in der digitalen Transformation verblüffend ähnlich sind. Die Ähnlichkeiten werden Sie schnell selbst entdecken. Meinen Interviewpartnern möchte ich an dieser Stelle nochmals danken: Für die Zeit, die sie sich genommen haben, und vor allem für die sehr angenehmen und anregenden Gespräche.  
Ein sechstes Interview habe ich in das Buch ›gemogelt‹, das nur postum geführt werden konnte. Erich Gutenberg, einer der bedeutendsten BWL-Vertreter in Deutschland, hat in seinem 1962 erschienen Buch »Unternehmensführung« Anforderungen an Führung und an eine dazu passende Organisation mit einer Tiefe und einer Klarheit formuliert, die – bis auf eine etwas ›ältliche‹ Sprache – heute erneut aufgelegt werden könnten.

Die Einstreuungen sollen den geraden Weg durch das Buch aufbrechen, Sie konstruktiv verwirren, sollen Sie auf andere, neuartige Gedanken bringen. Denn das ist eine der Haupteigenschaften von Transformationen: Die Wege entstehen erst beim Gehen.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	13
<b>1 Ein erster Überblick .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Digitale Transformation .....</b>	<b>43</b>
2.1 Auswirkungen und Beispiele .....	46
2.1.1 Drei Eckpunkte der digitalen Transformation in der Organisation .....	46
2.1.2 Musik hören – ein kurzer Abriss der vergangenen Jahrzehnte .....	47
2.1.3 GoodSAM .....	49
2.2 Vier – Punkt – Null .....	50
2.2.1 Mehr als Technik .....	50
2.2.2 Und wann waren 1.0, 2.0, 3.0? .....	52
2.2.3 Zum Stand von 4.0 .....	53
2.2.4 Alles VUCA – oder was? .....	55
2.3 ›Künstliche Intelligenz‹ .....	57
2.3.1 Die technische Seite von KI .....	58
2.3.2 Die Verteidigung der Intelligenz .....	60
2.4 Themen der digitalen Transformation .....	63
2.4.1 Globale Themen .....	65
2.4.2 Nationale Themen .....	66
2.4.3 Organisationsbezogene Themen .....	67
2.5 Auswirkungen auf Arbeitsplätze .....	68
<b>3 Die Veränderung der Organisation von Arbeit .....</b>	<b>73</b>
3.1 Zwei Begriffe: Disruption und Agilität .....	73
3.2 Zweiradverkehr .....	75
3.2.1 Der zentrale Begriff ›Komplexität‹ .....	79
3.2.2 Produktive (Un)Ruhe .....	85
3.3 New Work .....	91
3.3.1 Die dreifache Flexibilisierung .....	91
3.3.2 Kritisches Hinterfragen und Herausforderungen .....	94
3.4 Organisation: Mehr Prozess, weniger Ergebnis .....	96
3.4.1 Von der Position zur Rolle .....	98
3.4.2 Geltungsansprüche .....	101

<b>4</b>	<b>Die Führungskraft in der digitalen Transformation</b>	<b>107</b>
4.1	Situation und Führung	109
4.1.1	Reflexivität	110
4.1.2	Interaktion	112
4.1.3	Beidhändigkeit	113
4.2	Führung als »verwirklichtes kraftvolles Gestalten«	116
4.2.1	kraftvoll	118
4.2.2	verwirklicht	118
4.2.3	Gestalten	119
4.2.4	Vertrauen wagen	121
<b>5</b>	<b>Kompetenzen – klassische und dynamische</b>	<b>127</b>
5.1	Kompetenz-Test	128
5.1.1	Kompetenzfahrplan – Teil 1	132
5.1.2	Kompetenzfahrplan – Teil 2	138
5.2	Steckbriefe der dynamischen Kompetenzen	148
<b>6</b>	<b>Die Welten der Erwartungen an »Arbeiten 4.0«</b>	<b>159</b>
6.1	Wertewelten-Ansatz	159
6.1.1	Die sieben Wertewelten	162
6.1.2	Erste Konsequenzen für Führung	170
6.1.3	Zweiteilung der Wertewelten	172
6.2	Wertedynamiken in Organisationen	173
6.2.1	Vier Formen der Organisationswerte	174
6.2.2	Bezugspunkte und Lücken	175
6.2.3	Spannende Werte in der Führungsetage	177
<b>7</b>	<b>Die Organisation in der digitalen Transformation</b>	<b>181</b>
7.1	Ausgangspunkt: MTO-Ansatz	182
7.2	Organisationaler Reifegrad in der digitalen Transformation	184
7.2.1	Reifegrad-Test	185
7.2.2	Dreidimensionale Reifegrad-Bestimmung	189
7.3	Reifegradentwicklung und Changemanagement	194
<b>8</b>	<b>Programme für »Organisation – Mensch« – neu aufgelegt</b>	<b>203</b>
8.1	Zielvereinbarungen	204
8.1.1	Ziele in komplexen Situationen	205
8.1.2	Zielvereinbarung, klassisch	206
8.1.3	Zielvereinbarung für die digitale Transformation	207

8.2	Personalbeurteilung .....	208
8.2.1	Personalbeurteilung, verbreitet .....	209
8.2.2	Verhaltenseinschätzung für die digitale Transformation .....	210
8.3	Statistiken bei Zielvereinbarungen und Verhaltenseinschätzungen .....	213
9	<b>Zusammenfassung</b> .....	219
	Zum Schluss – ein ungeplantes Nachwort .....	221
	Ganz zum Schluss – das geplante Nachwort .....	223
	Literaturverzeichnis .....	225
	Stichwortverzeichnis .....	235
	Der Autor .....	239
	<b>Interviews</b>	
	Ulrich Fritz – Rennsportleiter: Zwischen Kontrolle und Kreativität .....	87
	Christian Dahlke – Ruderer: Geschwindigkeit ist selten Hexerei .....	103
	Frank Knief – Tänzer: Er öffnet Räume, sie gestaltet, er folgt .....	123
	Birgit Wesemann – Apnoetaucherin: Selbstbewusstsein durch gezähmte Erwartung .....	153
	Erich Gutenberg – Betriebswirtschaftsprofessor: Ein Maß an organisatorischer Toleranz .....	196
	Gerd Müller-Lorenz – Dirigent: Spannung zwischen Diagnose und Erwartung .....	214
	<b>Soziologen-Einblicke</b>	
	Jens Beckert: Die Erfindung von Zukunft .....	57
	Armin Nassehi: Muster einer digitalen Gesellschaft .....	62
	Richard Sennett: Der flexible Mensch .....	93
	Andreas Reckwitz: Singuläre Performanzarbeit .....	115
	Hartmut Rosa: Beschleunigung und Unverfügbarkeit .....	179