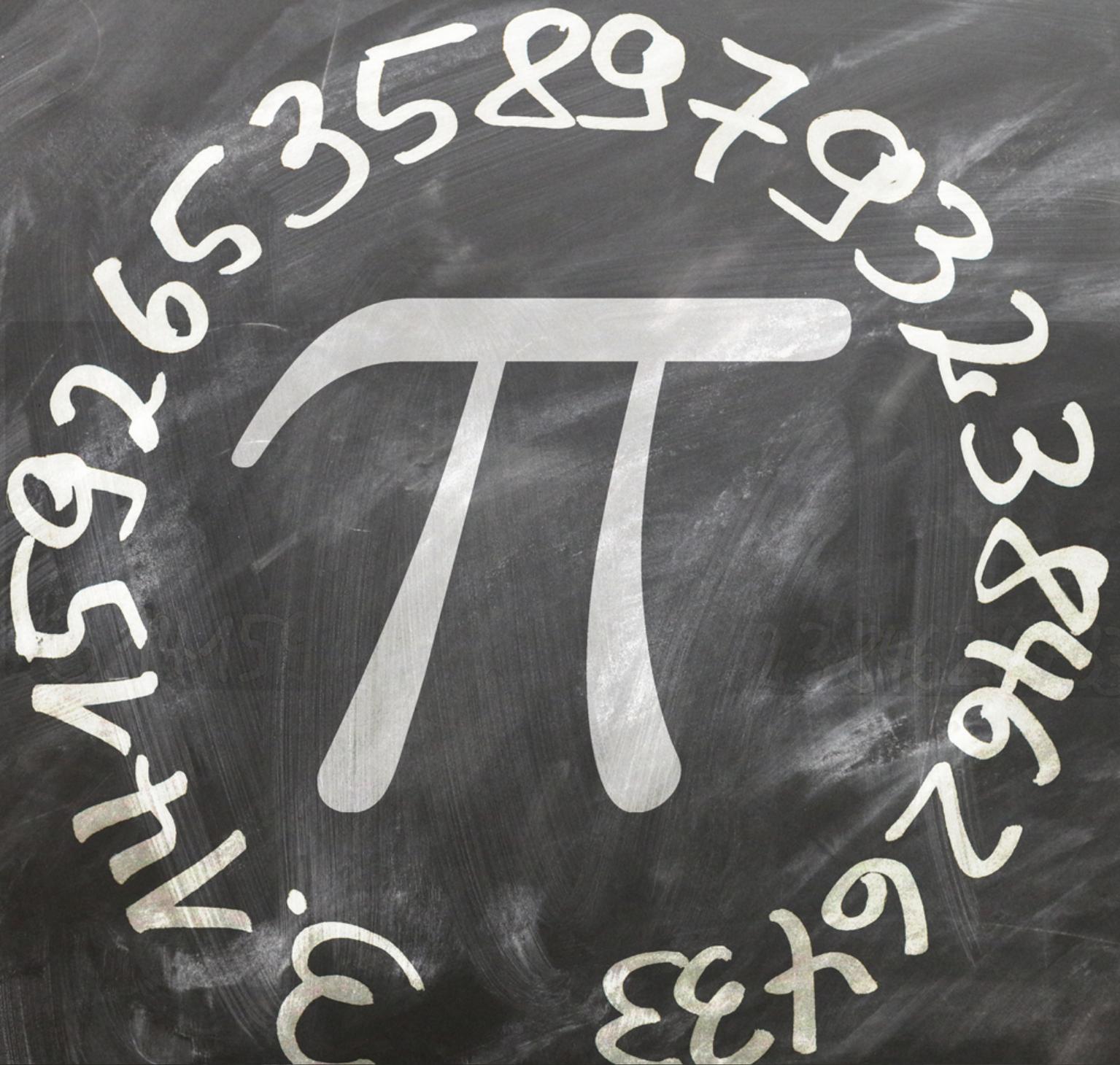


DIGITALISIERUNG



Experten-Roundtable und Spiegelung
des Hitchman Executive Panels

ROY C. HITCHMAN AG
CONSULTANTS IN EXECUTIVE SEARCH

INHALT

DIGITALISIERUNG	2
Auswirkungen der Digitalisierung auf Leadership, Kultur und Organisation der Unternehmungen sowie auf die Skills der Mitarbeiter	2
MANAGEMENT SUMMARY	3
Die Umfrageresultate im Spiegel der Expertenmeinungen	3
WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT	10
Unternehmenskultur: eine Frage der Identität und der Werte	10
Eine neue Art von Führung für eine neue Welt	11
Skills: Nahtstellen statt Schnittstellen schaffen	13
DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS	15
Heike Bruch:	15
Die Ausbildung neuer Führungskräfte	15
Steven Neubauer:	17
Digitalstrategien in der Praxis	17
Holger Spielberg:	20
Herausforderungen in der Umsetzung	20
Stephan Sigrist:	23
Big Data als Orakel der Wahrheit?	23
FAZIT	26

DIGITALISIERUNG

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF LEADERSHIP, KULTUR UND ORGANISATION DER UNTERNEHMUNGEN SOWIE AUF DIE SKILLS DER MITARBEITER

Eine überwiegende Mehrheit von Schweizer Führungskräften sieht in der Digitalisierung Chancen, und dies sowohl für sich persönlich, als auch für ihr Unternehmen.

Dies ist eines der Resultate einer Umfrage zu den Auswirkungen von Digitalisierung auf Unternehmensführung, Unternehmensorganisation und Mitarbeiter-Skills, welche die Roy C. Hitchman AG im April 2016 bei rund 283 Führungskräften durchgeführt hat. Diese doch sehr optimistische Einschätzung zog sich als Grundhaltung durch das gesamte 7. Hitchman Executive Panel. Das zeigt zumindest, dass die meisten Schweizer Unternehmen den durch die Technologie getriebenen Veränderungen der Unternehmenswelt zuversichtlich begegnen und der Innovation offen gegenüberstehen.

Aber sind sie für die Digitalisierung tatsächlich so gut gerüstet, wie sie in ihrer Selbsteinschätzung meinen, oder unterschätzen sie die Komplexität der Transformation, die hier im Gange ist? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, hat die Roy C. Hitchman AG die Resultate der Umfrage einem Expertenpanel vorgelegt. In der sehr komplementär zusammengesetzten Runde waren neben der Unternehmensberatung auch Hochschule und Forschung vertreten, dazu ein Think Tank, die Bankenwelt und ein grosses Schweizer Medienunternehmen.

Es nahmen teil: Prof. Heike Bruch, Professorin an der HSG St. Gallen; Dr. Steven Neubauer, Geschäftsführer NZZ Medien; Dr. Stephan Sigrist, Leiter des unabhängigen Schweizer Think Tanks W.I.R.E. und der Fintech-Experte Holger Spielberg (detaillierte Angaben zu den vier Experten auf den folgenden Seiten). Moderiert wurde die Diskussion von Roman Huber und Claudia Nussberger, beide Partner bei Roy C. Hitchman AG. Im Folgenden wird das Expertengespräch in seinen grossen Linien zusammengefasst.

MANAGEMENT SUMMARY

DIE UMFRAGERESULTATE IM SPIEGEL DER EXPERTENMEINUNGEN

Knapp 90 Prozent der befragten Führungskräfte sehen in der Digitalisierung für sich persönlich mehrheitlich Chancen. Am optimistischsten sind, mit über 96 Prozent, die Frauen.

