

# (Un)Bequeme Denkipulse für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt

2

Leila Summa

## Inhaltsverzeichnis

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1   | Führen in einer permanenten Übergangsphase – dem digital Change Continuum | 15 |
| 2.2   | Definition „Digitale Führungszintelligenz“                                | 17 |
| 2.3   | Digitale-BusinessTransformation-Projekte sind (k)ein Selbstzweck          | 21 |
| 2.3.1 | Die Frage nach dem „Weshalb“ beantworten                                  | 22 |
| 2.3.2 | Revival der sinnorientierten Führung                                      | 26 |
| 2.3.3 | Vermeidung des Teufelskreises Selbstzweck                                 | 26 |
| 2.3.4 | Anpassung des strategischen Vorgehens: Von „Inside-out“ zu „Outside-in“   | 27 |
| 2.3.5 | Die Macht einer transformativen Vision                                    | 28 |
| 2.4   | Eine (Miss)Erfolgsgarantie gibt es nicht                                  | 34 |
| 2.4.1 | Irgendjemand (ver)rechnet sich (hoffentlich) immer                        | 34 |
| 2.4.2 | Im Tal der Tränen sieht vieles nach Misserfolg aus                        | 36 |
| 2.4.3 | Es dauert immer länger als erwartet                                       | 41 |
| 2.4.4 | Das Risiko der Risikovermeidung   | 45 |
| 2.4.5 | Unterschätzen Sie die Dynamik der Veränderung nicht                       | 47 |
| 2.4.6 | Alles, was schiefehen kann, wird auch schiefehen                          | 48 |
| 2.5   | Erfolgreich scheitern   | 53 |
| 2.5.1 | Eine Frage der Zeit   | 56 |
| 2.5.2 | Die (in)direkte Profitabilität von Scheitern                              | 57 |
| 2.6   | Unternehmen ändern sich (nicht)   | 58 |
| 2.6.1 | Mitarbeiter prägen die Reife einer Organisation                           | 59 |
| 2.6.2 | Etablierung eines unternehmensweiten digitalen Verantwortungsgefühls      | 59 |
| 2.6.3 | Appell zum Paradigmenwechsel betrifft alle Mitarbeitenden                 | 60 |
| 2.6.4 | Aus Kundensicht denken, ohne den Mitarbeitenden zu vergessen              | 60 |

L. Summa (✉)  
101 Farmsener Landstraße, 22359 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: leila@summa.name

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.7    | Es geht um (mehr als) Technologie .....   | 63  |
| 2.7.1  | Technologie als Enabler, Business als Driver und Kultur als Treibstoff .....                      | 63  |
| 2.7.2  | Driver und Enabler und dennoch Partner auf Augenhöhe .....  | 64  |
| 2.7.3  | Kultur als Treibstoff: Agilität ist ein Mindset .....   | 65  |
| 2.7.4  | Mehr Menschen mit agilem Mindset befragt .....  | 66  |
| 2.8    | Wir sind (nicht) konservativ und veränderungsresistent .....                                      | 68  |
| 2.8.1  | Ich bin konservativ: Benennen, um etwas zu verändern .....  | 69  |
| 2.8.2  | Überwindung des (Irr)Glaubens der eigenen Veränderungsresistenz .....                             | 69  |
| 2.8.3  | Sich die „The-longer-the-better“-Befangenheit vor Augen führen .....                              | 70  |
| 2.9    | Alle Stakeholder sind gleich, einige aber gleicher .....  | 71  |
| 2.9.1  | Taktisches Management interner und externer Stakeholder .....                                     | 72  |
| 2.9.2  | Mit digitalem Lobbyismus zum Tipping Point .....  | 75  |
| 2.10   | Deutsche fürchten sich vor (disruptiver) Innovation .....   | 76  |
| 2.10.1 | Deutsche ziehen die inkrementelle der disruptiven Innovation vor .....                            | 76  |
| 2.10.2 | Die (Ohn)Macht der Mantras .....  | 79  |
| 2.11   | Digitale Innovation in hierarchischen Unternehmen ist (un)möglich! .....                          | 83  |
| 2.11.1 | Anpassung der Organisationsstrukturen zugunsten digitaler Innovation .....                        | 83  |
| 2.12   | Deutsche Unternehmen sind „überorganisiert“, aber oft führungslos .....                           | 88  |
| 2.12.1 | Management und Leadership – Durch Differenzierung zum Erfolg .....                                | 88  |
| 2.12.2 | Mehr transformative Leader und weniger transaktionale Manager .....                               | 89  |
| 2.12.3 | Streben Sie den Leadership Tipping Point an .....   | 93  |
| 2.12.4 | Führungsstil (v)erlernen .....  | 94  |
| 2.12.5 | Führungskompatibilität: Anecken und umdenken .....  | 95  |
| 2.12.6 | Situativer Führungsstil und Management .....  | 98  |
| 2.13   | Ein Chief-X-Officer (allein) reicht nicht .....   | 100 |
| 2.13.1 | Organisatorische Verankerung eines Querschnittsthemas .....                                       | 102 |
| 2.13.2 | Chief-X-Officer: Sinnvoll oder unsinnig .....   | 102 |
| 2.13.3 | Kernaufgaben eines Chief-X-Officers .....   | 104 |
| 2.13.4 | Die digitale Wissenslücke auf Führungsebene schließen .....                                       | 108 |
| 2.13.5 | Keine Einstellung ohne digitalen Anspruch .....   | 111 |
| 2.13.6 | Einstellungskriterium „Sociability“ und „Talent Magnet“ .....                                     | 113 |
| 2.13.7 | Generation Y – Die Vorstandsmitglieder und digitalen<br>Führungskräfte von heute und morgen ..... | 114 |
| 2.14   | (Neu)Definition der Organisation eines Unternehmens .....   | 116 |
| 2.14.1 | Von Hierarchie zu Holacracy .....   | 117 |
| 2.14.2 | Digitale Netzwerke als Accelerator .....  | 122 |
| 2.14.3 | Die neue deutsche Welle: Konzern-Inkubatoren und Acceleratoren .....                              | 125 |
| 2.15   | Man kann nicht (nicht) kommunizieren .....  | 127 |
| 2.15.1 | Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Flurfunk .....   | 128 |
| 2.15.2 | Involvieren Sie, bevor Sie kommunizieren .....  | 131 |
| 2.15.3 | Kommunikationswege abkürzen durch internen Dialog .....   | 131 |
| 2.16   | Human Resources – (K)Ein Business Partner in Zeiten der Veränderung .....                         | 134 |
| 2.16.1 | Von Leader zu Leader: Strategischer Sparringspartner .....  | 135 |
| 2.16.2 | Das neue Rollenverständnis von HR .....   | 136 |
| 2.16.3 | HR-Transformation .....   | 138 |
|        | Literatur .....   | 142 |

---

### Zusammenfassung

Auch wenn das Thema der „digitalen Transformation“ erst seit geraumer Zeit die Agenda von Vorstandsmeetings, Kongressen und neuen Bucherscheinungen dominiert, ist es doch ein alter Hut. Das World Wide Web gibt es seit 1989. Es scheint jedoch, als hätte man erst jetzt einen Namen gefunden für das, was Führungskräfte lange zu ignorieren versuchten: die digitale Transformation. Beratungsunternehmen sprießen aus dem Boden, Headhunter suchen intensiv nach Talenten, um den Mangel an digitaler Expertise auf Führungsebene wettzumachen. Und alle haben ein Ziel: Sie möchten Führungskräfte in den Unternehmen dabei unterstützen, den durch die zunehmende Digitalisierung bedingten Veränderungsprozess der Welt anzugehen. Neu sind dabei die Gründe für die Veränderung, nicht aber die Veränderung selbst. Immer wieder neue Technologien entwickeln sich in rasantem Tempo und bieten Ihnen eine immense Auswahl an Möglichkeiten, Ihr Business neu zu gestalten. Veränderung wurde vom Ausnahme- zum Normalzustand und ermöglicht ungeahntes Businesspotenzial für Führungskräfte und Unternehmen, die sich schnell und den sich rasch wandelnden neuen Rahmenbedingungen anpassen. Herzlich Willkommen im Zeitalter des digitalen Change Continuum! Sie müssen nicht alles, was Sie früher erfolgreich gemacht hat verändern, aber permanent hinterfragen. Denn vieles, was Sie erfolgreich gemacht hat, funktioniert in einer beschleunigten Welt nicht mehr. Doch wie können Sie digitale Veränderungsprozesse möglichst erfolgreich meistern? Wie können Sie häufige Denkfehler, die andere schon vor Ihnen gemacht haben, vermeiden? In Kap. 2 möchte ich Ihnen (un)bequeme Denkipulse für die Veränderung in einer digitalen Welt geben. Lassen Sie uns gemeinsam benennen, was es zu verändern gilt: Denn: „If you can name it, you can change it.“

---

## 2.1 Führen in einer permanenten Übergangsphase – dem digital Change Continuum

Ich habe mich immer wieder mit unterschiedlichen Personen aus meinem Netzwerk unterhalten, um auf den Punkt bringen zu können, was sich heute im Vergleich zu früher verändert hat und was sich für Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisationen anspruchsvoller gestaltet.

Eventuell ist Ihnen dieses Gefühl vertraut: Sie feiern gerade noch das erfolgreiche Gelingen eines Veränderungsprojektes, hoffen, zurück in die Normalität zu kommen, und sind parallel dazu bereits inmitten neuer Transformationsaktivitäten. Das Gefühl, einmal „ausatmen“ zu können und sich zurückzulehnen, ist selten geworden. Und die Ignoranz, dass diese „Normalität“ so nicht mehr existiert, ist weitverbreitet. Eventuell vermissen Sie dieses Gefühl der stabilen Phasen – denn Sie kennen es höchstwahrscheinlich von früher, als Sie ins Berufsleben eingestiegen sind. Dies ist einer der Punkte, in denen sich ältere Führungskräfte von den jüngeren unterscheiden: Die junge Generation der Führungskräfte kennt die „alte“ Normalität der stabilen Phasen nicht.

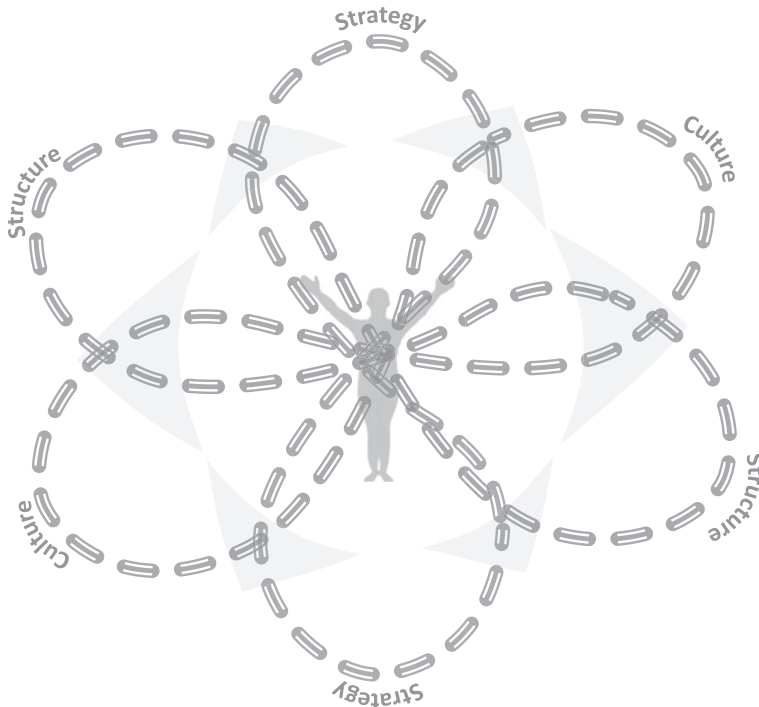
Aber, Wandel gehört zur Geschichte der Menschheit. Der (un)bequeme Denkipuls für etablierte Führungskräfte von heute ist:

- Der Normalfall war früher: stabile Perioden, die kurz von Veränderung unterbrochen wurden. Heute herrschen kontinuierliche Perioden der Veränderung vor. Stabilität ist eine Ausnahme, Veränderung die Regel.

Doch wie haben Führungskräfte und Organisation auf diese neue Situation reagiert?

Hierarchische Organisationsstrukturen und ein autoritärer Führungsstil, welche die Innovationsfähigkeit von Unternehmen massiv behindern, sind immer noch weitverbreitet und akzeptiert. Mit altbewährtem Denken und Handeln auf eine neue Realität zu reagieren, birgt die Herausforderungen, die Sie vermutlich dazu verleitet haben, dieses Buch zu lesen. Oder wie Peter F. Ducker, Pionier der modernen Managementlehre, sagte: „In times of turbulence the biggest danger is to act with yesterday's logic.“

Harald Eichsteller, Professor für Internationales Medienmanagement an der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart und ebenfalls Co-Autor dieses Buches, und ich kamen während der Besprechung seines Kapitels „Theoretischer Exkurs: Gültigkeit von Change-Modellen in einer vernetzten Welt“ auf den Begriff des „Digital Change Continuum“ (siehe Abb. 2.1). Wir sind der Meinung, dieser Begriff benennt, was es ab sofort bei allen



**Abb. 2.1** Digital Change Continuum. (eigene Darstellung)

Entscheidungen zu bedenken gilt. Nichts ist für die Ewigkeit, alles nur für den Moment. Es klärt implizit auch das Missverständnis auf, die digitale Business Transformation als Projekt mit Anfang und Ende zu sehen statt als Summe diverser digitalen parallelen Wandlungsaktivitäten, die sich immer wieder erneuern. Und zwar aus einer Strategie-, Struktur- und Kulturperspektive.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Erfolgreich wird sein, wer beginnt, den permanenten Wandel als neue Normalität zu leben und dementsprechend die Strategie, Struktur und Kultur anzupassen, um maximal von den digitalen Chancen zu profitieren.

Das digitale Change Continuum hat Einfluss auf so vieles. Es führt beispielsweise dazu, dass es sich lohnt, gemeinsam mit dem Team in wiederkehrenden Intervallen die eigene Vision, Strategie und ihr Businessmodell kritisch zu hinterfragen und auf zukünftige Gültigkeit zu prüfen.

Auf der strukturellen Ebene stellt sich unter anderem die Frage, wie Sie ihre Organisation neu strukturieren müssen, um bessere Rahmenbedingungen für digitale Innovation als Teil des Tagesgeschäftes etablieren zu können. Aus kultureller Sicht ist eine der Fragen, wie Mitarbeitende und Führungskräfte darin gefördert werden können, einen agilen Mindset zu entwickeln.

Kontinuierlicher Change bedeutet auch, dass Sie Ihren eigene Veränderungsresistenz zu überwinden lernen und zukünftig mit Misserfolg und Scheitern anders umzugehen lernen als bisher. Zudem, wie Sie beginnen, sich verantwortungsvoll mit der digitalen Business Transformation zu beschäftigen, anstatt sie zu delegieren. Oder auch wie Sie es schaffen, dank eines transformativen Führungsstils ihre Mitarbeitenden für den anstehenden Wandel zu mobilisieren und als „digitale Lobbyisten“ zu gewinnen. Diese und andere Denkipulse erwarten Sie in Kap. 2 „(Un)Bequeme Denkipulse für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt“.

Die nächsten Jahre werden davon geprägt sein, dass Sie als Führungskraft Ihr Team in einer permanenten Übergangsphase führen. Wie können Sie auf diese alles beeinflussenden Rahmenbedingungen auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene reagieren?

---

## 2.2 Definition „Digitale Führungsintelligenz“

Intelligence is the ability to adapt to change. Stephen Hawking

Ich musste ein weiteres Modewort einführen: Digitale Führungsintelligenz. Und weil Sie sich eventuell fragen, ob die Welt wirklich auf eine neue Wortschöpfung gewartet hat, beantworte ich hier sogleich auch das „Weshalb“: Wortschöpfungen sind zu Beginn einer Entwicklung oft notwendig, um die öffentliche Aufmerksamkeit für ein Thema zu gewinnen. Um kontroverse Diskussionen anzuzetteln und die Sinnhaftigkeit so oft zu hinter-

fragen, bis eine Mehrheit der Personen, für welche die neue Entwicklung relevant ist, sich mit dem Thema auseinandergesetzt hat. Sie erinnern sich sicherlich auch an die Diskussion um Web 2.0, Enterprise 2.0, Social Media und Co. Irgendwann verschwinden die Modewörter wieder oder werden stillschweigend durch neue ersetzt.

### **Weshalb denke ich, dass dieser Begriff wichtig ist?**

Die kontinuierliche Veränderung durch die Digitalisierung erfordert eine neue Art von Anpassungsfähigkeit. Der neue Begriff „Digitale Führungszintelligenz“ setzt den Fokus dort, wo in einer permanenten Übergangsphase der größte Handlungsbedarf liegt: in der Führung und der Fähigkeit, den digitalen Wandel im Unternehmen zum eigenen Vorteil zu nutzen. Ich bin der Meinung: Je höher die digitale Führungszintelligenz, desto größer die Erfolgshancen der digitalen Business Transformation.

### **Wie ist der Begriff entstanden?**

Stephen Hawking, ein britischer Physiker und Astrophysiker, sagte: „Intelligenz ist die Fähigkeit, sich anzupassen. Im Sinne der Darwin'schen Evolutionstheorie überlebt das am besten angepasste Individuum“ (Science Blog 2014). „Survival of the fittest“ wird heute auch gerne mit „the survival of the fastest“ in unser Zeitgeschehen übersetzt. Intelligenz und Anpassungsfähigkeit stehen in gegenseitiger Wechselwirkung.

Dieser Meinung ist auch der Evolutionspsychologe Satoshi Kanazawa (siehe Kap. 2.8): „Intelligenz, die Fähigkeit zu denken und Vor- und Nachteile abzuschätzen, half unseren Vorfahren dabei, Probleme zu lösen, für die sie keine angeborenen Lösungen kannten.“ Und genau darum geht es im Rahmen der digitalen Business Transformation, wo vieles zum ersten Mal gemacht werden muss.

Für Egon Zehnder, ein führendes Executive-Search-Unternehmen, ist im 21. Jahrhundert nicht mehr Skills oder Erfahrung gefragt, sondern Potenzial und die Fähigkeit, sich einer zunehmend komplexen Umwelt anzupassen (Fernández-Aráoz 2014). Ähnlich argumentieren auch Kirbach & Kronenwett von Pro7Sat1 in Kap. 4.5. Für sie sind Neugier, Auffassungsgabe, Lernmotivation und -fähigkeit immer wichtigere Prädiktoren des späteren beruflichen Erfolgs. Sie setzen auf Mitarbeitende, die vorausdenken und querdenken und die sich innerhalb kürzester Zeit in neue Themen einarbeiten oder sich einem neuen Umfeld anpassen können.

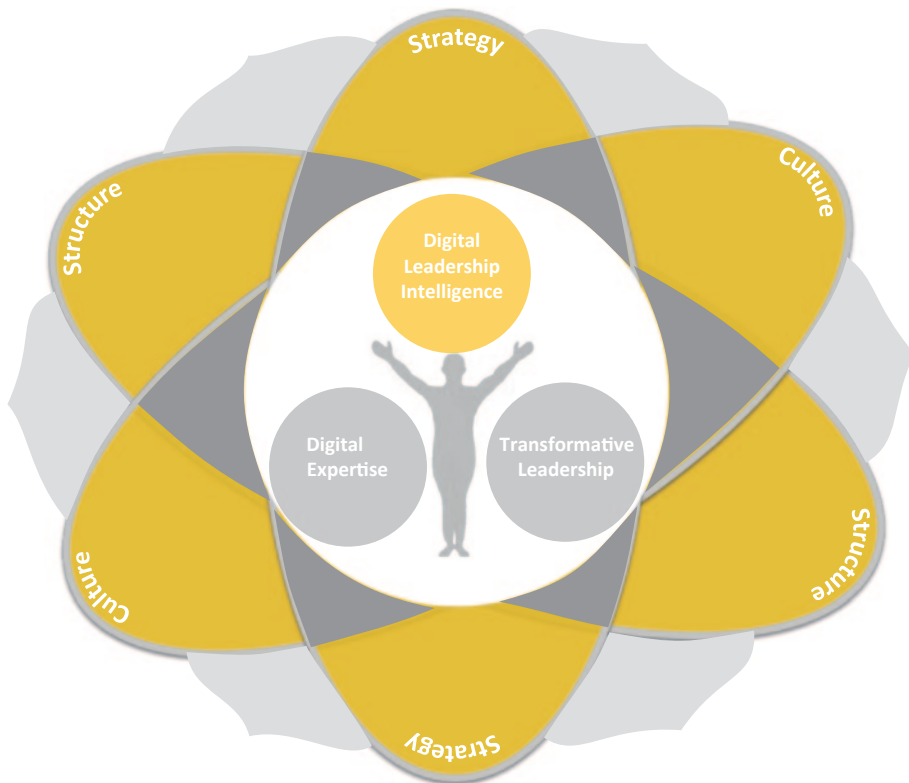
Der Begriff „Intelligenz“ ist in der Literatur oft sehr unscharf definiert. Intelligenz wird verstanden als Sammelbegriff oder Konstrukt für verschiedene Aspekte kognitiver Leistungsfähigkeit. 1912 hat ein deutscher Psychologe namens William Stern Folgendes gesagt: „Intelligenz ist die Fähigkeit des Individuums, sein Denken bewusst auf neue Forderungen einzustellen; sie ist die allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens.“ Daraus habe ich mich für den Begriff der „digitalen Führungszintelligenz“ entschieden, die Folgendes meint:

► **Digital Leadership Intelligence: Definition** Digitale Führungszintelligenz ist die Fähigkeit, Denken und Handeln im unternehmensinternen Umfeld bewusst auf die strategischen,

strukturellen und kulturellen Forderungen des digitalen Wandels einzustellen. Sie ist die geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen einer zunehmend digitaler werdenden Organisation.

Digitale Führungszintelligenz ist einer der wichtigsten Faktoren, die aus Ihnen einen guten digitalen Leader machen. Es gibt viele Elemente, die die digitale Führungszintelligenz beeinflussen. Wir wissen, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Erfolgreich führen in der digitalen Ära ist das Zusammenspiel von ganz vielen einzelnen Teilen, die in der Summe unglaubliche Kräfte freisetzen können. Mit der „Flower of Digital Leadership“ (vgl. Abb. 2.2) haben wir die einzelnen Essenzen für Erfolg visualisiert:

Die Blume ist doppeldeutig. Sie steht für Wachstum und über sich hinauswachsen auf der persönlichen Ebene, mit dem Ziel, das wirtschaftliche Wachstum des Unternehmens anzukurbeln. Damit eine Pflanze blüht, benötigt sie Erde, Nährstoffe, viel Licht, die richtige Lufttemperatur, genügend Feuchtigkeit und Pflege. Genauso relevant sind die organisatorischen und persönlichen Rahmenbedingungen für optimale Wachstumsbedingungen von Führungskräften.



**Abb. 2.2** The Flower of Digital Leadership: Digital Leadership Intelligence. (eigene Grafik von Robert Kirchhoff/Leila Summa)

Die digitale Expertise kann man sich erwerben oder erarbeiten. Gute Leader werden geboren, transformativer und kollaborativer Führungsstil kann entwickelt werden. Die digitale Führungszintelligenz steht für die Anpassungsfähigkeit, die durch (un)bequeme Denkipulse stimuliert werden kann. Die nachfolgenden Kapitel werden die Aspekte der digitalen Führungszintelligenz beleuchten.

### **Der Mensch und seine Persönlichkeit**

Jede organisatorische Veränderung beginnt bekanntlich beim Individuum – symbolisiert durch den Menschen im Zentrum. Seine Persönlichkeit beeinflusst die Offenheit für den Wandel. Die persönlichen Werte beschreiben die Grundüberzeugungen, die uns antreiben und welche die bewussten und unbewussten Entscheidungen und Einstellungen beeinflussen. Sie prägen die Beurteilung dessen, was für uns mehr oder weniger wünschenswert ist. Werte sind relativ. Wir gewichten Werte unterschiedlich und schärfen dadurch den Fokus unserer Entscheidungen. Ehrlichkeit, Aufgeschlossenheit, Freiheit, Offenheit, Bescheidenheit et cetera haben für jedermann unterschiedliche Bedeutung und sind nicht gleich wichtig. Anpassungsfähigkeit ist ein Wert, auf dem die digitale Führungszintelligenz aufbaut.

Die individuelle Persönlichkeit beeinflusst unter anderem, wie Menschen mit Verantwortung umgehen, was ihre Motivationsgründe („have to“ oder „want to“) sind, wie intuitiv und initiativ sie sind und wie hoch ihre Lern- und Leistungsbereitschaft oder auch die Flexibilität ist. Hinzu kommt: Jede Person hat eine andere Historie. Je nachdem, ob die Erfahrungen und Sichtweisen mit digitaler Veränderung gut oder eher schlecht waren, beeinflusst dies die Einstellung und fördert oder behindert die Motivation für die digitale Business Transformation.

