

# Digitale Transformation – Stillstand in der Führung?



Von René Michael Weber.

## 1957

Vor sechzig Jahren wurde auf der Fachausstellung für Büromaschinen in Hannover die elektrische Schreibmaschine vorgestellt. Eine grossartige Innovation, denn elektrische Schreibmaschinen waren komfortabler als ihre mechanischen Schwestern. Kein kraftraubender Anschlag, kein anstrengendes Umschalten von Klein- zu Großbuchstaben und keine Wagenrückführung. Untersuchungen zeigten, dass eine elektrische Schreibmaschine nur 1/70 des Kraftaufwandes einer Mechanischen bedurfte.

## Alexa

Zukünftig wird meine „Schreibmaschine“ in verschiedenen Rechenzentren zu Hause sein, ihr „Ohr“ steht in Form eines kleinen Lautsprechers in meinem Büro und reagiert, sobald ich ihren Namen sage – vermutlich „Alexa“. Denn „Alexa“ gibt es schon heute. Sie hat in den letzten Monaten dank künstlicher Intelligenz Deutsch gelernt und kann inzwischen auf Zuruf mein Büro steuern, beispielsweise das Licht an- und ausschalten, die Temperatur regeln, ein Taxi rufen oder Bus- und Bahnverbindungen vorschlagen. Wenn ich Musik hören will, kennt Alexa 40.000.000 Titel – mein neues Radio hat 100.000 Sender. Sicher wird sie bald meine Briefe, pardon Mails, schreiben und meine Post vorlesen.

**Unfassbar, welche Entwicklung in den letzten 60 Jahren möglich war.**

### Theorie X und Y

Damals zur Zeit der elektrischen Schreibmaschine, veröffentlichte Douglas McGregor, Professor für Management am MIT, sein Buch „The Human Side of Enterprise“. Er beschreibt darin zwei Menschenbilder, die er als Theorie X und Y bezeichnet und die auf zwei grundverschiedenen Glaubenssätzen zur Motivation von Menschen basieren. In seiner Theorie X dienen die Mitarbeitenden dem Management, sind faul und brauchen starke Anreize. Man führt sie autoritär, durch Vorgaben und Kontrollen und über definierte Prozesse. Ganz anders das Menschenbild der Theorie Y: „Menschen wollen gute Beiträge zu etwas GROSSEM leisten“. Die Aufgabe des Managements ist es, den Mitarbeitenden zu dienen, zu unterstützen, Sinn zu vermitteln und deren Potentiale zu entfalten. Die Effekte sind eindeutig: Die Mitarbeitenden wachsen über sich hinaus, anstatt, so Theorie X, mit dem Minimum durchzukommen.

### Digitale Reife

In ihrem aktuellen „Digital Maturity & Transformation Report 2016“ bewertet die Hochschule Sankt Gallen die digitale Reife von Unternehmen anhand von neun Dimensionen. Bemerkenswert ist hierbei, daß nur rund 10% der Unternehmen in

den letzten beiden Jahren priorisiert in die Dimension „Kultur und Expertise“ investiert haben. Dieser Anteil soll sich in Zukunft nicht signifikant erhöhen. Damit ist die Dimension „Kultur und Expertise“ das Investitionsschlusssicht, wenn es um den digitalen Wandel von Unternehmen geht. Fast ebenso schlecht steht es um die Dimension „Transformationsmanagement“. Hierin haben 11% der Unternehmen in den letzten beiden Jahren priorisiert investiert und 17% planen, dies in Zukunft zu tun.

Das erstaunt nicht, denn heute taucht in den Unternehmen digitale Expertise bei der Rekrutierung und der Mitarbeiterentwicklung selten als zentrale Komponente auf. Ein Grossteil der Mitarbeitenden ist mit der Nutzung digitaler Angebote nur bedingt vertraut. Die Unternehmen fördern selten die Entwicklung innovativer, digitaler Lösungen, schon gar nicht, wenn sie ein Risiko für das bestehende Geschäft bedeuten. Fehlerkultur: Fehlanzeige, ebenso wie ein definierter strategischer Plan zur digitalen Transformation. Schlimmstenfalls erkennen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat die Bedeutung der Digitalisierung nur zum Teil, die oberste Führungsebene nimmt sich dem Thema nicht bereichsübergreifend an und das mittlere Management tut sich mit der Umsetzung von digitalen Transformationsprojekten schwer.

**Unfassbar, welcher Stillstand in den letzten 60 Jahren möglich war.**

### Die Ursache

Warum das so nicht funktioniert?

Weil Sie mit einem Führungs- und Kulturentwicklungsverständnis aus den 60ern keine digitale Transformation managen können. Das wäre so, als wenn Sie eine elektrische Schreibmaschine nach dem Wetter in Zürich fragen würden.

### Die Lösung

Radikal.

Überprüfen Sie das Menschenbild Ihrer Führungsmannschaft. Analysieren Sie neben Ihrer digitalen Reife auch Ihre kulturelle. Führen Sie veränderungsfördernd.

Entwickeln Sie nicht nur innovative Lösungen für Ihre Kunden, sondern innovieren Sie Ihre eigene Organisation.

**Schlussendlich: Hören Sie auf, mit Ihrer Schreibmaschine zu reden!**

