

## Die Schweiz braucht Sie

VON SUNNIE GROENEVELD, erschienen im Yea(h)rbook 2019 des Institute for Digital Business an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Zürich, März 2019

Noch nie hat sich unsere Realität so rasant verändert wie heute. Nebst der globalen Machtverschiebung hin zu einer multipolaren Welt sind vor allem neue Technologien der Haupttreiber. Wie fundamental dieser Wandel ist, aber auch seine Unaufhaltsamkeit und Irreversibilität brachte Prof. Dr. Joël Mesot zum Ausdruck, als er bei seinem Amtsantritt als Präsident der ETH Zürich von einem «digitalen Tsunami» sprach, der auf uns zurollt. Die digitale Transformation unterscheidet sich jedoch in einem wichtigen Punkt vom Naturereignis in Prof. Mesots Vergleich: Es handelt sich hierbei um keine unkontrollierbare Naturgewalt, sondern um einen von Menschen gemachten Wandel. Ein Wandel, der zwar gewaltig ist, aber auch ein Wandel, der von jedem mitgestaltet werden kann.

### Die Chancen der Digitalisierung nutzen

Entscheidend für die Zukunft ist, dass wir möglichst viele qualifizierte, vorausschauende Mitgestalter in Führungspositionen haben. Mitgestalter, welche die Verwüstung des digitalen Tsunamis minimieren und gleichzeitig die ungeheure Kraft in wertschöpfende Bahnen lenken. Als Managing Partner des Beratungsunternehmens Inspire 925 habe ich zahlreiche Kunden bei diesem Prozess begleitet. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich die Digitalisierung am besten von jenen vorantreiben lässt, die einerseits über ein gutes Technologieverständnis verfügen, andererseits in ihrem Führungsansatz den Menschen und sein Engagement ins Zentrum stellen. Warum ist Engagement für digitale Transformationsprojekte so wichtig? In jeder Organisation gibt es drei Kategorien von Mitarbeitenden. Jene, die sich engagieren und die Extrameile gehen – sie sind in einer Organisation der Motor jedes Veränderungsprozesses. Dann gibt es jene, die Dienst nach Vorschrift leisten – diese Gruppe lässt sich mit dem Fahrwerk vergleichen, das sich genau solange bewegt, wie es vom Motor angetrieben wird. Und zuletzt gibt es meistens auch etwas Sand im Getriebe – das sind Personen, die den Wandel aus verschiedenen Gründen ausbremsen.

### Digitale Transformation als Führungsaufgabe

Da digitale Transformation primär Veränderung bedeutet und Veränderung zunächst von den Engagierten getrieben wird, sollte es heutzutage zur obersten Priorität jeder Führungskraft der Schweiz gehören, sich für eine starke Unternehmenskultur einzusetzen. Dabei kann man sich teilweise von der Innovationskultur des Silicon Valley inspirieren lassen, da kein anderer Ort dieser Welt eine so hohe Dichte erfolgreicher Firmen im Digitalbereich aufweist. Eins zu eins die Silicon-Valley-Mentalität zu kopieren, greift in der Schweiz viel zu kurz. Denn das historisch gewachsene Wertefundament in Kalifornien ist ein anderes als jenes der Schweiz.

Was die Schweiz die letzten 100 Jahre erfolgreich gemacht hat, sind andere – teils gegenteilige Werte. Nehmen wir beispielsweise die Schweizer Präzisionstechnik, die auf Genauigkeit, Effizienz und dem Streben nach Perfektion gründet. Diese Faktoren sind unter anderem für unseren weltweiten Erfolg im Ingenieurwesen, der Uhrmacherskunst und der Qualitätssicherung verantwortlich. Demgegenüber steht das Mantra des Silicon Valley: «Fail fast. Fail forward». Wer hier auch nur einen Tag arbeitet, merkt: Du musst nicht perfekt sein, du musst schnell sein. In diesem Zusammenhang wird auch LinkedIn-Gründer Reid Hofmann gerne zitiert: «Wenn du dich nicht für die erste Version deines Produktes schämst, hast du es zu spät lanciert.» Imperfektion gilt also als etwas Positives, als Zeichen, dass man es mit der Geschwindigkeit ernst gemeint hat. Doch statt Schweizer Schwächen zu bemängeln, ist es viel effektiver, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen und diese für die Zukunft weiterzuentwickeln. Aus dieser Motivation heraus hatte ich die Idee für die Jubiläumskampagne der Schweizer Kader Organisation SKO “Leadership – the Swiss Way.” Im Zentrum stand die Fragestellung: Was zeichnet “Leadership – the Swiss Way” aus?

