

# Die Leadership-Disruption

Digitale Transformation bringt auch **VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN DAS FÜHRUNGSVERHALTEN** mit sich. Doch nicht alle Chefs sind schon fit dafür.

**M**anager sind immer stärker gefordert, die Möglichkeiten der digitalen Welt bestmöglich zu nutzen. Das Führungsverhalten hat sich dadurch grundlegend geändert“, konstatiert Jörg Kasten, Managing Partner und Chairman des international tätigen Headhunters Boyden Global Executive Search. Gemeinsam mit der EBS Business School hat Boyden in einer Studie untersucht, wie fit die deutschen Manager und Unternehmen für „Leadership in der digitalen Welt“ sind. „Diese Ergebnisse sind eins zu

eins auf Österreich übertragbar“, ist Andreas Hruschka, Managing Partner in Österreich und CEE bei Boyden, überzeugt. „Zusammenarbeit zu organisieren ist nach wie vor die Essenz guter Führung“, stellt der Experte klar. Allerdings hätten sich die Rahmenbedingungen dafür durch die digitale Revolution ziemlich grundlegend gewandelt.

„Digital Scientists kommen nicht in eine Organisation, sondern zu einer Aufgabe. Die fragen als Erstes nach interessanten Projekten“, beschreibt Hruschka die Erfahrungen bei der Suche nach den

derzeit gefragtesten Fachspezialisten. Für solche Marktverhältnisse sind Manager vom alten Schlag schlecht gerüstet und die Führungsinstrumente der alten Schule denkbar ungeeignet. „Mit einem hierarchischen Führungsstil treibt man digitale Fachkräfte wie Data Scientists sofort in die Arme der Konkurrenz“, sagt Hruschka.

Um die knappe Ressource IT-Spezialisten kämpfen nämlich alle. Rund 2.500 IT-Experten würden hierzulande derzeit pro Jahr ihre Ausbildungen abschließen, die Industrie bräuchte aber deren 10.000, erläutert der Experte die

prekären Marktverhältnisse. Doch Frei- geister in eine Teamorganisation zu integrieren, Veränderungen von Rollen im Zeitablauf im Sinne einer agilen Organisation zu ermöglichen oder auf Wünsche im Hinblick auf die Art und Gestaltung von Dienstverhältnissen einzugehen, wie das die derart umworbenen Fachkräfte wünschen, sei keineswegs selbstverständlich, wie Hruschka aus Erfahrung weiß. „Viele können damit noch nicht umgehen“, so der Experte.

**NEUE ANFORDERUNGEN.** Genau darauf deuten auch so manche Detailergebnisse der Studie hin: 81 Prozent der Manager sehen ihren Berufsstand als nur bedingt bis unzureichend auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet. Was die Umsetzung digitaler Strategien betrifft, betrachten sich nur 31 Prozent als gut aufgestellt. Besonders ernüchternd fällt das Urteil im Hinblick auf die

**ÖBB-TECHNISCHE SERVICES:**  
4.000 Mitarbeiter und 25 Standorte für Prüfung, Diagnose, Instandhaltung, Reparatur, Umbau, Assembling von Schienenfahrzeugen und Komponenten.



obersten Führungsetagen aus. Was die Impulse für digitale Konzepte und Strategien anbelangt, rangiert der Input aus den Vorstandsebenen nur unter „ferner liefen“. Viel mehr innovative Ansätze dafür kommen aus den Bereichen Technik und IT, von Strategieexperten, aus dem Marketing oder dem Forschungs- und Entwicklungsbereich.

Nicht einmal darüber, welcher Typus von Manager für die erfolgreiche Bewältigung der digitalen Herausforderungen am geeignetsten erscheint, gibt es einen breiteren Konsens: Gut ein Drittel setzt auf Impulsgeber, die neue Wege einschlagen und innovative Businessmodelle anstoßen können. Jeweils etwas mehr als ein Viertel setzen einerseits auf einen eher klassischen Strategen, der Weitblick und Fachkompetenz mit digitaler Vision in sich vereint, und andererseits auf einen typischen Change-Manager, der zumindest mit Veränderungen umgehen kann. Immerhin elf Prozent meinen hingegen, einen neuen Typ von Manager brauche man überhaupt nicht, viel wichtiger seien Freiräume für kompetente Mitarbeiter (siehe auch Grafiken). Salomonisches Resümee der Boyden-Studie: „Für eine erfolgreiche Digitalisierung sollten Manager bestenfalls mehrere Typen in sich vereinen.“

Etwas klarer wird das Bild, wenn es um die konkreten Erfahrungen und Hintergründe geht, die Führungskräfte mitbringen sollten: Erfahrung in Transformationsprozessen ist hier eindeutig die wichtigste Anforderung (46 Prozent), gefolgt von Identifikation und Antizipation der heutigen Start-up-Kultur (23 Prozent) und Erfahrung mit der Digitalisierung in der jeweiligen Branche (16 Prozent). Als wichtigste Management-Skills wiederum gelten Unternehmenseinstellung und Offenheit sowie Gespür für künftige Business-Trends.

