

Disruptionen proaktiv bewältigen setzt gutes Vertrauensklima voraus

Von David Guillebaud

In diesem Beitrag gibt David Guillebaud, Autor des Buchs „Disruption denial – Why companies are ignoring the threats that are staring them in the face“, die konsternierenden Erkenntnisse wider, die er in der Zusammenarbeit mit einer Reihe von Unternehmen gewann.

Vielen Unternehmen sind die sich anbahnenden disruptiven Veränderungen durchaus bekannt, aber die meisten leiten daraus keine Dringlichkeit ab, sich aktiv und zeitnah darauf vorzubereiten und die Fähigkeiten und Ressourcen zu erwerben, mit denen sie dem Wandel nicht nur gewachsen sein sondern daraus völlig neue Geschäftschancen ableiten können. Die Themen „Digitale Transformation“, „Industrie 4.0“, „Internet of Things“ und „Big Data Analytics“ sind in ihren Augen bisher nur eine aufflammende „Hype“, die mancher Apostel dramatisiert, um sich Gehör zu verschaffen.

Nahezu alle Unternehmen in den etablierten Industrien werden jedoch in absehbarer Zukunft sukzessive einen Grad von Digitalisierung erreichen, der bezüglich ihrer Führung und Funktionsweise kein „weiter wie bisher“ mehr zulassen wird, so gut es bisher vielleicht auch lief. Deshalb müssen sich die Unternehmen und besonders ihre strategische Führung möglichst unvoreingenommen und zeitnah mit disruptiven Veränderungen auseinandersetzen, um die sie betreffenden Chancen, Gefahren und Verhaltensanforderungen richtig einschätzen zu können.

Eine internationale Untersuchung bei 28 Chief Executives hat ergeben, dass die „proaktiven Disruptoren“ unter ihnen, die die Dringlichkeit der digitalen Transforma-

tion für ihr Unternehmen erkannt haben, daraus einen beträchtlichen Geschäftsvorteil ableiten konnten, dem ihre Wettbewerber nun hinterher zu eilen versuchen.

Diese proaktiven Disruptoren zielen bewusst darauf ab, die digitale Transformation strategisch zu nutzen, um einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Sie entwickeln eine Zukunftsvision ihres Unternehmens auf der Basis eines digital basierten Geschäftsmodells und schätzen die Mittel und Wege ab, um sich konsequent in Richtung auf dieses Geschäftsmodell hin zu bewegen.

Aber das ist nur die eine Seite ihrer Denke. Die andere besteht in ihrer interpersonellen Fähigkeit, von vornherein die

Die zunehmende Digitalisierung erlaubt für die meisten Unternehmen kein „weiter wie bisher“.

Die Fähigkeiten und Verhaltensweisen erfolgversprechender Disruptoren haben mehr zu tun mit denen im sportlichen Wettkampf, wo Teamgeist und kämpferischer Einsatz gefordert sind.

Erfahrungen und Kompetenzen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter einzubeziehen, um das zukünftige Geschäftsmodell gemeinsam zu gestalten und abzusichern und um das Commitment und die positive Energie ihrer Mitarbeiter zu gewinnen, mit denen sie die Transformation zügig zu vollziehen in der Lage sind..

Diese Executives sind innovativer, mutiger und entschlossener als andere, weil sie ihren Kollegen und Mitarbeitern vertrauen können, den Wandel solidarisch und mit viel Eigeninitiative mitzugestalten.

Vertrauen in die Gemeinsamkeit der Vision und in den verantwortungsvollen und zugleich kreativen Beitrag aller ist, das zeigen die untersuchten Fälle, die entscheidende Basis erfolgreicher digitaler Transformation, die mehr ist als nur ein Ausbau der IT-Systeme und –Anwendungen sondern vielmehr eine völlig neue Art, den bestehenden und neuen Kundensegmenten einen Nutzensprung zu offerieren.

Die Executives mit Bereitschaft zu disruptivem Wandel ihres Unternehmens lassen sich nicht vom laufenden Geschäft, von den Anforderungen kurzfristiger Performance und von KPIs abhalten und unterliegen nicht den Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen, die zur Routine geworden sind. Vor allen Dingen lassen sie nicht die Misstrauenskultur gelten, aus der heraus andere Executives den Kontrollaufwand perfektionieren und innerbetriebliche Abschottungen und Rivalitäten entstehen lassen, gerade wenn es um Veränderungen, um Neues geht.