Da es sich hier um eine persönliche Frage handelt, wundert sich die Expertenrunde nicht über die sehr positive Haltung einer Mehrheit der Befragten und würde wohl genauso antworten – umso mehr als dass der Begriff "Digitalisierung" ein Schlagwort sei und wohl jede und jeder etwas anderes darunter verstehe. Trotzdem werden Einschränkungen formuliert. So wird einerseits bemerkt, dass wohl kaum eine Führungskraft in einem kompetitiven Umfeld mit einer negativen Antwort wenig fortschrittlich oder zögerlich erscheinen möchte. Für Stephan Sigrist widerspiegelt das Resultat andererseits eine vom Think Tank W.I.R.E. oft wahrgenommene, leicht einseitige und technologieüberwertende Euphorie, die daher stamme, dass die Digitalisierung als zentraler Innovationstreiber betrachtet werde. Auch Holger Spielberg ist vom Resultat nicht überrascht, hält den hier ausgedrückten Optimismus angesichts der von ihm beobachteten Unternehmensrealitäten aber für wenig realistisch.

Über 73 Prozent der Befragten glauben, dass sich die Digitalisierung eher positiv oder sogar sehr positiv auf das Unternehmen und den Geschäftsgang auswirken wird.

Fanden die Experten den Optimismus der Führungskräfte in Bezug auf die Folgen der Auswirkung für sich selber bereits unrealistisch, so erscheint er ihnen hier nun nachgerade blauäugig. Insbesondere in Bezug auf etablierte Unternehmen, so beispielsweise Steven Neubauer, sei die hier ausgedrückte Hoffnung übertrieben. Die Medienbranche sei ein gutes Beispiel dafür, dass die Digitalisierung zwar bedeutende Chancen eröffne, sich aber auf die etablierten Unternehmen in vielen Industrien zuerst einmal eher negativ auswirke, weil sie bestehende Geschäftsmodelle über den Haufen werfe. Und die Medienwelt sei bei weitem nicht die einzige betroffene Branche, meint Neubauer, der gleichzeitig befürchtet, dass viele Branchen

noch gar nicht gemerkt hätten, was da auf sie zukomme. Für Heike Bruch spricht aus den ersten zwei Antworten auch eine gewisse Unsicherheit: So grosse Chancen viele Führungskräfte sich für sich selber von der Digitalisierung auch erhoffen, so ist in ihrer Einschätzung davon, wie sich das alles für das Unternehmen auswirken könnte, doch schon deutlich weniger Zuversicht zu spüren.

51,3 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass der Verwaltungsrat ihres Unternehmens heute für die Digitalisierung bereit ist, 38,5 Prozent halten ihn nur für bedingt bereit. Die befragten Verwaltungsräte selber halten sich mit gut 61 Prozent für die Digitalisierung gerüstet.

Auch hier ortet die Runde die Tendenz, eine von vielen Unternehmen zwar wahrgenommene, aber längst noch nicht gemeisterte Entwicklung schönzureden. Immerhin habe inzwischen "ein wichtiger Shift" stattgefunden, meint Holger Spielberg: "Mental sind die Leute heute bereit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen." Doch die im Resultat ausgedrückte Wahrnehmung, die nötigen Kenntnisse und strategischen Fähigkeiten seien im Verwaltungsrat bereits vorhanden, erscheint der Expertenrunde als gefährlicher Kurzschluss. Stephan Sigrist hält eine solche Haltung gar für vermessen: "Wir stehen hier ganz am Anfang einer Entwicklung, verstehen erst langsam, was die Konsequenzen sein könnten und noch gar nicht, wie sich das alles effektiv auf die Geschäftsmodelle auswirken wird."

Knapp 60 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Geschäftsleitung ihres Unternehmens für die Digitalisierung bereit sei. Für gut 35 Prozent ist dies nur bedingt der Fall. Auch hier sind die befragten Verwaltungsräte zuversichtlicher: Über 72 Prozent trauen der operativen Führung ihres Unternehmens zu, für die Herausforderungen der Digitalisierung gewappnet zu sein.

Wieder spricht die Runde von einer völlig unrealistischen Einschätzung. Aus ihrer Erfahrung wird sich nämlich etwas mehr als die Hälfte der Schweizer Unternehmen überhaupt erst langsam bewusst, welche Herausforderungen anstehen. Steven Neubauer und Holger Spielberg stören sich zudem beide

am Begriff "bereit": "Wir werden nie bereit sein. Das ist vorbei. Die Dynamik wird über die nächsten Jahrzehnte weiter zunehmen. Die Zeiten der Ruhe sind vorbei", sagt Steven Neubauer. Holger Spielberg fände es gefährlich, wenn die strategische Leitung dem Trugschluss aufsitzen würde, es genüge, "die neue Rolle des Chief Digital Officers (CDO) zu definieren und diesem das Problem dann zu delegieren". Für Heike Bruch schliesslich zeigt das Muster der Umfrage, wie massiv das Ausmass der tatsächlichen Veränderung und der damit verbundenen Risiken und Anforderungen unterschätzt werde. Sicher sei es positiv zu werten, dass so viele Führungskräfte die Digitalisierung mit so viel etwas naiver Begeisterung als grosse und durchaus zu meisternde Chance begreifen würden, andererseits gehe dadurch wichtige Zeit verloren: "Zeit, um sich mit der Entwicklung auseinanderzusetzen und zu schauen, wo die eigenen Grenzen sind und welche Fähigkeiten man sich nun aneignen müsste."

58 Prozent glauben, dass die Digitalisierung die Arbeitswelt und insbesondere über ein Drittel der Jobs im Jahr 2025 nachhaltig verändert haben wird. Gut ein Viertel der Befragten erwarten gar massive Veränderungen und schätzen den Anteil der betroffenen Jobs auf über 50 Prozent.

In diesem Punkt divergiert die Einschätzung der Expertenrunde. Während Holger Spielberg davon ausgeht, dass die Veränderung ausnahmslos alle Jobs betreffen werde, von denen gewisse ganz wegfallen und andere zumindest massiv angepasst werden müssten, findet es Stephan Sigrist schwierig, hier Voraussagen zu machen. Auch er erwartet, dass sich die Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt klar auswirken werde, erinnert aber daran, dass auch bei früheren technologischen Umwälzungen die Veränderungspotenziale von neuen Technologien oft radikaler eingeschätzt wurden, als sie dann tatsächlich waren. "Wir werden also auch 2025 voraussichtlich noch Büros haben, uns treffen, auf Stühlen sitzen und ähnliche Konflikte austragen wie heute", sagt Sigrist, "aber die Rahmenbedingungen rundum, die Art der Kommunikation, die Datenverarbeitung und die nötigen Kompetenzen werden, durch die technologische Entwicklung bedingt, anders sein als heute."

55.5 Prozent der Befragten glauben, dass sich Schweizer Unternehmer und Arbeitnehmer adaptieren und anpassen können und damit die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit um weniger als 1 Prozent zunimmt. Für gut 35 Prozent wird die Zunahme 1 bis 4 Prozent betragen und für weitere 9 Prozent gar 5 Prozent oder mehr. Die weiblichen Führungskräfte zeigen sich allgemein optimistischer als ihre männlichen Kollegen.

Die digitalisierungsbedingte Arbeitslosigkeit, hier ist sich die Expertenrunde einig, wird stark branchenabhängig ausfallen. Für Holger Spielberg wird die Digitalisierung in den Unternehmen strukturelle Ineffizienzen – und zwar auch solche, die mit der Digitalisierung als solche nichts zu tun haben – unerbittlich ans Licht bringen und damit erhebliche Personalveränderungen auslösen. Im Bankensektor werden davon seiner Meinung nach mehr als 10 Prozent der Angestellten betroffen sein. Auch Steven Neubauer rechnet mit radikalen Veränderungen in zahlreichen Branchen, weil sich viele Bereiche automatisieren liessen.