### **Digitale Expertise**

Die „digital Expertise“ beschreibt die Fach- und Methodenkompetenz. Der Begriff umfasst einerseits die Intelligenz für analytisches, strategisches und vernetztes Denkvermögen, die schnelle Auffassungsgabe und Rhetorik. Andererseits eine fundierte digitale Fachkompetenz und Erfahrung, um auch unter Zeitdruck und mit vielen unsicheren Rahmenbedingungen die fachkompetenten Entscheidungen zu fällen.

### **Führungskompetenz**

Klassische Führungsqualitäten werden auch weiterhin die Basis für einen guten Leader bilden. Je nach Führungsstil fällt es Leadern leichter oder schwerer, sich anzupassen. Begünstigt werden Leader, die kollaborativ und transformativ führen. Der traditionelle Führungsstil kann im Rahmen der digitalen Business Transformation eher konfliktträchtig als lösungsbringend sein.

Wie können Sie Ihre digitale Führungszintelligenz erhöhen? Ich möchte Sie zum Umdenken auffordern. Dazu gebe ich Ihnen in diesem Kapitel einige (un)bequeme Denkipulse, die Sie hoffentlich dazu anregen, kritisch die eigene Führungszintelligenz zu hinterfragen.



Eines vorweg: Sie müssen nicht die gleichen Ansichten wie meine geschätzten Co-Autoren und ich teilen, um durch die Impulse umzudenken und Ihr Verhalten zu verändern. Allein die Aufmerksamkeit und Auseinandersetzung mit der Thematik sind Gold wert. Die digitale Business Transformation ist eine bald 30-jährige Geschichte der Missverständnisse, des Abwartens, Delegierens und Verhinderns. Geschichte schreiben werden jedoch Unternehmen und Führungskräfte, die ein hohes Verständnis für Chancen haben, diese heute noch angehen, selbstverantwortlich für den Wandel eintreten und digitale Lösungen ermöglichen. Welche Missverständnisse aus meiner Sicht und Erfahrung heute aufzulösen sind, erfahren Sie in diesem und dem nächsten Kapitel.

---

## 2.3 Digitale-BusinessTransformation-Projekte sind (k)ein Selbstzweck

It doesn't matter what you do, it matters why you do it. Simon Sinek

Im Verlaufe meiner beruflichen Karriere habe ich mir angewöhnt, als Erstes die Frage nach dem „Weshalb“ zu stellen. Sei es, ob es darum geht, weshalb ein Projekt ins Leben gerufen, eine Kampagne geplant oder einfach nur ein Meeting abgehalten wird. Manchmal bin ich beeindruckt von der klaren Vorstellung dessen, was erreicht werden soll, da das „Weshalb“ sehr gut formuliert und begründet wird. Oft ist es jedoch so, dass nicht alle Anwesenden eine einheitliche Vorstellung davon haben, was die Zielsetzung dessen ist, was sie tun sollen. Widersprüchliche Aussagen sind nicht selten. Des Öfteren lautet die Antwort: „Die Konkurrenz schläft nicht“ oder: „ir müssen endlich digitaler werden.“ Die Begründung: digitale Transformation, digitale Transformation und nochmals digitale Transformation. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Der Begriff der digitalen Transformation ist in aller Munde. Es gibt (fast) keine Branchenveranstaltungen mehr, in der der Keynote-Redner nicht über den bevorstehenden digitalen Wandel spricht und mit dem Drohfinger den Untergang aller nicht digitalen Unternehmen heraufbeschwört. Die Notwendigkeit zum Handeln haben viele Führungskräfte inzwischen erkannt – oder zumindest verneinen sie dies nicht mehr. Sonst würden auch Sie kaum dieses Buch mit dem Titel „Digitale Führungszintelligenz: Adapt to win“ in den Händen halten.

Lassen Sie uns zuerst die Frage klären, wie die digitale Transformation denn überhaupt definiert ist. Was verstehen Sie unter dem Modewort? Eine einheitliche Definition gibt es nicht. Frei nach dem Motto „Make it what you want it to be“ wird der digitale Veränderungsprozess in unterschiedlichen Unternehmen anders ausgelegt.

Altimeter, Accenture und auch Capgemini – um nur wenige zu nennen – verwenden mittlerweile den erweiterten Begriff der „digitalen Business Transformation“ und unterstreichen dadurch den Mehrwert für die Business Leader der Unternehmen.

Für Altimeter beinhaltet die digitale Business Transformation die Neuausrichtung/-orientierung von Investitionen in neue Technologie und Businessmodelle, um den digital

agierenden Kunden effektiver an jedem Touch Point des Customer-Experience-Lifecycle einbinden zu können (Sondermann 2014). Gaggemini betont (mittlerweile), die digitale Transformation sei in erster Linie eine Business Transformation. Dabei seien Menschen und nicht die Technologie das wichtigste Teil im digitalen Transformationspuzzle. Digitale Business Transformation sei die ultimative Herausforderung im Change Management geworden, weil sie nicht nur die Struktur einer Industrie und der strategischen Positionierung, sondern alle Ebenen einer Organisation bis hin zur übergreifenden Supply Chain betreffe. Führungskräfte seien aufgefordert, die eigene Organisation permanent herauszufordern, um durch die digitalen Technologien die Produktivität zu steigern, einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen und besser zu verstehen, wie das eigene Businessmodell angepasst werden muss, um gegenüber dem Markteintritt agiler Konkurrenz bestehen zu können (Capgemini Consulting 2015).

Accenture betont, Unternehmenserfolg würde heute eine kundenorientierte digitale Business Transformation voraussetzen. Das Beratungsunternehmen fordert dazu auf, die eigenen Businessprozesse „Outside-in“ – das heißt aus Sicht der Kundenbedürfnisse und des Marktes – neu zu definieren (Accenture 2014).

### 2.3.1 Die Frage nach dem „Weshalb“ beantworten

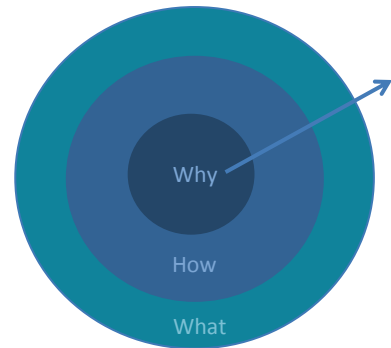
88% der Geschäftsführer und digitalen Professionals haben in einer internationalen Befragung von Altimeter (Solis et al. 2014) ausgesagt, dass ihr Unternehmen eine digitale Business Transformation durchmacht. Aber nur 25% haben sich Gedanken gemacht zur Customer Journey oder den digitalen Berührungspunkten. Dem Weg also, dem ein Kunde – on- oder offline – folgt, bevor er eine Kaufentscheidung trifft.

In Deutschland sieht dies ähnlich aus. Laut einer Studie von Accenture (2015) haben 89% der befragten Manager großer deutscher Unternehmen eine digitale Business Transformation gestartet. Aber nur 41% haben eine übergreifende digitale Strategie, und sogar nur für 16% hat die Digitalisierung der Geschäftsmodelle mit dem Ziel des Umsatzwachstums höchste Priorität.

Dies legt die Vermutung nahe, dass die digitale Transformation oft als Reaktion auf den „neuen“ Trend der Digitalisierung, auf äußere Marktgegebenheiten oder den härteren Wettbewerb lanciert wird, ohne aber deren immense Chancen zu kennen.

Es gibt zahllose Projekte, die in blindem Aktionismus den digitalen Rückstand in der eigenen Organisation wieder wettmachen sollen. Auf die Schnelle werden Task Forces gebildet, in denen der Weg der Transformation skizziert wird. Ein konkretes Businessziel, welches verfolgt werden sollte, wird aber nicht ausformuliert. Verstehen Sie mich hier bitte nicht falsch: Es birgt Vorteile, ein Thema mit einer gewissen Dringlichkeit und Tempo anzugehen. Sofern dabei in der Eile die Phase der Zielsetzung nicht komplett untergeht oder auf später vertagt wird. Dies führt nicht selten dazu, die digitale Transformation als eine Art Selbstzweck zu starten. Man transformiert quasi um des Transformierens willen und ohne eine genaue Vorstellung davon zu haben, weshalb man dies tut.

**Abb. 2.3** Eigene Darstellung  
„The Golden Circle“. (nach  
Sinek 2009)



In Deutschland sehen gemäß Accenture (2015) mehr als ein Drittel der befragten Top 500-Unternehmen mangelnde Zielsetzungen und Vorgaben aus dem Top-Management als sehr große Hürde für die Digitalisierung. Die Beantwortung des „Weshalb“ fehlt.

Der „goldene Kreis“ von Simon Sinek (2009) verdeutlicht die Phasen von Unternehmensprozessen.

- Er bringt einen (un)bequemen Denkipuls auf den Punkt: Sinek sieht ein häufiges Fehlverhalten von Führungskräften darin, dass sie in der falschen Reihenfolge agieren und kommunizieren. Sie widmen sich meist zuerst dem „Was“, dann dem „Wie“ und erst dann dem „Weshalb“.

Zielführender ist seiner Ansicht nach jedoch immer der Start mit dem „Weshalb“, das heißt der umgekehrte Weg (Abb. 2.3).

Diese Aussagen lassen sich meines Erachtens auch auf die interne Überzeugungsarbeit in Veränderungsprozessen übertragen. Eventuell ist Ihnen diese Situation bekannt: Sie haben eine neue Idee und versuchen – fast wie in einem Verkaufsgespräch – sie Ihrem Team oder den Kollegen zu „verkaufen“, sie schmackhaft zu machen, das Interesse Ihrer Kollegen zu wecken. Doch wie Bosworth schon 1994 feststellte: „Most people love to buy but hate to feel sold“ (Bosworth 1994). Kurzum: Menschen möchten sich selbst für eine Sache entscheiden, aus Überzeugung. Sie möchten sich nicht so fühlen, als hätten sie keine Entscheidungsfreiheit oder gar als würde ihnen etwas aufgedrängt. Im Alltag tendieren wir jedoch zu genau diesem Verhalten, das „Produkt“ – in unserem Falle die digitale Business Transformation – zu verkaufen. Das „Was“ also anstelle des Sinnes, des „Weshalb“ dahinter.

- (Un)Bequemer Denkipuls: Die digitale Business Transformation ist kein Selbstzweck. Der Grund für die notwendige Veränderung ist nicht die Veränderung selbst, sondern der Mehrwert für die Kunden und Ihr Business.

Was bedeutet das konkret? Welches Businesspotenzial gilt es zu nutzen?

Das Unternehmen Payback hat sich beispielsweise von einer Plastikkarte mit Angeboten per Post und Papiercoupons zu einer internationalen Multichannel-Plattform entwickelt. Durch die Digitalisierung des Geschäftes hat es neue Kunden zur Teilnahme am Payback-Programm begeistern können. Denn mittels Ausspielung der Coupons auf unterschiedlichen Kanälen wurden neue Kunden gewonnen, die vorher Coupon-Verweigerer waren und nun einen zunehmend relevanten Teil zur Umsatzerhöhung beigetragen (siehe Kap. 4.2). Das Mobilitätsportal von Qixxit ermöglichte es der Deutschen Bahn, Erfahrungen in der kundenzentrierten und agilen Entwicklung zu sammeln. Dadurch wurden viele Insights über die Kundenbedürfnisse gewonnen, die als Basis der weiteren Projekte dienen (siehe Kap. 4.4). Die Telekom hat mit ihrem Start-up-Inkubator „hub:raum“ 4000 Jungunternehmen analysiert und Trends und Entwicklungen abgeleitet, die zu 75% für die Telekom relevant waren. Mit 80 Unternehmen wurde zusammengearbeitet und mit rund der Hälfte wurden gemeinsam mit der Telekom Zukunftsprojekte erarbeitet. Der Großkonzern-Akzelerator hub:raum hat zudem eine gute Mischung zwischen Start-up- und Konzern-Kultur gefördert, die für alle Beteiligten ein inspirierendes und innovationförderndes Umfeld geschaffen hat. Das digitale TheYearOfGoat-Festival hat mit seinem Kongress einen Rahmen bereitet, in dem sie durch die sorgfältige Auswahl der Redner und das anschließende Networking den Teilnehmenden aus den Großkonzernen Impulse geben, um die digitale Business Transformation intern besser zu begründen und anzugehen. Telefonica Deutschland hat durch die Einführung der Lean-Start-up-Methodik das Motto „Fail fast, fail early, fail cheap“ in der Unternehmenskultur verankert. Die Produktideen haben durch die Methodik um 90 bis 95% günstigere Markttests im Vergleich zur klassischen Produkteinführung generiert und zudem die Markteinführungszeit um 85 90% schneller gestaltet (siehe Kap. 4.8).

Wie eine Geschichte ausgehen kann, wenn Sie das „Weshalb“ nicht klar kommunizieren, zeigt das folgende Beispiel.

#### **Beispiel aus der Praxis: Ein mittelständisches Fotoentwicklungsunternehmen**

Fünf Jahre ist es her, dass ein mittelständisches Fotoentwicklungsunternehmen im Rahmen seiner Digitalisierungsmaßnahmen beschlossen hat, eine Unternehmensseite auf Facebook anzulegen. Die „digital natives“ unter den Mitarbeitern, jene also, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind, setzten sich daraufhin sehr leidenschaftlich und hoch motiviert dafür ein, der Geschäftsleitung ein Konzept vorlegen zu dürfen. Bei anberaumten Entscheidungsmeetings hatten sie schließlich 30 min Zeit, um diese von der Sinnhaftigkeit einer Facebook-Präsenz zu überzeugen. Am Ende ihrer Präsentation fragte der Marketing-Chef jedoch: „Entschuldigen Sie, wenn ich nachfrage – aber weshalb sollten wir dies nun tun?“

Was da schiefgelaufen ist? Sie ahnen es sicher! In ihrer Argumentationskette hatten die Mitarbeiter das „Was“ an den Anfang gestellt – Facebook selbst. Das „Wie“ hingegen gestalteten sie als eine ausführliche Beschreibung des Redaktionsprozesses. Das „Weshalb“ aber ließen sie aus. Formulieren Sie das „Weshalb“ abgeleitet aus der Vision und den bestehenden Unternehmenszielen, dann macht dies die Überzeugungsarbeit einfacher.

Das oben stehende Beispiel ist kein Einzelfall. Ich habe viele solcher Fälle erlebt. Aber es auch viele positive Beispiele, von denen Sie sich inspirieren lassen können.

---

**Praxisbeispiel: Kabelnetzbetreiber**

Ein Kabelnetzbetreiber stand vor rund zehn Jahren vor der Entscheidung, einige der analogen TV-Kanäle auf das digitale Netz zu verschieben. Die Gründe waren vielfältig, ohne hier genau darauf einzugehen. Man konnte erahnen, dass dies seitens der Kunden sowie auch Mitarbeitenden zu vielen Fragen, Unzufriedenheit und Unverständnis führen wird. Wird der eigene Lieblingssender verschoben, dann musste der Kunde damals einen digitalen Receiver kaufen sowie ein monatliches Abonnement abschließen, um den Sender wieder empfangen zu können. Das verursachte nicht nur Kosten, sondern auch administrativen Aufwand für den betroffenen Kunden. Der CEO setzte sich deshalb sehr proaktiv mit den beteiligten Bereichsleitern sowie den Kommunikationsverantwortlichen zusammen und es entstand die Idee einer groß angelegten integrierten internen Aufklärungskampagne.

Das Ziel war: die vier Hauptgründe für die Notwendigkeit der Verschiebung der Kanäle in den Gesamtkontext der immer digitalen werdenden Umwelt zu setzen und diese in Form von Storytelling an die Belegschaft zu kommunizieren. 90% der Belegschaft sollten innerhalb eines halben Jahres diese Gründe kennen und erklären können. Das Management holte sich externe Beratung und führte diverse Workshops durch, die Digitalisierung der TV-Kanäle war Fokusthema des jährlichen Management Meetings. Der interne Mitarbeiternewsletter erhielt eine neue Rubrik. Es wurden Video-Interviews mit der Geschäftsleitung im Intranet veröffentlicht. Plakate pflasterten die Wände der Eingangshalle und des Fahrstuhls. Das Thema wurde als eigenes Lehrmodul in die Management-Ausbildung integriert. Und der CEO sowie ein interdisziplinäres Team von Führungskräften besuchten in Form von „Road Shows“ alle Standorte des Unternehmens. Nach sechs Monaten hatten 92% aller Mitarbeitenden die E-Learnings absolviert und den Test bestanden. Parallel dazu kümmerte sich ein anderes Team um die konkrete Umsetzung, also das „Wie“ und „Was“. Alle Kommunikationsmaßnahmen wurden wiederholt. Effekt: Die Botschaft der Führungsriege setzte ein klares Zeichen für die strategische Relevanz der digitalen Transformation. Das „Why“ wurde verstanden und Mitarbeitende waren sehr hilfreiche Botschafter nach außen, wenn sie auf das Thema angesprochen wurden. Dies erhöhte den Wissensstand und das Verständnis für die Verschiebung der analogen Kanäle in das digitale Angebot. Zudem haben sich viele Mitarbeiter freiwillig gemeldet, weil sie einen Beitrag zu diesem Projekt leisten wollten. Nach der internen Aufklärungskampagne wurden die gleichen Botschaften auch an die breite Öffentlichkeit und die Kunden kommuniziert.

Im genannten Beispiel kam die Initiative von der Geschäftsführung selbst. Oft starten Projekte auch bei Mitarbeitenden oder Führungskräften, die dann intern den meist komplexen Bewilligungsprozess durchlaufen müssen. Auch hier ist viel Überzeugungskraft gefragt.

Dr. Oliver Bohl, Director Digital Business Development bei Payback, hat in Kap. 4.2 eine klare Meinung dazu: „Langfristig sind digitale Profitabilität und Umsatzwachstum – die wichtigsten Überzeugungsargumente. Digitale Transformation muss am Ende des Tages einen monetären Effekt haben.“ Das Top-Management entscheidet sich natürlich aufgrund von langfristigen Profitbetrachtungen für oder gegen eine Initiative. Doch wie motiviert man Mitarbeitende, sich mit einer neuen Thematik zu beschäftigen? Über rein monetäre Incentivierung hat dies meist keinen anhaltenden Effekt.

### 2.3.2 Revival der sinnorientierten Führung

Meaning is the new money. (Erickson 2011)

In unterschiedlichen Studien wurde festgestellt, dass die Korrelation zwischen Entlohnung und Job-Zufriedenheit nur marginal ist (Judge et al. 2010), sofern ein minimales Einkommen, welches den Lebensunterhalt sichert, gegeben ist (Nöhmaier 2010). Monetäre Anreize gelten daher nicht mehr als wirkungsvoll, Sinn hingegen schon.

Sinnorientierte Führung ist nichts Neues, dies propagierte Platon bereits in der Antike. Und gerade in unseren unsicheren Zeiten wird die Sinnhaftigkeit als Orientierungshilfe und Stabilisator wieder wichtiger.

Mitarbeiter sehnen sich nach Sicherheit, wenn der „digitale Hurrikan“ mit den Argumenten der Automatisierung, Rationalisierung und Zentralisierung durch die Organisation fegt. Sie möchten eingebunden werden, um möglichst Antworten auf die Frage zu bekommen, warum etwas geschieht oder geschehen soll. Das gibt Sicherheit.

Verpacken Sie das „Weshalb“ daher in eine Geschichte. Eine Geschichte, die Sinn macht:

People don't buy what you do. They buy why you do it. (Sinek)

### 2.3.3 Vermeidung des Teufelskreises Selbstzweck

Kommunizieren und agieren Sie von außen nach innen oder von innen nach außen? Finden Sie es heraus. Tendieren Sie dazu, zuerst das „Was“ zu beantworten, dann kommt Ihnen der Teufelskreis des Selbstzwecks vermutlich sehr bekannt vor.

Hatten Sie in Ihrem Unternehmen auch schon die Situation, dass Sie sich erst nach einigen Monaten Laufzeit eines digitalen Projektes gefragt haben oder gefragt wurden, was dies nun eigentlich fürs Business bringt?

Haben Sie schon einmal erlebt, dass eine digitale Initiative vermeintlich scheiterte, weil bei der Zielüberprüfung plötzlich neue Anforderungen an die Resultate genannt wurden und neue Ziele ins Spiel kamen, von denen Sie bis dahin noch nie gehört haben?

Ist es Ihnen auch schon so ergangen, dass Sie erst in einem fortgeschrittenen Stadium eines Projektes realisiert haben, dass Sie auf das „falsche Weshalb“ hinarbeiten?

Waren Sie schon einmal in der Situation, dass ein eigentlich immens spannendes Projekt von den involvierten Personen nur halbherzig und unmotiviert angegangen wurde, unter anderem weil die Sinnfrage nicht geklärt wurde?

Fiel es Ihnen auch schon schwer, kritische Stimmen von einer neuen digitalen Initiative zu begeistern, weil Ihnen die Antwort auf die Frage fehlte, was dies denn nun alles bringen soll?

### 2.3.4 Anpassung des strategischen Vorgehens: Von „Inside-out“ zu „Outside-in“

Doch weshalb macht die digitale Business Transformation für ihre Organisation Sinn?

Früher war die Ansicht verbreitet, strategisches Vorgehen solle „Inside-out“ bestimmt werden, das heißt auf Basis der unternehmenseigenen Fähigkeiten und personellen Ressourcen. Der Schlüssel zum Erfolg in der heutigen Zeit ist jedoch die Fähigkeit, den Wert des Kunden zu erkennen und die eigene Strategie basierend auf Marktanalysen und Erkenntnissen über die Veränderung der Kundenbedürfnisse von heute und morgen abzuleiten („Outside-in“). Und sich leiten zu lassen von dem Motto „Customer first“!

George S. Day und Christine Moorman (2011) haben über Jahre Unternehmen studiert, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Marktanteile, Umsatz und Gewinn erhöhen konnten wie zum Beispiel Procter & Gamble, Cisco, Walmart, Amazon und Apple. Allen Unternehmen ist gemein: Sie hatten ihre Strategie Outside-in entwickelt, investierten also viel Energie und Zeit in die Analyse des Marktes und des veränderten Kundenverhaltens und richteten schließlich die ganze Organisation darauf aus, einen maximal hohen Kundennutzen zu erbringen.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Wie hoch ist in Ihrem Unternehmen die digitale Kompetenz auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene? Falls Sie hier zögern, „hoch“ zu sagen, dann wären Sie mit einem „Inside-out“-Approach bereits an dem Punkt, an dem Sie dieses Buch getrost weglegen könnten.

Denn, sind die Fähigkeiten intern nicht gegeben, würden Sie eine digitale Strategie relativ schnell wieder verwerfen.

Leiten Sie Ihre Strategie immer nur entsprechend den vorhandenen Fähigkeiten ab statt entsprechend den Veränderungen im Markt, dann werden Sie langfristig kaum erfolgreich sein können. Nicht in einer Ära, die dominiert ist von disruptiven Technologienfortschritten. Sehr viele Unternehmen – gerade solche, die von der Digitalisierung massiv betroffen sind wie beispielsweise Blackberry, Nokia, Microsoft – haben ihre strategische Vorgehensweise – leider oft (zu) spät – angepasst.



---

**Beispiel aus der Praxis: Blackberry – Strategieentwicklung inside-out**

Im dritten Quartal 2007 betrug der Anteil der Smartphones der Firma BlackBerry (Research in Motion) am internationalen Smartphone-Absatz rund 9,7%. Im ersten Quartal 2015 waren dies nur noch 0,3% (Statista 2015c). Was war passiert?

Der einstige Smartphone-Marktführer hat zu lange an dem klassischen BlackBerry mit Tastatur festgehalten. Sie haben ihr zukünftiges Businessmodell aufgrund der eigenen Stärken abgeleitet, die jedoch vergänglich waren. Zudem haben Sie die durch die Marktdominanz von Apple bedingte Veränderung des Kundenverhaltens massiv unterschätzt. BlackBerry hatte das iPhone einst für einen untauglichen Konkurrenten gehalten und zwar genau aus den Gründen, weshalb die Kunden Apple-Produkte lieben: weil Apple auf ein Keyboard verzichtet und vollständig auf einen Touchscreen gesetzt hat. Kunden schätzten diese neue Benutzerfreundlichkeit der Touchscreens dermaßen hoch, dass ein Großteil zu Apple iPhone, Android- oder Windows-Smartphones abwanderte. Hinzu kam, dass BlackBerry sich zu spät für eine strategische Änderung entschieden und mit dem 2013 Touchscreen-Modell Z10 lediglich hohe Abschreibungen anstatt hohe Gewinne einfuhr.

