

Link: <https://www.computerwoche.de/a/covid-19-erzwingt-digital-leadership,3549509>

Neuer Führungsstil

COVID-19 erzwingt Digital Leadership

Datum: 03.08.2020
Autor(en): Hans Königes

Aus CIO und CDO sind in der Coronakrise Krisenmanager geworden. Plötzlich sind auf die Schnelle Digitalisierung, Transformation und Homeoffice gefragt - mit Auswirkungen auf den "remoten" Führungsstil.



Führungskräfte müssen sich in der Disziplin „Remote Leadership“ üben, denn die agile und flexible Zusammenarbeit in crossfunktionalen und dezentralen Teams stellt besonders im Kontext der COVID-19-Pandemie einen wesentlichen Erfolgs- und Überlebensfaktor dar.

Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com

Herr Tilker, Sie sind als Berater für das international agierende Management-Beratungsunternehmen Eric Salmon & Partners tätig. Welche Auswirkungen von COVID-19 auf CIOs und CDOs konnten Sie während des Lockdowns beobachten und wie wirkt sich die Pandemie jetzt nach den Lockerungen aus?

Lutz Tilker: Wir haben inmitten der schärfsten Phase der Coronakrise ein virtuelles Roundtable mit internationalen Chief Digital Offices - das heißt mit CDOs und CIOs - von europäischen und asiatischen Unternehmen unterschiedlichster Größe und aus verschiedenen Branchen veranstaltet. Aus dieser Expertenrunde konnten wir interessante Rückschlüsse ziehen. Die COVID-19-Pandemie und die Rolle des **CDO**¹ beziehungsweise des **CIO**² sind ein typisches Beispiel für ein **VUCA**³-Phänomen: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. **Digital Workplace**⁴ und Flexwork waren schon vor COVID-19 ein großes Thema, aber erst durch den Lockdown und die damit einhergehende Einschränkung des sozialen Lebens wurde die Arbeit remote wirklich vorangetrieben. CIO und CDO wurden ad hoc zu Krisenmanagern, die diese neuen Arbeitsmethoden ermöglichen oder zumindest intensiver unterstützen mussten. Um die mit der Pandemie verbundene zusätzliche Arbeitsbelastung zu bewältigen, investieren Unternehmen stark in neue Technologien wie **Robotic Process Automation**⁵ (RPA) und Data & Business Analytics.

Herr Altgassen, können Sie als CDO/CIO von Etex, einer Gruppe von weltweit tätigen Industrieunternehmen für Baustoffe, diese Beobachtung teilen?

Dirk Altgassen: Bei Etex hatten wir den großen Vorteil, dass wir wesentliche Elemente wie eine Cloud-First-Strategie sowie **digitale Workplaces**⁶ ("Etex Smart Workplace") bereits verfolgt und nahezu komplett umgesetzt hatten. Von zu Hause zu arbeiten und **Microsoft Office 365**⁷ sowie **MS Teams**⁸ zu verwenden, waren die meisten Mitarbeiter gewohnt. In der ersten Zeit haben wir aus Optimierungszwecken remote noch zusätzlich Training angeboten.

Parallel liefen für zwei kleinere Etex-Gesellschaften **SAP**⁹-Rollouts in den USA und in den Vereinigten Arabischen Emiraten, welche vor **Corona**¹⁰ mit Besuchen vor Ort begonnen hatten und dann komplett remote fortgeführt wurden. Hier wurde die finale Einführung sowie das Testen und Training komplett aus der Ferne gesteuert. Dubai ist seit Anfang Juni live und USA folgt im August. Hier galt es auch, ein entsprechendes **Change Management**¹¹ bei den IT-Mitarbeitern zu betreiben, damit sie das "new normal" akzeptieren und um alternative Lösungsansätze für die Rollouts anzuwenden. Weiterhin haben wir mit der Digital- und IT-Organisation insbesondere mit den Etex-Kunden verschiedene neue Projekte gestartet, um der veränderten Situation durch Corona gerecht zu werden. Diese reichen von einem schnelleren und flexibleren Reporting über das Einrichten neuer Sales Channels bis hin zu intelligenteren digitalen Lösungen in der Produktion und Logistik, um unter anderem das **Social Distancing**¹² sowie mehr Paperless zu ermöglichen.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Digital Workplaces planen und etablieren - ein Ratgeber**] ^{gal1}