Grundsätzlich attestiert er der Schweiz mit ihrem sehr hohen Bildungsniveau, mit einer anpassungsfähigen Wirtschaft und guten Rahmenbedingungen insgesamt aber gute Voraussetzungen dafür, die Veränderungen am Arbeitsmarkt abfedern zu können. Stephan Sigrist schliesslich ist überzeugt, dass repetitive Tätigkeiten im Back Office zwar wegfallen werden, dass aber der Mensch bei komplexeren Tätigkeiten mit einer Orientierungs- und Ordnungsfunktion tendenziell auch wieder wichtiger werden könnte. So zum Beispiel im Journalismus, wo es darum geht, die tägliche Informationsflut für die Leser einzuordnen und zu analysieren, oder in der Finanzberatung. Laut Sigrist werden die Menschen auch in Zukunft in gewissen Bereichen eher anderen Menschen als Maschinen vertrauen. Und zudem, so glaubt er, werden Algorithmen zumindest mittelfristig eine gewisse Art von Komplexität gar nicht handhaben können: "Das Ganze ist ein kultureller Veränderungsprozess, der vieles auf den Kopf stellt – aber eben auch nicht alles. Auch das wäre ein Trugschluss. Es geht darum, differenziert abzuklären, wo Algorithmen Sinn machen und wo nach wie vor menschliche Berater die bessere Lösung sind."

Damit ein von der Digitalisierung betroffenes Unternehmen konkurrenzfähig bleibt, sind gemäss Umfrage folgende Erfolgsfaktoren besonders kritisch:

- 1) Anpassung des Geschäftsmodells bzw. der Ertragsmechanik
- 2) Anpassung der Beziehung zu den Kunden
- 3) Anpassung der Unternehmenskultur
- 4) Anpassung der Innovationszyklen
- 5) Anpassung der Organisation

Für die befragten weiblichen Führungskräfte ist die Anpassung der Unternehmenskultur am wichtigsten, bei den befragten Verwaltungsräten steht die Anpassung der Beziehung zu den Kunden an erster Stelle.

Mit dieser Liste ist die Expertenrunde nicht wirklich glücklich. So gelten für Holger Spielberg alle genannten Erfolgsfaktoren auch ohne Digitalisierung. An erster Stelle muss für ihn die Führung stehen, und diese wiederum habe viel mit Unternehmenskultur und Identität zu tun: "Die muss klar definiert sein, sonst wird Führung schwierig, weil man in der Veränderungsgeschwindigkeit gefangen bleibt." Auch Heike Bruch fehlt der Begriff Leadership, zudem würde sie Kultur und Mitarbeiter-Skills ganz oben auf die Liste setzen.

Folgende vier Führungsthemen werden in der digitalen Welt für die Befragten wichtiger: Kooperation, Inspiration, Vertrauen und Coaching. Bei den Frauen kommt das Vertrauen, bei den Verwaltungsräten die Kooperation an erster Stelle.

Mit der Realität hat diese Einschätzung, laut Heike Bruch, sehr wenig zu tun. Gemäss jüngster Forschung wird "Inspirational Leadership", also die Führungskraft als Vorbild oder Führung durch Sinnvermittlung in nicht mehr als 15 Prozent der Unternehmen praktiziert. Die meisten sind weiterhin auf Kennzahlen, genaue Vorgaben und enge Kontrolle fixiert. "Zu den Möglichkeiten der Digitalisierung passt das überhaupt nicht", sagt Bruch, "statt ihre tollen Chancen zu nutzen, dient Technologie oft einzig als Kontrollinstrumentarium, um noch viel genauer schauen zu können, ob die

Belegschaft die Vorgaben erfüllt. Ein kleine Katastrophe!" Die Expertenrunde plädiert denn auch für Vertrauen anstelle von Kontrolle. Denn nur Vertrauen könne Agilität schaffen, während Kontrolle die Agilität im Keim erstickt.

Knapp 68,5 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass es im Verwaltungsrat digitale Kompetenz braucht. Ganz ähnlich sehen das, mit 61 Prozent, die Verwaltungsräte selber.

Die Expertenrunde fragt sich hier, ob mit digitaler Kompetenz einzig das technische Verständnis gemeint sei oder vielmehr das Verständnis dafür, wie ein Unternehmen seine Arbeitsweise dem sich verändernden Umfeld anpassen muss. Wäre letzteres der Fall, so bemerkt Heike Bruch, dann würde es keineswegs genügen, wenn diese Kompetenz im Verwaltungsrat nur vereinzelt vertreten wäre: "Was hier den Ausschlag gibt, ist das Verständnis dafür, wie gearbeitet werden soll. Das ist viel eher eine Frage des Mindsets als der technischen Fertigkeiten."

Aber auch die rein technischen Kompetenzen werden wichtiger: Zunehmend seien in den Verwaltungsräten neben den klassischen Profilen heute daher auch sogenannte Nerds zu finden, also technologieaffine junge Computerspezialisten.

Bei der Frage, wie ihre heutige Unternehmensorganisation auf einer Skala von 1 bis 10 auf die Digitalisierung ausgerichtet ist, ergibt die Umfrage einen Median von 6.

Für die Expertenrunde kommt diese Bewertung einer masslosen Überschätzung gleich. Zugleich stellen sie fest, dass dieses allzu optimistische Urteil mit den vorausgegangenen Resultaten konsistent sei.

Gemäss den Befragten sind die Top-Vier-Skills, welche Arbeitnehmer besitzen müssen, um im Zeitalter der Digitalisierung beschäftigungsfähig zu bleiben:

- 1) Lernfähigkeit
- 2) Vernetztes Denken
- 3) Agilität
- 4) Neugier

Die weiblichen Teilnehmer nennen anstelle von Neugier die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen.

Heike Bruch fehlt in dieser Aufzählung die Kommunikationsfähigkeit, für Steven Neubauer müssen Zusammenarbeit und datenorientiertes Arbeiten an allererster Stelle stehen. Stephan Sigrist plädiert für kritisches Denken, Fähigkeit zum Widerstand und Vertrauen.

WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT

Aus der Diskussion der Resultate des Executive Panels ergeben sich eine ganze Reihe von grundsätzlichen Betrachtungen zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf verschiedene Aspekte der Unternehmensführung, insbesondere zu Unternehmenskultur, Unternehmensführung und Skills.

UNTERNEHMENSKULTUR: EINE FRAGE DER IDENTITÄT UND DER WERTE

Für die Expertenrunde ist Identität im Zusammenhang mit der Digitalisierung DAS Kernthema. "Am Ende ist alles eine Frage der Identität, des Wertesystems", sagt beispielsweise Holger Spielberg, "alles andere folgt daraus." Denn mit der Identität, der "Storyline, die man erzählt", werde für die Mitarbeitenden auf allen Ebenen automatisch ein Rahmen gesetzt, werde klar, wer man ist, was man anstrebt, wer dazu gehört – und wer besser geht. Aus der Fachliteratur sei bekannt, dass Unternehmen, in denen der Gründer noch immer aktiv ist und somit die Firmenidentität nach innen und aussen überzeugend vorlebt, eine signifikant höhere Performance aufweisen.

