

Erfahrung kann die digitale Transformation hemmen

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern die Welt. Wenn Unternehmen und Organisationen bestehen wollen, brauchen sie Führungskräfte mit neuen Qualitäten. Offenheit, Adaptionsfähigkeit und Experimentierfreude sind die wichtigsten, findet Sunnie Groeneveld, Expertin für Digital Leadership.

Interview: Andreas Minder

Inwiefern verändert die Digitalisierung die Aufgaben von Führungskräften?

Ich finde es zunächst wichtig, zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation zu unterscheiden. Ein Beispiel: Wenn man Ihnen beim Einchecken im Hotel statt einem Blatt Papier ein iPad in die Hand drückt, wurde etwas Analoges eins zu eins in etwas Digitales übersetzt. Weder am Prozess noch am Kundenerlebnis oder am Geschäftsmodell hat sich etwas massgeblich verändert. Das ist Digitalisierung. Von digitaler Transformation spricht man dann, wenn man sich fragt, was sich dank dem Einsatz digitaler Technologien verbessern lässt. Das ist der Teil, der für Führungskräfte spannend ist, weil verschiedene Antworten möglich sind und es Führungsentscheide braucht. Um beim Beispiel zu bleiben: Braucht es überhaupt noch eine Rezeption? Was bedeutet das für den Rezeptionisten? Wie muss er sich reskillen oder upskillen? Können wir die Kunden dank der Daten personalisierter ansprechen? Da tun sich schon einige Themen auf, wobei wir noch gar nicht die Möglichkeitsfelder rund um die künstliche Intelligenz angesprochen haben. Denn mit zunehmend autonomen, lernfähigen Systemen ergeben sich noch viel mehr Chancen, das Geschäft zu verändern.

Wie beeinflussen die neuen Technologien die Strategieentwicklung?

Man kann sich nicht mehr hinsetzen und sagen, wir machen jetzt unsere Zehnjahresstrategie 2035. Das ging schon mit der digitalen Transformation nicht, mit KI geht es erst recht nicht mehr. Ich veranschauliche das gern an einem Beispiel: Netflix brauchte zehn Jahre, um 100 Millionen User zu gewinnen. Tiktok brauchte für dasselbe Ergebnis neun Monate; ChatGPT dann nur noch zwei Monate. Das zeigt, dass wir gesellschaftlich immer gewillter sind, neue Technologien auszuprobieren. Und das bedeutet für die Wirtschaft, dass sich Kunden und Märkte viel schneller verändern. Also muss ein Unternehmen viel agiler und adaptiver werden.

Welcher Führungsstil passt unter diesen Bedingungen?

Ich glaube stark an das situative Führen. Manchmal ist eine klare Ansage von oben angebracht, damit die Organisation effektiv funktionieren kann – wir erinnern uns an die Covid-Krise. Andererseits gibt es viele Kontexte – und darunter sind oft solche, in denen der Einsatz von digitalen Technologien eine Rolle spielen –, in denen hierarchische Führung nicht mehr das Effektivste ist. Es ist vielmehr angezeigt, in



Sunnie Groeneveld: «Führungskraft zu sein bedeutet zunehmend, nicht nur ein Geschäft zu betreiben sondern dieses auch durch Veränderungen zu führen.»

Foto: HWZ

Netzwerken zu arbeiten, Leute aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen zusammenzubringen. Dafür braucht es Menschen, die selbstorganisierter, eigenverantwortlicher arbeiten. In solchen Teams können Führungskräfte nicht einfach befehlen, denn wahrscheinlich wissen sie selbst nicht, was die Lösung ist. Stattdessen sollten sie die relevanten Fragen stellen, den Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen, sie in ihrer Expertise unterstützen und befähigen. Eine Führungskraft muss beidhändig auf der Klaviatur der Führungsstile spielen können, also «Command and Control» genauso beherrschen wie «Trust and Inspire»

Was bedeutet die digitale Transformation für das Personalmanagement?