Stattdessen leben sie das Vertrauen vor, dass die Mitarbeiter gewonnen werden können, sich für neue Entwicklungen, neue Chancen und die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen einzusetzen. Sie haben den Mut, angesichts dieser Herausforderungen ihre Kollegen und ihr Aufsichtsgremium um Unterstützung und Geduld zu bitten. Sie besitzen das Geschick, Ambidextrie zu managen,

d.h. das laufende Geschäft effizient und überzeugt weiter zu betreiben, während sie gleichzeitig die Flexibilität beweisen, ein völlig neues Geschäftsmodell auf der Basis der innovativen technischen Möglichkeiten aufzubauen. Sie vertrauen darauf, dass sie die Dynamik erzeugen und bewältigen können, neue kreative Wege zu erforschen statt immer nur auf die Probleme von Veränderungen zu reagieren, die ihrem Unternehmen von außen aufgezwungen werden.

Voraussetzung dafür ist, dass sie der Erfahrung, der Kompetenz und der Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter vertrauen, die im täglichen Kontakt mit den Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern stehen, und dass sie bereit sind, die eingefahrenen Organisationsroutinen und Berichtslinien zu verlassen. Sie kommunizieren offen in beiden Richtungen, indem sie von ihren Kollegen und Mitarbeitern dasselbe erwarten. Ihr persönliches Interesse an ihren Mitarbeitern ist authentisch, Reorganisation- und Requalifikationsmaßnahmen führen sie unter einfühlsamer Berücksichtigung der Auswirkungen auf und Anforderungen an die Betroffenen aus.

Was können Sie daraus für Ihr Unternehmen folgern?

Nehmen wir an, Ihr Führungsteam und Ihr Aufsichtsgremium haben die Notwendigkeit einer disruptiven Veränderung verstanden und akzeptiert. Um das disruptive Geschäftsmodell zu konzipieren und umzusetzen, müssen Sie für diese Initiative ein geschütztes Umfeld schaffen, in dem Sie den handelnden Führungskräften Handlungsspielraum, Toleranz für neue Vorgehensweisen und Geduld gewähren und kurzfristigen Ergebnisdruck und die üblichen unternehmensinternen Rangeleien von ihnen abhalten.

Erfolgsversprechende Disruptoren sind typischerweise nicht Menschen, die sich

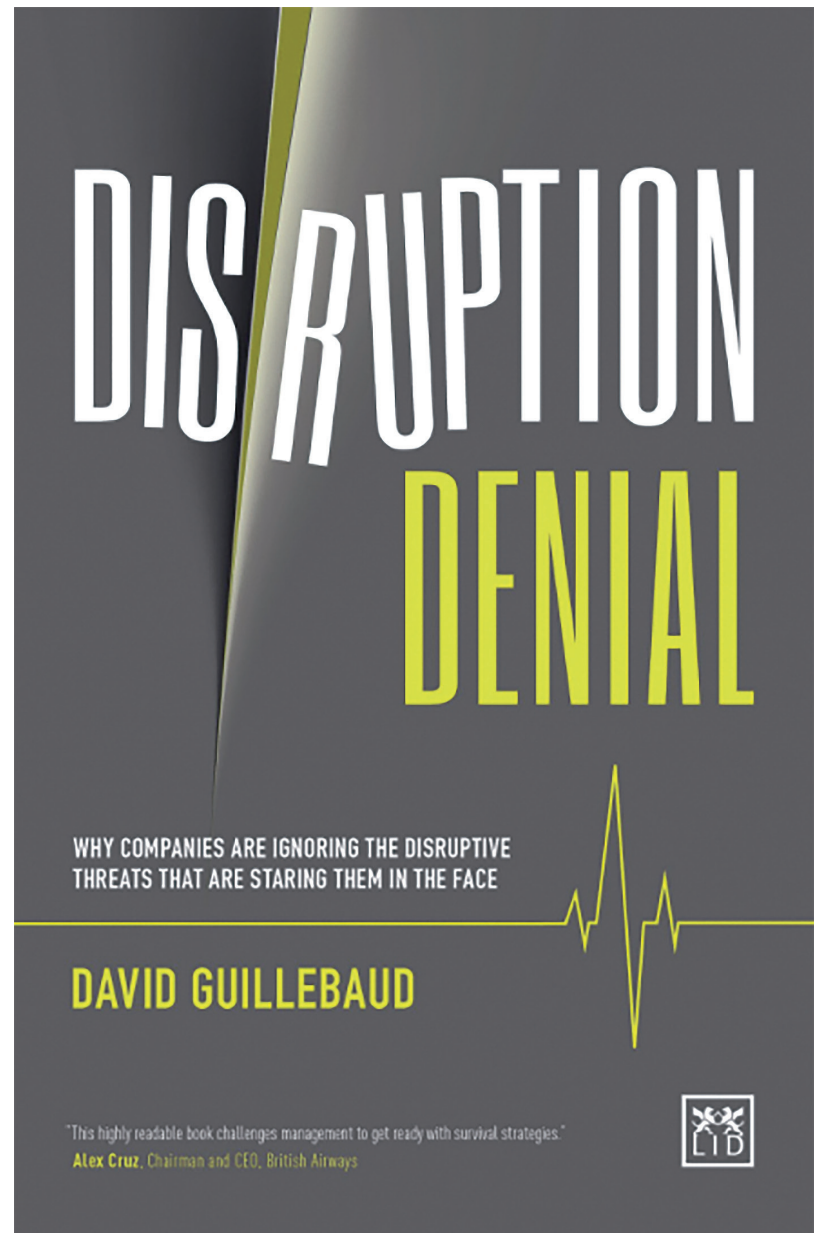
Schritt für Schritt über die Karriereleiter hochgearbeitet haben. Auch Prädikatsabsolventen von Business Schools und Stars von Consultingfirmen oder Investmentbanken gehören selten dazu. Denn die Fähigkeiten und Verhaltensweisen erfolgversprechender Disruptoren haben mehr zu tun mit denen im sportlichen Wettkampf, wo Teamgeist und kämpferischer Einsatz gefordert sind.

