

Greifen die Digitalisierungsstrategien in deutschen Unternehmen zu kurz?



Åsa Lautenberg und Jochen Kienbaum im Gespräch mit Marc Tüngler

Derzeit finden sich die meisten Branchen und damit die meisten Gesellschaften in einem Best-Case-Szenario wieder. Der Motor brummt, die Ergebnisse sind sehr erfreulich und auch die Perspektiven sind gar nicht so schlecht. Insgesamt läuft es eigentlich.

Dennoch können die Unternehmen sich nicht ausruhen und müssen sich heute – in guten Zeiten – auf die anstehenden Herausforderungen einstellen, um die Unternehmen für die Zukunft und insbesondere in Sachen Digitalisierung solide aufzustellen.

Dabei tut sich doch das eine oder andere Unternehmen recht schwer. So reicht es eben nicht, einen Webshop oder eine App einzuführen, um digital zu sein. Digitalisierung heißt: digitale Prozesse, digitales Arbeiten und auch natürlich digitale Produkte. Viele Unternehmen suchen dabei eine Lösung außerhalb der etablierten Strukturen und des über Jahrzehnte entstandenen Organismus. Sie gründen Startups oder kaufen für viel Geld bestehende Entwicklungseinheiten, die sehr bewusst organisatorisch und auch disziplinarisch von dem Kern-Unternehmen ferngehalten werden. Warum ist das so? Schaffen es die so sehr erfolgreichen Unternehmen in Deutschland nicht, sich neu zu erfinden oder lassen es die Strukturen einfach nicht zu, auch mal quer zu denken und ganz neue Ideen zu entwickeln und im besten Fall auch umzusetzen? Hierzu hat Marc Tüngler, Mit-Herausgeber der Zeitschrift BOARD und geschäftsführender Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) mit Frau Åsa Lautenberg, ehemals zuständig für die Personalpolitik der LUFTHANSA-GRUPPE und heute Leiterin des HR-Bereiches der Samson AG und Herrn Jochen Kienbaum, Geschäftsführender Gesellschafter der Kienbaum Consultants International GmbH gesprochen.

Marc Tüngler:

Sind die etablierten, erfolgreichen deutschen Unternehmen unfähig, sich von innen heraus zu erneuern?

Jochen Kienbaum:

Dass diese erfolgreichen Konzerne und Mittelständler extrem innovativ sind, haben viele von ihnen über Jahrzehnte bewiesen – von Unfähigkeit kann also keine Rede sein. Aber: Die digitale Transformation, um die es jetzt geht, verlangt den Organisationen noch viel mehr ab als früher. Es geht nicht nur um innovative Produkte oder internationale Märkte, es geht um eine ganz neue Kultur, es geht um andere Formen der Führung und um ein völlig neues Arbeiten, das erfolgsentscheidend ist in digitalen Unternehmen – und beim Wandel hin zu dieser neuen Kultur tun sich viele Unternehmen schwer.

Åsa Lautenberg:

Nein. So extrem würde ich das nicht fassen. Aber, Erneuerung ist im Grunde eine enorme Herausforderung. Es bedarf für den Großteil der Menschheit großer Anstrengung, Offenheit gegenüber dem Unbekannten und Ungewohnten zu zeigen und zu leben. Darüber hinaus kann Innovation erst dann wirklich Fuß fassen, wenn sie Teil unseres Alltags geworden ist. Das bedeutet, dass der Mensch zuerst seine altgewohnten und oft liebgewonnenen sowie bisher zum Erfolg führenden Verhaltensweisen und Überzeugungen „entlernen“ muss. Ein Prozess, der nur mit viel Disziplin und Ausdauer zu meistern ist.

Diese inhärente Skepsis Neuem gegenüber ist zwar menschlich und universell geltend, in dem Kulturkreis Deutschland allerdings äußerst stark ausgeprägt.

Marc Tüngler:

Denken Sie, dass gerade der heutige Erfolg einem Wandel im Wege steht und diesen vielleicht sogar verhindern kann?