## **Leadership – the Swiss Way: hier liegen unsere Stärken**

Über drei Monate hinweg habe ich im Auftrag der SKO alle Landesteile der Schweiz bereist und über 20 Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Führungsbereichen interviewt. Entstanden ist ein vielfältiges Gesamtbild von “Leadership – the Swiss Way”, das auf [www.swissleaders.org](http://www.swissleaders.org) in Form von inspirierenden Fotografien sowie Video- und Textinterviews mit den Führungspersönlichkeiten präsentiert wird. Besonders geblieben ist mir beispielsweise die Aussage von Peter Maurer, Präsident des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), für den Führung auf Schweizer Art bedeutet: «Die grundsätzliche Offenheit, jenen zuzuhören, die betroffen sind und mit ihnen zusammen Lösungen zu suchen, die tragfähig und nachhaltig sind.» Daniel Jositsch, Ständerat für den Kanton Zürich, Strafrechtsprofessor an der Universität Zürich und Präsident des Kaufmännischen Verbandes bemerkte: «Führung bedeutet nicht, den Leuten zu sagen, was sie tun müssen, sondern ihnen den Raum zu geben, das zu tun, was sie können. Das bedeutet auch Loslassen. Das bedeutet Vertrauen haben.» Und Henri B. Meier, früherer Finanzchef von Roche, führte aus: «Rückblickend über 50 Jahre auch internationaler Führungserfahrung sehe ich die Eigenart der Swiss Leadership vor allem im sorgfältigen Abwägen zwischen den Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Belegschaft sowie in der Fähigkeit, Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel auszurichten und ihre Treue zu und Identifizierung mit der Firma zu erreichen. Das bewährte Schweizer Prinzip, nach Treu und Glauben zu handeln, scheint mir die beste Charakterisierung.» Im Anschluss an die Interviews haben wir dank einer Kooperation der SKO mit einem akademischen Partner über 400 Schweizer Führungskräfte befragt: «Welche Werte sind typisch für die Schweiz im Zusammenhang mit Führungsaufgaben und dem Umgang mit Mitarbeitenden? Und was wird Ihrer Meinung nach für Führungskräfte in der Schweiz in Zukunft wichtiger?» Gemäss den Antworten sind Schweizer Führungskräfte überzeugt, dass Schweizer Werte wie Qualitätsbewusstsein, Loyalität und Leistungsorientierung alleine nicht mehr ausreichen, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Flexibilität, Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit und Inspiration werden immer

wichtiger, um in einer zunehmend digitalisierten Welt erfolgreich zu führen. Es gilt also, die Schweizer Stärken auszubauen, weiterzuentwickeln und teilweise auch zu ergänzen. Diese Einsicht legt den Schluss nahe, dass es eine neue Art von Führungskraft in der Schweiz braucht: den Digital Leader.

## **Die Schweiz braucht mehr Digital Leaders**

Digital Leaders sind Führungskräfte, die nebst einem erhöhtem Technologieverständnis, begeisterungsfähiger, inspirierender, flexibler und teils risikobereiter sind als ihre Vorgänger. Der Digital Leader versteht seine Rolle primär als Coach, der sein Team befähigt und Kollaborationen auch über sein Team hinaus vorantreibt. Er ist offen und flexibel gegenüber neuen Arbeitsmodellen, allzeit lernbereit und setzt sich für eine vertrauensvolle Feedback-Kultur ein. Er kennt die Vorteile eines iterativen Vorgehens und datenbasierter Entscheidungsgrundlagen und kombiniert diese gekonnt mit ausgeprägter Empathie und Kommunikationsfähigkeit – sowohl online als auch offline. Methodisch lehnt sich der Digital Leader am Positive Leadership-Ansatz an, d. h. er setzt auf den Ausbau von Stärken, formuliert langfristige Visionen und fördert Begeisterung und Inspiration im Arbeitsalltag. Ein weiteres Kernelement des Digital-Leadership-Ansatzes ist die unternehmerische Haltung und ausgeprägte Kundenorientierung. Hierbei geht es um die Schaffung eines tiefen Verständnisses von Kundennutzen durch Techniken wie Design Thinking, der schnellen Erstellung von Prototypen zum Test der Kundenreaktionen und dem iterativen Aussortieren und Weiterentwickeln von Geschäftsmodellen. Anstatt uns von einem imaginären Tsunami überrollen zu lassen, sollten wir also die Chancen nutzen, die die digitale Transformation mit sich bringt. Ich bin überzeugt, dass wir einhergehend mit dem technologischen Wandel einen Kulturwandel in Organisationen brauchen. Diesen Wandel werden wir nur erreichen, wenn die Spitzenpositionen unserer Unternehmen mit Digital Leaders besetzt sind. Deshalb mein Aufruf an Sie: Werden Sie Digital Leader und setzen Sie sich ans Steuer der digitalen Transformation in der Schweiz!

**Sunnie Groeneveld** ist Unternehmerin, Verwaltungsrätin, Autorin und Studiengangsleiterin des Executive MBA Digital Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie hat die Beratungsfirma Inspire 925 gegründet, war erste Geschäftsführerin der Standortinitiative digitalswitzerland und sitzt inzwischen im Verwaltungsrat von drei mittelgrossen Schweizer Unternehmen im IT-, Ingenieur- und Mediensektor. Sie ist ebenfalls Autorin des Buches "Inspired at Work" (Versus Verlag), wurde zu den "Top 100 Women in Business" gezählt und vom Wirtschaftsmagazin Forbes auf seine "30 under 30" Liste für den deutschsprachigen Raum gesetzt. Sie hat mehrere Jahre in den USA gelebt, im Silicon Valley und New York gearbeitet und einen Abschluss in Economics von der Yale Universität.