Hat sich an den Aufgaben und der Position der CDOs und CIOs durch Corona in den Unternehmen etwas geändert und wie sieht es künftig aus?

Tilker: Für viele Unternehmen war die **Coronakrise**¹³ eines der größten Experimente überhaupt, indem sie viele Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt haben. Auch eingefleischten Verfechtern der Präsenzarbeit blieb nichts anderes übrig, als das Experiment **Homeoffice**¹⁴ zu starten. Nicht wenige haben in dieser Phase erkannt, dass **Digitalisierung**¹⁵ wirklich ein Business Enabler ist und nicht nur ein Schlagwort.

Altgassen: Die Digital- und IT-Organisation bei Etex hat viel Anerkennung erhalten. Ich würde sogar so weit gehen zu sagen, dass wir durch unsere Strukturen sowie lösungsorientierte und agile Arbeitsweisen das Business in einigen Bereichen in die richtige Richtung geführt und unterstützt haben, zum Beispiel mit **Apps**¹⁶, um Arbeitsplätze im Büro zu buchen. Jedenfalls konnten wir die positive Haltung gegenüber der IT nutzen, eine weitere Standardisierung und Harmonisierung umzusetzen; und dies teilweise schneller als vor **COVID-19**¹⁷.

Jetzt wollen wir dieses positive Momentum nutzen, die Digital- und IT-Organisation weiterzuentwickeln und zu verbessern. Ein Anfang des Jahres begonnenes **Transformationsprojekt**¹⁸ mit dem Namen #MoveIT wurde mit so gut wie keinen Verzögerungen weiter vorangetrieben, welches ein Auslagern der IT-Operations an einen strategischen Partner beinhaltet und eine Verbesserung der Business Relationship sowie eine zukunftsorientierte und agile Aufstellung der Digital- und IT-Organisation für digitale Zukunftsthemen vorsieht.

Wie wird es in der Post-COVID-Zeit mit der digitalen und innovativen Unternehmensinfrastruktur weitergehen? Werden die Rahmenbedingungen für das Homeworking aufgepeppt und wird es neue Arbeitsmodelle geben?



Lutz
Tilker,
Berater
bei Eric
Salmon
&

Partners: Kontrolle im Homeoffice ist ein sehr sensibles Thema. Ein Unternehmen muss sich darüber im Klaren sein, wie es in dem Spannungsfeld "Time-Tracking" versus "Output-based" agiert."

Foto: Tilker - Eric Salmon & Partners

Tilker: Waren beispielsweise soziale Kontakte für viele das A und O des Zusammenlebens und Arbeitens, sind virtuelle und digitale Kontakte mittlerweile das Maß aller Dinge. Insofern ist die erste Frage, wann beginnt die Post-COVID-19 Zeit? Auf diese Frage gibt es noch keine Antwort. Insofern werden digitale Arbeitsmodelle mindestens für die nächsten drei bis sechs Monate auf der Tagesordnung stehen. Mittlerweile haben sich viele Mitarbeiter und auch **Führungskräfte**¹⁹ an diese Form des Arbeitens gewöhnt. So gewinnt die Sicherheit im Homeoffice an Bedeutung. Dieses betrifft nicht nur die IT-Sicherheit, sondern ist der Arbeitgeber zum Beispiel auch für die Einhaltung der arbeitsrechtlichen Sicherheitsvorschriften im Büro zu Hause verantwortlich. Vielen Arbeitgebern ist nicht bewusst, dass Homeoffice als Telearbeit in der **Arbeitsstättenverordnung**²⁰ genau definiert ist. Neben der physischen Infrastruktur für das Homeworking ist die mentale Infrastruktur mindestens genauso wichtig. Hier sind Unternehmen gefragt, ihren Führungskräften und Mitarbeitern sowohl Regeln als auch eine Homeoffice-Arbeitskultur an die Hand zu geben.