Jochen Kienbaum:

Erfolg macht zufrieden und manchmal selbstzufrieden, das stimmt. Und besonders auf zweiter oder dritter Führungsebene, die noch stärker auf das operative Geschäft schauen, fragt sich dann mancher, warum man etwas ändern soll, wenn es doch gut läuft. Aber dadurch verspielen Branchenführer ihren Vorsprung.

Åsa Lautenberg:

Ganz klar. Und vielleicht aber auch nicht. Man kann natürlich argumentieren, dass, solange sich Deutschland mit der Rolle eines Trittbrettfahrers zufrieden gibt, es auch viele Vorteile hat, nicht immer der erste zu sein, der Ver-

änderung treibt. Es hat auch gewissen Charme, von den Erfahrungen anderer lernen zu können, sich nicht unbedingt selber mit den Kinderkrankheiten von Innovationen auseinandersetzen zu müssen. Am Ende des Tages zeigt ja genau der aktuelle wirtschaftliche Boom, dass es auch durchaus noch genug Kunden gibt, die gern den altbewährten Weg gehen.

Andererseits wäre es meines Erachtens eine Tragödie, wenn Deutschland bei dem Thema Digitalisierung nur eine Trittbrettfahrer-Rolle einnehmen würde. Die starke Verwandtschaft zu Deutschlands bisher anerkanntester Expertise, dem Ingenieurwesen, ist viel zu stark und in Bezug auf Technologie, Ausbildung und Ansehen hat Deutschland ganz klar das Zeug, hier in die Führung zu gehen. „Nur“ die inhärente und dem Kulturkreis zugehörige Veränderungsresistenz steht dem im Weg.

Deshalb regt mich das „Windowdressing“ in Berlin als „easy way out“ so auf. Als unverbesserlicher Talent-Manager tut es mir in der Seele weh, so viel Potenzial und Talent auf Grund von Bequemlichkeit und Gewohnheitsliebe brachliegen zu lassen.

Marc Tüngler:

Besteht die Hürde nicht eigentlich in den Köpfen der Führungsetagen der erfolgreichen Unternehmen? Fürchtet man sich dort wirklich vor Veränderungen?

Jochen Kienbaum:

Eindeutig: Ja! Wie oben beschrieben, fehlen oft die Weitsicht und das Verständnis dafür, dass man neue Dinge angehen muss, solange das Geschäft gut funktioniert. Und das Problem geht weiter: Führungskräfte haben so eine große Vorbildfunktion: Wenn sich der Chef gegen Innovationen verschließt, folgen ihm viele seiner Mitarbeiter und dann haben wir bereits die erste Verkrustung innerhalb der Organisation, die Neues verhindert.

Åsa Lautenberg:

Die Hürde besteht genauso auf den oberen Etagen wie auf dem Shop-Floor. Psychologisch gesehen ist Veränderung am schwersten, wenn

jemand auf Grund von oder trotz erneuerungsbremsendem Verhalten – und noch schlimmer Mind-Set – erfolgreich ist. Diese – oft sehr offizielle und mit Macht und Status verbundene – Bestätigung des Festhaltens an Altbewährtem sitzt erfahrungsgemäß sehr tief und macht somit das glaubwürdige und vorbildliche Treiben und Vorleben der Veränderung fast unmöglich. Aus diesem Grund muss man m.E. insbesondere im Vorstand und Aufsichtsrat jetzt ganz besonders gut hinschauen, auf Basis welcher Erfolge und welcher Verhaltensweisen, sie den Erfolg und Aufstieg erreicht haben.

Marc Tüngler:

Ist es nicht eigentlich eine Kapitulationserklärung, wenn man lokal und auch geistig fernab von dem eigentlichen operativen Kern neue Ideen entwickelt?

Jochen Kienbaum:

Das finde ich gar nicht. Neue Ideen sind nur schwer im Tagesgeschäft umzusetzen. Nicht umsonst funktionieren viele Bereiche gut nach dem ambidextren Prinzip „Run the Business“ und „Change the Business“. Daran orientieren sich auch innovative Digitalseinheiten.

