

Digitalisierung wird die Wirtschaftsstruktur, wie wir sie kennen, dramatisch verändern. Alles wird internationaler und zugleich transparenter. Unternehmensgrenzen werden durchlässiger, Beschäftigungsverhältnisse flexibler. Aber was bedeutet das für Mitarbeiterführung? Professor Ralf Dillerup von der Hochschule Heilbronn hat beim Heilbronner Strategie- und Controlling-Kongress ein flammendes Plädoyer für die Führung 4.0 gehalten. Unser Redakteur Manfred Stockburger hat nachgefragt, was das konkret bedeutet.

■ *Professor Dillerup, wie unterscheidet sich Führung 4.0 von dem, was wir heutzutage vielerorts sehen?*

Ralf Dillerup: Führung 4.0 muss zu den Anforderungen einer Industrie 4.0 passen. Während traditionelle Führung sich unter den Bedingungen der Industrie 3.0 bewährt hat, so müssen durch neue Anforderungen auch die Führungssysteme, -strukturen und -kultur verändert werden. Führung 4.0 wird mehr Unternehmertum und weniger Management beinhalten.

■ *Warum?*

Dillerup: Daten, Innovation und Beziehungen werden zu wichtigeren Produktionsfaktoren als Kapital und materielle Güter. Innovation und bewusster Umgang mit Risiken bekommt in einer sich immer weiter beschleunigenden Umwelt eine immer zentralere Bedeutung. Klassische Hierarchien greifen da nicht mehr.

■ *Sie sprechen sich stattdessen für Netzwerkstrukturen aus. Aber wie können die controlled werden?*

Dillerup: Organisationseinheiten, die weniger auf Dauer ausgelegt sind und sich dynamisch anpassen, müssen wie bislang auch Effizienz nachweisen. Insofern wird sich nichts daran ändern, was geplant und was gemessen wird. Sehr wohl ändert sich aber die Geschwindigkeit und die Häufigkeit, in denen die Leistungsfähigkeit von Organisationen überprüft und angepasst werden muss. So wird die Budgetierung nicht mehr auf ein Jahr oder die Budgetkontrolle nicht mehr unbedingt monatlich stattfinden, sondern bedarfsorientiert – in Richtung real time. Im Vorteil ist, wer dafür die passenden Informationssysteme bereit hat und die Potenziale daraus nutzen kann.

■ *Die Veränderungsgeschwindigkeit ist enorm. Lassen sich da überhaupt noch stabile Organisationen schaffen? Oder sind die für den Erfolg nicht mehr notwendig?*

Dillerup: Die Veränderungsgeschwindigkeit ist in der Tat in immer mehr Industrien enorm und nimmt noch weiter zu. So nimmt zum Beispiel die Zeit rapide ab, bis ein neues Produkt sich im Markt verbreitet: Das Computerspiel Angry



Der Schuh muss sitzen

Professor Ralf Dillerup erklärt, warum klassische Führung zu Industrie 4.0 nicht mehr passt

15. Strategie- und Controlling-Kongress

Wie lässt sich Zukunft vorhersagen? Für die rund 150 Teilnehmer des 15. Strategie- und Controlling-Kongresses im Heilbronner Haus der Wirtschaft Ende Juni war das nicht nur eine akademische Frage. **Florian Klein** von Deloitte Strategy in Frankfurt stellte den Ansatz vor, sich anhand von Szenarien auf die Zukunft vorzubereiten. Professor **Hans-Ulrich Holst** von der Fachhochschule Osnabrück empfahl den Teilnehmern, sich mit den Treibern der Volatilität in den eigenen Firmen auseinanderzusetzen.

Professor **Lothar Wildmann** von der DHBW Villingen-Schwenningen, einst ein Heilbronner IHK-Mitarbeiter, spürte der Frage nach, welche Konsequenzen die Ergebnisse der Glücksforschung für Unternehmensführung haben. Aus der Praxis berichtete der Heilbronner Unilever-

Finanzchef **Roman Köhler**, wie das Unternehmen Nachhaltigkeit und Profitabilität in Einklang bringen möchte. **Norbert Heckmann** von der Künzelsauer Adolf Würth GmbH & Co. KG nahm die Kongressteilnehmer mit auf dem Weg in die Digitalisierung und erklärte, was der Schraubenhändler unternimmt, um in Zukunft nicht zum alten Eisen zu gehören. **Julie Johnson** von Baier & Schneider in Heilbronn berichtete über die Herausforderungen, die der Asienimporteur für einen Mittelständler mit sich bringt.