Allerdings, so warnt Stephan Sigrist, gebe es keine "kulturellen Best Practices", die garantiert zum Erfolg führen: "Jedes Unternehmen bringt andere Voraussetzungen mit, jedes muss, basierend auf einer wünschbaren Zukunft und auf dem Wissen, was seine spezifischen Komponenten ausmacht, ein Leitbild für sich identifizieren. Was für ein Start-up gilt, lässt sich nicht eins zu eins auf ein Legacy-Unternehmen übertragen."

Die eigene Identität wird auch bestimmen, welche Digitalisierungsstrategie ein Unternehmen vorantreibt. Sie wird dem Unternehmen nach innen die Stärke geben, den kulturellen Veränderungsprozess zu meistern, den die Digitalisierung mit sich bringt. Und nach aussen die Fähigkeit geben, in einer sich rasant verändernden Welt spezifische Kunden anzusprechen und langfristig an sich zu binden. "Marke ist Identität", sagt Holger Spielberg, "der Markt rund herum verändert sich, aber in unserer Nische wollen wir die Besten sein, und das hat wiederum mit Werten zu tun: mit der Kompetenz, der Perspektive, die wir haben und bieten." Denn in Zukunft, da sind sich die Experten einig, seien zwei Dinge allein noch wertschaffend: Sicherheit und Orientierung: "Google zum Beispiel bringt Orientierung in der Komplexität. Orientierungshilfe wird auch in Zukunft erfolgreich sein. Und eine starke Marke hilft dabei", so Spielberg.

Doch wie geht das: Eine auf einer starken Identität aufbauende Unternehmenskultur zu pflegen und gleichzeitig den kulturellen Verwandlungsprozess zu durchlaufen, den die Digitalisierung notwendig macht? Ganz sicher reiche es nicht "einfach ein paar Apps zu entwickeln", wie Stephan Sigrist betont. Vielmehr gehe es darum, Freiräume zu schaffen, wo Neues entstehen kann. Als symptomatischer Fall dafür, wie solche Veränderungen funktionieren können, wird die «Huffington Post» zitiert, deren Versuch, Videojournalismus einzuführen, beinahe am Widerstand der Redaktion scheiterte. Die Lösung war einfach: Das Videoteam wurde ausgelagert, erhielt drei Jahre Zeit, um auf der grünen Wiese zu experimentieren und Kompetenzen aufzubauen und wurde, sobald es erfolgreich war, in die eigene Kultur zurückintegriert.

EINE NEUE ART VON FÜHRUNG FÜR EINE NEUE WELT

Um Menschen zu führen, die in der neuen Welt funktionieren, müssen Führungskräfte nach Meinung der Expertenrunde nicht unbedingt Digitalisierungsspezialisten sein. Viel wichtiger erscheint ihnen – in unsicheren Zeiten und einer Welt, die immer komplexer wird –, dass eine klar definierte Unternehmenskultur und -identität einen stabilisierenden Ordnungsrahmen und damit Sicherheit gibt. "Das wird komplett unterschätzt und ist klar VR-Aufgabe", sagt Holger Spielberg. Steven Neubauer fügt an: "Die Antwort auf die digitale Transformation ist nicht immer nur digital, sondern manchmal viel eher in der (Führungs-)Kultur zu finden. Es geht nicht darum, wie wild alle digitalen Mittel zu brauchen. Entscheidend ist, auch in der digitalen Welt seine eigene Stimme zu finden." Für Stephan Sigrist sollten sich Unternehmen deshalb "gesamtheitlich mit der Entwicklung und ihren strategischen Implikationen befassen und eine entsprechende Datenkultur aufbauen".

Die Art und Weise, wie in der klassischen Unternehmenswelt geführt wird, passt in der digitalen Welt nicht mehr. Doch genau das, meinen die Experten übereinstimmend, werde stark unterschätzt. Gefragt seien heute ganz andere Planungskompetenzen, weil sich die Marktbedingungen so schnell verändern, dass Strategien nicht mehr langfristig festgelegt, sondern laufend angepasst werden müssen. An Stelle von Hierarchien und von Kontrolle treten Transparenz, Ehrlichkeit, Entscheidungsgeschwindigkeit, Kollaboration und Flexibilität sowie die Bereitschaft, mit Daten umzugehen. In diesem Zusammenhang sagt Steven Neubauer: "In der Vergangenheit hat sich Führung abgeleitet aus Kompetenz und Wissen. In einem Umfeld, in dem Dynamik und Geschwindigkeit ständig zunehmen, löst sich diese Machtbasis zunehmend auf." Führung heiße heute, Verantwortung abzugeben, auf die Fähigkeiten anderer zu vertrauen und darauf, dass sie im Sinne des Unternehmens arbeiten. Und dafür wiederum

brauche es eine Unternehmenskultur, eine gemeinsame, übergeordnete Vision, die die richtigen Leitplanken vorgibt.

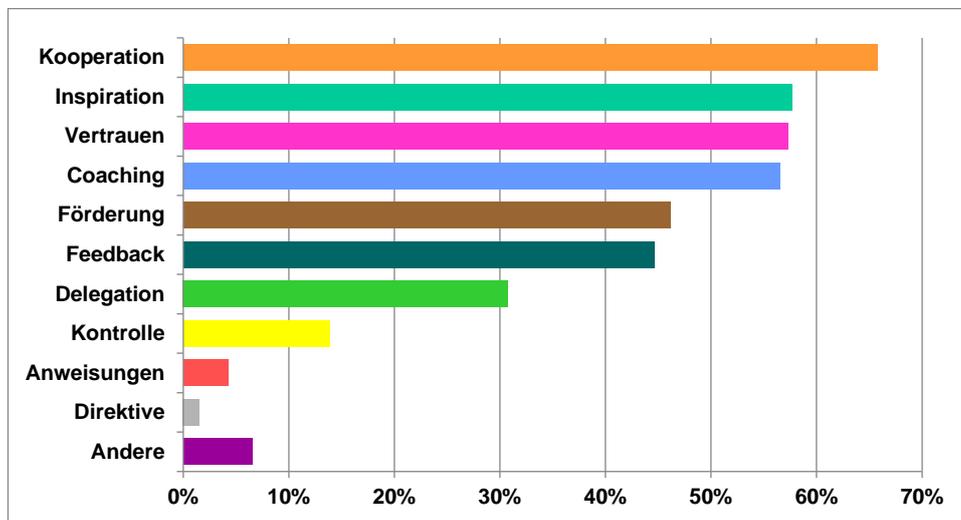


Abbildung 1: Welche Führungsthemen werden aus Sicht der Teilnehmer wichtiger

Die sogenannte transformationelle Führung, bei der die Hauptaufgabe der Führungskräfte darin gesehen wird, die Sichtweise ihrer Mitarbeitenden zu verändern, indem sie Vorbild sind, Vertrauen aufbauen, Spielregeln vermitteln und Sinn stiften, gebe es als Führungsstil bereits eine Weile, und es lasse sich zeigen, dass diese Art von Führung eine überdurchschnittliche Wirkung erziele, weil die Mitarbeitenden sich stärker einsetzen und insbesondere auch emotional stärker involviert seien, erklärt Heike Bruch. Allerdings praktizierten erst 15 Prozent einen solchen Führungsstil, der die Grösse impliziert, sich zurückzunehmen, sobald es gelungen ist, die eigenen Leute zu stärken. Heike Bruch betont allerdings auch, dass Loslassen und Freiräume schaffen nur dann zu mehr Innovation führen könne, wenn man sich gegenseitig vertraue und helfe und ein gemeinsames Ziel verfolge: "Ist das nicht der Fall, dann resultieren Wildwuchs und Vernachlässigung. Und dann wiederum ist Loslassen im Endeffekt kontraproduktiver als klassische Hierarchie und autoritäre Führung."