Das traditionsreiche Unternehmen Cewe hat das Ende der analogen Fotografie erfolgreich gemeistert, weil es rechtzeitig eine Outside-in-Herangehensweise verfolgt hat, auf die Veränderung des Marktes reagiert und eine neue Richtung eingeschlagen hat.

---

**Beispiel aus der Praxis: Cewe – Strategieentwicklung outside-in**

Innerhalb von zehn Jahren hat sich ein massiver Umschwung von der analogen zur digitalen Fotografie vollzogen. Umsätze im analogen Geschäft sanken um mehr als 90%. Firmengründer Senator h.c. Heinz Neumüller hat dies schon sehr früh erkannt und er führte den Fotodienstleister vom kleinen Labor- und Handelsbetrieb in Oldenburg zu einem europaweit agierenden Spitzen-Unternehmen. Bereits 2003 hat Cewe sich als führender Foto- und Imaging-Dienstleister (Fotofinisher) für den stationären Handel sowie für Internet- und Telekommunikationsunternehmen aufgestellt (Cewe 2015). Zudem wurden die erste Fotobestellsoftware „HomePhotoService“ und Online-Abfrage von Fotoaufträgen eingeführt, mit der die Kunden von zu Hause aus bestellen können. Des Weiteren wurden Cewe-Fotostationen Handelspartnern zur Verfügung gestellt. Während sechs Jahren wurde das eigene Geschäft konsequent auf die neuen Marktanforderungen ausgerichtet. 2009 wurde die Restrukturierungsphase beendet und zehn hochtechnisierte Produktionsstandorte sind seither optimal auf den digitalen Fotomarkt eingestellt. Nach eigenen Angaben steigt der Umsatz seither stetig.

### **2.3.5 Die Macht einer transformativen Vision**

Schauen wir in der Geschichte zurück, zeigt sich, dass einige Unternehmen im Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit das eigene Businessmodell und die Vision komplett verändert



haben: Adam Opel produzierte 1862 Nähmaschinen, bevor er erst 20 Jahre später das erste Fahrrad und erst 1903 das erste Auto mit Vierzylindermotor verkaufte.

Instagram hat sich aus der ursprünglichen Check-in Software „burbn“ entwickelt, mit der man sich örtlich einchecken und ein Foto hochladen konnte. Es gibt weitere Beispiele: Amazon hat 1994 als elektronisches Buchgeschäft gestartet und ist heute ein Online-Versandhändler mit einer breit gefächerten Produktpalette. HolidayCheck startete 1999 als Hotelbewertungsportal und ist mittlerweile ein Online-Reisebüro mit Bewertungsfunktionen. Zalando begann als Online-Versandhändler für Schuhe und gehört heute zu einem der umsatzstärksten Online-Shops für Schuhe, Mode und Co. in Deutschland. Nokia hat 1865 als Papierhersteller begonnen, dann Gummistiefel und später Reifen verkauft, bevor es kurzfristig zum weltweit dominierenden Handy-Hersteller aufstieg.

Schon in der Vergangenheit gab es immer wieder Marktveränderungen, welche clevere Unternehmen als Chancen genutzt haben, um die eigene Vision und Strategie anzupassen.

Wann haben Sie sich zum letzten Mal gefragt, ob Ihre Vision – die Sie eventuell zum Erfolg geführt hat – auch in der digitalen Ära noch passt?

Aufstrebende Technologie-Unternehmen wie Facebook, Apple, Google, Amazon haben eines gemeinsam. Sie ahnen es: Alle haben eine extrem ambitionierte Vision, die sie seit Jahren hartnäckig verfolgen, und die ihr ganzes Tun aus dieser Vision ableiten. Als Unternehmen mit digitaler DNA ist die Vision per se bereits digital – im Unterschied zu den meisten traditionellen Konzernen.

**Facebook** verfolgt seit der Gründung in 2004 die Vision „to give people the power to share and make the world more open and connected“. **Amazons** Vision lautet: „Our vision is to be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.“ **Apple**-CEO Tim Cook beschrieb die Vision seines Unternehmens in einem Interview sehr wortreich. Implizit erkennt man darin die Werte sowie eine Unternehmenskultur mit digitalem Erbgut: „We believe that we are on the face of the earth to make great products and that’s not changing. We are constantly focusing on innovating. We believe in the simple not the complex. We believe that we need to own and control the primary technologies behind the products that we make, and participate only in markets where we can make a significant contribution. We believe in saying no to thousands of projects, so that we can really focus on the few that are truly important and meaningful to us. We believe in deep collaboration and cross-pollination of our groups, which allow us to innovate in a way that others cannot. And frankly, we don’t settle for anything less than excellence in every group in the company, and we have the self-honesty to admit when we’re wrong and the courage to change. And I think regardless of who is in what job those values are so embedded in this company that Apple will do extremely well“ (Lashinsky 2009). **Google** möchte alle Informationen der Welt organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar machen. **Zalando** fokussiert längst nicht mehr nur auf Schuhe, sondern möchte Menschen und Fashion verknüpfen.

Was bedeutet das für konventionelle Unternehmen? Umdenken und anpassen. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, eine neue transformative Vision zu definieren oder die eigene Vision um eine implizit oder explizit digitale Komponente zu ergänzen?

**Der Axel Springer Verlag** hat seine Vision aufgrund der Marktveränderungen angepasst. Ging es früher darum, der führende Verlag zu sein, wurde dies um die digitale Komponente ergänzt: Springer-CEO Mathias Döpfner sagt, man wolle der „digitalste Medienkonzern werden“ (Steinkirchner et al. 2015).

**Payback** hat seine ursprüngliche Vision „Our motivation is to make every interaction a rewarding experience“ 2013 im Rahmen der mobilen Strategie um eine Multichannel-Perspektive ergänzt: „Our motivation is to make every interaction a rewarding experience – at any time via all offline, online and mobile channels“ (Bohl 2015).

Eventuell haben Sie im Studium oder in der Praxis gelernt, eine Vision müsse über viele Jahre gültig bleiben. Das kann, muss aber in der heutigen beschleunigten Zeit nicht unbedingt zutreffen. Viel eher sind kontinuierlich Iterationen gefragt, in denen Sie den eingeschlagenen Weg in Anbetracht der verändernden Marktverhältnisse überprüfen.

Möchten Sie mit der Dynamik der Digitalisierung Schritt halten, macht eine Vision mit digitaler und transformativer Komponente Sinn. Denn sich zu lange an einen ursprünglichen Unternehmenszweck zu klammern, obwohl die Kundenbedürfnisse und der Markt sich komplett ändern haben, das kann heute langfristig zum Verhängnis werden.

Doch was genau bedeutet transformativ?

Eine Vision ist transformativ, wenn Sie Ihnen dabei hilft, einen Entwicklungsschritt von einem Ist- zu einem neuen Soll-Zustand zu machen. Wie beispielsweise Axel Springer sich von der Vision verabschiedete, der führende Verlag zu sein, um stattdessen der digitalste Medienkonzern zu werden.

Eine transformative Vision hilft, zum Umdenken anzuregen, und hilft den Mitarbeitenden dabei, sich besser vorstellen zu können, wie sich das Unternehmen für die Zukunft wappnen muss. Zudem setzt man mit der Einführung einer neuen Vision auch ein offensichtliches Zeichen, dass alle sich von der alten Vorstellung der Unternehmensvision lösen müssen.

Im Report „The vision things“ von Capgemini (2015) steht: „Executives with an incremental vision get what they aim for – incremental improvement.“ Wessen Vision zu bescheiden ist, dessen Fortschritte bleiben bescheiden. Eine gefühlt überambitiöse Vision führt zwar eventuell zu Unbehagen, aber ist auch eine Voraussetzung für Erfolg.

Auch Burberry wollte die Möglichkeiten nutzen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, und hat bereits vor einigen Jahren eine neue Vision eingeführt:

---

#### Beispiel aus der Praxis: Burberry

Als Angela Ahrendts 2006 CEO von Burberry wurde, hatte Burberry zwar mit dem eigenen Unternehmen und der Marke eine exzellente Basis, die globale Expansion aber verpasst. Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) erwirtschaftete zwölfmal mehr Umsatz, Pinault-Printemps-Redoute (PPR) sogar 16-mal mehr (Bpb 2013).

Also suchte Ahrendts gemeinsam mit ihrem Team nach Lösungen, um Burberry zur globalen Marke zu machen, ohne dabei den Kern der über 150 Jahre alten Marke zu verraten. Eine Entscheidung war, künftig nicht mehr um alle Kunden zu werben. Stattdessen legten sie den neuen Fokus auf die Zielgruppe der Millennials – die Kunden der Zukunft.

In der Konsequenz wurde das Media-Budget auf digitale Kanäle verschoben und überzeugende Inhalte auf sozialen Netzwerken veröffentlicht. Das Ziel: die anvisierten Kunden mit dem Kultprodukt Trench „Coat“ zu verbinden. Und dann hatten Angela Ahrendts und ihr Team eine Vision: „We had a vision, and the vision was to be the first company to be fully digital end to end.“ Im Jahr 2012 – nach konsequenter digitaler Business Transformation – wurde Burberry aufgrund seines globalen Umsatzwachstums als die am schnellsten wachsende Luxus-Marke bezeichnet (Ahrendts 2013). Burberry ist seither auf Wachstumskurs (Sieper 2015) und die Umsätze legten in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahrs 2014 um zehn Prozent zu.

Gemäß CEO und Chief Creative Officer Christopher Bailey hat sich der Fokus auf Innovationen und die Investition in digitale und Retail-Initiativen sowie Flagship-Eröffnungen in Los Angeles und Japan gelohnt. Die Erfolgsgeschichte setzt sich auch nach dem Weggang von Angela Ahrendts fort.

Nachfolgend ein weiteres Beispiel einer Outside-in-Herangehensweise:

---

#### Beispiel aus der Praxis: Klöckner & Co. SE

Das Kerngeschäft des börsennotierten Stahl- und Metallhändlers Klöckner & Co. SE ist der Verkauf von Stahl und Nicht-Eisen-Metallen. Der CEO hat frühzeitig erkannt, dass aufgrund der globalen Verwerfungen der Stahlmärkte das klassische Geschäftsmodell des lagerhaltenden Stahlhandels nicht mehr tragfähig ist. Deshalb treibt er die digitale Vernetzung mit den Kunden und Lieferanten mit großem Elan weiter voran. Im Rahmen der Wachstumsstrategie „Klöckner und Co. 2020“ möchte er durch die Digitalisierung der Liefer- und Leistungskette die Profitabilität deutlich steigern. Das Unternehmen folgt konsequent der neuen Vision der „Digitalisierung der Stahlindustrie“ (Rühl 2014). Die Outside-in-Betrachtung ist implizit im Mission Statement enthalten: „Maximale Wertschöpfung durch den Einsatz und Nutzung der bestehenden Assets und des Know-hows, kombiniert mit kundenorientierter Denkweise und Umsetzungsstärke der Start-ups“ (Kloekner Metals Corporation 2013). Dieser mutige und innovative Approach ist bemerkenswert, ob er sich auszahlt, wird sich zeigen.

Wie viele Mitarbeiter kennen Ihre aktuelle Vision? Wie präsent ist die Vision im alltäglichen Handeln? Es reicht nicht, dass die Unternehmenskommunikation und die Markenverantwortlichen gemeinsam mit der Geschäftsführung in aufwendigen Workshops eine wohlklingende Vision verabschieden und diese auf Hochglanzpapier in ein visuell ästhetisches Leitbild packen, um darauf zu warten, dass sie wahr wird.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Veränderung ist keine „Beschäftigungstherapie“, sie folgt einer klaren Vision. Und falls sie eine transformative Komponente hat, einen strategischen Bruch mit der Vergangenheit vorzunehmen, um sich von der Vergangenheit zu verabschieden.

Auch die Firma Microsoft sieht die Chancen, die sich in einem veränderten Markt ergeben, sofern sie sich als Unternehmen neu positionieren und einen neuen Weg einschlagen. Das folgende Beispiel zeigt, welche Macht eine Vision hat und wie das Unternehmen kommunikativ mit dem Richtungswechsel umgeht.

#### Beispiel aus der Praxis: Microsoft

Am 4. April 2015, zum 40. Geburtstag von Microsoft, hat Bill Gates eine E-Mail an alle Mitarbeitenden gesendet. Er erinnerte darin an die erste Vision, die er und der Mitbegründer Paul Allen hatten: „**A computer on every desk and in every home**“ (Bae 2015). Damals dachten alle, wie mutig oder sogar größenwahnsinnig diese Idee ist. Er blickt stolz auf die 40 Jahre und den Beitrag zurück, den Microsoft in der Revolution der Computerbranche geleistet hat. Während der Amtszeit des CEOs Steve Ballmer verlor Microsoft unter anderem durch die aufstrebenden Technologie-Unternehmen wie Facebook, Google, Apple und Amazon an Bedeutung. Und das klassische Softwaregeschäft ist seit Jahren auf dem absteigenden Ast. Als Reaktion verkündete Steve Ballmer im Geschäftsbericht von 2013, dass sich Microsoft strategisch neu ausrichte: Seine sehr klare Ansage war, dass sich Microsoft von einer Software-Company mehr auf Geräte und Services konzentrieren wird. Es schien, als würde Microsoft sich auf Geräteebene Apple als Vorbild nehmen und ein ähnliches Businessmodell anstreben und auf der Serviceebene so wie Google und Amazon sein wollen. Der neue Fokus auf Geräte war für ein Unternehmen, das mit Software sein Geld verdiente, ein ziemlich radikaler neuer Weg. Seine Vision war: „Our strategy will focus on creating a family of devices and services for individuals and businesses that empower people around the globe at home, at work and on the go, for the activities they value most.“

Knapp ein Jahr später übernahm Satja Nadella als CEO das Zepter von Steve Ballmer. Und abermals in der Geschichte von Microsoft wurde die Vision den Marktveränderungen radikal angepasst. Satya Nadella hat sein alljährliches Mitarbeiter-Memo im Juni 2015 (Bishop 2015b) mit den Worten begonnen: „I believe that we can do magical things when we come together with a shared mission, clear strategy, and a culture that brings out the best in us individually and collectively.“ Zugleich verriet er die neue Vision von Microsoft: „**We will reinvent productivity to empower every person and every organization on the planet to do more and achieve more**“ (Nadella 2014). Auch wenn diese nicht sehr weit von Steve Ballmers Mission aus dem Jahre 2013 entfernt ist, verändert sich dennoch einiges. Er will nicht mehr wie Ballmer Geräte- und Dienste-Anbieter sein, das heißt Windows-Geräte herstellen, sondern Cloud und Mobile sollen die Hauptrolle spielen. Der Fokus liegt auf „Productivity and platform“. Er äußerte auch ganz klar, die nächsten zehn bis 15 Jahre werden nicht mehr durch die Form von Computern geprägt werden, die man schätzen und lieben gelernt habe. Im Zeitalter der Digitalisierung sei es ihm wichtig, dass Microsoft als Unternehmen alles tut, um die Kunden besser zu unterstützen. Ziel sei „eine Cloud für jeden auf jedem Gerät“, über die Nutzer von überall auf ihre Daten zugreifen könnten (Bremmer 2014). Er schrieb, dass ihn diese neue Vision genauso ansporne wie die ursprüngliche Vision von Bill Gates, auf jedem Schreibtisch und

in jedem Zuhause einen Computer zu haben. Wie möchte Microsoft das erreichen? Es geht nun darum, alle Business-Aktivitäten aus der Vision abzuleiten. Statt Geld mit dem Verkauf von regelmäßig erneuerten Betriebssystemen für Server und PCs und von Office-Programmen zu verdienen, bietet Microsoft zukünftig vermehrt Softwarenutzung als Dienstleistung inklusive Rechenleistung und Speicherplatz über das Internet an. Nadella ist es bewusst, dass er einen sehr großen kulturellen Change vor sich hat, um seine Ziele zu erreichen, und dass er konsequent jede unternehmerische Aktivität auf deren Konsistenz mit der Vision ableiten muss. Auch wenn dies zu unausweichlichen Entscheidungen führt, wie beispielsweise der massiven Reorganisation des Konzerns und Streichung von 18.000 Stellen, unter anderem aufgrund der Verschmelzung verschiedener Sparten. Den ehemaligen Mobilfunk-Riesen Nokia, den Microsoft übernommen hat, traf der Stellenabbau am meisten. Ob diese neue Ausrichtung langfristig erfolgreich ist, wird sich zeigen. Bis 2018 erwartet Nadella eine berichtete Verdreifachung des Cloud-Umsatzes.

Eine klare Vision zu haben, der Belegschaft zu kommunizieren und alle strategischen Aktivitäten daraus abzuleiten, ist einer der wichtigsten Faktoren für Erfolg. Doch lässt sich damit Misserfolg vermeiden? Dafür gibt es keine Garantie, dazu mehr im nachfolgenden Kapitel.

#### Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz

- **Das Weshalb klären:** Beantworten Sie als Erstes das „Weshalb“, erst danach das „Wie“ und „Was“: Weshalb möchten Sie ihr Unternehmen digitalisieren? Was beabsichtigen Sie, mit der digitalen Business Transformation zu erreichen? Welche relevanten Businessziele möchten Sie damit unterstützen?
- **Kein Selbstzweck:** Vermeiden Sie, die digitale Business Transformation oder Innovation als Selbstzweck anzugehen
- **Wirtschaftlichkeit:** Langfristige Profitabilität und Rentabilität sind für Entscheider immer noch die besten Überzeugungsargumente zugunsten einer digitalen Initiative
- **Outside-in:** Verfolgen Sie ein „Outside-in“-Vorgehen. Analysieren Sie regelmäßig den Markt und die neuen Kundenbedürfnisse von heute und morgen und lassen Ihre Erkenntnisse in den Strategieprozess einfließen
- **Transformative Vision:** Eine transformative Vision hilft Ihnen, die Mitarbeitenden für den neuen Weg zu sensibilisieren, den es zu gehen gilt, und Aufmerksamkeit für den alten zu schaffen, den es zu verlassen gilt
- **Sinn bieten:** Menschen sind sinnsuchende Wesen. Sinnhaftigkeit erhöht die Leistung, die Sie fordern, und „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“ (Böckmann 1984)
- **Storytelling:** Geschichten sind sinnstiftend und stellen Zusammenhänge her: Werden Sie Storyteller. Verpacken Sie das „Weshalb“ und die neue Vision in eine Geschichte, die einfach erinnert werden kann und Emotionen zu wecken vermag

## 2.4 Eine (Miss)Erfolgsgarantie gibt es nicht

If you want a guarantee, buy a toaster. Clint Eastwood

Und wieder passierte es mir: Nach einem Vortrag bei einem privaten Networking-Event gesellte sich ein graumeliertes Marketing-Chef eines Handelsunternehmens zu mir. Während er unaufhörlich in seinem Espresso rührte, fragte er mich nach dem Erfolgsgeheimnis für digitale Veränderungsprojekte. Also nicht spezifisch auf sein Unternehmen bezogen, sondern möglichst universell gültig. Irgendwie hatte ich das Gefühl, meine Antwort dürfe nicht länger sein als die Zeit, die er zum Schlürfen seines Kaffees benötigt. Ich überlegte kurz und sagte: Das gibt es nicht. Das erstaunte ihn sehr. Was mich wiederum erstaunte und ich als Anstoß nahm, dieses Thema in diesem Buch zu beleuchten.

Eine Erfolgsgarantie oder ein Patentrezept für digitalen Wandel gibt es nicht. Auch eine noch so ambitionierte Vision ist kein Garant. Doch potenziellen Erfolg aufgrund einer fehlenden Erfolgsgarantie zu vermeiden, führt jedoch langfristig zu Misserfolg. Wie Eastwood es treffend ausdrückte: Eine Garantie gibt es nur auf einen Toaster.

Das trifft vor allem auf das heutige VUCA-Umfeld zu. Der Begriff ist vor allem in der US-Literatur verwendet, geht auf den militärischen Wortschatz zurück und wird seit den 90er Jahren verwendet (Wikipedia 2015d). VUCA steht für Volatility (Instabilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz) und beschreibt die heutige Ausgangslage, in der die Halbwertszeiten von Wissen, Rahmenbedingungen, Entscheidungen, Jobbeschreibungen etc. immer geringer werden und Motivlagen täglich hinterfragt und angepasst werden müssen.

Sicher ist, dass sehr wenig sicher ist und sehr wenig prognostizierbar und kontrollierbar. Aber um Sie zu beruhigen: Es gibt nicht nur Schwarz oder Weiß. Erfolg oder Misserfolg. Und Erfolg beeinflussen, das können Sie (weiterhin), indem Sie Situationen frühzeitig erkennen, die üblicherweise zu Misserfolg führen, und anders reagieren als bisher. Beispielsweise in den folgenden und häufig anzutreffenden Situationen, die Sie eventuell selbst auch kennen: Hatten Sie auch schon einmal das Gefühl, dass sich irgendjemand immer verrechnet? Oder dass im Tal der Tränen ein Projekt zum Scheitern verurteilt wurde? Dass Change-Projekte immer länger dauern als erwartet und das größte Risiko meist nicht etwas zu tun, sondern etwas zu lassen ist? Oder gar das Gefühl: Wenn etwas schiefgehen kann, dann wird es auch schiefgehen?

### 2.4.1 Irgendjemand (ver)rechnet sich (hoffentlich) immer

Beginnen wir bei einer häufigen Misserfolgsquelle: Businesspläne.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, weshalb Businesspläne selten realistisch sind?

Und weshalb Start-ups dermaßen viele Finanzierungsrunden haben und dies jedoch in Konzernen weniger üblich ist?

Einer der oft wiederholten Sätze lautet: „Das muss sich doch rechnen.“ „Wer soll das bezahlen?“, verriet mir Jomique de Vries, Geschäftsführung der DER Touristik Online

GmbH. Er nennt dies das „Businessplan Dogma“. Er selbst führt ein „konzernbehindertes Start-up“, wie er sein Unternehmen mit einem Lächeln nennt.

Seiner Ansicht nach schwingt im Businessplan-Dogma massive Angst vor dem Risiko mit. Er sieht in der (Un)Fähigkeit, mit Angst und Risiko umzugehen, das größte Hindernis für die digitale Veränderung. Er kann dies auch nachvollziehen, denn Jahrzehnte haben Führungskräfte schon im BWL-Grundstudium gelernt, Risiken bei Investitionsentscheidungen zu begrenzen. Erst recht, wenn es um übertragenes Geld anderer Leute geht – wie beispielsweise Aktionäre oder Gesellschafter etc. Hinzu kommt ein weiteres Problem und (un)bequemer Denkipuls:

- „Erfolg“ im digitalen Geschäft tritt in den meisten Fällen erst nach der typischen Laufzeit von Top-Management-Verträgen ein.

Und damit stehen Sie vor einem schier unlösbaren Problem: Der Vorstand soll in digitale Projekte investieren, hat aber Angst davor, weil er nicht weiß, ob dies funktionieren wird. Der Reflex, um Risiken zu senken, heißt Informationsbeschaffung. Dies klappt in der digitalen Welt nur bedingt. Sie beginnen, Benchmarks anzufordern, was oft dazu führt, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Bestehen auf Umsatzprognosen, die ehrlicherweise niemand wirklich verbindlich abgeben kann, wenn etwas zum ersten Mal gemacht wird.

Erschwerend kommt in der Regel hinzu, dass das heutige Top-Management das digitale Geschäft oft zu wenig versteht. Sie organisieren Management Veranstaltungen, laden digitale Erfolgsautoren ein, führen Dienstreisen nach Silicon Valley durch und hören von „Fehlerkultur zulassen“ und „Lean Thinking“. Mit welchem Effekt? Oft wird Ihnen dabei vor Augen geführt, wie weit Sie von den Erfolgsfaktoren entfernt sind. Die Konsequenz? Am Ende entscheiden Sie lieber gar nicht oder reduzieren die Investitionssumme stark, „um erst mal klein anzufangen“. Oder: Bitte gerne machen, aber ohne Investition und Risiko.

Dies führt gemäß de Vries zu seiner These des „Investitions-Dilemmas“, welches er mir am Beispiel des E-Commerce-Aufbaus erzählt hat: Der Ausbau des E-Commerce-Geschäfts kostet Geld, viel Geld. Die Unsicherheit aller, was diese Kosten anbetrifft, und auf der anderen Seite einbringen wird, ist groß. Das Top-Management soll basierend auf einem Businessplan eine Investitionsentscheidung fällen. Der designierte E-Commerce-Verantwortliche, der für die Erstellung des Businessplans zuständig ist, hat die Wahl zwischen zwei schlechten Optionen.

- Und nun kommt der (un)bequeme Denkipuls:  
Gibt er eine „realistische“ Businessschätzung nach alter Schule ab, dann wird er seine Umsatzziele mit einer höheren Wahrscheinlichkeit schaffen. Aber er wird mutmaßlich zu wenig Investitionskapital bekommen. Sichert er sich mit einer zu optimistischen Schätzung eine höhere Investitionssumme, läuft er indessen Gefahr, das Jahr 3 nicht zu überleben, weil er seine überoptimistischen Umsatzziele nicht erreicht.