[Hinweis auf Bildergalerie: **Arbeitsrecht im Homeoffice**] gal2

Altgassen: Mit dem Etex Smart Workplace haben wir bereits die Mitarbeiter mit sicheren Endgeräten sowie modernen Tools ausgestattet; dies werden wir weiterführen. Die Büroinfrastruktur wurde mit Buchungs- sowie modernen **Konferenz- und Videosystemen**²¹ ausgestattet. Aktuell erarbeiten wir weitere Konzepte, wie **hybride Modelle**²² funktionieren können. Natürlich dürfen wir auch die Mitarbeiter nicht außer Acht lassen, die zu Hause nicht über den angemessenen und ruhigen Arbeitsplatz verfügen und deshalb besser im Büro arbeiten. Etex hat mit der Präsenz in 42 Ländern sowie mit mehreren Produktions- und Logistikstandorten ein sehr heterogenes Gesamtbild zu managen. Globale Konzepte einerseits, aber auch lokale Notwendigkeiten und Anpassungen an Gesetzmäßigkeiten andererseits.

Ein sehr wichtiges Projekt haben wir bereits gestartet, nämlich die Anbindung der Produktionsmitarbeiter an unsere **Collaboration Tools**²³ wie Microsoft Office 365. Auch WhatsApp-Gruppen wurden ins Leben gerufen. Dies wollen wir von der IT-Seite zukünftig besser unterstützen. Es eröffnet zusätzlich Möglichkeiten für smarteres Manufacturing und **Industrie 4.0**²⁴, wenn jeder Fabrikarbeiter eine eigene Benutzerkennung für die Etex-Systeme erhält und entsprechend angebunden ist.

Falls mehr digitales Homeworking stattfinden wird, werden dann auch digitale Kontrollsysteme eingeführt werden? Wie gehen Unternehmen zukünftig mit Kontrolle um?

Altgassen: Dies ist ein komplexes Thema, insbesondere in einem global tätigen Unternehmen. Digitale Kontrollsysteme haben wir nicht und sie sind auch nicht geplant. Im Wesentlichen haben wir Vertrauensarbeitszeit für die Büromitarbeiter. Ich denke auch, dass es hier mehr um eine Weiterentwicklung von entsprechender Leadership gehen muss und dann "result-oriented" der Mitarbeiter geführt und bewertet werden sollte. Natürlich müssen in einem globalen Betrieb zusätzlich die jeweils lokal geltenden gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden.

Tilker: Kontrolle im Homeoffice ist ein sehr sensibles Thema. Ein Unternehmen muss sich darüber im Klaren sein, wie es in dem Spannungsfeld "Time-Tracking" versus "Output-based" agiert. Natürlich ist die Kontrolle der Arbeit zu Hause deutlich schwieriger und insofern ist dringend davon abzuraten, mit sogenannten **Keyloggern**²⁵ zu arbeiten. Hier hat das **Bundesarbeitsgericht**²⁶ sehr konkrete Rahmenbedingungen definiert. Insofern hilft nur, Führungskräfte in der Disziplin "Remote Leadership" zu üben, denn die agile und flexible Zusammenarbeit in crossfunktionalen und **dezentralen Teams**²⁷ stellt in einem solchen Kontext den Erfolgs- und Überlebensfaktor dar.

Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen, um die Mitarbeiter auch ohne physische Präsenz an sich zu binden?