SKILLS: NAHTSTELLEN STATT SCHNITTSTELLEN SCHAFFEN

Gefragt ist in der Führung also die Fähigkeit, eine Kultur zu entwickeln und zu vermitteln und damit auch neue Skills. Für Holger Spielberg gehören dazu die Fähigkeit, Leute mitzunehmen (Influencing), im Unternehmen Alliierte zu finden und "Nahtstellen statt Schnittstellen zu schaffen". Für Stephan Sigrist ist es die Eigenschaft, sich von Bestehendem lösen zu können, zu differenzieren und offen mit Veränderungen umzugehen, gleichzeitig aber auch kritisch zu bleiben und nicht überall blindlings mitzulaufen, denn: "Innovation sollte nicht Selbstzweck sein."

Laut Heike Bruch zeigen Trendstudien auf, dass zurzeit erst 6 Prozent der Unternehmen in der neuen Arbeitswelt, d. h. der Welt der zeitlich-räumlich flexiblen mobilen Arbeitsformen, erfolgreich sind.

Zu den Schlüsselfaktoren dieses Erfolges gehörten die Kultur, flachere Hierarchien, das Arbeiten in wechselnden Projektteams, Netzwerkfähigkeiten, soziale Skills und Selbstlernmöglichkeiten – Fähigkeiten also, die dabei helfen, sich in netzwerkartigen Organisationen zu bewegen und Veränderungen selber voranzutreiben, statt von ihnen getrieben zu werden.

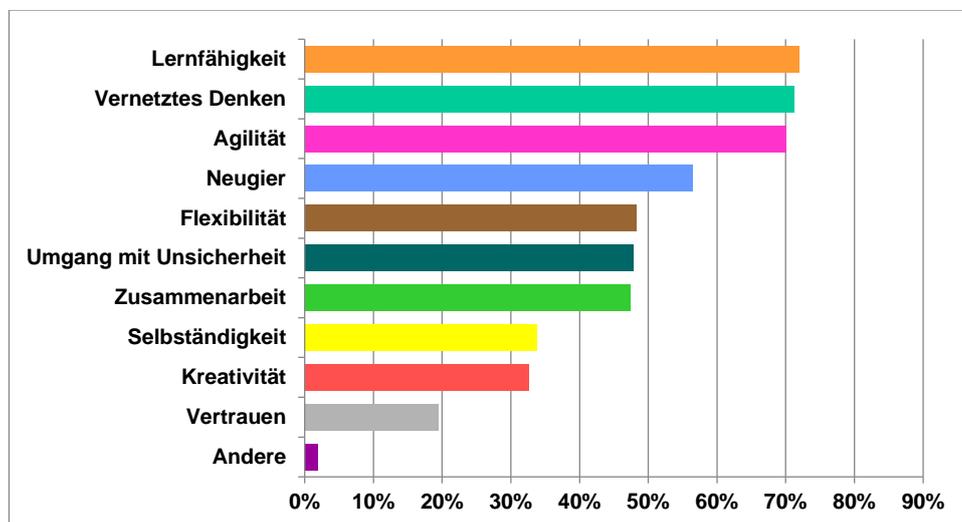


Abbildung 2: Skills und Attribute, welche Mitarbeiter in erster Linie besitzen müssen, um angestellt zu werden oder zu bleiben

Anhand der Forschung lasse sich ausserdem belegen, dass Hochleistungsunternehmen, die erfolgreicher sind als ihre Wettbewerber, oft auch die geringsten Erschöpfungsquoten aufweisen und am wenigsten vom Phänomen der Beschleunigungsfalle bedroht sind. Das komme eben gerade davon, dass sie zwar viel forderten, ihre Visionen, Zielvorgaben und Schwerpunkte gleichzeitig aber auch klarer zu vermitteln vermöchten, dass sie bei Ver-

änderungsprozessen mit Meilensteinen arbeiteten und bei Projekten nicht nur das Kick-off gebührend markierten, sondern auch den Abpfiff: "Damit schützen sie die Belegschaft vor dem Ausbrennen und stärken ihr Selbstbewusstsein." Doch diese Fähigkeit, den Mitarbeitenden manchmal auch richtig und ungefiltert Danke zu sagen, fehle in vielen Unternehmen: "Aus der völlig unbegründeten Angst heraus, die Leute könnten dann satt und träge werden", sagt Heike Bruch.

DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS

HEIKE BRUCH:
DIE AUSBILDUNG NEUER FÜHRUNGSKRÄFTE

«Das Ausmass der tatsächlichen Veränderung und der damit verbundenen Risiken und Anforderungen wird massiv unterschätzt.»

An der Universität St. Gallen (HSG) werden künftige Businessleader ausgebildet. Das Flagship-Masterprogramm der Hochschule trägt den Namen "Strategy and International Management" und belegt seit Jahren konstant den ersten Platz im weltweiten "Financial Times Business School Ranking". In diesem Studiengang lernen die Studenten nicht nur, was sie als Einzelperson mitbringen müssen, um ein Team zu führen, sagt Heike Bruch: "Wir schulen sie mit der grossen Brille, vermitteln Führungsstile, Skills und Kulturentwicklungsansätze – einen ganzen Werkzeugkasten."

Das allerwichtigste aber bleibe die Lust am Führen: "Im Bewusstsein, dass es Knochenarbeit ist, dass man Prioritäten setzen und fähig sein muss, sich nicht in ein Kästchen stecken oder auf Key Performance Indicators (KPIs) trimmen zu lassen, sondern sich Raum für bewusste Entscheide zu bewahren." Allerdings, so Heike Bruch, sei das Bildungssystem nicht wirklich auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen fokussiert: "An den Unis ist es zu spät und in vielen Schulen kommt die Persönlichkeitsentwicklung eher zu kurz – in diesem Bereich spielen die Unternehmen eine viel grössere Rolle, insbesondere bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden."

Aber haben denn die jungen Leute überhaupt noch Lust am Führen?

«Statt ihre tollen Chancen zu nutzen, dient Technologie oft einzig als Kontrollinstrumentarium, um noch viel genauer schauen zu können, ob die Belegschaft die Vorgaben erfüllt.

Eine kleine Katastrophe!»

«Sinn vermitteln,
Identifikation
stiften,
Spielregeln
etablieren, die
Leute stärken
und dann die
Grösse zu
haben, sich
zurücknehmen,
das ist eine
wesentliche
Voraussetzung.»

"Nicht unbedingt", sagt Heike Bruch, "und zwar insbesondere dann nicht, wenn Führen als die Fähigkeit definiert wird, zuhören zu können, die Potenziale anderer zu identifizieren oder anderen zu helfen, Erfolg zu haben." Häufig beobachte sie bei ihren Studenten vielmehr noch immer den Glauben an die klassischen Verhaltensmuster: an die Expertenmacht und diesen Ich-weiss-es-besser-Modus, dem es hauptsächlich darum geht, andere in eine unterlegene Rolle zu bringen.

So hätten sich bei einem Besuch des Verwaltungsratspräsidenten und Gründers der Softwarefirma Haufe-Umantis, in der alle Ebenen der Führungskräfte von den Mitarbeitenden demokratisch gewählt – und unter Umständen auch abgewählt – werden, zwar sehr viele vorstellen können, selber in einem solchen, demokratisch geführten Unternehmen zu arbeiten.