So weit, so erwartbar, doch was heißt das konkret für die Besetzung von erfolgskritischen Führungspositionen? Hruschka zu den aktuellen Anforderungen bei Vorstandsbesetzungen: „Auf C-Level muss man nicht unbedingt selbst höchste Digitalkompetenz haben, ►

## Instandhaltung nach Algorithmen

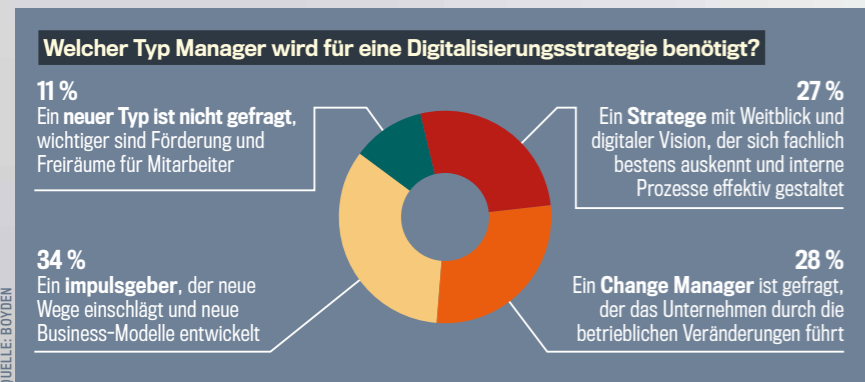
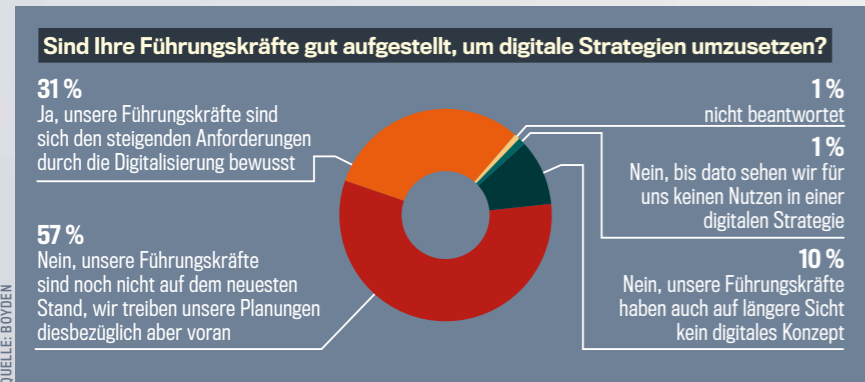
Digitalisierung erfolgt bei den **ÖBB-TECHNISCHE SERVICES** nicht disruptiv, sondern stetig.

➔ „Die Frage, wer Angst vor Digitalisierung hat, stellt sich bei uns nicht“, ist Andreas Zwerger, Geschäftsführer der ÖBB-Technische Services überzeugt. Nicht nur für Techniker, auch für die Mitarbeiter in den Werkstätten seien nämlich Datenauswertungen mit Scannern und Tablets täglich gelebte Praxis. Beim Teilkonzern der ÖBB, der technische Dienstleistungen, vor allem Instandhaltung, auch für andere Bahnbetreiber erbringt, verändert digitale Technologie Geschäftsmodelle und -prozesse. So tauschen Züge und Werkstättenleitstellen pro Stunde 50 Datensätze aus. „Echtzeitdaten sind wertsteigernde Informationen und erhöhen Geschwindigkeit und Qualität unserer Services“, sagt Zwerger und nennt als Beispiel den Tausch der Schleifleisten von Stromabnehmern zum genau richtigen Zeitpunkt.

Die technische Vision geht in Richtung Selbstüberwachung von Strecken und Fahrzeugen, die sich nach Algorithmen selbst zum Instandhaltungsservice in den Werkstätten anmelden, Lebenszyklusmanagement und eigene Fertigung von Ersatzteilen durch 3D-Druck: „Bei Kunststoffbauteilen gibt es das, bei Metallwerkstoffen läuft ein Pilot.“ Als Führungskraft sieht sich Zwerger als Enabler: „Digitalisierung verändert wie vieles in der Technik eher stufenweise als disruptiv und die Aufgabe von Führung war immer schon, zu schauen, dass alle mitkommen.“



**GF ANDREAS ZWERGER:**  
„Führung heißt schauen, dass alle mitkommen.“



**„Ein hierarchischer Führungsstil treibt junge Data Scientists sofort in die Arme der Konkurrenz.“**

**ANDREAS HRUSCHKA**  
MANAGING PARTNER, BOYDEN GLOBAL EXECUTIVE SEARCH



**DAS INNOVATIONSLABOR** entwickelte die Online-Banking-Plattform George für die Erste Group.



## Neuerfinder des Bankings

Mit der **PLATTFORM GEORGE** hat das Innovationslabor der Erste Group eine neue Art des Retail Bankings entwickelt.