Es ist wichtig, dass Human Resources und – wo

vorhanden – auch Learning & Development nahe an der Geschäftsleitung dran ist und versteht, worauf die digitale Transformation der Firma abzielt. Denn das Thema Upskilling, Reskilling und die Gewinnung, Entwicklung und Retention von Talents wird immer essentieller. Ein wichtiger Punkt ist dabei die Interaktion Mensch-Maschine. Die Robotik und die generative künstliche Intelligenz werden noch stärker verschmelzen, Roboter werde vermehrt im Arbeitsumfeld auftauchen. Das Verhältnis Mensch-Maschine wird noch viel symbiotischer. Maschinen übernehmen nicht nur datenintensive und repetitive Aufgaben, sondern zunehmend auch Denkaufgaben, sie werden also zum «personalisierten Sparring Partner». Richtig eingesetzt, können Menschen dadurch kreativer werden und strategisch smarter handeln. Damit das gelingt, muss man sich auf jeder Ebene des Unternehmens stärker mit dieser Beziehung auseinandersetzen.

Sind Führungskräfte Ihrer Erfahrung nach bereit sich auf das Neue einzulassen?

Führungskraft zu sein bedeutet zunehmend, nicht nur ein Geschäft zu betreiben sondern dieses auch durch Veränderungen zu führen. Was letzteres angeht, sind wir alle in einer Situation, in der wir nicht alle Antworten haben. Wie gehe ich als Leader damit um? Lasse ich mich von Neugierde leiten oder von Angst? Meine Erfahrung ist, dass die meisten Führungskräfte, die in der Technologiebranche arbeiten, neugierig, lernwillig und extrem experimentierfreudig sind. In anderen Branchen erlebe ich es durchzogener; teils sind gerade «gestandene» Führungskräfte zurückhaltender und in der

Tendenz weniger offen. Erfahrung hat viele Vorteile, aber eben auch ein, zwei Nachteile. Sie kann die Bereitschaft hemmen, Neues auszuprobieren.

Was lässt sich dagegen tun?

Im EMBA Digital Leadership setzen wir stark auf «Experiental Learning» und schaffen immer wieder Lernkontexte, um Neues auszuprobieren, sei dies auf unseren Study Tours in USA oder Singapur, mittels eines begleiteten Innovationsprojekts in der eigenen Firma oder in einer Outdoor Leadership Challenge. In Firmen selbst finde ich Programme wie Reverse Mentoring spannend. Hier schlüpfen jüngere Berufsleute in die Mentorenrolle und vermitteln Personen mit mehr Berufserfahrung und auf höherer Hierarchiestufe digitale Skills.

Zur Person

Sunnie Jaye Groeneveld ist Direktorin des Institute for Digital Business der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ und Leiterin des Executive MBA in Digital Leadership. Daneben ist die studierte Ökonomin Managing Partner einer Beratungsfirma, die Unternehmen bei der digitalen Transformation begleitet und sitzt im Verwaltungsrat von vier mittelgrossen Schweizer Unternehmen.





www.picatech.ch

Projektleiter:in Vertrieb 80 – 100 % Anlagebau

Willkommen in der Welt des sauberen Wassers. Gefragt sind hier Ihr technisches wie auch organisatorisches Know-how. Sofern Sie das selbstständige Schaffen in einem kollegialen Team schätzen, wird es hier spannend für Sie.

Die Picatech Huber AG in Kriens LU ist seit Jahrzehnten Schweizer Marktführerin in der Abwasseraufbereitung und beschäftigt rund 40 Mitarbeitende. Das Unternehmen gehört zur weltweit tätigen HUBER SE-Gruppe mit Hauptsitz in Deutschland. Die Picatech Huber AG bietet eine breite Produktpalette in den Bereichen mechanische Vorreinigung, Schlammbehandlung, Kanalausrüstung, Filtration, Wärmerückgewinnung etc. Zu den über 600 Kunden zählen Gemeinden, Abwasserverbände und Industriebetriebe in der gesamten Schweiz. Nun sind wir beauftragt, Sie für die abwechslungsreiche Stelle im

Technischen Verkaufsinendienst

anzusprechen. Eingebunden sind Sie hier in ein 8-köpfiges, kompetentes Team im Verkaufsinendienst. Zu Ihren Aufgaben gehören Vor- und Machbarkeitsstudien wie auch die Auslegung und Projektierung von Maschinen und Anlagen. Bei Sublieferanten holen Sie Offerten ein und kalkulieren das Gesamtangebot für Ihren Kunden. Wenn es um die technische Beratung geht, stehen Sie den internen Projektleitern in der Realisierung, den externen Planern wie auch der Kundschaft lösungsorientiert zur Seite. Das Evaluieren von neuen Lieferanten, bzw. neuen Verfahren wie auch die Teilnahme an Messen runden Ihr Aufgabengebiet ab.

