

Digitalisierung verlangt andere Chefs

Die neuen Führungskräfte brauchen viel technisches Fachwissen, Sozialkompetenz und Motivationsfähigkeit

GIORGIO V. MÜLLER

Wenn in der Schweiz von Chief Digital Officers (CDO) die Rede ist, fällt immer wieder der Name Michael Nilles. Das 44-jährige Geschäftsleitungsmitglied von Schindler war die treibende Kraft hinter der Digitalisierung der Geschäftsprozesse des Aufzugs- und Fahrtreppenherstellers. Als oberster Informatiker (Chief Information Officer) wurde er im vergangenen Jahr zusätzlich zum CDO befördert und in die Geschäftsleitung aufgenommen. Den nächsten Schritt wird er im März 2018 vollziehen, wenn er dem Verwaltungsrat des Traditionsunternehmens beitreten und in diesem Gremium für die Digitalstrategie der Industriegruppe verantwortlich sein wird.

Kompetenzen dünn gesät

Roman Huber ist Partner und Mehrheitsaktionär der auf die Rekrutierung von Führungskräften (Executive Search) spezialisierten Firma Roy C. Hitchman. Er und sein Unternehmen haben Erfahrung bei der Suche und der Beurteilung von CDO. Huber kennt Michael Nilles persönlich. Es sei nicht einfach, Kandidaten von dessen Kaliber zu finden, sagt er. Diese müssten grosse Schuhe füllen. Er stellt fest, dass zunehmend Führungskräfte gesucht werden, die mit Geschäftsmodellen der digitalisierten Ökonomie vertraut sind. Geeignete Kandidaten liessen sich zwar finden, doch nur wenige schafften es in die Geschäftsleitung, geschweige denn in den Verwaltungsrat.

Für Huber ist das ein Fehler: «Die Digitalisierungskompetenz der Verwaltungsräte der SMI-Firmen befindet sich noch auf einem sehr bescheidenen Niveau», sagt der Headhunter, der diese Unternehmen aus vertraulichen Gesprächen recht gut kennt. «Es gibt zu wenig Nilles», meint er und fügt hinzu, dass Schindler dank einem vorausschauenden Verwaltungsrat diese Funktion zuerst in die Geschäftsleitung und nun auch in den Verwaltungsrat befördert hat, um der Digitalisierung das nötige strategische Gewicht zu verleihen.

Auf der Suche nach dem geeigneten Chef verlangt Huber, der 25 Jahre in der

IT-Branche gearbeitet hat, u. a. als Regionen-Chef bei der Softwarefirma CA, von den Kandidaten gerne Arbeitsproben anhand von Fallstudien und testet ihre operationalisierten Verhaltensweisen. Dabei gehe es darum, eine holistische Sicht der digitalen Möglichkeiten sowie deren konkrete Wirkung zu testen. Mit den neusten Technologietrends müssten die Kandidaten vertraut sein. Wer sich als CDO um die Geschäftsleitung einer Industriefirma bewirbt, sollte IT-Kenntnisse haben in der Verwaltung von Anwendungen («application portfolio management»), der Notwendigkeit von Allianzen und Auslagerungen (Outsourcing) und darin, wie man sie integriert. Generell verlangt Huber breite Kenntnisse im Bereich neue und potenzielle Technologien. Wer beispielsweise nichts zum Thema Blockchain sagen könne, habe für eine «digitale Führungsstelle» schlechte Karten.

Die steile Karriere von Nilles erklärt sich Huber damit, dass sich der Deutsche aus dem Informatikbereich kontinuierlich weiterentwickelt hat und beweisen konnte, dass vertraute Geschäftsprozesse digitalisiert ebenfalls funktionieren. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass die eigene IT-Plattform nur bedingt zur Differenzierung taugt und intelligente Partnerschaften mit skalierbaren Plattformen im industriellen Internet der Dinge sinn- und wertvoll sind. Das beweist die strategische Partnerschaft von Schindler mit dem US-Industriekonzern GE zur Nutzung von dessen Digital-Plattform Predix.

«Evangelisten» weniger geeignet

Entscheidend ist, was ein von extern kommender CDO in einer festgefahrenen Unternehmenskultur bewirken kann. Damit ein Unternehmen den digitalen Herausforderungen gewachsen ist, reicht es nicht, die fachlich hellsten Köpfe anzustellen: «Evangelisten» – eine modische Bezeichnung, mit der sich solche Gurus gern schmücken – müssten zuerst beweisen, dass sie auch relevante, operativ machbare und schliesslich bezahlbare Lösungen entwickeln könnten, meint Huber. Vor allem bei den von IT-Firmen kommenden Spezialisten bestehe das Risiko, «Fachidioten» anzustellen. «Ich kenne das gut, ich war ja auch ein-

mal einer», fügt Huber bei. Besser seien die Voraussetzungen bei operativ bewährten Führungskräften mit einem Vorleben in der Beratung, weil diese in der Regel ein breiteres Wissen im Bereich Geschäftsprozesse mitbrächten.

Freude und Flexibilität

Alles digitale Fachwissen nützt jedoch wenig, wenn einer Führungskraft Sozialkompetenz und andere weiche Faktoren fehlen. Zuerst muss eine Person zu den Werten des Unternehmens passen. Bei jüngeren Kandidaten – diese bringen zwangsläufig eher die technischen Voraussetzungen für einen digitalaffinen Führungsjob mit – stellt Huber oft das Verlangen nach einer sinnstiftenden Arbeit fest. Nur Ziele zu setzen und deren Erreichung zu überwachen, genügt nicht mehr. Firmen, die noch immer einen Command-and-control-Stil hätten, falle es zunehmend schwer, die besten Kräfte zu finden. «Die Führungselite von morgen sollte weniger überwachen, sondern die Rahmenbedingungen für ein selbstbestimmtes Umfeld schaffen», rät Huber.

Mindestens so wichtig wie die technischen Kenntnisse in Sachen Digitalisierung sind deshalb die traditionellen Werte einer Führungskraft. Immer mehr Bedeutung werden der Kreativität und der Innovationskraft beigemessen. Das bedeutet nicht unbedingt einen möglichst reich gepackten, akademischen Rucksack, sondern dass sich ein Kandidat laufend das nötige Fachwissen erworben hat. Das kann, muss aber nicht das Absolvieren eines postgradualen Studiums (MBA) sein. Informationen und Wissen sind heute breit verfügbar. Aus Bestehendem neues Wissen zu generieren, das ist die Gabe von innovativen und kreativen Talenten.

An Bedeutung verloren habe dagegen die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Laut Huber hat diese Erwartungshaltung auch bei den Unternehmen abgenommen. «Firmen wollen zu jedem Zeitpunkt fähige und engagierte Mitarbeitende, verstehen aber auch, dass diese nicht ein Leben lang in der Firma bleiben und bei besseren Optionen weiterziehen.»