Natürlich müssen sie die Marktmechanismen, betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und Geschäftsmodelle verstehen, aber Empathie, vertrauensbasierte Führung und Kreativität sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Disruptoren.

Häufig ist es schwierig, solche Führungskräfte und die von ihnen bevorzugten Mitarbeiter in der etablierten Organisation agieren lassen zu wollen.

Die Geschichte von Intels Transformation von einer Semiconductor-Factory zu einem Anbieter von Prozessoren, Serversystemen und Netzwerken verdeutlicht die Rolle eines Disruptors sehr gut. Der damalige CEO von Intel, Craig Barren, hatte einen potenziellen Disruptor für das von Technologen dominierte Unternehmen gefunden: die australische Anthropologin und Expertin für Mensch-Maschine-Interaktion Genevieve Bell, die er zunächst mit der Gründung und Leitung eines People and Practice Research Lab beauftragte, eine kunden- und anwendungsorientierten Entwicklungsgruppe, bevor er sie zur Vize-Präsidentin von Intel machte. Er stellte sie der Intel-Führungsmannschaft mit der Bemerkung vor: „Sie mag einen anderen Akzent haben, sie mag nicht wie der Rest von uns sein – aber sie steht für die Zukunft unseres Unternehmens, also hört ihr gut zu.“

„Hört ihr gut zu“ hieß so viel wie „Vertraut ihr“. Denn Vertrauensklima ist für Intel und alle Unternehmen, die eine disruptive Transformation als ihren Weg erkannt



David Guillebaud, *Disruption Denial: Why Companies are Ignoring the Disruptive Threats That are Staring Them in the Face.*

Gebundene Ausgabe: 224 Seiten
Verlag: Lid Publishing (5. September 2016)
Sprache: Englisch
ISBN-10: 1910649775
ISBN-13: 978-1910649770

haben, das Fundament für den Erfolg ihrer Bemühungen. Vertrauensklima kann zwar nicht top-down verordnet werden, aber es kann von der Unternehmensspitze vorgelebt werden und in das Unternehmen hinein diffundieren.

Über den Autor:

David Guillebaud sammelte Führungserfahrung bei Esso Petroleum, wo er im Laufe der Jahre in die oberste Executive-Ebene avancierte, und bei einer Londoner Investmentbank. Anschließend übernahm er die Verantwortung für das weltweite Beratungsteam von Arthur D. Little, Inc., auf dem Gebiet der Luftfahrtgesellschaften, Hotelketten und Reise- und Kreuzfahrtgesellschaften. Danach war er als Geschäftsführer mehrerer Start-ups tätig.

Er erwarb den Grad eines Master of Business Administration am Europäischen Institut für Unternehmensführung, INSEAD (Fontainebleau).

Heute ist er Chairman mehrerer europäischer Unternehmen, bei denen er mit disruptivem Wandel zu tun hat, eine Erfahrung, die in sein Buch „Disruptive Denial“ eingeflossen ist.



Das Trust Management Institut e.V., ein Kreis von Unternehmensführern, Vertrauensforschern und Management Consultants, setzt sich mit der Rolle von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Ziel ist der Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft über Ansätze und Bedeutung der Vertrauensbildung in Organisationen.

Wissenschaftlicher Beirat:

- Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Organisationspsychologie, Humboldt-Universität zu Berlin)
- Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer (Lehrstuhlinhaber für Pädagogische Psychologie, Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta)
- Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel (Präsidentin First International Network on Trust, Ordinaria für Personalmanagement am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Global Governance, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen)

Vorstand:

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Vorsitzender – Jean-Luc Fallou, Präsident des Trust Management Institute Paris – Dipl.-Kfm. Michael Mollenhauer, Vorstandsvorsitzender der mmc AG

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden

E-Mail: info@trust-management-institut.de

Website: www.trust-management-institute.org