Ich fragte ihn dann, wie und ob dieses Investment-Dilemma aufgelöst werden kann. Er meinte, dies umfasse ein Umdenken an verschiedenen Stellen und weitere einfachen und schwierige Maßnahmen:

Einfache Maßnahmen:

- **Schulen:** Am gezielten und dauerhaften Schulen und Qualifizieren relevanter Führungskräfte führt für ihn kein Weg vorbei. Möglichst viele Führungskräfte – je höher, desto besser – müssen durch eine Serie von digitalen Ausbildungskursen, von Online-Marketing bis Online-Technologie. Dies kann notfalls, wenn das Top-Management sich keine Blöße geben will, auch in „geheimen“ Schulungen oder „Einzelunterricht“ geschehen. Digitale Patenmodelle und Experten in Beiräten reichen nicht aus.
- **Involvieren:** Involvieren Sie Kollegen wie beispielsweise den kaufmännischen Geschäftsführer, den Finanzdirektor, den Vertriebs-Bereichscontroller und Co. und schulen Sie diese umfassend auf digitale KPIs und Vermarktungspläne.

Als weitere, aber eher schwierige Maßnahmen nannte er:

- **Ambitionierter Businessplan:** De Vries rät, eine Führungskraft zu suchen, die bereit ist, eher einen deutlich zu ambitionierten Businessplan abzugeben, auch auf die Gefahr hin, nach den ersten Jahren schon den Job zu verlieren. Wichtiger für den langfristigen Unternehmenserfolg ist es, mit einer hohen Anfangsinvestition schnell (!) eine solide Basis zu schaffen. Die nachfolgende Führungskraft wird in jedem Fall darauf aufbauen können.

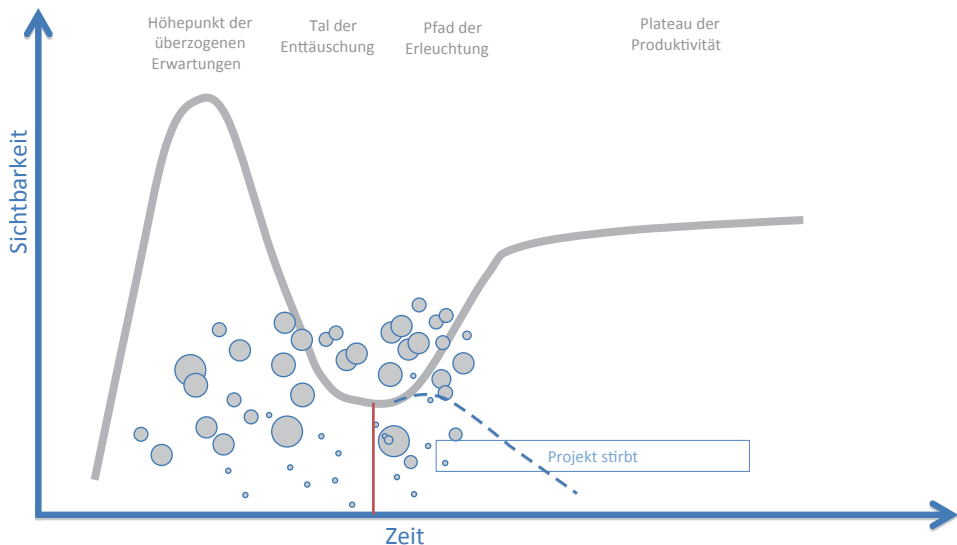
Sein Tipp an Sie, lieber Leser: Verändern Sie den Blick aufs Scheitern. Angst vor Risiko kommt von der Angst vor Misserfolg. Und Misserfolg ist oft eine Frage der Zeit und vor allem der Betrachtungsweise sowie häufig sogar auch profitabel. Weshalb, das werden Sie in Kap. 2.5 erfahren.

## 2.4.2 Im Tal der Tränen sieht vieles nach Misserfolg aus

Everything can look like a failure in the middle. Elisabeth Moss Kanter

Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem die digitale Business Transformation schon seit geraumer Zeit läuft. Der Zeitpunkt, an dem die anfängliche Euphorie und das Momentum des Aufbruchs in Vergessenheit geraten. Der Zeitpunkt, an dem das Happy End noch lange nicht in Sicht ist. Dann kommt es: das Tal der Tränen, wie die Schweizer Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross es Ende der 60er Jahre in ihrem Phasenmodell nennt. Veränderung ist oft unberechenbar, gerade in der schnelllebigen Zeit, in der wir leben. Aber eines bleibt berechenbarer als erwartet: die Phasen, welche Menschen – sei es in privaten oder beruflichen Veränderungsprozessen durchmachen (siehe Kap. 4.13 von Prof. Eichsteller).





**Abb. 2.4** Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner „Hype Curve“ und „Wins over time“. (Quelle: Kotter 2014)

Projekte, die „scheitern“, tun dies oft in der Phase der „Depression“ oder der Desillusionierung (siehe Hype Curve von Gartner 2015). Weshalb ist dies so und welche Chancen vergibt man sich (Abb. 2.4)?

Viele Projekte gelten als vermeintlicher Misserfolg, weil sie zu früh gestoppt wurden. Die Gründe sind mannigfaltig:

- **Overselling, underdelivering:** Wurde im Vorfeld – u. a. mithilfe von Beratern – großzügig bewusst oder unbewusst Overselling betrieben, ist die Diskrepanz zwischen Delivering in der Realität und den effektiv gelieferten Ergebnissen natürlich umso größer.
- **Hockey Stick vs. S-Kurve:** Glauben zu wollen, dass sich bei dermaßen großen kulturellen Umwälzungen ein Umsatzplus bereits nach kurzer Zeit zeigt, ist sehr unrealistisch.
- **Quartalsdenke:** Gewiss haben viele CEOs Ziele und eine Vision, die sie für die nächsten fünf bis zehn Jahre verfolgen möchten. In der Realität prallen hingegen unterschiedliche Interessen aufeinander. Beispielsweise wenn die Umsatzzahlen unter dem erwarteten Gewinn zu liegen drohen. Oft werden als Folge überall im Unternehmen mögliche Quellen für kurzfristigen Umsatz gesucht. Das führt nicht selten dazu, bereits bewilligte Investitionen für Innovation nochmals kritisch zu durchleuchten und im Projektverlauf viel zu früh in Frage zu stellen. Oder gar ersatzlos zu streichen.

Das clevere Ausbalancieren von langfristigen und kurzfristigen Absichten wird künftig eine der Schlüsselqualifikationen von Geschäftsführern sein. Das folgende Beispiel zeigt, dass es sich lohnt, die Phase des „Tals der Tränen“ im Hinblick auf langfristigen Erfolg zu überstehen.

---

**Beispiel aus der Praxis: Migpedia – Crowdsourcing und Dialogplattform der Migros (führendes Schweizer Handelsunternehmen)**

Der Dialog mit dem Kunden gehört zu den Ursprüngen der Migros. Ganz zu Beginn der Erfolgsgeschichte fuhr der Gründer der Migros Gottlieb Duttweiler mit seinen Lastwagen zu den Kunden, um Produkte zu verkaufen. Duttweiler wollte eine Brücke vom Produzenten zu den Konsumenten schlagen. Heute betreibt die Migros keine Verkaufs-Lastwagen mehr, dafür setzt sie auf den Dialog im Internet. Die Brücke wird nun virtuell geschlagen mit der bereits 2010 eingeführten Plattform „Migipedia“. Migros-Kunden können seither zu Produkten ihre Meinung sagen, neue Produkte mit entwickeln, Wünsche äußern oder Fragen stellen. 2011 wurde die Plattform als beste Schweizer Webseite (Best of Swiss Web) ausgezeichnet. Die Migros schlug durch dieses digitale Innovationsprojekt Wellen. Viele Medien, Twitterer und Blogger berichteten über die ersten Crowdsourcings, d. h. Produktentwicklung durch die Kunden. Ein bisher traditionelles Unternehmen ging komplett neue Wege und unterschied sich dadurch massiv vom Wettbewerb. Ein Ziel der ersten zwei Jahre war, „Online-Pionier“ zu werden und dementsprechend die eigene Reputation als modernes Unternehmen zu verbessern. Langfristig, wie es für jeden Retailer üblich ist, ging es darum, Wege zu finden, mehr Umsatz in den Migros-Filialen zu generieren.

Während in der Anfangsphase noch Schlüsselkennzahlen wie Media-Äquivalenz, positive Berichterstattung, Anzahl User, Anzahl Kommentare oder eingereichte Produktideen zählten, wurden diese nach drei Jahren Betrieb der Plattform mit Umsatzwachstum ergänzt. Intern und extern wurden Stimmen laut, die der Plattform – trotz Innovationscharakter – den Businessnutzen absprachen. Es fehlte die Vorstellungskraft, wie die Anzahl Kommentare oder der registrierten Nutzer zu monetarisieren seien. Konkret wurde nebst der Media-Äquivalenz-Analyse zukünftig ausgerechnet, wie gut sich die 50 durch die Community entwickelten Produkte verkauft und wie viel Gesamtumsatz sie generiert haben. Migros ließ vier Jahre nach dem Launch verlauten, Migipedia hätte an den entwickelten Produkten 40 Mio. Schweizer Franken verdient (Benkö 2014). Wäre das Projekt aufgrund des fehlenden Mehrumsatzes nach zwei Jahren gestoppt geworden, wäre dieses Resultat nie möglich gewesen.

---

**Beispiel aus der Praxis: Axel Springer**

Dr. Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender der Axel Springer SE, sagte 2013: „Dieses Jahr war für Axel Springer ein Jahr des Wandels, des Umbruchs und des Aufbruchs. So viel Veränderung war nie! Wir haben ein Jahr des Umbaus und erheblicher Zukunftsinvestitionen angekündigt und dafür auch ein rückläufiges Konzernergebnis in Kauf genommen. Der Aufbruch in die Zukunft des digitalen Journalismus ist uns gelungen, jetzt kommt es darauf an, dass wir in den nächsten Jahren diese Weichenstellungen und strategischen Entscheidungen auf dem Weg zum führenden digitalen Verlag mit voller Kraft umsetzen“ (Axel Springer 2014). Genau in solchen Momenten fühlen sich veränderungsresistente Kritiker und Digitalisierungsgegner jeweils bestätigt, dass die

Digitalisierung keinen Mehrwert fürs Unternehmen bringt und nur Kosten verursacht. Tragischerweise wird in vielen Unternehmen – sofern nicht der CEO selbst sich massiv für ein Projekt oder eine Business Transformation einsetzt – genau zu diesem Zeitpunkt die „Notbremse“ gezogen. Oft gewinnen kritische Stimmen plötzlich an Gewicht oder Controller erheben den Mahnfinger. 2014 verzeichnete das Unternehmen einen Umsatzzuwachs von 8,4% und die Steigerung des Konzern- EBITDA um 11,6%. Dies wurde größtenteils durch digitale Aktivitäten erreicht, die 53,2% des Konzernumsatzes ausmachten. „Unser Unternehmen hat sich strukturell und kulturell deutlich verändert. Axel Springer ist heute wirklich ein digitaler Verlag. Im laufenden Jahr werden wir weiter konsequent in die digitale Expansion investieren“, so Döpfner.

### Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit in der digitalen Praxis

Doch wie reagieren Sie, wenn in der Mitte des Projektlaufzeit Resultate gefordert werden?

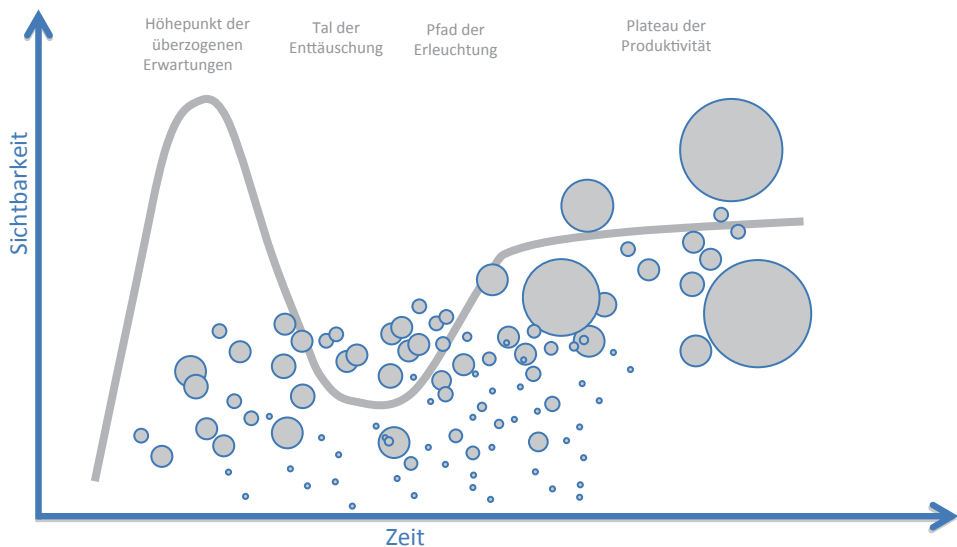
Wie können Sie neben den Zahlen, Fakten und überzeugendem Storytelling intern kritische Stimmen beruhigen? Quick Wins motivieren meistens das Team und bieten den Kritikern Paroli.

### Visualisieren Sie die konsolidierten und prognostizierten Resultate

Die folgende Abbildung (Abb. 2.5) visualisiert mit den Bubbles, wie die Resultate über die Zeit sichtbar werden. Während in der Anfangsphase oft nur „Quick Wins“ vorzuzeigen sind, schlagen sich nach einer Weile auch handfeste Resultate nieder.

Oft werden Sie nur wenige Minuten Aufmerksamkeit seitens der Entscheider haben.

Ein One-Pager mit visualisierten Resultaten ist Gold wert.



**Abb. 2.5** Sichtbarkeit von Resultaten. (eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner „Hype Curve“ und „Wins over time“, Kotter 2014)

### **Tracken Sie Schlüsselkennzahlen**

Identifizieren oder definieren Sie die strategisch relevanten Kennzahlen und tracken Sie Ihre Resultate durchgängig, wenn möglich in einem real-time Dashboard, das Sie immer im Blick und bei dem Sie die Zahlen stets griffbereit haben, um diese – falls nötig – jederzeit einer kritischen Person zeigen und erklären zu können. Tracken Sie immer mehr Zahlen, als im Management-Report inkludiert sein müssen. Sie können diese gegebenenfalls situativ als „Geheimwaffe“ für Ihre Argumentation einsetzen.

### **Sprechen Sie die Sprache der Geschäftsführer**

Die Vorstandsmitglieder sind meistens schon seit einigen Jahren in führenden Positionen tätig und haben gelernt, welche Kennzahlen wichtig sind, um erfolgreich zu sein. Kommen Sie mit einer komplett neuen Thematik, ist die Versuchung groß, immer alles mit den bekannten Key Performance Indicators zu vergleichen. Glauben Sie, ein CEO weiß, was es genau bedeutet, wenn Sie 20 Mio. Ad Impressions ausgeliefert haben? Oder wie gut 2,3 % Klickrate auf Ihrem Portal sind? Oder wenn Sie nach einer großen Kampagne 3000 neue Newsletter-Abonnenten oder Follower auf Twitter hinzugewonnen haben? Oder 30.000 neue Leads gewonnen haben?

#### **Beispiel aus der Finanzbranche**

Das digitale Marketingteam eines mittelgroßen deutschen Finanzunternehmens wollte zum ersten Mal eine reine Video-Kampagne auf YouTube und Facebook statt im TV lancieren. Ziel war es, die Markenbekanntheit und Kaufabsicht des Produktes zu steigern und Leads zu generieren. Die Agentur riet den Verantwortlichen, die Video-Views aller Kanäle zu kumulieren, die Klickrate auszuweisen und die Seitenaufrufe auf die spezifische Landing-Page Ihrer Website zu messen. Kleine Zwischenbemerkung: Falls Sie nun einfach nur „Bahnhof“ verstanden haben – kein Problem – das ging vielen Verantwortlichen am Meeting auch so, als die Digitals dem Marketing-Leitungsteam das Konzept und die digitalen Messgrößen präsentierten und auf deren Freigabe hofften. Ein Teilnehmer war sehr aufmerksam und kritisch. Er stelle bei der Präsentation der Ziele sogleich die Fragen: „Wie können wir diese digitalen Kennzahlen auf unsere bestehenden Ziele übersetzen? Wie wissen wir, ob diese Kampagne im Vergleich zu TV gut ist oder schlecht ist?“ Leider hatten die Verantwortlichen darauf keine Antwort. Das Budget wurde nicht freigegeben, die Kampagne verschoben und sie erhielten den Auftrag, „vergleichbare“ Kennzahlen zu definieren. Zwei Wochen danach präsentierten sie dem gleichen Leitungsgremium die angepassten Ziele: Cost-Per-GRP im Vergleich zu TV, die Steigerung der Markenbekanntheit im Vergleich zur Kaufabsicht sowie Kosten pro Videoaufruf der unterschiedlichen digitalen Kanäle sowie die Zielgruppengenaugkeit und Reichweite der ausgelieferten Werbeeinheiten schlugen sie als Messgrößen vor. Der Antrag wurde einstimmig angenommen. Die Kampagne wurde ein Erfolg.

### **Belohnungsaufschub**

Eine weitere Frage, die sich stellt: Wann ist der richtige Zeitpunkt, um einer kritischen Stimme vor versammelter Mannschaft mit für die Anwesenden unerwarteten Quick Wins zu kontern? Oder unerwartete Erkenntnisse als „Geheimwaffe“ einzusetzen?

Nutzen Sie Resultate, sobald sie konkret vorliegen? Das heißt proaktiv, um dieses Gefühl der Dringlichkeit aufrechtzuerhalten und zu bestätigen, auf dem richtigen Weg zu sein? Oder nutzen Sie vorzeigbare Ergebnisse nur reaktiv und auf Abruf, um unangenehme Einwände erst gar nicht aufkommen zu lassen? Richtungsweisend war für mich immer das Marshmallow-Experiment von Walter Mischel aus dem Jahre 1968: Er untersuchte mit Kindern, ob es besser sei, seinen Bedürfnissen sofort nachzugeben oder sie für ein höheres Ziel aufzuschieben. Konkret ließ er vier bis fünf Jahre alte Kinder in einem Raum warten mit dem Hinweis, sie können sofort ein Marshmallow essen oder warten und als Belohnung dafür noch ein zweites bekommen. Die meisten haben nach kurzer Zeit schon das eine Marshmallow gegessen und ihnen blieb dadurch das zweite Marshmallow verwehrt. Was bedeutet das für Sie? Möchten Sie lieber einen kleinen Erfolg zeitnah dem Management berichten, oder warten Sie ein wenig länger, um einen großen Erfolg raffiniert durchdacht zu kommunizieren?

Als Beispiel: Stellen Sie sich vor, während mehrerer Monaten einen neuen Online-Shop zu entwickeln und durch die Optimierung der Benutzerführung die Konvertierungsrate zu erhöhen. Höchstwahrscheinlich werden Sie nicht unmittelbar eine steile – einem Hockey Stick ähnliche – Umsatzkurve zu erwarten haben. Nun könnten Sie in einer wortreichen Ansprache der Geschäftsführung stolz von der Erhöhung der Konvertierungsrate erzählen. Oder Sie warten, bis ein großartiges Umsatzwachstum zu verzeichnen ist, und feiern erst dann den Erfolg. Entscheiden Sie situativ, was für Sie geeigneter scheint, um einen Abbruch in der Mitte des Projektverlaufs zu verhindern.

### **2.4.3 Es dauert immer länger als erwartet**

Hofstadter's Law: It always takes longer than you expect, even when you take into account Hofstadter's Law. – Douglas Hofstadter (1999)

Wir verschätzen uns chronisch in der Planungsphase eines Projektes – sagt Hofstadter und fasst damit die gefühlte Realität in Worte. Geplant wird meistens mit einem „Best Case“-Szenario, das aber nie eintritt, oder einem übermäßigen Optimismus.

Aus diesem Grund ist der Flughafen Berlin Brandenburg oder die Elbphilharmonie in Hamburg auch bis zum erwarteten Erscheinungstermin dieses Buches noch nicht fertig. Sie kennen dies sicherlich aus persönlicher Erfahrung: Wann wollten Sie dieses Buch gelesen haben? Bis gestern? Sie wollten nach der Arbeit und vor Ladenschluss noch Ihre Kleider in die Reinigung bringen oder abholen, haben es aber seit Wochen nicht geschafft?

In der Psychologie nennt man dieses Phänomen Planungsfehlschluss (engl. planning fallacy). Und gerade im Kontext der digitalen Transformationsaktivitäten wird dieser

Planungsfehlschuss kolossal verstärkt. Weshalb? Einerseits, weil jede Aufgabe meistens zum ersten Mal angegangen wird und wir nicht basierend auf der Historie eine realistischere Aufwandsschätzung durchführen können. Und andererseits, weil in komplexen Projekten die Anzahl der unbekannten Störfaktoren überdimensional ansteigt. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben zum ersten Mal entschieden, auf eine agile Projektmethodik zu setzen. Allein dieser Umstand wird Ihnen die vermeintliche Planungssicherheit nehmen, die wir bei bekannten Aufgaben zu haben glauben. Der Planungsfehlschluss ist eines der Verhaltensmuster, welches bei den meisten Menschen nur sehr schwierig zu verändern ist.

Doch wie können Sie es zukünftig besser machen und Projektschritte termingerecht beenden? Ein Planungsfehlschluss hat neben der verzögerten Fertigstellung auch den Nebeneffekt, immer in Zeitnot zu sein. Mit zunehmender Abweichung des kumulierten zum geschätzten Aufwand wird der Druck, der auf Ihnen und Ihrem Team lastet, größer. Seien Sie deshalb transparent, wo Sie stehen puncto Zielerreichung, und argumentieren Sie nicht nur, weshalb es nicht so schnell läuft, wie Sie erwartet haben. Sondern auch, welchen Support Sie gegebenenfalls von den Entscheidern benötigen, damit die verlorene Zeit wieder aufgeholt werden kann. Auch das von de Vries in Kap. 2.4.1 geschilderte Investitions-Dilemma erhöht an dieser Stelle den Zeitdruck enorm, falls Sie zu überambitioniert geschätzt haben, um an ein größeres Investitionsbudget zu kommen.

Eventuell ertappe ich Sie nun bei dem Gedanken: „Ich habe bisher noch nie eine Deadline nicht eingehalten.“ Und ich glaube Ihnen das auch. Meine Fragen an Sie wäre dann: Haben Sie schon einmal ein Projekt geführt, bei dem in der Endphase keine Überstunden gemacht und Wochenenden durchgearbeitet wurde? Ich behaupte, die Antwort ist: Nein. Denn natürlich werden Sie versucht haben, das Unmögliche möglich zu machen. Sie haben eventuell Ihre oder die Arbeitsstunden Ihres Teams auf sieben Tage pro Woche oder 16 h pro Tag ausgedehnt und gesundheitliche Probleme in Kauf genommen, um termingerecht fertig zu sein.

- Doch der (un)bequeme Denkipuls ist: Selbst wenn Ihnen das gelungen ist, war der Aufwand um ein Vielfaches größer als erwartet – ansonsten wären keine Überstunden notwendig gewesen.

Erklärt wird dies dann mit unvorhergesehenen Dingen wie: Krankheit, Kündigungen seitens Mitarbeiter, Entscheidungsvakuum aufgrund eines Wechsels in der Geschäftsführung, ein neuer Marktmitbewerber und so weiter. Nichtsdestotrotz: Sie haben sich im Aufwand verschätzt, die Bearbeitung hat länger gedauert als erwartet.

Manager tendieren zudem dazu, den Aufwand eines größeren Teams eher zu unterschätzen als bei einem kleinen Team. Schätzen Sie, dass ein Team von sechs Mitarbeitern eine Aufgabe in sieben Wochen beenden kann, dann würde dies bedeuten: Die Hälfte der Mitarbeiter bräuchte dann doppelt so lange. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sechs Mitarbeiter beispielsweise in acht Wochen und drei Mitarbeiter erst in zehn Wochen fertig sind (Staats et al. 2012).

Deshalb lohnt sich ein genauer Blick, wie eine realistischere Zeitschätzung vorgenommen werden kann. Aber genau hier greift der zweite Nebensatz des Prinzips: Es dauert auch länger, selbst wenn man weiß, dass es länger dauern wird.

Sie kennen eventuell die Faustregel, den Aufwand zu schätzen und diesen dann zu verdoppeln. Dies fällt jedoch den meisten (leider) sehr schwer, weil es so weit von der Wahrnehmung der persönlichen Effizienz oder der Effizienz des eigenen Teams entfernt ist. Gemäß Roger Buehler, einem Psychologieprofessor an der Wilfrid Laurier University in Waterloo, Ontario, verschätzen wir uns beim Aufwand um 40 % (Reddy 2015).