Jürgen Orschel von Kaco in Heilbronn erzählte aus dem Alltag eines Autozulieferers mit chinesischen Eigentümern.

Der 16. Kongress, veranstaltet vom **Netzwerk-Dialog** von Hochschule und IHK (www.netzwerk-dialog.de), ist am Donnerstag, 29. Juni 2017. *mfd*

Birds hat in nur 35 Tagen 50 Millionen Anwender gewonnen, bis das Internet die gleiche Anzahl Nutzer hatte, dauerte es noch vier Jahre. Dies gilt auch für Geschäfte, die auf den ersten Blick wenig mit der Digitalisierung zu tun haben: Über hat in den Ländern, wo das Unternehmen aktiv ist, die Taxibranche revolutioniert, obwohl weder Taxifahrer noch Autos digitale Produkte sind. In solchen dynamischen Zeiten kann Stabilität weniger durch klassische Organisation gelingen

als vielmehr durch eine starke normative Führung: Werte, Ziele und Kultur geben Halt und Orientierung, wenn sich Strukturen wandlungsfähig zeigen müssen.

■ *Wie kann eine Führungskraft positiv mit Unsicherheit umgehen?*

Dillerup: Unsicherheit und Veränderungsbedarf werden stärker. In jeder Veränderung stecken Chancen und Risiken. Wer an den Chancen teilhaben möchte, kann aus den Veränderungen mehr Posi-

tives ziehen und mit Risiken verantwortungsvoll umgehen. Wer Veränderungen negativ gegenübersteht und sich daran nicht aktiv beteiligt, wird von schnelleren Akteuren überholt, die den Wandel in ihrem Sinne gestalten. Wer Positives aus den Veränderungen ziehen möchte, der sollte das Gesetz des Handelns nicht anderen überlassen: Chancen aufspüren und die darin enthaltenen Risiken eingehen ist Kern des Unternehmertums. Wir stehen vor guten Zeiten für Entrepreneur.

■ *Welche neuen Regeln muss es geben und wer kann diese aufstellen?*

Dillerup: Es bedarf vergleichbarer Wettbewerbsbedingungen und Infrastrukturen, um im globalen Geschäft erfolgreich sein zu können. Es ist eine politische Aufgabe, für gemeinsame Standards und gesetzliche Rahmenbedingungen zu sorgen, ebenso wie gute infrastrukturelle Voraussetzungen Vorteile, aber auch Nachteile mit sich bringen können. Innerhalb der Unternehmen sind Regeln im Sinne klassischer Fremdorganisation zu reduzieren und Raum zu geben für flexiblere Regeln der Selbstorganisation und informeller Netzwerke.

■ *Sie propagieren Leadership statt Management. Ist nicht der gefallene VW-Vorstandschef Martin Winterkorn jemand, der eher ein Führer war als ein Manager?*

Dillerup: Nein. Ich sehe Volkswagen vielmehr als ein extrem straff und zentral geführtes Unternehmen, das sehr stark, vermutlich zu stark gemanagt ist und zu wenig Leadership ermöglicht. Raum für Unternehmertum bleibt da nur noch im Vorstand und im Aufsichtsrat, die aber bei Volkswagen durchaus sehr auf die Umsetzung im Detail achten und mehr Management als Leadership vorleben. VW ist da nicht alleine: Viele Organisationen klagen über zu viel Management, das alles regelt und kaum Freiheitsgrade und Freiraum für Innovation lässt.

■ *Was macht Leadership dann aus?*

Dillerup: Es umfasst die Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtungen geben. In der Autobranche sehe ich das eher bei BMW oder Daimler, wo die Vorstellung von Elektrofahrzeugen und veränderter Mobilität mutiger und aktiver vorangetrieben wird: Leader befähigen ihre Mitarbeiter, bei der Umsetzung von Veränderungen herausragende Leistungen zu vollbringen. Management hingegen ist auf Erreichung von Zielen, Optimierung und Effizienz ausgelegt.

■ *Was also ist der Schlüssel zur guten Führung der Zukunft?*

Dillerup: Stabile Werte und Kulturen schaffen, die Orientierung geben, positiv Veränderungen annehmen und unternehmerisch die Chancen nutzen.