

MENSCHEN & WIRTSCHAFT

Digitaler Albatros

Der frühere Weltklassenschwimmer Michael Groß will Routine durch Agilität ersetzen. Fast wie ein Schwimmtrainer, tatsächlich als Berater.

Michael Groß ist dreifacher Olympiasieger, fünffacher Weltmeister, einer der erfolgreichsten Schwimmsportler in Deutschland. Da Groß diese Titel in den achtziger Jahren erschwommen hat, erinnern sich daran immer weniger Menschen, denen er begegnet. Manchmal kommen junge Studenten auf ihn zu und sagen erst nach einem entsprechenden Hinweis ihrer Eltern: „Ach, Sie sind der Michael Groß, das wusste ich ja gar nicht.“ Groß stört weder das Nichtwissen – noch die Erinnerung an vergangene Erfolge mitsamt den darauf folgenden, unvermeidlichen Selfies. Das Schwimmen gehört zu ihm, aber auch die Tatsache, dass er sich schon sehr früh Betätigungsfelder jenseits des Sports gesucht hat.

Eher unbeobachtet hatte Groß schon neben der Sportkarriere Germanistik, Politik- und Medienwissenschaften studiert und wurde 1994 mit einer Dissertation über die Publizistik der Weimarer Klassik promoviert. Danach winkte nach Ausflügen in den Journalismus, in dem Groß seine Berufung allerdings nicht fand, die Selbständigkeit. Der ehemalige Weltklassenschwimmer sucht und findet seine Themen nun schon seit Jahren als Berater – und manchmal auch als Buchautor. Heute ist Groß gemeinsam mit seiner Frau Inhaber von Groß & Cie., einer Beratungsgesellschaft für Change Management und Talent Management mit Sitz in Königstein im Taunus.

Seine Idee ist es, das gesamte Spektrum seiner Kompetenzen und Erfahrungen zu kombinieren: Zum einen das Fach-



Michael Groß

Foto Claus Setzer

wissen in der Personalführung und Entwicklung von Unternehmen, zum anderen die Erkenntnisse als Unternehmer, aber auch die Höhen und selbst bei ihm vorhandenen Tiefen der Sportkarriere – bis hin zu seiner Rolle als Ehemann und inzwischen 53 Jahre alter Vater. Es ist also eine gehörige Spannweite, die Groß abdeckt. Aber das war ja schon im Sport Groß' Spezialität. Wegen seines Schwimmstils im Schmetterling und wegen seiner großen Armspannweite von 2,13 Metern bei 2,01 Meter Körpergröße verpasste ihm schon 1983 die französische Sportzeitung „L'Équipe“ den Spitznamen „Albatros“.

Groß' Beratungsunternehmen wurde 2001 gegründet und ist inhabergeführt. Die Liste der Referenzen liest sich eindrucksvoll, und die Namen kommen, apropos Spannweite, aus unterschiedlichen Branchen: Finanzdienstleister und Versicherungen finden sich dort, die Immobilien- und Bauwirtschaft, Energie- und Versorgungsunternehmen, IT und Telekommunikation, Pharma und Gesundheit, Bildung und Verwaltung. Im Moment beschäftigt sich Groß dabei besonders mit Digitalisierungsthemen und der Frage, wie Unternehmen ihre Organisation und die Führung ihrer Mitarbeiter fit für die digitale Zukunft machen

können. Da gibt es viel zu tun. „95 Prozent der Unternehmen haben zwar verstanden, dass sie etwas tun müssen, aber die Hälfte von ihnen weiß nicht, was zu tun ist“, sagt Groß.

Der Weckruf sei verstanden worden, nur über das Wie gebe es viel Rätselraten. Die Mitarbeiter, mit denen er bei seinen Mandaten zu tun habe, ließen sich in drei Gruppen aufteilen: die Begeisterten, die Ablehnenden und diejenigen, die zwar wollten, aber verunsichert seien – und Handreichungen benötigten, um in der neuen Welt voranzukommen. Dabei will Groß helfen. Einen „Chief Digital Officer“ im Vorstand brauche es dafür hingegen nicht, vielmehr gelte es, das ganze Unternehmen von oben bis unten auf die Digitalisierung auszurichten, beginnend beim Chef.

„Routine muss durch Agilität ersetzt werden“, sagt Groß im Stile eines Schwimmtrainers und zählt ein paar Beispiele auf: Mitarbeiter wollten im Zeitalter der digitalen Führungen integrativ mitgenommen werden, Informationen müssten in Echtzeit und vollständig gegeben werden, es gehe auch viel stärker um Innovation und Wachstum als um Effizienz und Optimierung. Es gehe um Spielräume und die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel, um eigenverantwortliches Handeln. Es gehe darum nicht mehr in erster Line um eine Führung, die von aktuellen Kosten, stabiler Qualität und minimierten Risiken geprägt sei.

Auch sein eigenes Unternehmen führt Groß nach diesen Prinzipien, die Mitarbeiter finden sich projektorientiert zusammen – feste Angestellte gibt es nicht, wohl aber einen Pool von regelmäßig Beschäftigten mit entsprechenden Qualifikationen, die, so verspricht es Groß, für jedes einzelne Projekt passend zusammengestellt werden. Manchmal arbeite Groß & Cie. dabei mit großen Beratungshäusern zusammen, manchmal allein. Und natürlich gehe es auch manchmal nur um einen Impuls durch ihn selbst, um Mitarbeiter eines Unternehmens auf den Wandel vorzubereiten. Dass sein Name gewiss dabei hilft, zum Wandel zu motivieren, dürfte klar sein. Aber dafür ist und war er ja auch der Albatros. CARSTEN KNOP