Für die Idee, dort als Führungskraft tätig zu sein, hätten sich hingegen die wenigsten erwärmen können. "Dieses Loslassen ist den Jungen noch fremd, die Logik der Positionsmacht qua Hierarchie ist ihnen näher", sagt Heike Bruch, die befürchtet, dass die Wirtschaft in eine Phase geraten könnte, in der es schwierig werden dürfte, die nötigen jungen Führungskräfte zu finden.



HEIKE BRUCH

ist seit 2001 Professorin für Betriebswirtschaft und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, wo sie zukünftige Führungskräfte unterrichtet. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin und promovierte an der Universität Hannover. Zwischen 1998 und 2001 arbeitete sie als Visiting Scholar und Senior Research Fellow an der London Business School. Heike Bruch beschäftigt sich insbesondere mit Leadership und zeitgemässen Führungsformen.

STEVEN NEUBAUER: DIGITALSTRATEGIEN IN DER PRAXIS

«Wir werden nie bereit sein. Das ist vorbei. Die Dynamik wird über die nächsten Jahrzehnte im Gegenteil immer weiter zunehmen. Die Zeiten der Ruhe sind vorbei.»

Wie leicht oder schwer die Umsetzung digitaler Strategien fällt, ist in Steven Neubauers Erfahrung von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Immer aber sei zentral, wie man die Mitarbeiter dazu motiviert, die Strategie mitzutragen, wie man Agilität und Geschwindigkeit in die Organisation bringt und wie man damit umgeht, dass Umsätze einbrechen und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen. Bei der NZZ, so erzählt Neubauer, habe man in den letzten beiden Jahren gute Fortschritte dabei erzielt, die Kundenorientierung zu erhöhen und die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Redaktion, Marketing und Technologie zu verbessern.

Ob und wie die Mitarbeitenden auf Veränderungen reagieren, hängt nach Ansicht von Steven Neubauer stark mit den Führungspersönlichkeiten zusammen.

Er zitiert das Beispiel von Hans-Otto Schrader von der Otto Group, der, im Legacy-Unternehmen aufgewachsen, am Ende seiner Karriere aus den traditionellen Grenzen und Regeln vollkommen ausbricht, das System öffnet und heute voll hinter dem Grundsatz steht, dass Agilität Vertrauen brauche.

KPIS DÜRFEN NICHT SELBST-ZWECK SEIN

Was also braucht es? KPIs vorzugeben, reicht für Steven Neubauer nicht: Es müssen dann auch die richtigen KPIs sein, die nicht zum Selbstzweck werden, sondern tatsächlich auf das angestrebte Ziel zuführen.

In der Zeitungsbranche beispielsweise werde in den weitaus meisten Fällen noch immer nach Auflagezahlen geführt – stark manipulierbare und damit wenig aussagekräftige Zahlen.

«Die Digitalisierung eröffnet bedeutende Chancen – ...»

Bei der NZZ hingegen sei man dazu übergegangen, wie in der Telekommunikationsindustrie die Zahl der zahlenden Kunden, den Umsatz pro Kunde und dessen Nutzung der digitalen Angebote zu prüfen. Damit liesse sich der Geschäftserfolg realistischer messen.

Entscheidend ist für Steven Neubauer auch, sich nicht ausschliesslich auf das Digitale zu fixieren, was bei einem Medienunternehmen beispielsweise bedeuten könnte, den digitalen Anteil am Umsatz für das allein entscheidende Kriterium zu halten. Noch immer gibt es Leser, die nur Printprodukte konsumieren, es gibt solche, die die digitalen Produkte bevorzugen und dazwischen eine ganze Palette von Mischformen der Print- und Digitalnutzung: "Das ist nun die normale Welt, auf dieser Klaviatur müssen wir spielen können", betont Neubauer. Dabei können moderne Tools zum Beispiel im Bereich Marketing Automation und Lifecycle-Management helfen, um eine individuelle Ansprache des Kunden zu ermöglichen.

Entscheidend ist und bleibt es aber, das richtige Talent für das Unternehmen zu gewinnen beziehungsweise im Unternehmen zu halten. Dabei habe sich für Neubauer bisher gezeigt, dass Fachexpertise oftmals Branchen-Erfahrung vorzuziehen sei, um in einem dynamischen Umfeld zu bestehen.

...aber auf die etablierten Unternehmen in vielen Industrien wirkt sie sich zuerst einmal eher negativ aus, weil sie bestehende Geschäftsmodelle über den Haufen wirft.»

«Die Schweiz mit ihrem sehr hohen Bildungsniveau, ...

NEUE WELT, NEUE KUNDEN, NEUER JOURNALISMUS

Die Digitalisierung verändert auch die Kundenerwartungen und -ansprüche. Noch immer profitiert die NZZ vom grossen Vertrauen, das einer seit vielen Jahren etablierten Qualitätsmarke entgegengebracht wird. Doch war der klassische Zeitpunkt für das erste NZZ-Abonnement früher der Eintritt ins Berufsleben, so wachsen neue Leser heute nicht mehr mit dem Medium Zeitung allein auf und haben ein viel

...mit einer anpassungsfähigen Wirtschaft und guten Rahmenbedingungen hat gute Voraussetzungen dafür, die Veränderungen am Arbeitsmarkt abfedern zu können.»

komplexeres Mediennutzungsverhalten. Entsprechend anspruchsvoller ist es geworden, die Aufmerksamkeit dieser Zielgruppe zu gewinnen.

Steven Neubauer erklärt sich überzeugt davon, dass in einer schnellen Veränderungen unterworfenen und immer komplexeren Welt und inmitten des Lärms unzähliger verfügbarer Informationskanäle das Vertrauen in die Orientierungshilfe einer starken, unabhängigen Publizistik umso wichtiger werde: "Das ist es, was eine bewährte Premiummarke wie die NZZ und ihre hervorragende Redaktion bieten können", sagt Steven Neubauer. Dass Orientierung zu einem Mehrwert und damit für die Zahlungsbereitschaft ausschlaggebend werde, kann Stephan Sigrist anhand jüngster Studien von W.I.R.E. bestätigen. Immer wichtiger werde daneben auch die Form der Vermittlung, die Verbindung von verschiedenen Erzählformaten, von Emotionalität und packenden Storys mit hochgradig aufbereiteter, verlässlicher Information.



STEVEN NEUBAUER

ist Geschäftsführer NZZ Medien und seit Februar 2014 Mitglied der Geschäftsleitung der NZZ. Zuvor war er als Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey & Company in der Strategieberatung tätig. Aus seiner langjährigen Beratungstätigkeit verfügt Steven Neubauer über grosse Erfahrung im Umgang mit disruptiven Technologien. Der gebürtige Deutsche studierte Betriebswirtschaft an der Universität Bayreuth und promovierte 2008 an der Universität Aachen im Bereich Innovationsmanagement.

HOLGER SPIELBERG: HERAUSFORDERUNGEN IN DER UMSETZUNG

«Orientierungshilfe
in der Komplexität:
Wer das bieten
kann, wird auch in
Zukunft
erfolgreich sein.
Und eine starke
Marke hilft dabei.»

Mit einer bereits existierenden Organisation etwas Neues aufzubauen, das anders funktioniert, komplexer und schneller ist, das braucht viel Zeit und Energie, wie Holger Spielberg aus vielfältiger Erfahrung weiss.