Tilker: Teamgeist, **Teambuilding**²⁸, Arbeitsatmosphäre, etc. funktionieren im virtuellen Team und damit auch im Homeoffice anders. Umso wichtiger ist gute Führung, um den Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Die Arbeit zu Hause macht insbesondere gute Mitarbeiter für Abwerbung angreifbar. Wer heute vom Homeoffice aus für Arbeitgeber X tätig ist, von Arbeitgeber Y aber eine wesentlich spannendere Aufgabe angeboten bekommt, die er ebenfalls in den eigenen vier Wänden verrichten kann, wird schneller ins Grübeln kommen. Der Arbeitsplatz im eigentlichen Sinne ändert sich ja nicht. Umso wichtiger ist es für die Führungskräfte, auch im **virtuellen Team**²⁹ persönliche Beziehungen zu pflegen und sich neben dem klassischen Fordern und Fördern noch vielmehr auf eine mitarbeiterspezifische Förderung und Betreuung zu fokussieren.



Dirk Altgassen, CDO/CIO der Etex Group: COVID-19 hat den Vorständen vor Augen geführt, dass Digital und IT ihren Wertbeitrag für das Unternehmen leisten können. Digitalisierung und IT müssen "Enabler" für das Business sowie all die anderen Funktionen im Unternehmen sein.

Foto: Dirk Altgassen

Altgassen: Dies ist immer ein grundsätzliches Thema, wie man die Mitarbeiter an das Unternehmen binden kann. Hier geht es um das Thema Leadership, Mitarbeiterentwicklung und -einbindung. Ein großes Thema ist die ständig stattfindende **Veränderung**³⁰ und Transformation, deren Dynamik durch die zunehmende Digitalisierung zugenommen hat. Es müssen die Mitarbeiter mitgenommen und weiterentwickelt werden. Es ist jedoch immer eine persönliche Entscheidung des Angestellten, inwieweit es für ihn noch passt. Daher ist es wichtig, eine offene Kultur zu schaffen, viel zu kommunizieren und Mitarbeiter in die **Transformation**³¹ einzubinden, Stichwort "Co-Creation". Während der Covid-19-Zeit haben wir uns auch in der IT stärker den Themen "HR Wellbeing" in Zusammenhang mit Homeworking gewidmet. Wir haben diverse Angebote in der IT-Community gefördert, wie zum Beispiel "Virtual Campfires" über private oder auch berufliche Themen.

Was wünschen sich CIOs und CDOs aufgrund der unternehmerischen COVID-19-Erfahrungen nun von ihren Vorständen?

Altgassen: Diese Zeit hat auch den Vorständen vor Augen geführt, dass Digital und IT ihren Wertbeitrag für das Unternehmen leisten können. Digitalisierung und IT müssen "Enabler" für das Business sowie all die anderen Funktionen im Unternehmen sein. Wir betreiben digitale Themen oder IT ja nicht um Selbstzweck, sondern um Effizienzsteigerungen zu ermöglichen, neue Handlungsfelder zu entwickeln, Innovationen und Ideen voranzutreiben und Kunden und Mitarbeiter besser miteinander zu verbinden. Hier muss auch die Digital- und IT-Organisation selbstbewusster werden und das Business beraten - dazu muss sie natürlich auch ihre Hausaufgaben gemacht haben, um in dieser "Advisor-Rolle" ernst genommen zu werden.

