

# Silicon-Valley-Safaris genügen nicht

**Führungskräfte** Kandidaten für Spitzenpositionen haben oft ein breites, aber wenig fundiertes Digitalisierungswissen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die meisten Unternehmen müssen ihre Digital-Kompetenz importieren – und da stellt sich bei potenziellen Kandidaten vor allem die Frage, was sie in der bisherigen Führung im Kontext der digitalen Transformation bewirkt haben. «Viele Topmanager machen «Silicon-Valley-Safaris», und das ist gut so, da der Perspektivenwechsel inspiriert», erklärt Roman Huber, Chairman der Executive-Search-Boutique Roy C. Hitchman in Zürich. «Aber oft entstehen daraus Top-down-getriebene Initiativen, die nicht geeignet sind, eine digitale DNA zu etablieren. Die aber ist für einen nachhaltigen Umbau mit engagierten Teams essenziell.» «Best Practices» sind Unternehmen, die die Zukunftsthemen strukturiert und unter Einbezug der relevanten Startup-Szene recherchieren, dann bewusste strategische Entscheidungen treffen und anschliessend Spitzenkräfte suchen, die die neuen Themen beherrschen und die Belegschaft für die Umsetzung der Pläne begeistern können.

## Alte Erfolge zählen wenig

«Bei der Rekrutierung von Führungskräften in der digitalisierten Ökonomie spielt es eine zunehmend geringere Rolle, was sie mal vor 20 Jahren gemacht haben», so Huber, «das Erlernen von gestern ist nicht zwingend geeignet, den Herausforderungen von morgen zu begegnen.» Dafür treten andere Eigenschaften und Erfahrungen in den Vordergrund wie Neugier, Kreativität, relevante eigene Erfahrungen mit Zukunftsthemen, das Scheitern mit guten Ideen sowie eine

massgebliche Wissenstiefe bei den wichtigen Zukunftsthemen. «Etliche Kandidaten für Führungspositionen wissen leider zu viel nur oberflächlich,» so Huber weiter.

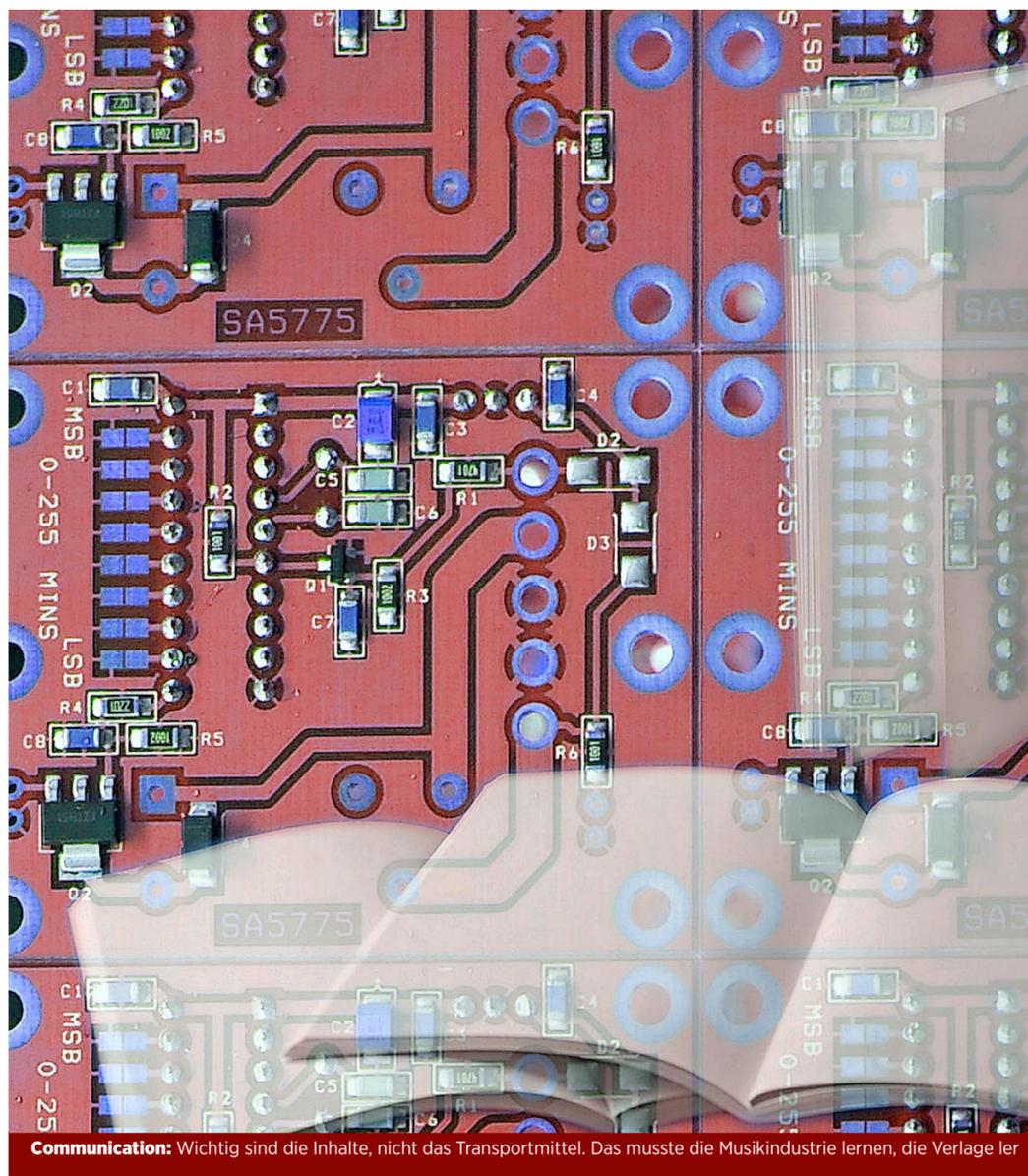
Oft suchen Firmen zunächst die digital Erfahrenen in der gleichen Branche, werden aber nicht fündig. Huber würde tendenziell Spitzenpositionen eher mit Leuten besetzen, die die geforderte strategische Aufgabenstellung bereits in einer anderen Branche erlebt und erfolgreich bewältigt haben, als mit Fachkräften, für die die Herausforderung Neuland bedeutet. «Prinzipiell, und vor allem bei kompatibler Kultur, funktioniert ein Wissenstransfer von einer Branche in eine andere», so Huber, «denn der Import der raren digitalen Skills ist für die Zukunft wertvoller als das Branchen-Know-how – das haben Firmen intern zur Genüge.»