### **Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit in der digitalen Praxis**

Ich möchte Ihnen hier absichtlich keine Standard-Tipps – wie beispielsweise die Teilnahme an einem Time-Management-Kurs – vorschlagen. Diese kennen Sie höchstwahrscheinlich schon. Welche alternativen Wege gibt es, um Aufwandsschätzung in einer digitalen Welt besser zuverlässiger zu betreiben?

Die Planung in digitalen Projekten ist immer mit einer sehr großen Ungewissheit bezüglich des Endresultates und des Wegs dahin verbunden. Unter anderem, weil vieles zum ersten Mal gemacht wird und Erfahrungswerte fehlen. Es kann folglich sein, dass Sie plötzlich auch neue und auch unbeeinflussbare Hindernisse erkennen, die Ihnen und Ihrem Team unerwarteten Mehraufwand bescheren. Je länger das Projekt läuft, desto mehr dieser Hindernisse kumulieren sich und in der Summe führt dies dazu, „dass alles immer länger dauert“.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: „Weshalb“ Sie etwas tun, wissen Sie hoffentlich sehr gut, aber das „Wie“ und „Was“ sind in einer Zeit des exponentiellen technologischen Fortschrittes enorm volatil, unsicher, ambivalent und komplex.

Ich verweise hier auf Scrum – eine der bekanntesten agilen Methoden heutzutage. setzen es unter Umständen im eigenen Unternehmen bereits ein. Was können Sie von dieser Methode, die als agile Software-Entwicklung entstanden ist, in puncto Aufwandsschätzungen lernen?

Weshalb Scrum-Projekte erfolgreich sind, liegt unter anderem daran, dass am Schluss das Resultat vorliegt, das vom Auftraggeber auch gewünscht wird. Und dies eben genau, weil es kein Detailkonzept gab. Es liegen immer ein klares Ziel vor und eine Vorstellung des Weges dahin. Dieser wird in sehr kurzen Zeitabständen iterativ überprüft und angepasst. Es gelten die folgenden Prinzipien: Transparenz, Überprüfung und Anpassung.

Wie können Sie heute verlässlich sagen, wie der Weg von morgen sein wird und wie lange es dauern wird, ihn zu gehen, ohne genau zu wissen, was Sie heute oder morgen an relevanten und technischen Entwicklungen und Marktveränderungen antreffen werden? Und Sie kennen das sicherlich aus dem Alltag: Je kürzer ein Projekt andauert, desto einfacher ist in der Regel eine Aufwandsschätzung. In kurzen Phasen können in der Sum-



me weniger störende Einflüsse und Hindernisse auftreten, die als Konsequenz eine Verzögerung der gesamten Projekte zur Folge haben.

Scrum löst diese Erkenntnis mit einer Verkürzung der Planungsphasen, **Sprints** genannt. Ohne die ganze Methodik zu erklären, möchte ich dennoch auf gewisse Vorgehensweisen eingehen, die Sie ebenfalls für Ihren digitalen Business-Alltag übernehmen können.

Was ist ein Sprint? Vereinfacht ausgedrückt, versteht man darunter eine Laufdisziplin, bei der man eine relativ kurze Strecke zurücklegt. In Scrum ist ein Sprint eine Phase, die folglich lediglich zwischen zwei und vier Wochen dauert. Sie hat basierend auf den verfügbaren Entwicklerressourcen und Anforderungen ein klares Ziel, was es innerhalb der Sprint-Dauer zu erreichen gibt. Nur in Ausnahmefällen wird während des laufenden Sprints eingegriffen oder werden zusätzliche Anforderungen aufgenommen. Die Entwickler werden quasi von der Außenwelt abgeschirmt und können sich auf diese Weise voll auf die Umsetzung der Aufgaben des aktuellen Sprints konzentrieren.

Beim **Sprint Planning** wird auf Basis des aktuellen Entwicklungsstandes, der Anforderungen, der Erfahrungen aus den bisherigen Sprints und der verfügbaren personellen Ressourcen gemeinsam entschieden, was man vermutet, im neuen Sprint alles umsetzen zu können. Durch die kollektive Schätzung des Aufwands läuft man weniger Gefahr, sich zu verschätzen. Je eingespielter das Team ist, desto besser wird in der Regel die Genauigkeit der Schätzungen.

Im **Daily Scrum** – einem täglichen Meeting von 15 min Dauer – werden alle Entwickler aufgefordert, drei Fragen zu beantworten: Was habe ich getan, um das Ziel des Sprints zu unterstützen? Was werde ich heute tun? Wo sehe ich Hindernisse, die mich davon abhalten können, das Ziel des Sprints zu erreichen? Besonders die letzte Frage ist sehr wertvoll, denn sie ermöglicht, sehr schnell auf potenzielle Zeitverzögerungen zu reagieren und Hindernisse zeitnah aus dem Weg zu räumen.

Der **Sprint Review** dient dazu, die Software live zu zeigen und darauf einzugehen, welche Tasks alle erledigt wurden. Zudem wird die Vollständigkeit der Zielerreichung des Sprints überprüft. Jeder Entwickler zeigt seine Features selbst, das heißt, hier treffen Auftraggeber – egal, auf welcher hierarchischen Stufe – und Entwickler aufeinander. Dies bietet wieder eine Möglichkeit des Adressierens oder Erklärens eventueller Einflüsse oder Fehleinschätzungen, die eine zeitliche Verzögerung zur Folge hätten.

**Retrospektiven** sind ebenfalls von Vorteil. Oft werden diese in der Praxis zeitgleich wie das Sprint Planning oder die Sprint Review Meetings abgehalten. Ziel der Meetings ist es, sehr kritisch im Plenum zu hinterfragen, was gut lief, was schlecht lief, und konkrete Maßnahmen abzuleiten, um noch besser zu werden. Die Einschätzung, ob der aktuelle Stand gut oder weniger gut ist, erfolgt aufgrund von harten Fakten und Analysen zur Qualität und Produktivität des Sprints.

### Was können Sie konkret davon in Ihren Arbeitsalltag übernehmen?

- Planen Sie in vierwöchigen „Sprints“. Das heißt: Verkürzen Sie die Projektphasen, für die Sie eine Aufwandschätzung abgeben müssen.



- Legen Sie sich verbindlich auf das Ziel eines Sprints fest, aber nicht auf den Weg dahin.
- Schätzen Sie den Aufwand eines Sprints und der anfallenden Aufgaben niemals alleine, sondern im Team.
- Führen Sie „Daily Scrum“ ein: Telefonieren Sie einmal täglich mit den zuständigen Personen, um Hindernisse so schnell wie möglich zu erkennen und aus dem Weg zu schaffen.
- Planen Sie bewusst „Retrospektiven“ für Sie und ihr Team ein, denn diese bieten Ihnen Raum zu lernen und Erkenntnisse, die Sie unter Umständen als fundierte Argumente auf kritische Fragen zum aktuellen Stand der Initiative nutzen können.
- Und kommunizieren Sie transparent, wenn etwas nicht wie geplant läuft, überprüfen Sie Resultate iterativ, und passen Sie Ihre Vorgehensweise an die neuen Rahmenbedingungen an.

Entscheiden Sie sich für ein iteratives Vorgehen im Planungsprozess, können Sie rechtzeitig Abweichungen zum ursprünglichen Zeitplan erkennen, bevor das Top-Management Sie auf die Deadline-Überschreitung aufmerksam macht. Falls ihre IT bereits Scrum einsetzt – treffen Sie sich mit den Verantwortlichen oder setzen Sie sich bei den verschiedenen Meetings einmal dazu. Ich bin überzeugt, dass Sie für Ihren Arbeitsalltag etwas übernehmen können, damit digitale Projekte zukünftig weniger lange dauern.

## 2.4.4 Das Risiko der Risikovermeidung

„Es ist Zeit, damit aufzuhören, die alten Wege zu pflastern“, sagte Hammer bereits 1990 und beschrieb, wie unvorbereitet die meisten US-Unternehmen immer noch seien, wenn es darum geht, sich in einer Zeit rasch verändernder Technologien und immer kürzerer Produktlebenszyklen zu behaupten. Re-Engineering könne nicht sorgfältig geplant und in vorsichtigen Schritten durchgeführt werden. Es sei eine Alles-oder-nichts-Herangehensweise mit ungewissem Ergebnis. Unternehmen müssten den Mut aufbringen es tun, denn eine Wahl hätten sie nicht. Kommt Ihnen das bekannt vor? Gleiche Aussagen könnte man auf die heutige Zeit übernehmen und sie wären immer noch gültig.

In der Zwischenzeit ist einiges passiert: Sie haben höchstwahrscheinlich mindestens einmal ein Projekt erlebt, bei dem massive Investitionen zu enttäuschenden Resultaten geführt haben. Meist nennen mir meine Kunden als Beispiel die Einführung des neuen Customer-Relationship-Systems, welches personelle und finanzielle Ressourcen verschlungen hat, aber nicht zum gewünschten Mehrwert für ihr Business geführt hat. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Oft setzen Unternehmen Technologien ein, um alte Prozesse zu automatisieren und zu beschleunigen, anstatt sie neu zu definieren.

Aber weshalb pflastern wir nicht einfach neue statt der alten Wege? Es gilt, einige Dilemmata zu überwinden und ein grundlegendes Verständnis für Risiko zu schaffen.

Wussten Sie, dass es den Begriff „Risiko“ erst gibt, seit die Menschen nicht mehr den Göttern oder dem eigenen Schicksal die alleinige Macht über ihr Leben übertrugen,

sondern an die Möglichkeit der freien Wahl und Entscheidungen glauben? Risiken sind folglich das Pendant zu den Entscheidungsfreiheiten, die wir heute genießen.

Der Umgang mit Risiko beeinflusst Ihre Entscheidungen. Aber die Einstellung ist verbreitet, dass, wer nicht entscheidet, kein Risiko eingeht. Doch das ist falsch.

- Oft hilft der folgende (un)bequeme Denkipuls: Sie können ein Risiko nicht vermeiden, denn die Entscheidung, eines einzugehen oder nicht, stellt bereits ein Risiko dar.

Doch wie müssen Sie vorgehen, um risikofreudigere Entscheidungen zu fällen? Die Überwindung der folgenden Dilemmata kann Ihnen helfen, die Erfolgswahrscheinlichkeit in der digitalen Praxis zu erhöhen.

### **1. Dilemma: Persönliche Historie**

Ein gebranntes Kind scheut das Feuer. Die persönliche Historie und schlechte Erfahrungen führen oft zu einer niedrigeren Risikotoleranzgrenze – zumindest bei den traditionellen Führungskräften. Dies wiederum führt zur Risikovermeidung oder -Dosierung, denn so haben Sie das vermutlich auch im Studium gelernt: Risiken eingehen möchten wir nur dann, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlages gering ist. Digitale Leader sehen dies anders: Sie nutzen Fehlschläge, um über sich hinauszuwachsen, und verfolgen einen Test & Learn Approach, bis dieser von Erfolg gekrönt ist.

### **2. Dilemma: Unterschiedliches Risikobewusstsein**

Glücklicherweise geht jeder Mensch anders mit der Risikoeinstufung um. Ansonsten würden gewisse Entscheidungen nicht gefällt und Dinge nicht angepackt werden und dadurch den digitalen Fortschritt verhindern.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Risikofreudige digitale Führungskräfte sind entscheidungsfreudiger, weil sie – selbst wenn die Wahrscheinlichkeit des Eintretens gering ist – die Chancen immer noch als attraktiver bewerten als den Schaden, der potenziell durch einen Misserfolg oder durch keine Entscheidung entstehen kann.

### **3. Dilemma: Nie vollständige Informationen zur Entscheidungsgrundlage**

In einem dynamischen Umfeld mit vielen volatilen Faktoren und den unknown unknowns werden Ihnen nie alle Informationen vorliegen, die Sie sich wünschen würden, um mit einem guten Gefühl eine Entscheidung zu fällen. Oft verlangen Geschäftsleitungsmitglieder zur Entscheidungsgrundlage eine bessere Datenlage, aber lassen Sie uns realistisch sein: Oft gleicht die Risikoeinschätzung einem Glücksspiel. Vor allem auch, weil Sie und Ihr Team sehr viele digitale Aktivitäten zum ersten Mal machen und kaum Erfahrungswerte haben, die eine verlässliche Ableitung der Risikoeinschätzung zulassen.

#### 4. Dilemma: Von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen

Werden vom Entscheidungsgremium zusätzliche Informationen eingefordert, tendieren Menschen oft dazu, fehlende Information durch vorhandenes Wissen zu ergänzen. Oder Wissen zu „erfinden“, indem Äpfel mit Birnen verglichen werden und nicht vergleichbare Benchmarks plötzlich zur verbindlichen Zielgröße werden. Die Sinnhaftigkeit sei dahingestellt. Oder man schließt von der Gegenwart oder Vergangenheit auf die Zukunft, was fälschlicherweise zu mehr Sicherheit, aber in sehr seltenen Fällen dazu führt, eine richtige Prognose zu stellen.

#### 5. Dilemma: Misserfolg ist nicht gleich Misserfolg

Im digitalen Change Continuum ist Misserfolg – wie mehrmals in aufgezeigt – ein gesunder und gewollter Entwicklungsschritt zum Erfolg. Dies zu glauben, dafür fehlt Ihnen unter Umständen jedoch die Erfahrung, die dies bestätigt. Natürlich ist hier nicht gemeint, dass Sie fahrlässige Risiken in Kauf nehmen oder erwartete Risiken nicht zu minimieren versuchen. Gemeint ist: Fehler machen ist okay, sofern man daraus lernt und es die nächsten Male besser macht.

- Ein (un)bequemer Denkipuls ist: Es wird immer berechenbare, unberechenbare und unbekannte Risiken geben, die zu einem unbekannten und meist dem schlechtesten Zeitpunkt unser Projekt von der geplanten Zeitschiene abbringen werden.

Peter Borchers, Gründer von Telekom hub:raum, verwendet bezüglich des Umgangs mit Risiken in Kap. 4.6. eine gute Metapher: Ein Formel-1-Weltmeister tastet sich bewusst an Grenzen heran. Werden diese erreicht – so schreibt er –, könne man diese ausweiten. Ähnlich würde es sich auch beim Schach verhalten: Ein Schach-Weltmeister geht bewusst Risiken ein, macht unerwartete Züge und geht ein kalkuliertes (aber nicht dummes) Risiko ein.

Risikovermeidung ist das größte Risiko. Stillstand verhindert Veränderung und diese wird benötigt, um erfolgreich zu bleiben. Befürchten Sie nicht das Risiko von neuen Initiativen und Ideen, sondern das Risiko der alten Ideen in einer neuen Welt.

### 2.4.5 Unterschätzen Sie die Dynamik der Veränderung nicht

The performance of hardware doubles about every two years. Gordon Moore

Gordon Moore, der Intel-Mitbegründer, hat bereits vor 50 Jahren das „Moorsche Gesetz“ formuliert. Das Gesetz besagt, dass sich die Rechenleistung der Computerchips alle zwei Jahre verdoppelt. Visualisiert man diese Entwicklung als Kurve, erkennt man das exponentielle Wachstum.

### **Doch was meint „exponentiell“?**

Exponentiell umschreibt aus mathematischer Sicht einen Wachstumsprozess, in dem sich eine Menge während einer bestimmten Zeiteinheit immer um den gleichen Faktor vergrößert beziehungsweise verkleinert.

Zum Beispiel: 1979 waren es bei Intel 29.000 Transistoren, die zunehmend die Rechenleistung von PCs – in einer Zeiteinheit von zwei Jahren – immer um einen Faktor 2 erhöhten. So konnte Intel 2015 dank exponentiellen Wachstums den Core Prozessor der fünften Generation mit 1,3 Mio. Transistoren vorstellen.

Christoph Bornschein sagt in der Einleitung: „Die größte Schwäche des Menschen ist seine Unfähigkeit, die Exponentialfunktion zu verstehen.“ Christine Kirbach und Julia Kronenwett von Pro7Sat1 bringen eine Herausforderung unserer Zeit in Kap. 4.5 auf den Punkt: „Human Resources kann bis zu einem gewissen Grad die Entwicklung eines jeden Mitarbeiters beschleunigen, aber Mitarbeiterentwicklung erfolgt linear, Businessentwicklung oft exponentiell.“

Auch Rolf Dobelli beschreibt in seinem Buch „Die Kunst des klaren Denkens“ die Unfähigkeit des Menschen, exponentielles Wachstum zu verstehen. Seiner Ansicht nach übersteigt bereits ein gefaltetes Blatt unser Denken. Sie erinnern sich sicherlich zurück, als Sie als Kind oder mit Ihren Kindern Papier gefaltet haben. Falten Sie ein Papier einmal, dann ist es danach doppelt so dick. Falten Sie es sechsmal, dann wird es schon wirklich sehr schwierig aufgrund der Dicke des Papiers. Dies liegt daran, dass es nach sechsmal falten  $2^6=64$  Schichten umfasst. Würden Sie es 50-mal falten, dann würde die Dicke in etwa der Distanz der Erde zur Sonne entsprechen.

Gemäß Dobelli liegt die Schwierigkeit, exponentielles Wachstum zu verstehen, in der Geschichte der Menschheit begründet: Die Erfahrungen unserer Vorfahren seien immer linear gewesen. Hätten Jäger und Sammler doppelt so viel Zeit aufs Sammeln verwendet, wären doppelt so viele Beeren gefunden worden. Oder wären zwei Mammuts erlegt worden, dann hätte man doppelt so lange davon zehren können.

### **Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit in der digitalen Praxis**

Was nützt Ihnen diese Erkenntnis nun für die Praxis?

Sie benennt die rasante Geschwindigkeit, mit der sich neue Technologien entwickeln, und erklärt die Schwierigkeit, die Veränderungen im gleichen Tempo im Unternehmen umzusetzen. Wir können diese Erkenntnis der rasanten Entwicklung als Begründung für den Stillstand nehmen oder als Ansporn sehen, das zu ändern, was in unserer Macht liegt: unser Denken und Handeln. Je eher Sie beginnen, sich mit dem Thema der Digitalisierung zu beschäftigen, desto weniger schnell wächst die Kluft zwischen den vielfältigen technologischen Möglichkeiten und der Schwierigkeit, diese zu verstehen.

### **2.4.6 Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen**

Anything that can go wrong, will—at the worst possible moment. John W. Campbell jr.

Finagles Gesetz (Weber 1986) – oder auch „Finagle’s Law of Dynamic Negatives“ – stammt vom US-amerikanischen Science-Fiction-Schriftsteller und -Herausgeber John W. Campbell jr. und beschreibt als Lebensweisheit Fehlerquellen in komplexen Systemen. Vermutlich ist Ihnen die Lebensweisheit als „Murphy’s Law“ weit geläufiger: „Alles, was schiefgehen kann, wird auch schiefgehen.“ In der Geschichte der Menschheit gab es einige andere Vertreter, die ähnliches Aussagen bereits vor der Jahrhundertwende getroffen haben. Spannend ist diese pessimistisch anmutende Lebensweisheit, wenn es darum geht, vermeintliches Scheitern oder Misserfolge zu vermeiden.

John W. Campbell jr. definierte mehrere Gesetze (Weber 1986), die seiner Meinung nach beschreiben, weshalb in der Forschung nichts so abläuft, wie es soll. Innovation zu managen zeigt Parallelen mit der Forschung auf. Man versucht, neue Erkenntnisse abzuleiten und mit Experimentieren Fakten und Lösungen zu gewinnen, die verifizierbar sind.

1. „Wenn bei einem Experiment irgendetwas schiefgehen kann, dann geht es auch schief.“
2. „Welches Resultat man auch immer erwartet, es gibt immer jemanden, der bereit ist, zu fälschen.“
3. „Was auch immer das Resultat ist, immer ist irgendetwas versessen darauf, es falsch zu interpretieren.“
4. „Was auch immer geschieht, es gibt immer jemanden, der dadurch seine Lieblingstheorie bestätigt sieht.“

Implizit schwingt bei der pessimistischen Aussage die Warnung oder Angst vor dem unbekannten Risiko unerwarteter Ereignisse mit. Zudem auch die Warnung vor Dritten, die gegebenenfalls durch bewusst falsche Zahlen oder Interpretationen versuchen, den Erfolg zu boykottieren, oder aktiv in Management Meetings dafür kämpfen, Resultaten den Erfolg abzuspochen. Die Gründe sind mannigfaltig: Gerade eher innovationsträge Menschen fühlen sich in der Komfortzone des Altbekannten sehr wohl (siehe Kap. 2.8 „Wir sind (nicht) konservativ und veränderungsresistent“). Hat ein Manager jahrelang das Austesten von Neuem aktiv behindert mit der Begründung, digitale Medien seien überschätzt und würden keinen Mehrwert bringen, dann wird es ihm schwerfallen, das Gegenteil bewiesen zu sehen.

In der Praxis führt das oft zu paradoxen Verhaltensweisen – wie das folgende Praxisbeispiel zeigt.

#### **Beispiel aus der Praxis: Ein etabliertes Handelsunternehmen**

Nach einer Neubesetzung des Marketingleiters eines etablierten Handelsunternehmens im deutschsprachigen Raum hat dieser entschieden, zum ersten Mal einen beachtlichen Teil des TV-Media-Budgets für die Verlängerung der Kampagne auf den digitalen Kanälen (YouTube und Facebook) freizugeben. Anforderung an das Team und die digitale Media-Agentur war, die Markenbekanntheit und -beliebtheit innerhalb einer spezifischen Zielgruppe zu erhöhen („next Generation customer“). Der Marketingleiter wollte

zur Ansprache dieses sehr spezifischen Kundensegments als primäres Ziel die Effektivität der digitalen Kanäle aufzeigen. Als ein untergeordnetes Ziel galt, mehr Umsatz zu generieren. Der CEO unterstützte die Idee. Dem eher konservativen Verkaufschef, der seit über 15 Jahren ausschließlich auf TV-Werbung setzte, missfiel diese Neuerung.

Paradoxerweise hat er jedoch bei Anwesenheit des CEOs Offenheit für den Test vorge täuscht. Die Resultate wurden von einem etablierten Marktforschungsunternehmen sowie der eigenen internen Marktforschung vorgelegt. Spannenderweise fiel hier als Erstes Folgendes auf: Während das unabhängige Marktforschungsinstitut eine massive Zunahme der Markenbekanntheit und vor allem -beliebtheit auswies, wurde dies vonseiten der internen Marktforschung verneint. Zudem wurde von ihr die prozentuale Zunahme der Markeneffekte mit einer imaginären Zahl verglichen, deren Ursprung im Stimmengewirr und Meinungs austausch des Meetings unterging. Mit der Konsequenz, dass die Präsentation der Endresultate in einem Desaster endete: Der eigentliche Erfolg der Kampagne wurde vom Verkaufschef verneint, die Kampagne im Nachhinein zur Verkaufsförderungsmaßnahme deklariert und die Erkenntnisse des unabhängigen Marktforschungsinstituts komplett aus dem Fokus gerückt. Der traditionell geprägte CEO war verwirrt, der Marketingleiter verärgert und der Verkaufschef zelebrierte den Beweis, dass digitale Kanäle nicht funktionieren.

### **Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit in der digitalen Praxis**

Wie können Sie eine solche Situation frühzeitig erkennen und umgehen?

#### **Nicht Äpfel mit Birnen vergleichen**

Beim digitalen Experimentieren ist eine klare Zielsetzung unverzichtbar. Dennoch wird es Ihnen schwerfallen, sich zu Beginn eines Vorhabens auf dermaßen verbindliche Ergebnisse festzulegen, wie es das Entscheidergremium von Ihnen einfordern wird. Das klingt nach einem Widerspruch, der jedoch aufgelöst werden kann: Die Abgrenzung, welche Ziele mit einem Projekt verfolgt werden und welche nicht, ist ein erster Schlüssel zur Erfolg.

Ein traditionell denkendes Entscheidergremium wird um jeden Preis Unsicherheiten und Risiken zu minimieren versuchen. Was dann passiert, wurde bereits in Kap. 2.4.1 „Irgendjemand (ver)rechnet sich (hoffentlich) immer“ beschrieben: Sie werden aufgefordert, Vergleichswerte zu (er)finden, mit denen man eine Sicherheit suggeriert und Erwartungen schürt, die oft realitätsfremd sind.

Lassen Sie sich – insbesondere, wenn Sie etwas zum ersten Mal machen – nicht auf einen Vergleich von Äpfel und Birnen ein. Jeder noch so unverbindliche Schätzwert, der unbedacht im Vorfeld genannt wird, taucht in Schlussreports als verbindlicher Maßstab auf. Abweichungen zu diesem Schätzwert definieren dann plötzlich Erfolg oder Misserfolg.