➔ „Neue Lösungen bauen, nicht fesche Apps in alte Systeme bringen“, so beschreibt Boris Marte den Ansatz, den sein Team bei der Entwicklung der digitalen Banking-Plattform George für die Erste Group verfolgt hat. Marte hat den Erste Hub und das Digitallabor BeeOne im Auftrag von Konzernchef Andreas Treichl konzipiert und dafür die besten Designer, Analysten und Entwickler engagiert, die an einem Standort außerhalb der Bankorganisation interdisziplinär mit hundertprozentigem Kundenfokus an nicht weniger als der „Neuerfindung des Retail Bankings“ auf Basis von Apps und Weblösungen arbeiten.

„Für diese Spezialisten Räume aufzumachen, damit sie in größtmöglicher Freiheit etwas entwickeln, was Menschen lieben und mögen“, beschreibt er seine Führungsaufgabe und den Typus Manager, der man dazu sein müsse, als „Zirkusdirektor mit guten Nerven“. Marte weiter: „Wenn man eine Banking-App baut, muss man immer global denken, die Konkurrenz kommt aus dem Silicon Valley, man bewegt sich in einem hochperformativen, hochkompeti-

**BORIS MARTE, ERSTE HUB:** „Digital Leader muss manchmal auch Probleme neu erfinden.“



tiven Umfeld.“ Die digitale Logik der Aufgabe: „So ein Produkt ist nie fertig. Man muss es gemeinsam mit dem User-Verhalten weiterentwickeln, Daten analysieren, weiter perfektionieren. Bei George hatten wir ein halbes Jahr Beta-User auf der Plattform, mit denen wir das Produkt gemacht haben.“ Als Digital Leader müsse man vor allem wissen, was man nicht weiß, meint Marte und resümiert aus seiner Erfahrung in dieser Rolle: „Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur digitalen Innovation ist manchmal die Erfindung eines neuen Problems.“

**GEORGE WÄCHST.** In Österreich wird George mittlerweile von 1,5 Millionen Kunden – mehr als ein Drittel aller Online-Banking-User im Land – verwendet. In der Slowakei erfolgte der offizielle Start bereits, Tschechien und Rumänien folgen. Bis Ende des Jahres soll George dann allen 16 Millionen Kunden der Erste Group in

sieben Ländern als paneuropäische Banking-Plattform offenstehen. „Ein Banking, das wie die sozialen Medien funktioniert, dabei aber Datensicherheit und Privatsphäre sehr ernst nimmt“, charakterisiert Erste-Group-Privatkundenvorstand Peter Bosek das Produkt.

► sehr wohl aber Digitalisierungsverständnis und Verständnis für Veränderungen mitbringen.“ Der Knackpunkt für Erfolg in Sachen Digitalisierung könnte aber durchaus auch ein oder zwei Etagen unterhalb der Vorstandsebenen liegen.

Als größte Bremse für die erfolgreiche Implementierung digitaler Konzepte wird nämlich ganz eindeutig das mittlere Management angesehen (65 Prozent). Weit weniger Widerstand ortet man bei den Mitarbeitern an der Basis (zwölf Prozent). „Wenn die Mittelmanager nicht dafür gewonnen werden, dann wird noch viel Geld für Investitionen in die Digitalisierung verloren gehen“, befürchtet Hruschka und wiederholt, was Topführungskräfte tun müssen, damit genau das nicht passiert: „Zusammenarbeit organisieren!“

**ERFOLGSBEISPIELE.** Wie radikal die digitale Disruption traditionelle Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen kann, erlebt kaum eine Branche so intensiv wie die Finanzindustrie. Aus Hruschkas Sicht ein Vorzeigebeispiel für den Umgang mit extremen Veränderungen ist die Entwicklung der digitalen Banking-Plattform George durch die Erste Group.

Verantwortlich dafür zeichnet ein abseits der gewachsenen Organisationsstruktur installiertes eigenes Innovationslabor, das arbeiten kann wie ein Fintech-Start-up und von Boris Marte konzipiert sowie realisiert wurde (siehe Kasten links). Dass George am heimischen Markt eingeschlagen hat und demnächst rund 16 Millionen Kunden der Erste Group in sieben europäischen Ländern zur Verfügung stehen wird, führt Marte maßgeblich darauf zurück, „dass wir unseren Designern und Entwicklern die Freiheit, die Zeit und die Ressourcen dafür gegeben haben“. Seine Rolle als Führungskraft in diesem Prozess sei manchmal die eines „Zirkusdirektors mit guten Nerven“ gewesen, meint er schmunzelnd.

Im B2B-Bereich geschieht der digitale Umbruch meist nicht so augenfällig, jedoch kaum weniger umwälzend. Ein Muster dafür ist etwa der Bahndienstleister ÖBB-Technische Services, der die Möglichkeiten digitaler Technologien bei der Instandhaltung von Schienenfahrzeugen effizient zu nutzen versteht. Geschäftsführer Andreas Zwerger weiß: „Digitalisierung benötigt Kompetenz. Unsere Mitarbeiter sind dafür ausgerüstet und befähigt, denn Digitalisierung erweitert und ergänzt unsere Arbeit, aber sie ersetzt sie nicht.“