

## Kapitel 14:

# Rolle des CEO im Rahmen der digitalen Transformation

### #Essenzen



Digitale Transformation bedeutet auch immer die Transformation der Führungskräfte und v. a. des CEO. Besonders betrifft das die Art der Kommunikation gegenüber der Belegschaft. Ein schwarzes Brett und die Betriebsversammlung reichen bei weitem nicht aus. Über digitale Kanäle (Slack, MS Teams oder andere) muss viel nahbarer, kurzfristiger, transparenter und v. a. hierarchiefreier kommuniziert werden. Gisbert Rühl, der mit seinem iPad kurze selbst gemachte Videobotschaften verschickt hat, ist ein gutes Beispiel hierfür.

Auch bei der externen Kommunikation gibt **PHILIPP** den Hinweis an Top-Führungskräfte, viel offensiver in den Austausch zu treten und z.B. Geschichten zu Scheitererfahrungen und zum eigenen Transformationsweg zu erzählen. Für potenzielle Arbeitnehmerinnen wird das Unternehmen auf diese Weise viel greifbarer, persönlicher und oft auch attraktiver.



Für **GISBERT** als CEO war es eine deutliche Veränderung, dass er gelernt hat, Fragen zu stellen. In der alten Kultur wusste der CEO alles und hat per se keine Fragen gestellt. Dies hat sich mit der digitalen Transformation gründlich geändert.

Für Gisbert ging es bei der Transformation von Klöckner gar nicht darum, die Verantwortung an neue Stellen wie den CDO (Chief Digital Officer) abzugeben, sondern vielmehr den Kulturwandel selbst und allen voran in der CEO-Rolle zu gestalten.



Die CEO spielt für **NINA** die Rolle des Dirigenten. Die digitale Transformation geht von der obersten Führung aus, aber sie kann sie nur mit einem Orchester gemeinsam gestalten. Der Dirigent sorgt dafür, dass die Einsätze stimmig sind und die Spezialistinnen selbst gestalten können.

Das Ego des CEO muss dabei natürlich zurück stehen. Das ist ganz wichtig und betrifft v.a. den Umgang mit Fehlern. "Leader von Morgen zelebrieren Fehler." sagt Nina.



**FRÄNZIS** Erfahrung nach kann der Weg zur digitalen Transformation sowohl von der Top-Führung ausgehen als auch von der Mitarbeiterschaft "von unten" entstehen, indem ausreichend Druck auf die Führung ausgeübt wird. Aber in jedem Fall muss die Top-Führung mit an Bord sein, damit die Transformation gelingt.



Die Kommunikation des CEO zur digitalen Transformation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, damit die Belegschaft tagesaktuell erfährt, wo der Prozess gerade steht und dass die Transformation nicht ein nettes Experiment ist, sondern auf jeden Fall stattfindet.



Es geht nach **FRÄNZI** vor allem um die Kommunikation von positiven Erlebnissen, Beispielen oder Entwicklungen. Positive Verstärkung ist hier das Stichwort.



Die Menschen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die digitale Transformation. Wenn nämlich die "critical leader" nicht hinter dem Prozess stehen, kann das zwei Gründe haben. Entweder sie wurden nicht gut abgeholt oder sie können von sich aus über einen bestimmten Grad an Veränderung nicht mitgehen. Letzteres ist ein kritischer Punkt. Hier muss entschieden werden, ob ein gemeinsamer Weg noch möglich ist oder nicht.

**NINA** bringt hierfür das Beispiel, als sie als CEO von Brands4friends den Change von Umsatzwachstum auf profitables Wachstum gestaltet hat. Der Schlüssel lag hier in der Kommunikation. Allerdings konnte sie ein paar Personen mit starker Bewahrer-Mentalität nicht erreichen. Nachdem sie noch einmal gesondert auf diese zugegangen ist, hat sie letztendlich entschieden, sich von ihnen zu trennen und die Rollen, die sie besetzt hatten, komplett zu streichen.

## #Transfer

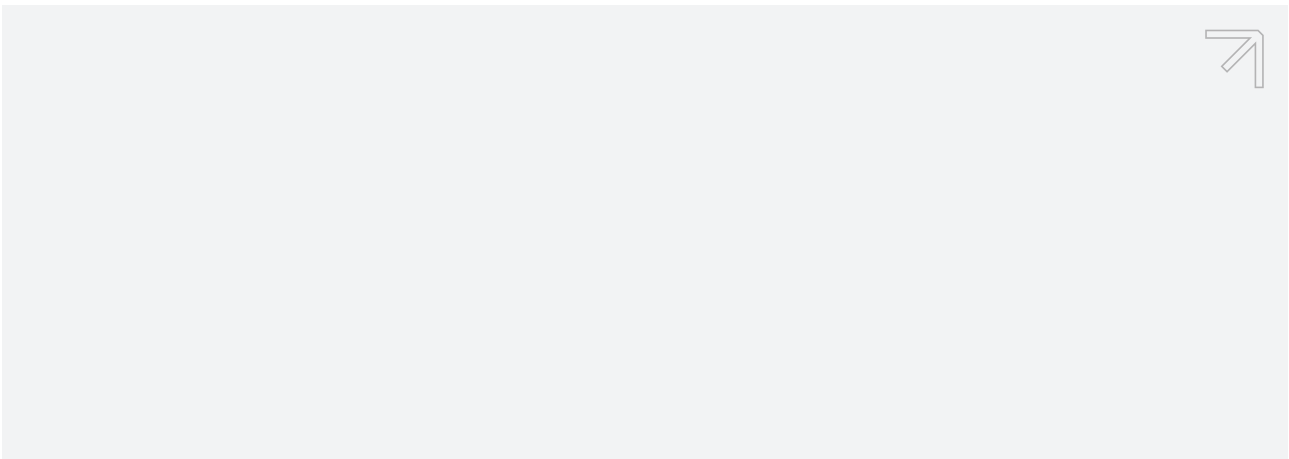


Wir haben viele Aspekte vom Wandel der Top-Führungskräfte gehört. Es geht stark um Nahbarkeit und hierarchiefreie, transparente Kommunikation. Zudem um eine fragende Haltung, Neugier und Interesse an den Mitarbeitenden. Das Thema Fehlerfreundlichkeit und Umgang mit Bewahrern wurde genannt.

- Was davon ist für Dich und Deinen Transformationskontext besonders relevant?
- Was brauchen die Top-Führungskräfte Deines Unternehmens, um die Transformation gut zu gestalten?
- Falls Du selbst zur Top-Führung gehörst: Welche Stärken fehlen Dir für die digitale Transformation? Wie kannst Du Dich entsprechend entwickeln?
- Wer könnte Dich dabei unterstützen?

Auf jeden Falls solltest Du Dir hierzu Meinungen von außen holen. Zur fragenden Haltung und transparenten Kommunikation gehört auch, Deine Mitarbeitenden zu fragen, was sie denken, was Du brauchst, um die digitale Transformation gut gestalten zu können.

**Hier findest Du Raum für Deine Notizen:**

A large, light gray rectangular area intended for taking notes. In the top right corner of this area, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow with a curved tail, similar to the one in the LVM logo.