Åsa Lautenberg:

Es ist in der Tat eine etwas merkwürdige Entwicklung, aber vor dem Hintergrund der Realität (s.o.) vielleicht keine schlechte Krücke.

Man findet den Trend deutscher Innovation-Hubs (meist in Berlin) so nicht in anderen Ländern. Und ich muss zugeben, dass, obwohl ich selber ein großer Fan des in den letzten Jahren entstandenen „Berlin-Vibe“ bin, ich mir Sorgen um die schnell wachsende kulturelle „Blase“ mache, die immer weniger mit dem Rest von Deutschland (und somit auch den großen deutschen Unternehmen) zu tun hat.

Ich frage mich, wann und wie die Integration stattfinden wird? Ich habe noch kein Beispiel gesehen, wo ein Plan von Anfang an existierte, wie der Innovation-Hub integriert werden soll und wie man unternehmensweit etwas von ihnen lernen will und wird.

Die Idee als solches war nicht schlecht: der eigenen Veränderungsresistenz reflektierend und deshalb, um keine Zeit zu verlieren, Ressourcen, Geld und Entscheidungsmacht herauszulösen und freizugeben. Aber, wenn man es ernst meint, hätte man parallel mit höchster Priorität im Mutterhaus an dem Thema Change weiterarbeiten müssen ... und nicht einfach dort so weitergemacht, wie bisher. Dann sieht es plötzlich so aus, als ob man die Entwicklung zwar sieht, aber nicht willkommen heißt. Als ob man sich verändern muss, aber nicht wirklich will.

Und dann hat man sehr schlechte Karten, um den Rest der Mannschaft von der Veränderung zu überzeugen, noch besser, für die Zukunft zu begeistern. So wirkt die Strategie und gar die Führungsmannschaft wenig authentisch und alles andere als inspirierend! Und so kann man sich wahrscheinlich besser den Innovation-Hub in Berlin sparen, denn so hat er keine Chance ernsthaft Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen oder gar ein integrierter Teil dessen zu werden.

Marc Tüngler:

Warum ist es gerade die Digitalisierung, die den Unternehmen so große Schwierigkeiten bereitet? In den letzten Jahrzehnten hat sich die deutsche Industrie ja immer wieder neu erfinden müssen und es war auch über interne Lösungen und interne Köpfe möglich, hier Veränderungen herbeizuführen. Warum ist das bei der Digitalisierung augenscheinlich nicht mehr so möglich?

Åsa Lautenberg:

Die Digitalisierung und die Chancen, die sie mitbringt, sind mehr Revolution als Evolution. Es sind nicht nur neue technologische Erkenntnisse und Felder, sondern es setzt neue Wege des Denkens, der Arbeit, der Problemlösung und der Führung voraus. Sie ermöglicht ein ganz neues Tempo, Kreativität und Fokus. Aber damit wir uns diese zu Gute machen können, müssen wir zuerst bereit sein, uns selber und die Art, wie wir bisher Dinge angehen, grundsätzlich in Frage zu stellen. Wir müssen es wagen, uns

weit aus unserer Komfort-Zone zu bewegen, dabei viel mehr auf unsere Intuition hören, bereit sein, zu scheitern und offen sein, darüber auch zu reden. Wir werden akzeptieren und respektieren müssen, dass Team-Work und Vielfalt der Schlüssel zum Erfolg ist. Das ist keine kleine Hürde für die meisten von uns. Und das geht nicht über Nacht und nicht von selbst! Dafür brauchen Traditionsunternehmen Hilfe. Sie brauchen Experten, die nicht nur die neue Technologie, sondern auch noch die neuen Methoden zu Data-Analytics, Problemlösung und Innovation verstehen, coachen und vorleben können.

