

Mehr Sein als Schein

Digital Leadership braucht Substanz statt bunter Turnschuhe

Transformation und Leadership sind in aller Munde, die digitale zumal, aber in deutschen Unternehmen sieht man CEOs von erstaunlicher Oberflächlichkeit. Oliver Bäte von der Allianz trägt rote Sneakers. Johannes Teysen von Eon geht mit 30 Kilo weniger Körpergewicht in die Schlacht. Joe Kaeser tritt mit offenem Hemdkragen auf. Der Vorstand der Schwarz-Gruppe mit ihrer Discounterkette Lidl verordnet allen Mitarbeitern das Du. Und alle sinnieren sie über vermeintlich neue Unternehmenskulturen. Wie ernst nehmen diese Unternehmen Transformation wirklich? Was ist hier Schein, was Sein?

Ich finde symbolisches Management nicht mal uninteressant, weil der nötige Wandel mit rational fokussiertem Change-Management allein nicht gelingt. Doch viele Topmanager biedern sich nur an. Sie bauen eine Fassade digitaler Modernität: inszeniert, oberflächlich, nicht selten peinlich, weil hinter der Transformationsrhetorik die Hilflosigkeit aufscheint. Deswegen kommen empirische Studien auch immer wieder zum Ergebnis, dass den Unternehmensführungen bei der Transformation nicht nur digital-strategische Kompetenz, sondern auch Glaubwürdigkeit fehlen.

TRANSFORMATION BEDEUTET die tieferschürfende Veränderung tradierter Geschäftsmodelle. In Deutschlands Wirtschaftsgeschichte gibt es kaum Beispiele für gutes Gelingen solcher Herkules-Aufgaben. Gemeinsam mit Professor Max Ringlstetter, Dekan an der Uni Eichstätt-Ingolstadt, habe ich lange darüber gegrübelt. Wir sind auf drei lupenreine Fälle gekommen, verdammt wenig. Aus dem Röhrenhersteller Mannesmann wurde in Deutschland das Telekommunikationsunternehmen Vodafone – ex post meine höchste Anerkennung dafür. Aus dem Industriekonglomerat Preussag wurde der Touristikonzern TUI, ein immer noch fragiles Unternehmen. Und der Wandel von Daimler-Benz zum integrierten Technologiekonzern, wie ihn Edzard Reuter vorantreiben wollte: längst gescheitert.

Kann etablierten Konzernen überhaupt Transformation aus etablierten Strukturen heraus gelingen? Oder ist der

„Helmut Werner hat als Mercedes-Benz-Chef seine Vorstände die eigene Grabrede halten lassen. Eine Form der spirituellen Erleuchtung.“

Einstieg in fundamental neue Geschäfte, sei es durch Diversifikation, Abstoßung des Alten und Gründung, erfolgversprechender? Die USA, in denen sich Startup-Kultur, Internetgiganten und HighTech-Unternehmen zuhauf finden, geben darauf keine Antwort. Denn geblieben sind gleichzeitig die Dinosaurier aus der Automobil-, Stahl- und Maschinenbauindustrie.

KLAR IST, WANDEL DARF NICHT OBERFLÄCHLICH BLEIBEN. Zuerst muss Führung selbst transformiert werden. Ich werde immer wieder gefragt, wie Manager der Gefahr innerer Verkrustung begegnen. Zum einen bin ich überzeugt, dass denjenigen unternehmerische Transformation überzeugend gelingt, die sie selber glaubhaft verkörpern, weil sie Disruption bestenfalls schon gestaltet, jedenfalls aber Grenzerfahrungen gemacht haben. Weil sie Krisen schon persönlich erlebt und das Scheitern vor Augen gehabt haben. Alfred Herrhausen, der den kalten Hass seiner Branche auf sich zog, weil er öffentlich ein nachhaltiges Geschäftsmodell für die Banken einforderte. Michail Gorbatschow, dem nach mehr als 40 Jahren Mitgliedschaft in der KPdSU das Kunststück gelang, die Sowjetunion zu öffnen. Oder die Militärführer, die in den 60er Jahren gegen alle Anfeindungen die Reform zur Inneren Führung der Bundeswehr durchsetzten. Es sind wenige, die es von innen heraus schaffen. Deshalb fordere ich Disruption von außen in die Pole Position, Quereinsteiger in die Unternehmensspitzen.

Manchmal, wenn auch selten hilft auch die spirituelle Erleuchtung. Helmut Werner hat Mitte der 90er Jahre als Vorstandsvorsitzender der Mercedes-Benz AG zusammen mit Michigan-Professor Noel Tichy ein sogenanntes „T-Lab“ für sich und sein Vorstandsteam eingeführt, in dem Vorstände mit ihrer persönlichen Transformationsherausforderung konfrontiert wurden. Dort schrieben sie beispielsweise ihre eigene Grabrede. Aufgewühlt sollten sie sich klarmachen, über welche Beiträge jedes Einzelnen die Nachwelt sprechen würde. Wer das makaber findet, möge es doch probieren: existenzielle Intervention statt symbolischer Handlungen. Es kommt darauf an, Transformator zu sein. Das geht übrigens auch in schwarzen Schuhen und glatt rasiert.