Sie haben eine Weiterbildung in Verfahrenstechnik, Maschinenbau oder ähnlich auf FH- oder HF-Stufe abgeschlossen. Im technischen Verkauf und dem Projektgeschäft kennen Sie sich aus. Der Kundenkontakt sowie das ziel- und dienstleistungsorientierte Schaffen sagen Ihnen zu. Ihre Muttersprache ist Deutsch, eine weitere Landessprache ist von Vorteil. Ein innovatives Unternehmen mit fortschrittlichen Anstellungsbedingungen und interessanten Perspektiven erwartet Sie.

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen als PDF-Datei.

Kontakt: Eric Kuhn
Markus Theiler
Bewerbung: www.joerg-lienert.ch

Jörg Lienert AG Luzern
Hirschmattstrasse 15, 6003 Luzern
luzern@joerg-lienert.ch

Luzern, Aarau, Basel, Bern, Zug, Zürich



Römisch-Katholische
Kirche im Aargau

www.kathaargau.ch

Generalsekretär/in 80 – 100 %

Hier erwartet Sie eine besondere Aufgabe, bei der Sie Ihre Empathie, natürliche Autorität sowie Ihr politisches Gespür und Ihre Verbindung mit kirchlichen Idealen optimal einbringen können.

Die Römisch-Katholische Kirche im Aargau nimmt vielfältige Aufgaben wahr. Als selbstständige Körperschaft des kantonalen öffentlichen Rechts mit Sitz in Aarau fördert und unterstützt sie mit gut 100 Mitarbeitenden die pastoralen Tätigkeiten der Römisch-Katholischen Kirche im Aargau, im Bistum Basel und in der ganzen Schweiz. Zudem hilft sie den Aargauer Kirchgemeinden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Wir sind beauftragt, eine organisationsstarke Persönlichkeit als

Generalsekretär/in

anzusprechen. Sie tragen die operative Gesamtverantwortung für die Landeskirche Aargau und führen die Geschäftsstelle mit den 10 Mitarbeitenden. Gemeinsam mit dem Kirchenrat, dem Sie unterstellt sind, kümmern Sie sich um die strategische Weiterentwicklung. Sie sind verantwortlich für die Vorbereitung und Umsetzung der Kirchenratsbeschlüsse und stehen dazu in engem Austausch mit dem Präsidenten, den ressortverantwortlichen Personen des Kirchenrates sowie den verschiedenen Fachstellen. Weiter unterstützen und beraten Sie die Synode und Kirchgemeinden in verschiedenen Belangen und wirken in unterschiedlichen Kommissionen der eigenen Landeskirche wie auch in ökumenischen, interkantonalen und gesamtschweizerischen Gremien mit.

Wir wenden uns an eine dienstleistungsorientierte, diplomatische Persönlichkeit mit akade-

mischem Abschluss auf Stufe Master, fundierter Weiterbildung sowie mehrjähriger Führungs- und Verwaltungserfahrung in einer ähnlichen Position. Zudem sind Sie erfahren mit politischen Abläufen, verstehen die kirchlichen Strukturen, agieren überlegt sowie kompetent in Transformationsprozessen und verfügen über eine sehr hohe Integrität. Sie arbeiten effizient, strukturiert, denken ganzheitlich sowie unternehmerisch und sind resilient. Mit Ihrer gewinnenden Art und Ihren kommunikativen Kompetenzen verstehen Sie es, sich mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu vernetzen und auf Augenhöhe auszutauschen.

Sind Sie mit den Werten der Römisch-Katholischen Kirche vertraut und wollen Sie deren Zukunft mitgestalten? Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Kontakt: Corinne Häggi
Nathalie Ramel
Bewerbung: www.joerg-lienert.ch

Jörg Lienert AG Zug
Neugasse 14, 6300 Zug
zug@joerg-lienert.ch

Luzern, Aarau, Basel, Bern, Zug, Zürich