Dafür brauchen wir aber auch eine bessere Durchmischung der Mannschaft. Die meisten deutschen Unternehmen haben über Jahre eine starke Unternehmenskultur entwickelt und somit mittlerweile ein starkes Team von gut eingespielten, ähnlich tickenden und lang bewährten Mitarbeitern und Führungskräften. Leider sind genau diese Stärken gleichzeitig der größte Feind von Innovation. Die Unternehmen werden in Zukunft viel mehr Fokus darauf setzen müssen, Teams zielgerichtet und projektbasiert so zusammenzustellen, dass das Endergebnis eine bunte Mischung aus Funktion, Alter, Geschlecht, Kultur, Erfahrung und Fähigkeiten hergibt. So ist die Zusammenarbeit sehr viel anspruchsvoller und kontroverser, das Ergebnis aber mit hoher Wahrscheinlichkeit innovativer, mutiger und durchdachter.

Jochen Kienbaum:

Neue Technologien entwickeln und nutzen, das können die deutschen Unternehmen; das haben sie in den letzten 100 Jahren gezeigt. Aber der digitale Wandel ist primär gar kein technischer Wandel, sondern ein kultureller – das zeigt sich immer mehr. Nichts ist so schwer, wie die täglichen Routinen, den Umgang, das Statusgehabe, die politischen Spielchen zu beenden, die es in jedem Unternehmen leider gibt. Aber digitale Unternehmen brauchen einfach eine völlig andere, netzwerkartige und weniger hierarchische Organisation. Das ist

nötig, um mit den aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten und von der Arbeit am perfekten Produkt hin zum agilen Projekt zu kommen, denn nur so ist man nah genug am aktuellen Kundenwunsch.

Marc Tüngler:

Sehen Sie eigentlich heute die Unternehmen personell und intellektuell so aufgestellt, dass die Digitalisierung und die Herausforderungen daraus von den Unternehmen bewältigt werden können?

Jochen Kienbaum:

Wir stellen fest, dass die Digitalkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter ein riesiges Problem ist für viele Unternehmen. Vielen fehlt das Verständnis, wie man mit digitalen Lösungen Prozesse völlig neu denken kann. Ein mittelmäßiger analoger Prozess wird nicht besser, nur weil man ihn jetzt digitalisieren kann. Das merkt man bei den internen Abläufen, aber natürlich auch bei den Lösungen, die am Ende am Markt präsentiert werden.

Marc Tüngler:

Was sind Ihrer Ansicht nach die richtigen Skills, die benötigt werden, um Unternehmen für eine digitale Zukunft fit zu machen?

Jochen Kienbaum:

Wir haben ein klares Bild davon, was Führungskräfte im digitalen Wandel können müssen: Es geht um die Dimensionen Skillset, Mindset und Toolset. Also die Fähigkeiten, die geistige Haltung und die Methodenanwendung. Das ist insgesamt relativ komplex. Aber um zwei wichtige Aspekte hervorzuheben: Führungskräfte müssen digital Leadership verinnerlichen – das bedeutet, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, zu hinterfragen und meistens dahingehend zu ändern, den Mitarbeitern deutlich mehr Entfaltungsmöglichkeiten zu geben – mehr Coach und Mentor zu sein als Zirkusdompteur. Außerdem ist eine offene Haltung gegenüber digitalen Technologien extrem wichtig. Das umschließt auch eine gewisse Digitalaffinität, neue Produkte zu testen,

für sich zu entdecken und Trends an das Team weiterzugeben. Im Bereich Toolset sind Methoden wie Design Thinking oder Scrum heute zeitgemäß und sollten zur Projektsteuerung beherrscht werden.

Åsa Lautenberg:

Also erstens werden wir alle zusätzlich IT-, Digital- und Analytics-Experten brauchen. Darüber hinaus müssen alle Mitarbeiter und Führungskräfte in Digital Literacy geschult und ge-coached werden. Drittens, und ganz wichtig, werden wir an unserer Art der Zusammenarbeit, Führung und Prozessdenke arbeiten müssen, denn es bedarf in Zukunft ein viel stärkeres Maß an Agilität, Resilienz und Experimentierfreude in der täglichen Zusammenarbeit. Auch in Sachen Informationsaustausch und Kollaboration müssen wir deutlich umdenken und uns über die bisherigen Grenzen wagen.

