

Monats-Special – Nov 2018

Was macht einen erfolgreichen Chief Digital Officer aus?

Man trifft sich mit früheren Kollegen und irgendwann landet man unvermeidlich beim beliebten Kollegen-Check-up: „Weißt Du, was unser ehemaliger Kollege jetzt macht?“ - „Ja - Ich habe gestern eine Profiländerung in Xing gesehen.“

Hier haben wir also schon den ersten Hinweis, dass sich unsere Welt verändert hat, denn noch vor 10 Jahren wäre die Antwort vielleicht so gewesen: „Ich habe gestern noch mit ihm telefoniert“. Wenn jetzt aber noch klargestellt wird, dass der Kollege in der Profiländerung nicht mehr IT-Leiter in seiner alten Firma ist, sondern nun Chief Digital Officer in einer neuen ist, dann weiß man, dass die viel beschworene Digitalisierung nun auch diesen Stammtisch überrollt hat.

Aber was macht eigentlich ein CDO?

Ist er oder sie eine „CIO light Version“ oder gar das Schwergewicht unter den CXOs? Ist er oder sie ein Programm Manager, ein PMO-Leiter für digitale Initiativen, ein Stichwortgeber für Innovationen auf Geschäftsleitungsebene, ein Leiter der Anwendungsentwicklung mit agilem Habitus oder etwa Teile davon - womöglich auch alles zusammen?

In Stellenanzeigen findet man derzeit all diese Ausprägungen unter der Überschrift „CDO gesucht“. Das macht nachdenklich.

Es steht außer Frage, dass die Digitalisierung in Deutschland rasch vorangetrieben werden muss.

Es besteht ein Nachholbedarf, jedoch sind viele Unternehmen, auch gerade im Mittelstand, noch nicht konzeptionell so weit, dass sie strukturiert voranschreiten könnten. Das liegt zum Teil daran, dass das Verständnis, was Digitalisierung eigentlich bedeutet und an Nutzen bringt, noch unklar ist oder Digitalisierung auch gerne „nur“ auf die technische Komponente bezogen wird.

Digitalisierung wird oft reduziert auf „Buzz Words“ wie Internet 4.0, Big Data, Hybrid Cloud oder Blockchain und da liegt es nahe, dass der neue CDO eher aus der IT-Fachwelt kommen sollte.

Digitalisierung ist mehr als eine Technologiefrage.

Genau hier stellen Unternehmen mitunter die Weichen bereits falsch und legen zu viel Wert auf technisches Spezialistentum.

Erfolgreiche Digitalisierung steht auf mehreren Säulen:

- Digitalisierungsstrategie,
- Human Resources,
- Kunden & Partnerunternehmen,
- Produkte & Services,
- Kultur & Führung,
- Governance, Risk & Compliance,
- Technologie.

Ein CDO sollte ein umfängliches Verständnis bzgl. dieser Erfolgsfaktoren besitzen. Er/sie sollte in der Lage sein, auf Entscheider-Ebene zu agieren, sich als Innovation und Change Manager verstehen, visionär zu sein sowie Projektmanagementfähigkeiten mitbringen.

Natürlich muss man ein sehr belastbares IT-Wissen vorweisen können, aber noch wichtiger ist die Fähigkeit, neue Technologien schnell aufnehmen und bewerten zu können.

Darüber hinaus sollte man verstehen, dass die größte Hürde für digitale Veränderungen immer noch der Mensch selber ist.

Deshalb sind auch Empathie und die Fähigkeit sich und andere zu begeistern von großer Bedeutung. Die Rollenbeschreibung ist also schon ziemlich anspruchsvoll.

Leider ist der Erfolg nicht damit garantiert, endlich den richtigen Kandidaten oder die richtige Kandidatin gefunden zu haben.

Ebenfalls erfolgskritisch ist die richtige organisatorische Positionierung der Rolle im Unternehmen, das Ausstatten mit eindeutigen Entscheidungsbefugnissen, Gestaltungsfreiräume zu gewähren und, was gerne vernachlässigt wird, ein kommuniziertes Zusammenarbeitsmodell mit betroffenen betrieblichen Einheiten, also eine klare Governance-Struktur, zu schaffen.

Nebenkriegsschauplätze wie Reibereien mit der IT-Leitung oder dem Produkt Management halten nur auf.

Und natürlich bedarf es klarer Metriken, damit der Erfolg der Digitalisierung im Unternehmen und damit der Erfolg des CDOs messbar werden kann. Geht ein Unternehmen auf diese Weise an das doch sehr anspruchsvolle Thema Digitalisierung heran, so hat es einen der ersten Bausteine für ein erfolgreiches „durchdigitalisiertes“ Unternehmen einzementiert und damit ein stabiles Fundament geschaffen.

Die nächsten Bausteine wird der CDO mit Augenmaß setzen.

Ich denke, ich werde den Ex-Kollegen in Kürze einmal – ganz “old school“ – anrufen und fragen, wie es ihm als frisch gebackenem CDO ergeht, an wen er nun reportet und ob der erste Streit mit dem IT-Leiter schon beigelegt ist ...

Autor: Beate Wentzel, November 2018