**Fünzig Prozent der Entscheide fallen subjektiv.**

## Bauchgefühl entscheidet mit

Und dann kommt es bei der richtigen Stellenbesetzung laut Huber auf folgende Kriterien an: «Man muss sorgfältig darüber reflektieren, wer mit der Kultur beziehungsweise DNA der Firma erfolgreich werden könnte», lautet das erste Kriterium. «Ein zweites betrifft die Formulierung von realistischen Anforderungen an das Profil und dabei vor allem, was genau und in welchem Zeitrahmen bewirkt werden soll.» «Ebenfalls sehr wichtig ist die durch Referenzen validierte Fähigkeit, ob jemand in der Lage ist, eine agile Organisation zu etablieren, und ob es gelingt, Identität und Engagement zu schaffen.»

Den Entscheid fällt am Schluss die Firma selber. Und wie geht es da zu? «Längst nicht immer rational», sagt Huber. «Fünzig Prozent der Entscheidungen werden weiterhin subjektiv getroffen.»



**Communication:** Wichtig sind die Inhalte, nicht das Transportmittel. Das musste die Musikindustrie lernen, die Verlage ler

# Kollege Roboter ma

**Workforce of the Future** Es wird nicht weniger Arbeitsplätze geben, aber so

THOMAS RUCK

Wir stellen heute die Weichen für eine digitalisierte Zukunft. Dabei werden Roboter immer mehr zu Arbeitskollegen. Daher müssen wir mit diesen Cobots (kollaborativen Robotern) auch kommunizieren. Und die neue «Connected Industrial Workforce» zieht nicht nur in Werkshallen ein. Auch in Büros wird eine verbesserte Schnittstelle zu den Software-Systemen die Effizienz steigern. Unter anderem ist «Big Data» ein Motiv für die engere

Vernetzung von Mensch und Maschine. Denn die Analyse grosser Datenmengen wird mehr Informationen liefern, welche die Verwaltungsmitarbeiter bei ihren Tätigkeiten unterstützen. Dabei entstehen halbautomatische Prozesse – zum Beispiel Entscheidungen, die von der Maschine vorbereitet und vom Menschen getroffen und umgesetzt werden.

## Berufe stark im Wandel

Werden deshalb Berufe von der Bildfläche verschwinden? Die neuen Technologien verrichten tatsächlich immer mehr Aufgaben, die bisher von Menschen

erledigt worden sind. Gleichzeitig entstehen aber auch neue Perspektiven und Chancen, welche zusätzliche Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen erfordern. So sind zum Beispiel für die Analyse grosser Datenmengen neue Qualifikationen erforderlich. Zudem benötigt man mehr Experten für die Kundenerfahrung. Denn im Zug der digitalen Transformation entstehen Geschäftsmodelle, die zunehmend vom Erfolg der Nutzererlebnisse abhängen.

Einerseits werden Routine-tätigkeiten mehr und mehr automatisiert und für den Menschen wegfallen. Laut den US-Wissen-

ANZEIGE

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

## Executive MBA – Digital Transformation

Das EMBA-Programm für digitale Leader

Studienort: Zürich (KLZ)  
in unmittelbarer Nähe vom Zürich HB  
[www.htwchur.ch/management-weiterbildung](http://www.htwchur.ch/management-weiterbildung)

Das berufsbegleitende Studium bietet einen hohen Transfer in die Praxis. Eine Intensivwoche in Berlin, ein Study Trip ins Silicon Valley sowie Gastreferate und Firmenbesuche runden den Studiengang ab.

**Die Themen:**

- digitaler Wandel
- digitale Trends
- digitale Strategien
- digitale Geschäftsmodelle
- digitales Leadership
- digitales Marketing
- digitales Prozessmanagement
- Big Data
- Changemanagement

**HTW Chur**  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Pulvermühlestrasse 57  
CH-7004 Chur  
management-weiterbildung@htwchur.ch  
Telefon +41 (0)81 286 24 32

O A Q  
evaluated 08 FHO Fachhochschule Ostschweiz