Als Beispiel: Wie sollen Sie im Vorfeld wissen, wie viele Reisen über die neu eingeführte mobile Buchungsstrecke in den nächsten zwei Monaten gebucht werden? Wie sollen Sie exakt vorhersagen können, wie viel Prozent Markenbekanntheit Sie durch eine digitale Kampagne hinzugewinnen werden? Indem Sie ausprobieren, analysieren, kommunizieren und optimieren und daraus über die Zeit Erfahrungswerte haben, auf die Sie bauen können.

**Erfolge durch unabhängige Dritte bestätigen lassen**

Wählen Sie ein unabhängiges Marktforschungsinstitut, welches Sie als Partner unterstützt, und laden Sie die Zuständigen zur Präsentation der Resultate ein, um kritische Fragen direkt aus erster Hand beantworten zu lassen. Inkludieren Sie als erstes Slide immer die zuvor von allen „abgenickten“ Ziele, um hier nicht Gefahr zu laufen, anhand anderer Prioritäten beurteilt zu werden.

**Zeitpuffer einplanen**

Rechnen Sie ein unbekanntes Risiko, welche zu einem unbekannten Zeitpunkt eintreffen kann, als Zeit-Puffer mit ein. (Fast) jedes Problem kann gelöst werden, mit den notwendigen Zeitressourcen. Und wie Sie wissen, es dauert immer länger, als man denkt – wie in Kap. 2.4.3 bereits erläutert.

**Repräsentativität von Aussagen hinterfragen**

Hören Sie genau zu, wenn jemand vor versammeltem Plenum auf Ihre Aussage mit einem Satz wie „Alle anderen haben gesagt, ...“ kontert. Oft verbirgt sich hinter solchen Bemerkungen eine Grundgesamtheit von ein bis drei Personen. So argumentiert auch Daniel Kahnemann, der in seinem Bestseller „Thinking, fast and slow“ das Gesetz der kleinen Zahl (2012) benennt: Es beschreibt die Tendenz, Aussagen Glauben zu schenken, ohne die Repräsentativität der Aussage zu überprüfen. Hinzu kommt die Neigung des Menschen von wenigen Eigenschaften auf das Ganze zu schließen. Deshalb: Fragen Sie getrost nach, wer „alle“ sind und wie eine Schlussfolgerung zustande kommt respektive auf welcher Faktenbasis eine Behauptung beruht.

**Narrative Verzerrung auflösen**

Gerade am Anfang eines Projektes herrscht oft eine massive Euphorie. In dieser Phase werden Erwartungen gesetzt. Viele Menschen tappen dann in die Falle der Selbstüberschätzung (Kahnemann 2012), in deren Folge die zu erwartenden Resultate eines digitalen Experimentes in kolossalem Übermut freiwillig selbst heraufgesetzt werden. Dies tun wir auch sehr überzeugend, weil wir uns der „narrativen Verzerrung“ bedienen. Erfolge der Vergangenheit werden mit unserer persönlichen Kompetenz oder gar Expertentum begründet und Zufälle, die uns positiv zugespielt haben, ignoriert. Rechnen Sie im Vorfeld unbedingt Ihre Prognosen nicht nur mit dem Best-, sondern auch Worst-Case-Szenario durch. Sollten Sie sich verschätzt haben, hilft es, dies möglichst früh einzugestehen und dementsprechende Maßnahmen vorzuschlagen.

**Zahlen in Geschichten verpacken**

Sie kennen das: Sie zeigen eine Statistik und hören sechs unterschiedliche Interpretationen – die je nach Interessenlage variieren. Entgegenen Sie der Tendenz, Zahlen absichtlich oder unabsichtlich falsch zu interpretieren, indem Sie niemals einen Report vorstellen, ohne eine saubere Interpretation in Form einer Story mitzuschicken. Suchen Sie sich einen Analysten, der Zahlen sehr gut in Geschichten verpacken kann.



If you want to be good about analytical decision-making, it's not about the math. Karl Kempf

Wie es Karl Kempf, der US-amerikanische Mathematiker von Intel, ebenfalls formuliert (Brinker 2011): Richtige Entscheidungen werden nicht aufgrund der Zahlen getroffen, sondern wer fähig ist, Resultate in Geschichten zu verpacken, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeiten. Zudem: Präsentieren Sie – vor allem bei weniger erfreulichen Zahlen – nicht nur Probleme, sondern schlagen Sie auch Lösungen für die Optimierung vor.

#### Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz

- **Investitions-Dilemma:** Projektverantwortliche haben die Wahl zwischen zwei schlechten Optionen: einem realistischen Businessplan und geringem Investitionskapital oder einem überoptimistischen Businessplan mit hoher Misserfolgs-Quote und viel Investitionskapital. Entscheiden Sie sich bewusst für oder gegen eine Option
- **Richtiger Zeitpunkt:** Der richtige Zeitpunkt der Zielüberprüfung und -erreichung ist entscheidend für die Einschätzung des Executive oder Steering Boards, ob eine digitale Aktivität ein (Miss)Erfolg ist
- **Narrative Verzerrung:** Falls Sie der sogenannten „narrativen Verzerrung“ zum Opfer gefallen sind, stehen Sie dazu und korrigieren so schnell wie möglich falsche Annahmen
- **Kein Ende in Sicht:** In der Mitte des Projektverlaufs, dem Tal der Tränen, werden oft aus diversen Gründen (Ungeduld, Druck seitens Shareholder, Angst vor schlechten Quartalszahlen, angedrohten Sparmaßnahmen, zu optimistische Erwartungen oder Zeitverzögerungen im Projekt etc.) Resultate eingefordert, die noch nicht vorliegen
- **Immer länger planen:** Alles dauert immer länger als erwartet – gerade in der neuen und komplexen Thematik der Digitalisierung sind deshalb neue Formen der Aufwandsschätzung und Planung sinnvoll
- **Von Scrum lernen:** Denken Sie in „Sprints“ und verkürzen Planungsphasen, um die Aufwandsschätzung genauer zu gestalten
- **Erwartungen setzen:** Setzen Sie realistische Erwartungen, ab wann sich frühestens Effekte der digitalen Transformation als Businesserfolge niederschlagen: Ein One-Pager mit konsolidierten und prognostizierten Resultaten hilft, situativ mit Fakten und Argumenten zu kontern
- **Chancenorientiert:** Bewerten Sie den Nutzen einer Chance – selbst wenn die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens gering ist – immer noch attraktiver als den Schaden, der potenziell durch einen Misserfolg oder durch eine fehlende Entscheidung entstehen kann
- **No risk, no fun:** Das größte Risiko für die digitale Businessstransformation ist die Risikovermeidung und nicht das Risiko selbst: Stillstand verhindert Fortschritt



- **Real-time KPI-Dashboard:** Überwachen Sie die Schlüsselkennzahlen – möglichst real-time, um situativ immer mit in Geschichten verpackten Fakten zu kontern
- **Dosierte Quick Wins:** Es gibt einen perfekten Zeitpunkt, um proaktiv dosierte Erfolge und Quick Wins zu kommunizieren, bevor kritische Stimmen aufkommen. Dies hilft, den Glauben an das Projekt aufrechtzuerhalten
- **Marshmallow-Experiment:** Belohnungsaufschub kann eine effektvolle Taktik sein, um clever orchestriert und überzeugend die mithilfe digitaler Aktivitäten generierte Steigerung der Profitabilität oder Rentabilität zu feiern
- **Zielüberprüfung:** Es lohnt sich, bei der Überprüfung der Zielerreichung nochmals sehr genau die im Vorfeld schriftlich und verbindlich definierten Messgrößen vor Augen zu führen. Dadurch wird vermieden, anhand falscher Schlüsselkennzahlen beurteilt zu werden
- **Bestätigung durch Dritte:** Bestätigen Sie Effekte durch unabhängige Marktforschungsunternehmen. Dies schafft eine neutralere Faktenlage und erhöht die Glaubwürdigkeit
- **Zahlen in Geschichten verpacken:** Suchen Sie sich einen guten Analysten mit Storytelling-Qualitäten, der dröge Zahlenberge in phasengerechte Geschichten verpackt, Fehlinterpretationen von Kritikern minimiert und die Verständlichkeit erhöht

---

## 2.5 Erfolgreich scheitern

Failure is an option. (Summa 2015)

Vor einigen Jahren interviewte ich einen Bewerber, als es darum ging, die digitale Kompetenz im Team zu stärken. Der Bewerber hatte einen sehr spannenden Lebenslauf, er war Schnelldenker und wies fast ein Duzend digitaler Innovationsprojekte als Referenz aus. Er war einer der ganz seltenen und gefragten digital Talents – so dachte ich –, der mich garantiert massiv bei der Etablierung einer digitalen Kultur unterstützen könnte. Meine Abschlussfrage an ihn lautete: „Wie oft sind Sie in Ihrer Karriere schon gescheitert oder hatten einen Misserfolg vorzuweisen?“ Er antwortete spontan: „Eigentlich nie.“ Dann legte er eine Denkpause ein, die mir die Hoffnung gab, er würde seine Aussage nochmals überdenken. Was er auch tat. „Nicht eigentlich, sondern effektiv nie“, bestärkte er seine Antwort.

Sind Sie schon einmal gescheitert oder hatten einen Misserfolg zu verbuchen?

Scheitern gehört zu jedem beruflichen Werdegang, aber möglichst nicht zum eigenen. Andere scheitern. Wir nicht. Selbstverständlich haben wir Erfolgsgeschichten zu erzählen. Die Mehrheit der Menschen wird misstrauisch, wenn jemand im Bewerbungs- oder

Networking-Gespräch von seinen Misserfolgen berichtet. Mich persönlich irritiert genau das Gegenteil. Müssten wir in der heutigen Zeit nicht alle misstrauisch werden, wenn jemand behauptet, noch keinem Misserfolg gehabt zu haben? Führt der Weg zu digitaler Innovation nicht eigentlich immer über „Trial and Error“ und „Test and Learn“? Sind Versuch und Irrtum nicht notwendige Entwicklungsschritte, um erfolgreich zu sein? Und noch viel wichtiger: Gehört nicht gerade die hartnäckige Enttabuisierung von Scheitern und Misserfolg zu den Charaktereigenschaften des digitalen Leaders?

In Deutschland gilt Scheitern immer noch als Tabu. Gemäß dem Sozialtheoretiker und Bestsellerautor Richard Sennett ist Scheitern sogar der letzte Tabu der Moderne: „Es gibt jede Menge populärer Sachbücher über den Weg zum Erfolg, aber kaum eines zum Umgang mit dem Scheitern. Wie wir mit dem Scheitern zurechtkommen, wie wir ihm Gestalt und einen Platz in unserem Leben geben, mag uns innerlich verfolgen, aber wir diskutieren es selten mit anderen“, so Sennett in seinem Buch „Der flexible Mensch“ (2006).

Scheitern und Gelingen werden mit falsch oder richtig assoziiert. Anders als beim Gelingen einer Sache, entziehen wir uns in der Regel der Auseinandersetzung mit dem Scheitern, um uns den Gefühlen des Versagens nicht auszusetzen.

In anderen Ländern, wie in den USA beispielsweise, ist nicht das Scheitern tabu, sondern Aufgeben. In Japan hat Toyota mit Kaizen – was übersetzt für „Veränderung zum Besseren“ steht – bereits in den 70er Jahren erkannt, wie wichtig Fehlererkenntnis für die kontinuierliche Optimierung ist. Gehen wir in der Geschichte noch weiter zurück, dann zeigt sich: In der Antike und bis ins Mittelalter kannte man den Begriff „scheitern“ nicht wirklich – wie auch der Begriff „Risiko“ unbekannt war – siehe Kap. 2.4.4. Entscheidungen galten als gottgegeben. Das Schicksal meinte es gut oder schlecht zu einem. Der Begriff des Scheiterns kam erst in der Renaissance mit der zunehmenden Eigenverantwortung jedes Individuums und dem Anspruch nach freien Entscheidungen auf. Heute sind in den meisten etablierten Unternehmen gemäß Peter Borchers. Planungsgenauigkeit, Fehlervermeidung und Effizienz die „heiligen drei Kühe etablierter Unternehmen. Aber zumindest zwei der drei heiligen Kühe sind heute nur schwer aufrechtzuerhalten.

Erfolg und Misserfolg bedingen einander. Ohne Misslingen würde das Gelingen nicht wirklich geschätzt werden. Es wäre der unspektakuläre Normalzustand.

Um hier Missverständnisse zu vermeiden: Nicht jedes Scheitern ist ein Erfolg.

Aber im digitalen Experimentierfeld gibt es nun mal keine Abkürzung zum Erfolg, der Weg führt oft über Fehler und Misserfolge. Die Erkenntnisgewinnung, wie etwas nicht funktioniert, führt gerade in unbekannten Themen mit ungeahnten Risiken meist erst zur Einsicht, wie es anders zu sein hat. Sie kennen dies sicher aus alltäglichen Situationen. Dinge werden oft besser, nachdem zuerst etwas schiefgelaufen ist. Das Ehepaar wird erst glücklich, nachdem die Beziehung gescheitert ist und sie in Verzweiflung über scheinbar unlösbare Differenzen vom Therapeut neue Verhaltensweisen erlernen. Airlines beginnen, den Gesundheitszustand der Piloten ernster zu nehmen, nachdem ein vermutlich depressiver und fluguntauglicher Germanwings-Pilot über 150 Menschen mit seinem Suizid mit in den Tod riss. Die Sicherheitsbestimmungen und Kontrollen der Flugtauglichkeit werden

angepasst und sind strikter und besser, als sie ohne dieses tragische Unglück gewesen wären. Das kleine Kind lernt erst laufen, nachdem er zig Mal gestürzt ist.

Oder wieder in Bezug auf das geschäftliche Umfeld: Lancieren Sie zum ersten Mal eine Verkaufskampagne auf neuen digitalen Kanälen, wird selten auf Anhieb der gewünschte Cost-per-Order unmittelbar erreicht. Nach ausgiebigem Test & Learn werden jedoch Ziele oft sogar übertroffen. Die iterative und agile Denkweise, welche in digitalen Projekten eine hilfreiche Grundvoraussetzung ist, nutzt Fehler zur Optimierung des weiteren Projektverlaufs.

► (Un)bequemer Denkipuls:

Es geht heute vor allem darum, Fehler so schnell wie möglich zu erkennen, dazu zu stehen, sie zu analysieren und Vorgehensweisen zu wiederholen, aber indem aus den Fehlern gelernt wurde.

Es funktioniert nicht, immer das Gleiche zu tun und andere Resultate zu erwarten.

Oder wie Samuel Beckett es auf den Punkt gebracht hat:

All of old. Nothing else ever. Ever tried. Ever failed.  
No matter. Try again. Fail again. Fail better.  
Samuel Beckett (2015)

Richtungsweisende digitale Leader erkennen die Wichtigkeit von Zahlen, Zielen, deren Messung und Übertragung auf den Businessnutzen – möglichst in real-time und aufmerksamkeitsstark auf großen Monitoren visualisiert. Immer und jederzeit einsehbar.

Erfolg ist eine Frage der Zeit, Misserfolg auch: Je schneller Denk- oder Konzeptfehler erkannt und korrigiert werden, desto weniger personelle und finanzielle Ressourcen werden verbrannt. Das verstehe ich unter „erfolgreich scheitern“.

Verlierer ist, wer aus dem Scheitern nicht lernt.

Fehler unter den Tisch zu kehren, führt zu einer Loose-Loose-Situation: Sie scheitern, lernen vermutlich wenig aus der Situation und laufen Gefahr, beim nächsten Mal den Fehler zu wiederholen und vor allem: das eigene Gelingen dadurch zu erschweren.

Hinzu kommt: Erfolg ist in einem dynamischen und digitalen Marktumfeld ein sehr volatiles und fragiles Konstrukt. Die exponentielle Veränderungskurve der technologischen Innovation und die dadurch ausgelöste Bedürfnisänderung der Kunden beeinflussen auf Halbwertszeit von Erfolg. Nehmen wir das Beispiel eines Toasters: Das Bedürfnis der Menschen, frühmorgens eine Scheibe Toast hell-, mittel- oder dunkelbraun zu tosten, hat sich in den letzten zehn Jahren nicht verändert. Während Sie während zehn Jahren erfolgreich ein und denselben Toaster verkaufen können, wird beispielsweise die Einführung einer neuen App, eines Kundenportals oder einer neuen digitalen Dienstleistung kein Garant für jahrelangen Erfolg sein. Zu unvorhersehbar und unbekannt sind die Chancen für Unternehmen bedingt durch die disruptiven Technologien und nicht vorhersehbare Adaption durch die Gesellschaft.

- (Un)bequemer Denkipuls: Die Halbwertszeit von Erfolg im digitalen Zeitalter ist äußerst kurz. Erfolg muss jeden Tag wieder neu verdient werden. Was gestern funktionierte, kann morgen schon passé sein.

Mit diesem Bewusstsein im Hinterkopf wird es fast unmöglich abzuheben: sich für den Besten zu halten und sich aus Bequemlichkeit oder Überheblichkeit dem eigenen Fortschritt zu widersetzen.

Vielmehr entsteht durch diese Einsicht eine beeindruckende Bescheidenheit, die dazu führt, sich, statt sich für das Funktionierende zu loben, für das zu Optimierende zu tadeln. Ein iterativer (Teufels)Kreis mit massivem Erfolgspotenzial.

### 2.5.1 Eine Frage der Zeit

Werfen wir einen Blick zurück in der Geschichte der Menschheit, treffen wir auf einige Beispiele wie Van Gogh, Kafka oder Rothko, deren Werke erst nach ihrem Tod monetäre Erfolge erzielten (Statista 2015d).

Thomas Alva Edison erfand die Glühbirne aufgrund seiner Hartnäckigkeit: Er scheiterte einige tausend Mal und experimentierte mit unterschiedlichen Materialien – so wird berichtet –, um den besten Glühfaden zu finden, der die Glühbirne dauerhaft zum Leuchten brachte.

Henry Ford ist eine der bekanntesten Persönlichkeiten der Autogeschichte. Als Unternehmer scheiterte er jedoch dreimal, bis er seine Ford Motor Company gründete. Abraham Lincoln verlor mit 23 seinen ersten Wahlkampf, mit 29, 34, 45 und 49 weitere, bis er schlussendlich mit 52 Jahren zum Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika gewählt wurde (Scheucher 2011).

Ein weiteres Beispiel ist Elon Musk, Chef und Gründer des Elektroautoherstellers Tesla: Er gründete 2003 ein Unternehmen mit Firmensitz in Palo Alto (Silicon Valley) mit dem Ziel, Elektroautos für ein breites Publikum zu bauen. Seither wurden praktisch noch keine Gewinne erzielt. In den letzten zehn Jahren schrieb das Unternehmen nur einmal schwarze Zahlen. Tesla gewann das Vertrauen der Investoren aufgrund des Erfindergeistes und seines Pionierstatus. Im März 2013 soll Musk bei seinem Freund und Google-Boss Larry Page angeklopft haben, weil sein Unternehmen angeblich kurz vor der Pleite stand (Vance 2015). Lieferverzögerungen und schwache Absätze ließen Musk zu Plan B greifen, um einen potenziellen Käufer – wie zum Beispiel Google – zu suchen. Doch bevor Larry Page den Deal unter Dach und Fach bringen wollte, zeichnete sich an der Börse ein wunderbarer Turnaround ab.

Tesla wurde vom beinahe Pleitekandidaten zum Kultkonzern. Musk ist nach wie vor überzeugt, Erfolg sei eine Frage der Zeit. Er prognostiziert sehr selbstbewusst, sein Unternehmen werde in zehn Jahren mit 700 Mrd. US-Dollar so viel wert sein wie derzeit Apple. Musk erklärt diese Schätzung mit dem rasanten Umsatzwachstum: 2014 hätten sich Teslas

Erlöse nahezu verdoppelt und bis 2025 würden sie jährlich um mindestens weitere 50 % zulegen (Spiegel 2015).

Ist Erfolg eine Frage der Zeit, so gilt dies auch für Misserfolg: Es gibt Projekte, die stehen von Beginn an unter einem schlechten Stern. Alle Meilensteine werden nur mit Verzug erreicht, verantwortliche Personen während des Projekts ausgetauscht, Ziele unklar definiert und unter anderem auch deshalb immer wieder verfehlt. Infolgedessen ist das vorliegende Ergebnis häufig wenig zufriedenstellend. Was mich an den Lenkungsausschuss-Meetings immer wieder erstaunt ist, wie lange diese Projekte zwar heftig kritisiert, aber dennoch weiter finanziert werden. Begründet wird dies meist folgendermaßen: „Nun haben wir schon so viel investiert, irgendwann muss es sich auszahlen.“ Dies ist meines Erachtens ein Irrglaube. Es gibt effektiv Projekte, die zum erfolglosen Scheitern verurteilt sind. Die Herausforderung ist es zu erkennen, für welche dies zutrifft. Intuition kann hier leicht in die Irre führen. Vor allem, wenn es um die eigenen „Darlings“ geht. Gemeint sind die Projekte, bei denen man Sponsor, Gesamtverantwortlicher oder gegebenenfalls Initiator ist und für die man sich schon so weit aus dem Fenster gelehnt oder in die man schon erhebliche Zeit investiert hat. Wann der perfekte Zeitpunkt ist, um die eigenen Darlings zu eliminieren, lässt sich nicht generell festlegen. Aber seien Sie bereit, dies zu tun, wenn es die Situation erfordert – ansonsten schieben Sie den Misserfolg lediglich auf.

### 2.5.2 Die (in)direkte Profitabilität von Scheitern

In den meisten Köpfen wird „scheitern“ mit etwas verlieren oder falsch machen assoziiert. Aber unternehmensintern dosiertes Scheitern im geschützten Labor-Umfeld gezielt zuzulassen, um im Markt möglichst erfolgreiche Produkte, Services oder Dienstleistungen zu lancieren, zahlt sich aus.

Oliver Kempkens, Global Lead für Design Thinking bei SAP, erklärt in Kap. 4.9 sehr aufschlussreich, wie mit der Einführung von Design Thinking bei SAP vermehrt nutzerzentrierte Software designt wird. Durch Einsatz dieses erkenntnis-getriebenen Prozesses wird bereits in der Testphase der Nutzer involviert. In den Tests wird vor allem darauf geachtet, was nicht funktioniert. Dies ermöglicht es Kunden und Endanwendern der Software, Produkte noch besser zu verstehen, Denkfehler im Produkt zu erkennen, Feedback frühzeitig zu berücksichtigen und dadurch ein mögliches Scheitern abzuwenden.

Markus Leptien, Director Digital Interaction & Service Integration bei Telefonica Deutschland, beschreibt in Kap. 4.8, wie dort die Lean-Start-up-Methodik etabliert wurde, um die (miss)erfolgsentscheidende Time-to-Market zu verkürzen und das Motto „fail fast, fail early, fail cheap“ zu beherzigen. Die Adaption des Lean-Start-up-Vorgehens half dabei, sich nicht zu früh auf eine Produktidee zu versteifen, diese dann zeitintensiv zu bearbeiten, um danach zu scheitern, weil man an den Kundenbedürfnissen vorbei entwickelt hat. Telefonica hat durch die Lean-Start-up-Methodik signifikante Kosteneinsparungen generiert, weil unter anderem keine immensen personellen und finanziellen Ressourcen über eine lange Entwicklungszeit auf einem „falschen“ Produkt gebunden wurden.

**Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Failure is an option – für erfolgreiche digitale Leader:** Erfolg und Misserfolg bedingen sich gegenseitig
- **Enttabuisierung von Scheitern:** Agieren Sie wie ein digitaler Leader und enttabuisieren Sie das Scheitern – das hilft Ihnen und Ihrem Team, mutiger zu werden und Dinge auszuprobieren
- **Fail fast, fail early, fail cheap:** Aufgeben oder es nicht probiert zu haben, sollte sich schlechter anfühlen, als einen Misserfolg – sei es im Kleinen oder gGroßen – vorzuweisen
- **Frühzeitig testen:** Eine „Design Thinking“- oder „Lean Start-up“- Herangehensweise kann die Chancen eines Misserfolgs durch strukturiertes, iteratives und frühzeitiges Erkennen von Denkfehlern und frühzeitiges Testen mit dem Endkunden minimieren
- **Misserfolge sind kein Untergang:** Misserfolge sind notwendige und gesunde Entwicklungsschritte und eine Folge der aktuellen Herausforderung, dass unbekannte und undefinierte digitale Produkte auf noch unbekannte Art und Weise implementiert werden sollen
- **Fehler als Entwicklungsschritt:** Fehler können unsere Kreativität stimulieren: Der Erkenntnisgewinn, wie etwas nicht funktioniert, führt meist erst zur Erkenntnis, wie es anders zu sein hat
- **Versuch und Irrtum:** Vorteilhaft ist es, zuversichtlich zu sein, dass Versuch und Irrtum zugunsten eines langfristigen besseren Results legitim und sogar erwünscht sind
- **Fehlertoleranz:** Eine hohe Fehlertoleranz im Unternehmen schafft die notwendigen Rahmenbedingungen, um das digitale Experimentieren und erfolgreiche Scheitern zu ermöglichen
- **Lernkultur:** Die Lernkultur im Unternehmen muss seitens der Geschäftsführung gewollt und gefördert werden
- **Incentivierung für Innovation:** Persönliche Zieldefinitionen sollten auch eine Incentivierung für die neuartige Erkenntnisgewinnung beinhalten
- **Vergänglichkeit von Erfolg:** Im digitalen Umfeld hilft es, Erfolg als etwas Vergängliches zu sehen, für das jeden Tag immer und immer wieder gekämpft werden muss
- **Eine Frage der Zeit:** Erfolg ist oft eine Frage der Zeit. Nehmen und geben Sie sich Zeit

---

## 2.6 Unternehmen ändern sich (nicht)

Yesterday I was clever, so I wanted to change the world. Today I am wise, so I am changing myself. Rumi

Sie kennen dies sicherlich aus Ihrem beruflichen Alltag: Intuitiv schreiben wir traditionellen Unternehmen eher eine geringe Veränderungsfähigkeit zu. Diese Einschätzung wird sehr oft auch für das eigene Unternehmen geäußert. „Unser Unternehmen tickt halt nicht so schnell“, „Unser Unternehmen hat sehr komplexe Strukturen, da dauern Veränderungen dementsprechend lange“ und ähnliche Sätze höre ich oft. Fast schon mit entschuldigendem Unterton wird dem Unternehmen die Schuld für mangelnde Veränderungsfähigkeit zugeschoben.

- (Un)bequemer Denkipuls: Die Personifizierung der eigenen Organisation macht augenscheinlich keinen Sinn, denn Unternehmen ändern sich nicht.

### 2.6.1 Mitarbeiter prägen die Reife einer Organisation

Glaubt man den neuesten Resultaten der Unternehmensberatung Accenture (Kaiser 2015), dann haben viele Mitarbeiter das Gefühl, dass ihr Unternehmen viel über technische Umbrüche redet, sie aber nicht angeht. Fast 50 % der befragten deutschen Arbeitnehmer schätzen das eigene Unternehmen als „unreif“ ein, die digitalen Gelegenheiten wertbringend für ihr Business einzusetzen. Natürlich ist die Studie einer Technologie- und Strategieberatung mit Bedacht zu lesen.

Festzustellen bleibt: Die Reife jeder Organisation ist schlussendlich geprägt durch die Reife ihrer Mitarbeitenden.

### 2.6.2 Etablierung eines unternehmensweiten digitalen Verantwortungsgefühls

Sie kennen zudem auch die folgenden Aussagen: „Ich bin schon sehr offen, aber die Kollegen sind eher noch ein wenig konservativ.“ Wir selbst machen uns oft frei von Schuld oder begründen dies sehr wortreich. Wer ist schon gerne bekennder Innovationsverhinderer?

- Ein weiteres Paradoxon als (un)bequemer Denkipuls: Mitarbeiter sehen die digitale Unreife bei der Organisation. Die Organisation in Person der Führungsriege wiederum begründet die Unreife meist mit ihren Arbeitnehmern.

Beide Verhaltensweisen haben eines gemeinsam: eine (un)intentionale Verantwortungsdiffusion und die (un)bewusste Verantwortungsdelegation. Und, um dies vorwegzunehmen: Selbst wenn ein digitaler Held in der Rolle eines „Chief Digital Officers“ eingestellt wurde: Er oder sie kann die digitale Führungszintelligenz der Mitarbeitenden nicht im Alleingang erhöhen. Der digitale Kulturwandel im Unternehmen kann nicht delegiert werden. Jeder Veränderungsprozess beginnt mit dem eigenen Wandel.



### **2.6.3 Appell zum Paradigmenwechsel betrifft alle Mitarbeitenden**

Doch weshalb trifft man bei vielen Führungskräften häufig auf eine Verantwortungsdiffusion, wenn es darum geht, den digitalen Wandel voranzutreiben? Eine mögliche Erklärung ist: In allen Unternehmen, in die ich Einblicke gewinnen konnte, begann die digitale Business Transformation als Projekt. Ein Projekt wird dadurch spezifiziert, dass es zielgerichtet und einmalig ist. Es hat einen Start- und Endtermin. Meist hat ein dedizierter Projektleiter volle Verantwortung über Erfolg oder Misserfolg sowie die optimale zeitliche und personelle Ressourcenplanung. Scheitern Projekte, werden oft die verantwortlichen Projektleiter oder Chief Digital Officer etc. – selten aber die zuständigen Bereichsleiter – ausgetauscht. Ähnlich verhält es sich auch bei der digitalen Transformation, die mit einem klaren Startpunkt beginnt, aber nicht endet (zumindest in den nächsten Jahren nicht).

Und genau das ist der springende Punkt: Sehen Sie die digitale Transformation als kontinuierliche Veränderung, dann ist sie Teil des Tagesgeschäfts und dadurch in der Verantwortung aller. Aber vor allem ist es offensichtlich eine Aufgabe des CEOs und der Geschäftsführung respektive Vorstandes, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, den digitalen Mindset bis in die kleinste Einheit jedes Unternehmens – jeden einzelnen Mitarbeitenden – zu verbreiten. Heute und auch morgen.

Indem wir zudem akzeptieren, dass die digitale Business Transformation kein Appell an eine Organisation ist, sondern an alle Mitarbeitenden – und zwar nicht nur an einen dedizierten Chief Digital Officer –, wird es offensichtlich: Transformation erfordert nicht nur eine ausgesprochene Absicht der Management-Ebene, ein Change-Programm zu etablieren. Es kann nicht nur eine kurzfristige Reaktion auf den Wettbewerbsdruck oder nett gemeinte Intention sein. Ein „bisschen“ digitaler werden reicht nicht. Gefragt ist die langfristige Bereitschaft, über die nächsten fünf bis zehn Jahre das eigene Denken und Handeln stetig zu hinterfragen, etwas Neues zu wagen, zu versagen und daraus Erfolgskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

### **2.6.4 Aus Kundensicht denken, ohne den Mitarbeitenden zu vergessen**

Die häufig zitierte Beschleunigung führt oftmals dazu, dass sich ambitionierte Führungskräfte vornehmen, dass sie die digitale Richtungsänderung eines Unternehmens möglichst schnell, reibungslos und erfolgreich meistern wollen.

Kundenzentriert möchte man vorgehen. Die Customer Journey den Bedürfnissen der Kunden anpassen. Sich in die Rolle des Kunden versetzen. Es werden Kundenumfragen lanciert, Fokusgruppen gebildet, Kundendaten analysiert.

Mit dem beabsichtigten Soll-Zustand des digitalen Businessmodells im Kopf rennen sie los, betonen die Wichtigkeit des Kunden für den zukünftigen Erfolg und vergessen dabei den „Ist-Zustand“ der Hauptakteure: der Mitarbeitenden. Er spielt nicht nur die Hauptrolle, sondern ist auch der wichtigste Wissensträger und Erfolgsfaktor im ganzen Prozess. Jede einzigartige „humane Ressource“ prägt und gestaltet die Organisation, die

Unternehmenskultur wird zum Differenzierungsfaktor und die vorherrschende digitale Affinität begünstigt indirekt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbeziehung.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Die Outside-in-Betrachtung und Kundenorientierung sind korrekt. Nur die Reihenfolge der Vorgehensweise ist suboptimal. Die eigenen Mitarbeitenden als wichtigstes Kapital zu sehen, sollte kein Lippenbekenntnis oder „Nice to have“ sein, denn ihr Verhalten beeinflusst maßgeblich die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation.

- Das Mitarbeiter-Paradoxon in Change-Prozessen: Es geht immer um den Menschen. Ob sie aktiv in den Change involviert werden oder nicht. Vergessen Sie, dass jeder Veränderungsprozess beim Individuum beginnt, werden Sie sich spätestens im Falle eines Misserfolgs oder bei Teams mit ausgeprägter Veränderungsresistenz wieder um den einzelnen Mitarbeitenden kümmern müssen.

Hinzu kommt die Problematik, die auch einige Unternehmen schmerzhaft haben spüren müssen: Was passiert, wenn die digitale Kompetenz der Kunden die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeitenden übertrifft?

#### **Beispiel aus der Praxis: Crowdsourcing eines Handelsunternehmens**

Vor fünf Jahren riet eine Kreativ-Agentur einem Handelsunternehmen, den Dialog mit dem Kunden nun auch vermehrt auf den eigenen Online-Kanälen zu suchen. Sie präsentierten deshalb dem Entscheider-Team eine Crowdsourcing-Kampagne und vermittelten sehr überzeugend, wie viel Presse-Echo und Image-Gewinn dies bringen würde. Das Marketing-Team – alle eher traditionell eingestellt – war unerwartet schnell von der Idee begeistert. Es hoffte, mit dieser Kampagne einen „Quick Win“ zu generieren und den CEO durch das progressive Vorgehen zu beeindrucken.

Falls Sie sich immer noch fragen, was „Crowdsourcing“ meint, dann sind Sie kein Einzelfall. In der Retrospektive – so wurde erzählt – hätte das vermutlich zu dem Zeitpunkt keiner der entscheidenden Personen verstanden (und vielleicht gerade deswegen bewilligt). Und bewusst wären ihnen schon gar nicht die Konsequenzen gewesen, welche dadurch entstehen, dass Kunden bei der Entwicklung eines Produktes ihre persönlichen geschmacklichen Präferenzen einfließen lassen können. Die Kampagne wurde lanciert und war ein echter Erfolg. Zumindest der Kunden-Partizipation und dem Medienecho nach zu urteilen. Die mangelnde digitale Reife der Organisation wurde jedoch zum Problem:

Kundenanfragen, die während der Kampagne zum Voting-Prozess eingingen, wurden nicht beantwortet, weil man schlichtweg vergessen hatte, eine zuständige Person zu bestimmen. In sozialen Netzwerken fragte man kurz nach der Kampagne, wann denn nun das Produkt in den Regalen stehen würde, während man intern noch keine Ahnung hatte, wie man die Produktionsbetriebe dazu bringen würde, dieses „Sonderprodukt“ zu kreieren. Und statt um Transparenz bedacht ein entsprechendes Statement

auf allen Online-Kanälen zu veröffentlichen, wurden einzelne kritische Bemerkungen enttäuschter Kunden von dort gelöscht. Was danach passierte, ist naheliegend: Das Unternehmen erlebte den ersten Shirtstorm.

Das ist nur ein Beispiel von vielen. Gerade wenn Unternehmen sich zu spät entscheidet, die Digitalisierung anzugehen, führen solche nicht durchdachten Schnellschüsse oft zu einem unnötig hohen Lehrgeld.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Unternehmen ändern sich nicht:** Die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens ist durch die Mitarbeiter geprägt, ein Unternehmen ändert sich nicht per se
- **Veränderungen gab es schon immer:** Früher waren Organisationen jedoch stabilen Phasen ausgesetzt und dazwischen gab es Veränderung. Heute befinden sich Organisationen permanent im Wandel mit kurzen Momenten der Stabilität
- **Kontinuierlicher Change:** Akzeptieren Sie den permanenten Wandel als neue Normalität und überprüfen Sie, ob ihre Strategie, Struktur und Kultur diese auch so abbilden
- **Führung in Übergangsphasen:** Durch die permanenten Übergangsphasen, in welchen Sie und ihr Team sich befinden, werden Ihre interpersonalen Skills auf Führungsebene essenziell, um den Wandel erfolgreich zu gestalten
- **Digitales Change Continuum:** Digitale Business Transformation ist kein Projekt, sondern ein digitales Change Continuum. Es hat einen Anfang, aber kein Ende. Dadurch ist sie Teil des „Daily Business“ und gehört infolgedessen auch in Ihre Verantwortung
- **Verantwortung wahrnehmen:** Die Erhöhung der digitalen Führungsintelligenz in ihrem Unternehmen kann nicht vollständig delegiert werden: Auch nicht an einen Chief –X-Officer
- **Kundensicht einnehmen:** „Wandern Sie in den Schuhen des Kunden“, nehmen Sie aber zuvor Ihr wichtigstes Kapital mit auf die Reise: Ihre Mitarbeitenden
- **Gewohnheitstiere:** Die Veränderung einer Organisation bedeutet, eine Horde von überwiegend konservativen und veränderungsresistenten Gewohnheitstieren zum Umdenken anzuregen
- **Mitarbeiter-Paradoxon:** Bedenken Sie das Mitarbeiter-Paradoxon in Change-Prozessen: Sie werden sich früher oder später mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen müssen, spätestens wenn diese sich dem Change widersetzen, weil Sie sie nicht eingebunden haben
- **Jeder Veränderungsprozess beginnt beim Individuum:** Sie werden feststellen: Das Team mehr ist als die Summe aller Individuen, und die Organisation mehr ist als die Summe aller Teams

## 2.7 Es geht um (mehr als) Technologie

Men Have Become the Tools of Their Tools. – Henry David Thoreau

Bei Branchenevents und Meetings frage ich die Anwesenden Digital Professionals, was ihre größten Herausforderungen im Rahmen der digitalen Transformationsprojekte sind.

Geschätzte 99 % antworten mit technischen Komplikationen, die sie zu meistern haben: System-Migrationen, schlechte Conversion Rates (Verhältnis zwischen der Anzahl von Website-Besuchern und getätigten Transaktionen), fehlende mobile Buchungstrecke, schlechte Datenqualität der Kundendaten und Ähnliches.

Das irritiert mich, ich hätte eine Antwort erwartet wie: Interne Widerstände, der Mensch, die traditionelle Unternehmenskultur oder träge Entscheidungsprozesse. Es zeigt sich aber auch immer ganz klar, worauf das Hauptaugenmerk bei digitalen Transformationsprojekten liegt: auf der Technologie.

Diese persönliche Einschätzung bestätigt die Altimeter Studie (Solis et al. 2014): 80 % der befragten Personen nennen die technische Optimierung der Website, Updates, neue mobile oder soziale Plattformen etc. als die wichtigste Aktivität ihrer internen Transformationsbestrebungen. Das lenkt von der eigentlichen Herausforderung ab: Nur 63 % sehen die Etablierung einer eigenständigen Führungs- und Organisationskultur als wichtigsten Erfolgsfaktor.

### 2.7.1 Technologie als Enabler, Business als Driver und Kultur als Treibstoff

Die Orientierung an der Technik ist nachvollziehbar: Neue technische Errungenschaften eröffnen uns noch nie da gewesene Alternativen der Kommunikation oder Transaktion. Ohne neue Technologien keine neuen Alternativen und ohne neue Alternative keine neuen Dienste und Services sowie infolgedessen auch keine Änderung der Mediennutzung und unseres Konsumverhaltens. Es ist offensichtlich, dass die Technologie im Rahmen des digitalen Wandels eine tragende Rolle hat. Doch welche genau? Oft werden Innovationen aus der IT bewilligt. Die Gründe sind vielfältig: Ist es eventuell einfacher, via IT an ein höheres Investitionsbudget zu gelangen? Da Ergebnisse fassbarer sind? Zum Beispiel die Einführung eines neuen Kundenverwaltungs-Systems mit besserer Analytics-Funktion? Oder einen auf alle Endgeräte optimierten Online-Shop mit neuer Bezahlmöglichkeit? Im Falle der Digitalisierung der Verkaufskanäle oder der Erweiterung des Marketing-Mix auf digitale Kanäle wird immer eine größere Unsicherheit bezüglich des Ergebnisses mitschwingen. Geht es gar um Budget, welches für kulturfördernde Aktivitäten angefragt wird, bremst dies die Investitionsfreudigkeit der traditionell ausgerichteten Manager. Liegt es vielleicht nicht auch daran, dass wir damit überfordert sind, eine konkrete und verständliche Maßnahme für eine digitale Initiative zu formulieren? Es ist doch einfacher, eine Plattform zu beantragen.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Technikorientierung ist die Kinderkrankheit (fast) jeder Innovation.

Und dies hat spürbare Nebenwirkungen, denn die technischen Möglichkeiten korrelieren nicht per se mit dem Kundennutzen. Oder wie Christensen (2000) schreibt: „The second Element for the failure framework, the observation that technologie can progress faster than market demand.“ Sie laufen folglich Gefahr, die Technik maximal auszureizen, aber an den Bedürfnissen der Kunden und auch der Mitarbeitenden vorbei zu entwickeln.

Wie auch Kempkens in Kap. 4.9 erwähnt: „Der technologische Entwicklungsprozess differiert mit der Marktnachfrage. In den meisten Fällen unterscheidet sich das, was der Konsument tatsächlich braucht, von dem, was technisch möglich ist. Verlangt ist daher offensichtlich nicht eine verstärkte Technikbetrachtung oder zusätzliches Ausreizen der technischen Möglichkeiten, sondern ein genauer Blick auf die Kundenbedürfnisse und die dahinterstehenden Businessmodelle.“

- Es sind folglich mehr Marketingdenke und Führungsintelligenz statt Ingenieursdenke gefragt, um das Maximum aus der digitalen Business Transformation herauszuholen.

Die Technologie ist ein wichtiger Enabler, das Business muss jedoch die treibende Kraft sein.

## 2.7.2 Driver und Enabler und dennoch Partner auf Augenhöhe

Wird dies bereits so gelebt? Accenture (2014) liefert ein Indiz dafür, dass das Potenzial der digitalen Business Transformation von der Hälfte der Unternehmen durch einen zu technischen Blick auch heute noch verkannt wird:

- Bei den befragten deutschen Unternehmen stehen bei den Digitalisierungsinvestitionen die Verbesserung der Profitabilität und Optimierung der internen Prozesse im Vordergrund und nicht das digitale Umsatzwachstum.

Dies zeigt sich darin, dass 51 % „stark“ oder „sehr stark“ in die Optimierung interner Prozesse investieren (Accenture 2014). Oft eine Folge davon, dass der Chief Information Officer die Gesamtverantwortung für die digitalen Aktivitäten hat. IT wird üblicherweise vorwiegend an der Effizienz und Zuverlässigkeit von internen Prozessen und an der daraus resultierenden Reduzierung von Kosten oder der Einführung und dem Betrieb neuer Plattformen gemessen, aber selten an Businesszielen.

Doch, wer kümmert sich um die Anpassung des Geschäftsmodells, die Erschließung neuer Märkte oder die Nutzung neuer digitaler Verkaufskanäle, um die Rentabilität zu steigern? Eigentlich Marketing und Sales. Aber genau hier klappt in der Realität eine große Lücke, wenn die digitale Transformation mit Fokus auf die Technik gesehen wird.

Der Businessnutzen kommt zu kurz. Die beiden Abteilungen arbeiten oft nicht zusammen und agieren in Silos. Nur einer von zehn Marketing- oder IT- Geschäftsführern empfindet die Zusammenarbeit als gut. Immerhin acht von zehn CIOs und die Hälfte aller befragten CMOs möchten die Kollaboration intensivieren.

Dazu müssen aber zuerst grundlegende Ansichten geklärt werden: 61 % der CIOs, aber nur 49% der CMOs fühlen sich bereit für die digitale Zukunft. 77% der CIOs erkennen die Notwendigkeit, sich mit den CMOs abzustimmen, jedoch nur 56% der CMOs sind dieser Meinung (Accenture 2014). Sie kennen diese Diskussionen sicherlich auch: Es herrscht fundamentale Uneinigkeit darüber, wie Kundendaten zur Steigerung der Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden dürfen. Die IT unterstellt dem Marketing, unrealistische Zusagen für Produkt- oder Plattform-Launches zu machen, ohne sich mit der IT abgesprochen zu haben. Das Marketing wiederum liebäugelt damit, die IT auszulagern, um schneller ans Ziel zu kommen. Der CIO versteht die Marketingbedürfnisse zu wenig und der CMO kümmert sich nicht um die internen Standards. Im Umfeld der digitalen Business Transformation wird eine enge Zusammenarbeit mit klarer Rollenteilung immer wichtiger. Es lohnt sich, die Knackpunkte anzugehen und zu lösen. Kein Akteur kann das Business heute alleine vorwärtsbringen.

Gemäß einer Studie von Forrester Consulting (Apptio 2015) wünschen die befragten CIOs und Businessleader, dass die IT zukünftig vermehrt am Businessimpact und der Geschwindigkeit sowie der Fähigkeit, auf Marktveränderungen zu reagieren, gemessen wird.

Und genau hier liegt der Schlüssel zum Erfolg: Es ist sinnvoll, gemeinsam die IT mit den Businesszielen abzugleichen, damit Zielkonflikte aufgelöst werden und gemeinsam die Profitabilität und Rentabilität erstrebt wird. Erfordert ist eine Top-down-Prioritätensetzung basierend auf den Erwartungen des CEOs in Abstimmung mit allen involvierten Abteilungen.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Zur Ausschöpfung des Businesspotenzials der digitalen Business Transformation – etwa zur Steigerung der Profitabilität und Rentabilität – ist eine sehr enge Zusammenarbeit von IT und Business auf Augenhöhe Voraussetzung. Das Business gibt den strategischen Weg vor, die IT ermöglicht ihn.

### 2.7.3 Kultur als Treibstoff: Agilität ist ein Mindset

Mehrwert entsteht, wenn die digitale Technologie als wertvoller und notwendiger Enabler, das Business der Treiber und die Unternehmenskultur als notwendiger Treibstoff von allen Mitarbeitern gesehen wird.

In einer Zeit, in der „Survival of the fastest“ gilt, ist eines unabdingbar: Agilität und rasches Reaktionsvermögen, um sich sehr schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen und die Produkteinführungszeit zu verringern, wie beispielsweise auch Markus

Leptien, Director Digital Interaction & Service Integration bei Telefónica Deutschland, in Kap. 4.8 „LeanStart-up-Methodik bei der Telefónica Deutschland GmbH“ beschreibt.

Aktuell denken gemäß Forrester Consulting (Apptio 2015) bereits zwei Drittel der CIOs von sich, dass die IT den Businesserfolg beschleunigen kann. Businessentscheider sehen dies leider anders: Die Hälfte empfindet die IT als entschleunigender Faktor mit Handlungsbedarf.

Doch ist es damit getan, dass IT-Abteilungen beginnen, agile Methoden der Software-Entwicklungen zu etablieren, um Entwicklungszyklen zu verkürzen? Nein. Viele traditionelle Unternehmen stellen fest, dass sie damit nicht die erhofften Ergebnisse erzielen.

Weshalb? Einerseits gehen agile und iterative Methoden von einem komplett anderen Menschenbild aus als bei einer traditionellen Vorgehensweise: Der Mitarbeiter wird als selbstorganisierendes, intrinsisch motiviertes und ambitioniertes Wesen gesehen, dem man eigenständiges Arbeiten und Entscheiden zutraut. Traditionelle Führungskräfte, die die agile Vorgehensweise ausprobieren, tun sich oft schwer damit, Vertrauen zu schenken, Kontrolle abzugeben und dem Team zuversichtlich Freiräume zu geben, im Sinne des Endproduktes.

Hinzu kommt, dass das nicht nur das Vertrauen seitens der Führungskraft und Mitarbeiter, sondern auch das gegenseitige Vertrauen zwischen unterschiedlichen Abteilungen – insbesondere IT und Marketing – fehlt. Fehler werden vertuscht. Lernen als der integrale Bestandteil der iterativen und agilen Vorgehensweise wird damit verhindert.

Zudem setzen agile Vorgehensweisen nicht nur das Beherrschen der Methodik, sondern vor allem auch eines agilen Mindsets voraus und den Willen und die Fähigkeit, lernen zu wollen. Iterative Vorgehensweisen sind geprägt durch die Fähigkeit der Selbstreflexion und Anpassung des eigenen Denkens und Handelns an neue Gegebenheiten. Traditionelle Führungskräfte und Organisationen tun sich damit schwer. Wie ist dies zu erklären?

## 2.7.4 Mehr Menschen mit agilem Mindset befragt

All strategy gets eaten by culture. CEO Satya Nadella

Der individuelle Mindset ist entscheidend – ein Thema, das wir in diesem Buch immer wieder streifen werden: Er beeinflusst Ihre Ziele, die Wahrnehmung von persönlichen Herausforderungen, Fähigkeiten, den Blick auf andere Menschen, aber eben vor allem auch auf den Umgang mit Fehlern und wie Sie mit Rückmeldungen von außen umgehen.

Carol Dweck, Psychologie-Professorin an der Universität in Stanford, unterscheidet in ihrem Buch (2007) „Mindset: The New Psychology of Success“ Menschen, die offen sind weiter zu lernen, und solche, die dafür nicht offen sind.

Menschen mit einem „fixed mindset“ glauben daran, grundlegende Eigenschaften wie ihre Intelligenz oder Talent seien von Natur aus gegeben. Sie sind der Ansicht, Talent alleine reiche zum Erfolg, und zelebrieren ihre Intelligenz, statt diese weiterzuentwickeln. Weshalb auch, denn sie gehen davon aus, dass Charakterzüge unveränderbar sind.