Und es braucht ein hohes Mass an Influencing Skills: "Man muss die Mitarbeiter motivieren und pushen und gleichzeitig das Management ruhigstellen, denn die haben ihre heutigen KPIs und müssen der Unternehmensleitung und den Aktionären heute Rechenschaft ablegen." Erschwerend kommen im Bankingbereich gewisse, teilweise selbstverschuldete und noch nicht völlig verarbeitete Altlasten dazu: "Selbst wenn wir also vom Kopf, von der Organisation und vom Umfeld her bereits in die zukünftige Richtung gehen wollen, müssen wir auch immer noch der täglichen Unternehmensrealität und diesen Altlasten Rechnung tragen."

"Run the Bank" und "Change the Bank" werden damit oft zwei Parallelwelten, zwei Geschwindigkeiten, mit denen man umgehen können muss. Das macht die Umsetzung einer neuen Strategie nicht einfach, genauso wie die Tendenz, dass am liebsten alle im Unternehmen in der coolen neuen und schnellen Welt agieren möchten – auch wenn ihnen die dafür nötigen Kompetenzen völlig abgehen. Das kann rasch zu Führungsproblemen führen, weil in beiden Bereichen dann die richtigen Leute fehlen: "Keiner möchte mehr im Legacy-Geschäft arbeiten, obwohl das immer noch das Kerngeschäft der Banken ist. An der neuen Welt ist zwar viel Farbe dran, aber solide ist das noch lange nicht", sagt Holger Spielberg.

«Am Ende ist
alles eine Frage
der Identität, des
Wertesystems.»

«Keiner möchte mehr im Legacy-Geschäft arbeiten, obwohl das immer noch das Kerngeschäft der Banken ist.»

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass es im Bankingwesen keinen wirklich zwingenden Geschäftsgrund dafür gebe, mit grossem finanziellem Aufwand bereits bestehende Systeme zu ersetzen, die zwar noch aus den 80er-Jahren stammen, aber noch immer genau das machen, was sie machen müssen – und dazu auch sicher sind und praktisch nicht gehackt werden können: "Je mehr neue Technologie wir in diesem Bereich einführen, desto kritischer wird das Thema Cybersecurity", sagt Holger Spielberg. Alle diese Faktoren gestalten die digitale Transformation sehr anspruchsvoll: "Faktisch müssen wir in die neue Welt, aber der Übergang wird vielleicht länger dauern, als zum Vornhinein angenommen wurde."

Das muss nicht schlecht sein: Am Beispiel von erfolgreich in den eCommerce eingestiegenen Retail-Unternehmen zeige sich, dass die digitale Transformation in Europa sehr viel langfristiger angegangen werde

Im Silicon Valley hingegen sind alle erfolgreichen Beispiele Technologieplattformen – hervorragend gemacht und effizient gepusht –, die es erlauben, in einem sehr spezifischen, aber globalen Nischenmarkt mindestens eine Milliarde Menschen zu erreichen.

«An der neuen Welt ist zwar viel Farbe dran, aber solide ist das noch lange nicht.»

Ein konkretes Beispiel für ein solches, in 193 Ländern weltweit sehr ähnlich funktionierendes – damit aber auch relativ starres – Konzept ist Paypal. Im Gegensatz dazu ist Europa, nach Meinung von Holger Spielberg, "mit seinem guten Verständnis des Traditionellen und seiner Fähigkeit, das Regionale mit neuen Skills zu verheiraten" aber ebenfalls ganz gut aufgestellt: "Das zu implementieren braucht dann zwar etwas mehr Zeit, aber es ist langfristig auch solider."



HOLGER SPIELBERG

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt auch die Finanzbranche zu Innovationen. Die Credit Suisse (CS) hat auf die Herausforderung reagiert, indem sie 2014 Holger Spielberg vom Internet-bezahl-Dienstleister Paypal holte und ihn zum Managing Director und Innovations-Chef der Digital Private Bank machte. Zuvor arbeitete Spielberg bei verschiedenen Start-ups sowie Risikokapitalfirmen im Silicon Valley. Inzwischen hat er die CS verlassen und wird ab Juli 2016 bei der Aareal Bank als Leiter IT und Technologie die Digitalisierung vorantreiben.

STEPHAN SIGRIST: BIG DATA ALS ORAKEL DER WAHRHEIT?

«Kritisches
Denken,
Fähigkeit zum
Widerstand und
Vertrauen:
Das ist es, was
es braucht.»

In seinem Essay "Das grosse Rauschen"¹ fordert Stephan Sigrist mehr Menschenverstand für eine zunehmend datenbasierte Wirtschaft, die von der Grundannahme ausgeht, Technologie gestalte nicht nur effizientere Prozesse, sondern liefere, dank dem praktisch grenzenlosen Zugang zu Wissen und Daten, auch per se bessere Entscheidungsgrundlagen.

Laut Sigrist könnte allerdings schon bald ein Tipping Point erreicht sein, wo die schiere Menge der verfügbaren Daten letztlich zu Überforderung und dazu führt, dass wir nicht besser, sondern unter Umständen sogar weniger gut entscheiden können.

Ein bereits angesprochenes Beispiel sind hier die Medien: In der täglich von unzähligen Kanälen abgesetzten Informationsflut wird es immer schwieriger, die einzelnen Informationen einzuordnen, ihre Quelle zu kennen und ihre Glaubwürdigkeit einschätzen zu können.

Ein anderes Beispiel sind die immer allgegenwärtigeren Quantified-Self-Tools, die fortlaufend unsere Gesundheit vermessen und uns eine Art konstantes Biofeedback liefern: "Das kann grundsätzlich nützlich sein, aber wenn es dazu kommt, dass uns alle paar Minuten ein Piepston darauf hinweist, wie viele Schritte wir noch gehen, was wir essen oder sonst tun oder lassen sollten, dann besteht das Risiko, dass wir gestresst und überfordert werden, dass unsere Konzentrationsfähigkeit ständig gestört wird und unsere Effizienz sinkt", sagt Stephan Sigrist.

¹ Stephan Sigrist: "Das Grosse Rauschen: Warum die Datengesellschaft mehr Menschenverstand braucht", ABSTRAKT No. 12, Verlag Neue Zürcher Zeitung 2013

Das Versprechen der datenbasierten Erkenntnis krankt, laut Sigrist, aber auch an technologischen Limitationen. Denn die durch das Mooresche Gesetz postulierte Verdoppelung der Rechenleistung alle 18 Monate hinkt dem Wachstum der Speicherkapazität hinterher, die sich ihrerseits jedes Jahr verdoppelt:

Wir speichern zurzeit also mehr Daten als wir verarbeiten können. Die Hoffnung, aus diesen riesigen Datenansammlungen mithilfe von Big-Data-Analysen jederzeit massgeschneiderte und individualisierte Lösungen auf alle denkbaren Fragen generieren zu können, ist nach Ansicht von Stephan Sigrist also nur schon aus technischer Sicht wahrscheinlich eine Illusion.

Dazu kommt die Problematik des sogenannten Overfittings: Algorithmen liefern sehr gute Antworten, wenn eine gewisse Komplexität nicht überschritten wird. Doch je mehr Faktoren einbezogen werden, desto schlechter wird ihre Aussagekraft.

Natürlich seien viele Silicon-Valley-Firmen mit ihrem starken technischen Fokus extrem erfolgreich, sagt Stephan Sigrist, fügt aber hinzu: "Airbnb und Google wären vielleicht nachhaltiger unterwegs, wenn sie nicht nur auf ihre Technologieplattform und das Potenzial der Vernetzung gesetzt, sondern auch die gesellschaftliche Wirklichkeit stärker miteinbezogen hätten." An diesem Punkt kommt für ihn der Menschenverstand ins Spiel, weil dieser helfen könne, die technologische Innovation in einen breiteren ökonomischen Zusammenhang zu stellen und dem Kundenverständnis stärker Rechnung zu tragen.