Tilker: Man spricht bereits von "**The new normal**³²", wenn man über Post-COVID-19 nachdenkt. Das heißt aktuell ist es eine extrem wichtige und richtige Fragestellung für das eigene Unternehmen, wie diese neue Normalität aussehen wird. Hier ist es Aufgabe der Geschäftsführung, das Unternehmen entlang der neuen Normalität strategisch neu aufzustellen. Schon in einer Studie von McKinsey wurde Innovation als ein wichtiges Momentum beschrieben, um die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu überwinden. Das bedeutet aber nicht nur technologische Aufrüstung, sondern auch die in vielen Unternehmen dringend benötigte Digitalisierung von Prozessen, zum Beispiel in den Bereichen **Human Resources**³³ und Sales, die bisher weniger intensiv als andere Bereiche digital transformiert wurden. (pg)

[Hinweis auf Bildergalerie: **Neue Führungspraxis für die digitale Welt**] ^{gal3}

Links im Artikel:

- ¹ <https://www.computerwoche.de/a/wie-der-cio-zum-pionier-des-wandels-wird,3547256>
- ² <https://www.cio.de/>
- ³ <https://www.computerwoche.de/a/wie-organisationen-beweglich-werden,3330656>
- ⁴ <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-die-anwender-begeistern,3627235>
- ⁵ <https://www.computerwoche.de/a/rpa-schub-durch-corona,3549480>
- ⁶ <https://www.computerwoche.de/a/digital-workplaces-zu-schoen-um-wahr-zu-sein,3547752>
- ⁷ <https://www.computerwoche.de/a/wie-office-ab-2021-aussieht,3549465>
- ⁸ <https://www.computerwoche.de/a/was-microsoft-teams-bis-2021-kann,3549399>
- ⁹ <https://www.computerwoche.de/p/suche?query=SAP>
- ¹⁰ <https://www.computerwoche.de/a/alles-beim-alten-im-new-normal,3549482>
- ¹¹ <https://www.computerwoche.de/a/mit-dem-richtigen-change-modell-zum-ziel,3549431>
- ¹² <https://www.computerwoche.de/a/social-distancing-als-chance,3548728>
- ¹³ <https://www.computerwoche.de/a/moderne-infrastruktur-sichert-ueberleben,3549090>
- ¹⁴ <https://www.computerwoche.de/a/wie-sie-die-homeoffice-performance-steigern,3548829>
- ¹⁵ <https://www.computerwoche.de/k/digitalisierung,3533>
- ¹⁶ <https://www.computerwoche.de/p/mobile-und-apps,333>
- ¹⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19>
- ¹⁸ <https://www.computerwoche.de/a/henkel-cio-jaeckle-stemmt-komplexes-transformationsprojekt,3591406>
- ¹⁹ <https://www.cio.de/a/wie-fuehrungskraefte-hybride-kulturen-managen,3548444>
- ²⁰ [https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsst%C3%A4ttenverordnung_\(Deutschland\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsst%C3%A4ttenverordnung_(Deutschland))
- ²¹ <https://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-videokonferenz-systeme,3548602>
- ²² <https://www.computerwoche.de/a/wie-fuehrungskraefte-hybride-kulturen-managen,3548444>
- ²³ <https://www.computerwoche.de/a/smart-collaboration-in-virtuellen-teams,3548445>
- ²⁴ <https://www.computerwoche.de/k/industrie-4-0,3500>
- ²⁵ <https://www.computerwoche.de/a/keylogger-bdsg-und-dsgvo-das-aendert-sich,3331277>
- ²⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/Bundesarbeitsgericht>
- ²⁷ <https://www.computerwoche.de/a/virtuelle-teams-erfolgreich-managen,3323662>
- ²⁸ <https://www.computerwoche.de/a/warum-mitarbeiter-teams-selbst-bilden-sollten,3547444>
- ²⁹ <https://www.computerwoche.de/a/virtuelles-arbeiten-ist-wie-ins-fitness-studio-gehen,3626192>
- ³⁰ <https://www.computerwoche.de/a/wie-emotionen-change-prozesse-beeinflussen,3548694>
- ³¹ <https://www.computerwoche.de/a/wie-digitale-transformation-richtig-geht,3548540>
- ³² <https://www.computerwoche.de/a/schoene-neue-post-corona-welt,3549081>
- ³³

Bildergalerien im Artikel:

^{gal1} **Digital Workplaces planen und etablieren - ein Ratgeber**