

”

Es ist ein Widerspruch in sich, der Digitalisierung mit einem neuen Chefposten begegnen zu wollen.

GASTKOMMENTAR

Überholte Rezepte

Firmen mit einem Chief Digital Officer fehlt es an modernem Führungsverständnis für die digitale Transformation, kritisiert Markus Baumanns.

Stolz gibt der CEO seine Antwort auf die digitale Transformation: "Wir haben die Zeichen der Zeit erkannt und einen Chief Digital Officer (CDO) ernannt." Aufgabe des CDO sei es, unternehmensweit Digitalisierungsprojekte zu koordinieren und voranzutreiben. Die Digitalisierung sei so wichtig, dass sie eine Aufhängung des Themas an oberster Stelle erfordere. So hört man es vielerorts: 39 Prozent der großen deutschen Unternehmen haben mittlerweile einen CDO.

Der Reflex, der hinter dieser organisatorischen Entscheidung liegt, ist so offensichtlich wie überholt: Eine neue Aufgabe braucht ein neues Kästchen im Organigramm. Dabei ist der Gedanke, der Digitalisierung mit einem neuen Chefposten zu begegnen, ein Widerspruch in sich. Es hat sich herumgesprochen, dass die digitale Transformation neben der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eine kapitale kulturelle Transformation im Innern mit sich bringt: weg von Zuständigkeitsdenken, knirschenden Schnittstellen und linearen Prozessen, die unsere Organisationen bewegungsunfähig gemacht haben; hin zu einer vitalen Zusammenarbeit, die durch Kreativität sowie ständige Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit gekennzeichnet ist. Das pyramidal-hierarchisch gestaltete Organigramm ist Abbild des Gegenteils der Vitalität, nach der sich Unternehmenslenker sehnen. Es dokumentiert ein aus dem Beginn der Industrialisierung stammendes Führungsverständnis, das durch Befehl und Gehorsam Effizienzsteigerung für Massenproduktionen bewirken sollte.

Wenn aber entscheidend ist, höchst individualisierte Kundenbedürfnisse und deren rasche Wandlungen zu antizipieren, taugt dieses Führungsverständnis zur Strukturierung unserer Organisationen nicht mehr. Das spüren die Verantwortlichen nahezu aller Unternehmen und experimentieren mit neuen Organisationsformen. Kern dieser neuen Zusammenarbeit ist es, Hierarchien und starren Berichtslinien sich selbst führende, multidisziplinär besetzte Teams mit hoher Eigenverantwortung entgegenzusetzen.

Idealerweise durchwirkt die digitale Transformation das Unternehmen. Sie lässt sich nicht an eine Abteilung delegieren, die, wie der Name sagt, ab-teilt, also das Gegenteil dessen suggeriert, was wir brauchen. Der Gedanke, ihr nur über Durchgriff von oben Geltung verschaffen zu können, zeugt von einem fehlenden Verständnis für das erforderliche neue Führungshandeln.

Es besteht kein Zweifel daran, dass die kulturelle Veränderung ein langer und steiniger Weg ist. Gerade deshalb liegt eine Veränderung solchen Ausmaßes in der ureigenen Verantwortung des CEO. Als Antwort auf die Digitalisierung einen CDO zu inthronisieren bekämpft neue Herausforderungen mit alten Rezepten.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com