

## GASTKOMMENTAR

# Die gläserne Firma

**D**igitalisierung der Wertschöpfung, Transformation des Geschäftsmodells in die digitale Welt, vertikale und horizontale Vernetzung - ein neues Zeitalter verändert die Unternehmenswelt. Nicht der Besitz von Maschinen, Fabriken und Märkten soll Tempo und Intensität der Veränderung bestimmen, sondern der Besitz und die Nutzung von Informationen. Big Data ist das Zauberwort der Zukunftsgestalter. Braucht man bei diesen Entwicklungen noch uns Menschen - und dazu zählen bekanntermaßen immer noch Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Uneingeschränkt: Ja! Alle Systeme sind von Menschen, hoffentlich auch für Menschen, geschaffen und können nur von Menschen gepflegt, weiterentwickelt und auch „beendet“ werden - sofern nicht das Zukunftsszenario eintritt, dass sich Systeme selbst fortpflanzen. Aber noch ist es nicht so weit. Nutzen stiften derartige Systeme nur, wenn diese aus Unternehmenssicht auch messbare Vorteile für die Leistungserstellung, -vermarktung und -nutzung bringen. Ist dies nicht der Fall, werden sie der Welt der nutzlosen Utopien zuzuordnen sein.

Bei all den Betrachtungen wird ein zentraler Punkt häufig außer Acht gelassen: die Rolle der Unternehmensführung. Diese ist entscheidend für die Verbreitung und Nutzung von Digitalisierung, Industrie 4.0, Big Data. Neben dem grundsätzlichen intellektuellen Verständnis dieser Entwicklungen sind vor allem Fähigkeiten und Verhaltensmerkmale notwendig, um die Implementierung und die Nutzung der neuen Systeme und Modelle zu realisieren. Konkret bedeutet dies noch mehr Transparenz, stärkere Öff-

nung des Unternehmens intern über Bereichsgrenzen und Funktionskompetenzen hinweg.

Aber dies ist noch nicht genug, um die Vorteile einer digitalen Welt zu nutzen. Die Öffnung nach außen hin, gegenüber Lieferanten, Kunden und möglicherweise sogar gegenüber Wettbewerbern verlangt eine andere Unternehmenskultur und einen anderen Führungsstil.

Dieses zunehmend „gläserne Unternehmen“ bedeutet, dass man Vertrauen in die relevanten Partner hat, dass eine Vertrauenskultur besteht und nicht eine exakt kontrollierte Verrichtungskultur. Weiterhin ist eine größere Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit erforderlich.

Damit aus Big Data keine nicht zu bewältigenden Datenberge oder gar Datengräber werden, müssen Führungskräfte wissen, welche Entscheidungen wann und wo durch wen getroffen werden müssen. Nur so werden aus Daten entscheidungsrelevante Informationen. Führung 4.0 verlangt wesentlich mehr Transparenz und Offenheit, stärkere Kooperation und Partizipation, mehr Kommunikation, um gemeinsames Wissen und Erfahrungen zu teilen.

Last, but not least kommt es nach wie vor auf die Menschen an, die die „neue Welt“ mit Leben und Nutzen füllen. Politik und Gesetzgebung müssen im Sinne einer fortschrittsfähigen Gesellschaft zeitnah die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und begleiten. Das „Management des geplanten Fortschritts“ bedeutet, Sensibilität, Erkenntnisfähigkeit und Handlungsfähigkeit an den Tag zu legen.

**Der Autor ist Unternehmensberater.**

Sie erreichen ihn unter:

[gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

---

Unternehmen brauchen für das digitale Zeitalter einen neuen Führungsstil, fordert **Norbert Wieselhuber**.