Marc Tüngler:

Wie fit sollten eigentlich die Führungsgremien selbst in Sachen Digitalisierung sein und müsste nicht eigentlich auch in den Vorständen und Aufsichtsräten deutlich mehr digitale Kompetenz vertreten sein?

Åsa Lautenberg:

In der Tat finde ich es wichtig, dass das Top Management eines Unternehmens, was die Strategie verfolgt, die Digitalisierung zu seinem Projekt zu machen und sich in Zukunft mit digitalen Produkten und/oder Lösungen auf dem Markt sieht, dann auch wirklich versucht zu verstehen, was das konkret bedeutet. Sie müssen nicht selbst die absoluten Experten sein, aber sie können es sich auch nicht leisten, sich allein auf andere, dritte Personen zu verlassen. Das wäre ein zu großes Risiko sowohl aus der finanziellen, wie auch aus der Glaubwürdigkeits-Perspektive. Es ist aber auch so, dass sich effektive Führung als solches mit der Digitalisierung verändert hat und weiterentwickeln muss, und wer, wenn nicht Vorstände und Aufsichtsräte eignen sich am besten, um dieses einzuführen und vorzuleben? Folgende Führungsfähigkeiten stehen m.E. gerade stark im Fokus:

- Strategische Führung: es reicht nicht mehr, den Menschen in den Unternehmen zu erklären, wo die Reise hingeht, sondern es ist zunehmend ausschlaggebend auch die Frage des „Warums“ aus der Perspektive des Kunden, Shareholders oder Investors beantworten zu können.
- Wegbereiter: in einer Welt, die immer komplexer wird, ist die Führungsaufgabe schlechthin, Klarheit, Vereinfachung und Geschwindigkeit zu kreieren und das durch die Schaffung von Strukturen und Gestaltungsräumen, um schnelles Treffen von Entscheidungen sowie Zugang zu Informationen, Ressourcen und Kontakten zu ermöglichen.
- Ergebnisbringer: am Ende zählt immer (noch) das Ergebnis und somit muss eine erfolgreiche Führungskraft in der Lage sein, mehr Risiko einzugehen als bisher und es noch stärker schaffen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren, das Richtige zu priorisieren. Das geht nur, wenn man sich den neuen Methoden der Arbeit und Möglichkeiten der Analytics öffnet.
- Talent Management: der Ursprung von Führung, nämlich das Ausschöpfen der Potenziale der Menschen im Unternehmen, ist wieder en vogue. M.E. sollte jede Führungskraft (inkl. Vorstände und Aufsichtsräte) sich 80–90 % ihrer Zeit mit dieser Aufgabe beschäftigen, um den gewollten Vorsprung zum Wettbewerb zu erreichen. Ich garantiere, dass immer das Unternehmen mit den glücklichsten Mitarbeitern auch die beste Unternehmenskultur und somit auch die innovativste Produktpalette hat. Im Umkehrschluss, hat dieses Unternehmen dann aber auch die zufriedensten Kunden und Anteilseigner.

Jochen Kienbaum:

Wenn ich von mir selbst ausgehe, der ich potenziell im typischen Aufsichtsratsalter bin, ist es extrem wichtig, zu verstehen und zu erleben, was sich durch das Digitale ändert. Das Gute ist: Mit dem Smartphone haben wir viele innovative Anwendungen im Privaten und Beruflichen ja quasi in der Hand.

Und das, was wir da tagtäglich nutzen, müssen wir auf ganz viele Unternehmensbereiche übertragen. Kurz gesagt: Wir brauchen ein grundsätzliches Digitalverständnis in allen Vorständen und Aufsichtsräten und natürlich auch mehr Spezialisten, die in dem Gebiet auch fachlich Erfahrungen und eine Ausbildung haben – ganz klar.

Marc Tüngler:

Wie sehr ist das Thema Digitalisierung für Sie mit dem Thema Personal und Human Resources verknüpft?