«Wir werden auch 2025 voraussichtlich noch Büros haben, uns treffen, auf Stühlen sitzen und ähnliche Konflikte austragen wie heute.»

«Wir stehen hier ganz am Anfang einer Entwicklung, verstehen erst langsam, was die Konsequenzen sein könnten und noch gar nicht, wie sich das alles effektiv auf die Geschäftsmodelle auswirken wird.»

Und zwar auch in einem sozialen Kontext:

"Nicht im Sinn einer sozialdemokratischen Interpretation, sondern mit dem Verständnis, dass beispielsweise ein Kurs, in dem ältere Leute den Umgang mit einem Tablet lernen, nicht nur die digitale Kompetenz der Bevölkerung fördert, sondern auch die Grundlage für ein nachhaltiges Geschäftsmodell legt." Ein solcher Ansatz erfordere ein breites Denken, und genau hier sieht Stephan Sigrist das Hauptmanko: "Wir schauen das Potenzial der Datengesellschaft zu einseitig an und berücksichtigen ihre Downsides zu wenig: Doch um ihr Potenzial voll auszuschöpfen, müssen wir eben auch die einschränkenden Faktoren genau kennen."

Auch Sigrist denkt, dass Europa und insbesondere die Schweiz in dieser Hinsicht einen Mehrwert bieten könnten. Weil sie neben ausgezeichneter Forschung und Lehre sowie starken KMUs einerseits das nötige Technologieverständnis besitze, um ganz vorne mitzuspielen, vor allem aber aus einem zweiten Grund: "Unsere wirkliche Stärke ist nicht die Markteinführung, sondern das Einbetten in einen grösseren Kontext, das Ganzheitliche."



STEPHAN SIGRIST

Der Gründer und Leiter des Think Tanks W.I.R.E. analysiert interdisziplinäre Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sein Schwerpunkt sind Trends im Gesundheitssystem und in den Life Sciences, zudem beschäftigt er sich mit Themen wie der Digitalisierung und der Urbanisierung. Mit W.I.R.E. berät er Unternehmen und Institutionen in Politik und Wissenschaft bei der Entwicklung von langfristigen Strategien und Innovationsprojekten. Nach einem Biochemie-Studium an der ETH Zürich war er in der medizinischen Forschung von Hoffman-La Roche tätig.

FAZIT

Die nachhaltige Führung einer Unternehmung ist in Zeiten hoher Diskontinuität gleichermassen interessant wie anspruchsvoll. Die Digitalisierung der Wirtschaft, begleitet durch technologischen Wandel und disruptive Innovation, ist ein mächtiger Musterbrecher, auf den viele Führungskräfte schlecht vorbereitet sind. Im Gegensatz zu den Industrierevolutionen 1, 2 und 3 kommt die Version 4.0 mit Lichtgeschwindigkeit auf die Unternehmen zu. Die Methoden und Strukturen der Vergangenheit helfen nur bedingt, die Fragen der Zukunft zu beantworten.

Das traditionelle Unternehmen, gebaut auf Hierarchie, gesteuert durch Finanzresultate, geplant aus der Vergangenheit, ist tendenziell risikoavers, innoviert überwiegend innerhalb der Firma und besitzt die meisten zur Leistungserbringung nötigen Unternehmenswerte selbst. Diese Organisation hat in Zeiten planbarer Zyklen gut funktioniert. In einer Welt, in der bald alles vernetzt sein wird und Informationen dank künstlicher Intelligenz und neuartigen Analysemöglichkeiten zu einem Produktionsfaktor werden, braucht es agilere Strukturen mit Kooperationscharakter. Nicht Besitz von Ressourcen und schiere Grösse, sondern Schnelligkeit und Flexibilität sind gefragt.

Es stellt sich weniger die Frage, ob sich Branchen verändern oder gar verschwinden werden, als wann dies der Fall sein wird. Aber es entstehen auch neue Arbeitsplätze, die wir uns teilweise noch gar nicht vorstellen können. Die Umwälzungen verändern unser tägliches Leben massiv, und dies in einer Geschwindigkeit, für die wir Menschen gar nicht geschaffen sind. Denn nichts widerstrebt dem Menschen grundsätzlich mehr als die Veränderung. Aus strategischer Sicht gilt es für den Verwaltungsrat und das Management, die relevanten Veränderungen zu antizipieren, um rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Laut eigenen Angaben befinden sich die meisten Unternehmen in einer digitalen Transformation. Dabei geht es um ein holistisches Verständnis der Chancen und Gefahren der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, begünstigt durch Quantensprünge in der Robotik und Sensorik, der künstlichen Intelligenz und der Informatik. Der Erhalt oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit macht in fast allen Unternehmen eine Veränderung oder Anpassung der Strategie, des Geschäftsmodells, der Organisation, der Prozesse sowie der Kultur und der Skills der Mitarbeitenden nötig. Doch bedingt durch eine kulturell eher traditionelle Führungs-Matrix fehlt die digitale Kompetenz in den meisten Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Viele dieser Gremien müssen daher neu konfiguriert werden. Mitarbeiter präferieren Arbeitgeber, die über zeitgemässe Beschäftigungsmodelle und attraktive digitale Arbeitsumgebungen verfügen. Die Eigner können in einer heute sehr transparenten Geschäftswelt die digitalen Fortschritte mit den Mitbewerbern vergleichen und fordern zusehends Digital Leadership.

Mehr Fernrohr und weniger Rückspiegel ist das Gebot der Stunde. Gesucht werden, nebst den klassischen Kompetenzen wie Markt, Technologie, Unternehmensführung, Finanzen sowie normativer Kompetenz, Führungspersönlichkeiten, die sich mit der Zukunft beschäftigen, sich permanent aus- und weiterbilden, den Status quo hinterfragen und sich mit einer ergebnisoffenen Haltung in Projekte und Diskussionen einbringen. Ausgeprägte Erfahrungen mit Informationstechnologie, neuen industriespezifischen Technologien, der Erprobung neuer Kundenerfahrungen, der Auseinandersetzung mit exponentiellen Organisationen sowie nachhaltige Erfahrungen mit Social Media und Multikanalstrategien sind in fast allen Unternehmungen vonnöten.

Redaktion und Zusammenfassung: Christine D'Anna-Huber, cdh Texte & Kommunikation, Bern/Juni 2016

© Roy C. Hitchman AG – Alle Rechte vorbehalten

DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG



Von rechts nach links: Patrick Dümmler, Knowledge-Partner; Claudia Nussberger, Partner; Roman Huber, Managing Partner; Sandro Rügger, Partner; Roy C. Hitchman, Gründer, Knowledge-Partner; Irene Müller, Office Manager; Helene Notter, Office Manager

DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL

Das Hitchman Executive Panel ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz. Die Executive-Search-Firma Roy C. Hitchman AG führt damit in regelmässigen Abständen Umfragen zu wirtschaftspolitischen und volkswirtschaftlichen Themen, zu Fragen der strategischen und operativen Unternehmensführung, zu Karrierevorstellungen und der persönlichen Lebensplanung von Führungskräften durch.

Die kommentierte Auswertung der Antworten wird den Panel-Teilnehmenden jeweils persönlich zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Erkenntnisse der Befragungen werden zudem auf der Website der Roy C. Hitchman AG sowie in führenden Print- und elektronischen Medien veröffentlicht.

Die detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 7. Hitchman Executive Panel zum Thema „Digitalisierung“ finden Sie auf unserer [Website](#).