Jochen Kienbaum:

Ich glaube das ist ein Verständnisprozess, den wir da derzeit durchmachen: Zuerst haben alle die Digitalthemen in die IT-Ecke geschoben und gehofft, dass sich ihr Unternehmen schon von der IT-Abteilung aus digitalisieren wird, wenn man die neuesten Soft- und Hardwarelösungen einführt. Aber das hat nicht geklappt, eben weil die Personalseite nicht mitgedacht wurde. Können und wollen meine Mitarbeiter digital? Haben wir eine Kultur, in der Innovationen eine Chance haben? Habe ich Führungskräfte, die digital Leadership verinnerlicht haben und die Zügel auch mal locker lassen, um wirklich neue Ideen zuzulassen? Allein an diesen ersten Fragen zeigt sich, wie stark das Gelingen der Digitalisierung vom People-Faktor abhängt.

Åsa Lautenberg:

Wie sicherlich schon durch meine bisherigen Antworten deutlich geworden ist, ist meiner Meinung nach der Erfolg der Digitalisierung eines Unternehmens hauptsächlich von dem „Human Factor“ abhängig. Der IT-technische Faktor kommt erst an zweiter Stelle. Insofern ist HR-Arbeit zweifelsohne ausschlaggebend für die Digitalisierung und wird ein Grundstein jeglicher Digitalisierungsstrategie sein (müssen). Im Grundsatz wird mit Hilfe von HR in der nächste Zeit jedes Jobprofil, jede Organisations- und Teamstruktur, Qualifikations- und Performancematrix überprüft und neu gedacht werden.

Des Weiteren ist es aber auch höchste Zeit, dass HR selbstkritisch überprüft, wie sie IT-technisch ihre Prozesse und Dienstleistungen optimieren und au-

tomatisieren können, um weg von der Tagesroutine und einer zeitaufwändigen Admin-Last zu kommen und ihre Ressourcen für anderes freizumachen. Wenn wir uns endlich mit erhobenen Hauptes Business-Partner nennen wollen, müssen wir sowohl Qualifikation und Zeit haben, das Business durch seine Herausforderungen zu begleiten und gemeinsam Probleme zu lösen.

Marc Tüngler:

Wenn die Unternehmen auf der operativen Seite über isolierte Einheiten die Digitalisierung vorantreiben, müsste es dann nicht auch spezielle Ausschüsse dafür in den Aufsichtsräten geben?

Åsa Lautenberg:

Wie gesagt, ich bin nicht sicher, dass die Isolation von Erneuerung und Wandel überhaupt die Antwort ist. Nichtsdestotrotz sollte jeder Aufsichtsrat sich ernsthaft überlegen, wie er seine Verantwortung zur Kontrolle des Vorstandes und des Geschäftsgeschehens in Zeiten des extremen digitalen Wandels und Fortschrittes wahrnehmen kann. Er braucht meiner Meinung nach klare Digital-, Change- und Talent Management-Expertise, um diese Rolle in Zukunft zu meistern!

Jochen Kienbaum:

Ein Digitalausschuss greift aus unserer Sicht und aus Sicht vieler Teilnehmer unserer Corporate-Governance-Studie zu kurz. Grund ist, dass Digitalisierung ein Meta-Thema ist. Man kann es nicht als gesondertes Spezialisten-Thema eingrenzen, wie das zum Beispiel beim Thema Prüfung und Finanzen mit dem Financial Expert passiert. Digitalisierung erfasst so gut wie alle Fragestellungen, die im Aufsichtsrat diskutiert werden und muss daher aus unserer Sicht als Kompetenz möglichst breit im Gremium vorhanden sein. Natürlich braucht nicht jedes Mitglied ein tiefes technisches Verständnis für alle Einzelheiten der Digitalisierung. Jeder Aufsichtsrat muss aber in der Lage sein, technologische Innovationen und Entwicklungen zu erfassen und kritisch zu hinterfragen.

Marc Tüngler:

Vielen Dank für das Gespräch!