Menschen mit „agile“ und „growth“ Mindset hingegen sind der Überzeugung, dass ihre grundlegenden Fähigkeiten sich durch Engagement und harte Arbeit massiv entfalten können. Und obwohl sich Menschen in ihren ursprünglichen Talenten und Interessen unterscheiden, ist es für jeden möglich, zu wachsen und durch die Anwendung von Erfahrung über sich hinauszuwachsen. Diese Einstellung führt zur Offenheit gegenüber permanenten Lernens und der Flexibilität, auf Feedback zu reagieren, um Leistung zu erbringen.

Überprüfen Sie, bei welchen Themen Sie zu einem „fixed Mindset“ tendieren, dabei hilft Ihnen eventuell folgende Metapher: Denken Sie zukünftig wie ein Athlet. Ein erfolgreicher Athlet trainiert seine Ausdauer und Fähigkeiten immer wieder. Jeden Tag. Er optimiert seinen Trainingsplan, seine Ernährung und Lebensumstände. Verliert er bei einem Wettkampf, spornt ihn dies zur nächsten Höchstleistung an. Er analysiert im Detail, weshalb er einen Misserfolg zu verbuchen hat, und tut alles, um einen Fehler beim nächsten Mal nicht zu wiederholen.

Auch die Firma Microsoft hat erkannt, dass sie für den großen Veränderungsprozess, der ihr bevorsteht, mehr Mitarbeitende mit agilem Mindset brauchen, um die neue Strategie des „mobile & cloud first“-Unternehmens erfolgreich umzusetzen.

Sie begleitet die Mitarbeitenden aktiv auf dem Weg zu einem „growth“ Mindset, wie Kathleen Hogan, Executive Vice President of Human Resources, in einem Interview auf Geekwire (Bishop 2015) erzählte. Während des jährlichen Management-Meetings wurde beispielsweise zum ersten Mal Kunden zugehört, um ihre Bedürfnisse aus erster Hand kennenzulernen und zu lernen, Feedback entgegenzunehmen. Jeder wird angehalten, am eigenen Verhalten zu arbeiten, sich nicht immer für die intelligenteste Person zu halten, sondern zu lernen, andere dabei zu unterstützen, das Beste aus sich herauszuholen. Nadela betont im Interview, dass Unternehmenskultur für ihn nicht etwas Statisches ist, sondern sich jeden Tag durch das Verhalten aller Mitarbeitenden entwickelt.

### Starthilfe: Digitale Führungszintelligenz

- **Es geht primär um Business, nicht um Technologie:** Technologieorientierung ist oft die Kinderkrankheit von Innovation: Werden Sie „immun“ und starten mit dem Kundennutzen (outside-in) statt der technischen und unternehmerischen Machbarkeit (inside-out)
- **Marktnachfrage, nicht Machbarkeit zählt:** Die technologische Entwicklung unterscheidet sich von der Marktnachfrage: Die Ansprüche oder das Verständnis der Kunden wachsen langsamer als die technischen Fortschritte
- **Profitabilität und Rentabilität:** Sehen Sie die Digitalisierung nicht nur als Kostensenkungsmöglichkeit und zur Verbesserung der Profitabilität, sondern als Chance, durch die Neudefinition des Businessmodells zusätzliches digitales Umsatzpotenzial zu generieren
- **Kultur als Treibstoff:** Lösen Sie das Missverständnis auf: Neue Technologien sind Enabler, Business jedoch Driver und Kultur der Treibstoff und Schmiermittel digitaler Innovation

- **Partner auf Augenhöhe:** Verändern Sie Ihren Blick auf das Gegenüber: Akzeptieren Sie als Marketer die IT als strategischen Partner, nicht nur als Technologie-Provider. Genau wie IT-Zuständige den Marketing-Zuständigen als Businesslead akzeptieren und unterstützen sollen, wo man kann
- **Zielabgleich:** Stimmen Sie die strategischen IT- und Marketing-Ziele aufeinander ab, um Zielkonflikte zu vermeiden und gemeinsam auf das gleiche Ziel hinzuarbeiten
- **Mit Agilität zum Erfolg:** Eine agile Unternehmenskultur ist ein Schlüsselfaktor, um sich in einem dynamischen Markt zu behaupten
- **Agilität als Mindset:** Agilität ergibt sich jedoch nicht nur durch das Beherrschen der diesbezüglichen Methoden, sondern durch die Veränderung des Mindsets und den Glauben daran, dass alles „Work in progress“ ist und viel Raum für Verbesserung besteht

## 2.8 Wir sind (nicht) konservativ und veränderungsresistent

People may believe that who they are today is pretty much who they will be tomorrow, despite the fact that it isn't who they were yesterday. (Quoidbach et al. 2013)

Vor Kurzem hielt ich eine Keynote auf einer Veranstaltung einer sehr traditionellen Branche, der Reiseindustrie. Ich fragte zu Beginn die anwesenden 200 Personen: „Wer von Ihnen ist konservativ?“ Eigentlich hätte ich auch fragen können, wer eine festgefahrene Denkweise hat – oder wie im vorherigen Kapitel formuliert einen „fixed Mindset“. Die Reaktion wäre vermutlich nicht anders gewesen. Es meldete sich nur eine Person außer mir selbst, ein Unternehmensberater mit Schwerpunkt auf Change Management, wie sich danach im Gespräch herausstellte. Alle anderen Führungskräfte aus mittelständischen und großen deutschen Reiseunternehmen schätzen sich selbst offensichtlich als nicht konservativ ein (oder waren nicht motiviert, sich zu melden). Auf die zweite Frage nach der Einschätzung der persönlichen Veränderungsresistenz fielen die Resultate identisch aus. Würde dies effektiv der Tatsache entsprechen, dann wäre die Branche vermutlich viel weiter in puncto Digitalisierung. Digitale Kanäle würden bereits einen viel größeren Anteil am Gesamtumsatz der Branche haben. De facto lag 2014 bei den bekannten Reiseveranstaltern wie TUI, Thomas Cook und Co. gemäß „FVW“, dem Magazin für Touristik und Business Travel, der Online-Anteil unter 15 %. Acht Prozent waren es bei TUI im Jahre 2013 (FVW Medien GmbH 2014). Geschätzte 90 % werden folglich offline generiert, d. h. zum Beispiel durch Reisebüros. Doch warum gibt man nicht zu, dass man tendenziell konservativ oder veränderungsresistent ist?

### 2.8.1 Ich bin konservativ: Benennen, um etwas zu verändern

Weshalb fällt es uns so schwer, uns als „konservativ“ zu bezeichnen?

Das Wort „konservativ“ ist bei vielen Menschen negativ belegt.

Man kennt den Begriff aus der Politik. Und auch dort wird er heutzutage als eher negativ empfunden. Mit „konservativ“ assoziieren wir etwas Verstaubtes, Unbewegliches und auch Fortschrittsfeindliches und Reaktionäres. Dies steht diametral den neuen Trendwörtern wie unkonventionell, proaktiv und innovativ gegenüber – kaum verwunderlich, dass wir nicht zu etwas stehen möchten, was angeblich heute nicht gefragt ist. Es könnte ja jemand merken oder noch schlimmer glauben, dass wir den heutigen Anforderungen der Businesswelt nicht mehr gewachsen sind.

Aber was können Sie tun, um aktiv daran zu arbeiten, offener zu für Neues werden?

Menschen haben ein bestimmtes Bild oder Wunschbild, wie sie gerne sein möchten und wie andere sie sehen sollen. Meist ist das Selbstbild eine idealisierte Vorstellung der Stärken und Schwächen der eigenen Person. Es verleitet manche Menschen dazu, sich zufrieden dem eigenen Fortschritt zu widersetzen. Selbst- und Fremdbild stimmen sehr selten überein. Wann haben Sie zum letzten Mal einen Mitarbeiter, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden oder Partner um ein ehrliches Feedback gebeten? Was wäre, wenn Sie als konservativ, veränderungsresistent, traditionell, innovationsverhindernd, träge oder konventionell angesehen werden? Feedback ernst zu nehmen und zu reflektieren, wirkt in einigen Fällen als Motivationsspritze, um eine von der Außenwelt attribuierte Schwäche ausmerzen zu wollen. Erkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung – wie es bekanntlich heißt.

### 2.8.2 Überwindung des (Irr)Glaubens der eigenen Veränderungsresistenz

Als weiterer Schritt können Sie daran arbeiten, den Irrglauben an die eigene Veränderungsresistenz abzulegen. Sie sind flexibler, als Sie denken.

Quoidbach et al. (2013) haben 19.000 Menschen zwischen 18 und 68 Jahren danach befragt, wie stark sie sich ihrer Einschätzung nach in der Vergangenheit verändert haben und was ihre Prognose bezüglich des persönlichen Change für die Zukunft ist. Die meisten Menschen denken von sich, in der Vergangenheit sehr große Persönlichkeitsveränderungen durchlebt zu haben und dass sie nun die Person bleiben, die sie heute sind. Und dies, obwohl sie vormals anders waren. Tendenziell werden deshalb für wirklichen Change hinderliche suboptimale Entscheidungen gefällt.

Verstärkt wird dieses Problem durch das Alter der Personen. Auch andere Studien haben festgestellt, dass ältere Menschen ihre Persönlichkeit weniger zu verändern bereit sind als jüngere. Und genau diese älteren Personen sitzen in Deutschland auf den Chef-Sesseln. Erklärt wird dies damit, dass mit der Erfahrung die persönliche Stabilität der meisten Menschen wächst.

- Als (un)bequemer Denkipuls gilt: Die meisten Befragten sind der Meinung, ihre Persönlichkeit und die eigenen Werte, Präferenzen seien gut und sie würden sich selbst gut kennen. Diese Annahme wird durch eine zukünftige mögliche Veränderung ihrer Persönlichkeit bedroht. Der Mensch möchte sich tendenziell jedoch sicher fühlen und entscheidet deshalb, so zu bleiben, wie er ist.

Ein weiterer Punkt ist der Unterschied zwischen den kognitiven Prozessen, die Menschen erlauben, nach vorne bzw. zurück zu schauen. Nach vorne zu schauen ist ein konstruktiver Prozess, nach hinten zu schauen ein retrospektiver. Und Neues zu konstruieren ist typischerweise schwieriger, als Bestehendes zu rekonstruieren.

Sich etwas nicht vorstellen zu können, verleitet Menschen dazu zu glauben, dass es nicht eintreffen könnte.

„Intelligenz, das bedeutet die Fähigkeit zu denken und Vor- und Nachteile abzuschätzen, half unseren Vorfahren dabei, Probleme zu lösen, für die sie noch keine angeborene Lösung kannten“, sagte Satoshi Kanazawa (American Sociological Association 2010). Intelligente Menschen würden Situationen, in denen es darum geht, Werte und Überzeugungen zu hinterfragen und zu ändern, welche evolutionsbedingt zur Normalität gehörten, schneller erkennen und verstehen.

### 2.8.3 Sich die „The-longer-the-better“-Befangenheit vor Augen führen

Aufschlussreicher ist die Erklärung, weshalb Altes so schwer losgelassen werden kann und es Menschen schwerfällt, sich auf Neues einzulassen. Altes ist bekannt. Neues ist unbekannt. Man weiß infolgedessen nicht, auf was man sich einlässt. Einlassen bedeutet auch hier: Altbewährtes loslassen. Dies fällt uns so schwer, weil:

- Je älter etwas ist, als desto besser wird es bewertet. So ein (un)bequemer Denkipuls des „Journal of Experimental Social Psychology“. (Eidemann et al. 2010)

In der Studie von Quoidbach, Gilbert & Wilson (2013) wurden diverse Testszenarien durchgeführt, um zu bestimmen, ob die Existenzzeit sowie eine positive Bewertung in einem Zusammenhang zueinander stehen. Unter anderem wurde Probanden ein identisches Gemälde gezeigt, mit nur einem Unterschied: Bei gewissen Testgruppen wurde das Bild als fünf, bei anderen als über 100 Jahre alt beschrieben. Generell würden wir annehmen, dass es keinen Zusammenhang zwischen Alter und Ästhetik gibt, denn gute und schlechte Bilder wurden in allen Epochen gemalt. Ganz klar zeigte sich hier jedoch, je länger die Testpersonen glaubten, dass das Gemälde existiert, als desto schöner wurde es empfunden. Ebenfalls schmeckte den Probanden die Schokolade besser, je länger die Marke bereits existiert. Interessant auch: Die Einschätzung „The-longer-the-better“ ist unabhängig vom sozialen Status.

Bewiesen wurde dadurch die Korrelation zwischen der zeitlichen Existenz und der positiven Bewertung einer Sache oder einer Situation. Das Unternehmen Coca-Cola setzt diese Tatsache bewusst zur Bewerbung seiner Dienstleistung oder Produkte ein, um dem Konsumenten ein Gefühl von Etabliertheit zu geben. Je länger etwas auf dem Markt ist, desto mehr Menschen haben sich schon dafür entschieden. Führen Sie sich diese Erkenntnis beim nächsten Entscheidungsprozess vor Augen und beobachten Sie, ob diese gegebenenfalls einen Einfluss auf die intuitive Vorliebe für das Bewährte hat.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Eingeständnis:** Stehen Sie dazu, konservativ zu sein (wir sind doch alle Gewohnheitstiere)
- **Beobachten Sie sich selbst:** Ein Eingeständnis hilft Ihnen, sich selbst dabei zu erwischen, wenn Sie oder ihre Kollegen sich im Entscheider-Gremium gegen eine Verstärkung der Online-Kanäle oder gegen eine zukunftssträchtige digitale Maßnahme aussprechen
- **„The-longer-the-better“-Bias:** Es ist nachvollziehbar, im ersten Moment zu glauben, ein neuer Weg sei weniger erstrebenswert als der altbewährte. Überwinden Sie bewusst die „the-longer-the-better“-Befangenheit, welche Sie beim Abwägen beider Vorgehensweisen einholen wird
- **„Work in progress“:** Die meisten Menschen glauben, gut zu sein, wie sie sind, und sich zukünftig nicht mehr so stark zu verändern, wie sie es in der Vergangenheit getan haben. Dan Gilbert hat es auf den Punkt gebracht: „Human beings are works in progress that mistakenly think they’re finished. The person you are right now is as transient, as fleeting and as temporary as all the people you’ve ever been.“ (2014)
- **Weiser werden:** Das Umfeld prägt den Menschen. Die Zeit verändert Ihre Präferenzen und Werte kontinuierlich. Lassen Sie es zu, auch wenn es Ihnen die Sicherheit nimmt, sich sehr gut zu kennen. Selbst Ex-Bundeskanzler Konrad Adenauer sagte: „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern, nichts hindert mich, weiser zu werden.“
- **Hinterfragen:** Beschleunigen Sie die digitale Business Transformation in Ihrer Organisation, indem Sie sich jeden Tag vornehmen, eine etablierte Lösung in Ihrem Unternehmen oder Team zu hinterfragen und nach alternativen digitalen Herangehensweisen zu suchen

## **2.9 Alle Stakeholder sind gleich, einige aber gleicher**

All animals are equal, but some are more equal than others. George Orwell

Ich erinnere mich oft an die Situation, die ich vor Jahren in einem traditionellen Unternehmen erlebte: Entscheidungswege waren sehr komplex und dominiert durch die hohe Gremiendichte der gesamten Unternehmensgruppe. Ich hatte als externer Berater meine erste Arbeitswoche und musste sogleich an einem Lenkungsausschuss eine für den weiteren Projektverlauf sehr wichtige Entscheidung erwirken. Vermutlich waren es die vielen impliziten Warnungen der neuen Kollegen vor den traditionellen und veränderungsresistenten Lenkungsausschussmitgliedern, weshalb ich mir bewusst eine Stakeholder-Taktik zurechtlegte. Von den zwölf Entscheidern stellte ich mich deshalb kurzfristig bei sieben davon persönlich vor und suchte bei einem Kaffee den Dialog mit ihnen. Ich hörte zu und gab Antworten. Die Gespräche verliefen gut und weit weniger schlimm als erwartet. Ich war zuversichtlich, die Mehrheit des Lenkungsausschusses für mein Anliegen begeistert zu haben. Falsch gedacht. Ein sehr kritisches, machtliebendes Mitglied stellte sich in der entscheidenden Sitzung komplett quer und verunsicherte alle anderen dermaßen, dass schlussendlich mein Vorschlag von der Mehrheit grandios abgeschmettert wurde. Eine harte Lektion! Gelernt habe ich, was ich eigentlich hätte besser wissen können: Alle Menschen sind gleich, einige aber gleicher. Meine Taktik – einfach die Mehrheit des Steering Boardes im Vorfeld von meiner Idee zu überzeugen – ging nicht auf. Ich hatte etwas Entscheidendes vergessen: die Treffen nach Einfluss und digitaler Affinität zu priorisieren.

### **2.9.1 Taktisches Management interner und externer Stakeholder**

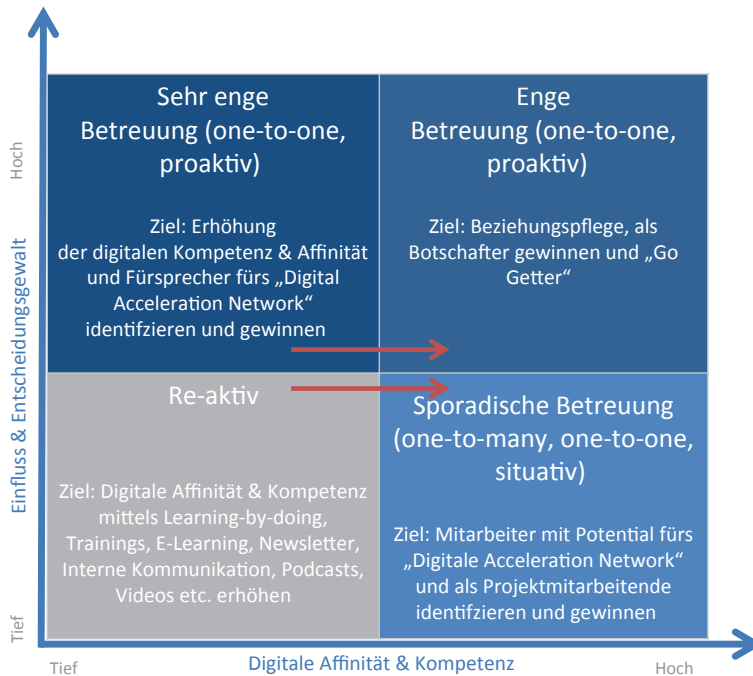
Was habe ich daraus für die Praxis gelernt? Die Stakeholder, die „gleicher“ sind als andere, die überdurchschnittlich mehr Einfluss und Entscheidungsgewalt haben als andere, sind intensiver zu betreuen (Abb. 2.6).

Es gibt je nach Unternehmen, Branche und den dominierenden Führungspersönlichkeiten sehr große Unterschiede in puncto Machtpolitik. Als erfahrene, politikerprobte Führungskraft werden Sie intuitiv sicherlich bereits einen Weg gefunden haben, damit umzugehen. Und dennoch sind interne Machtgefüge und unterschiedliche Interessenlagen bei allen digitalen Initiativen große Hürden, die es bewusster zu meistern gilt. Deshalb möchte ich Ihnen im Folgenden eine strukturierte Vorgehensweise vorstellen, die sich in einigen Projekten in der Praxis bewährt hat.

#### **Identifikation der relevanten internen und externen Stakeholder**

Setzen Sie sich mit dem Kern-Team inklusive langjährigen Mitarbeitenden zusammen und brainstormen Sie, welches die wichtigen Stakeholder für Ihr Unterfangen sind.

Stakeholder bezeichnet eine Person oder eine Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat (Thommen 2015). Jeder schreibt für sich die Namen unsortiert auf Post-its.



**Abb. 2.6** Stakeholder-Management in digitalen Projekten. (eigene Darstellung)

### Beurteilung der Einfluss- und Entscheidungsgewalt

Jedes Teammitglied stellt die identifizierten Personen kurz vor. Gemeinsam wird im Dialog mit dem ganzen Team die Einfluss- und Entscheidungsgewalt geschätzt und dementsprechend in den Quadranten platziert.

### Beurteilung der digitalen Affinität und Kompetenz

Die zweite Betrachtung fokussiert auf die Bewertung der digitalen Affinität und Kompetenz. Dies fällt meistens schwerer, da sie nicht offensichtlich ist und bereits eine relativ enge Beziehung zum Stakeholder voraussetzt, um eine verlässliche Aussage zu treffen.

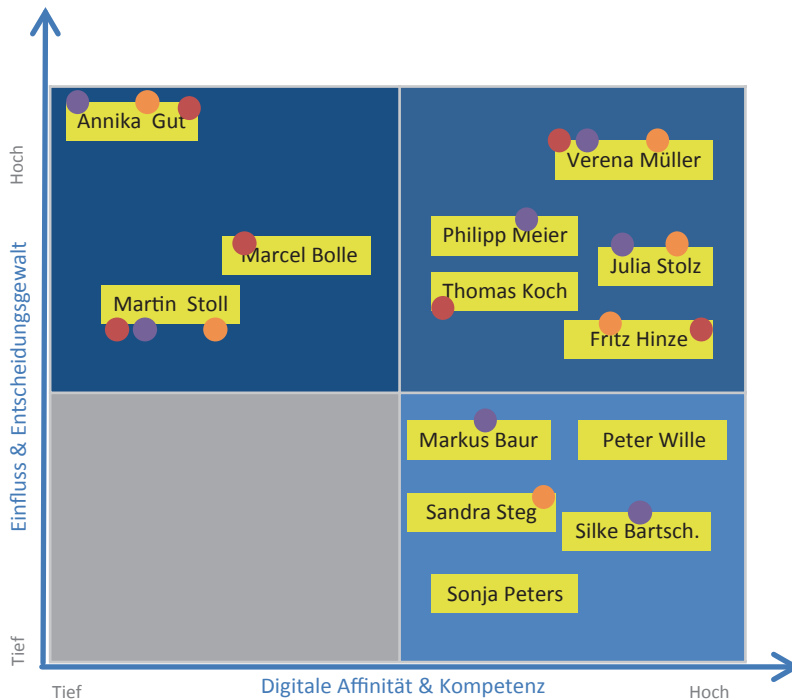
### Lenkungsausschuss-Meetings, Geschäftsführungsmeetings und Co.

Drittens wird bei jeder Person – beispielsweise mit einem farbigen Klebepunkt – vermerkt, in welchen Gremien die Person als Entscheider sitzt (siehe Abb. 2.7). Dies wird Ihnen gerade in einem neuen und unbekannten Umfeld massiv helfen, besser einzuschätzen, was Sie an einem Lenkungsausschuss erwartet, wie Sie dementsprechend Ihre Infos verpacken müssen sowie – das Wichtigste – für welchen Stakeholder Sie oder Ihr Team sich speziell Zeit nehmen?

### Networking muss nicht zufällig stattfinden

Digitale Befürworter tun gut daran, viel Zeit mit den Personen, die im linken oberen Quadranten positioniert wurden, zu verbringen. Sie verfügen über eine hohe Entscheidungsge-





**Abb. 2.7** Beurteilung der digitalen Affinität und Kompetenz. (eigene Darstellung)

walt, haben aber eine tiefe digitale Kompetenz und Affinität. Es eignen sich regelmäßige Treffen beispielsweise in Form von bilateralen oder „Espresso-Meetings“, Mittagessen oder Frühstück.

Auch die Personen im oberen rechten Quadranten sind äußerst relevant. Diese Entscheider haben das Potenzial, als Botschafter, Lobbyisten und Projektsponsoren die notwendigen Entscheidungen massiv zu beeinflussen oder gegebenenfalls sogar abzukürzen. Es lohnt sich, diese Personen – vor allem auch vor wichtigen Meetings – proaktiv mit relevanten Informationen auszustatten und ebenfalls regelmäßig informell oder formell zu treffen. Vor allem aber: Schlagen Sie diese Personen immer für anstehende Keynotes, Panel-Diskussionen und andere Auftritte als Redner vor.

Auch die Mitarbeitenden und Partner, die Sie im rechten unteren Quadranten positioniert haben, sind wichtig. Treffen Sie diese sporadisch, wenn es die Situation erfordert, und versuchen Sie, Mitarbeitende mit Potenzial für das Projekt oder als Teil des internen „Digital Acceleration Networks“ (siehe 2.14.2) zu identifizieren und gewinnen.

Generell: Mithilfe eines Gremien-Kalenders können Sie und die digitalen Botschafter proaktiv die bilateralen Meetingss mit den relevanten Stakeholder planen. Dies erlaubt im Vorfeld eines Entscheider-Meetings, die Teilnehmenden mit den notwendigen Informationen zu versorgen und als Lobbyist deren Bedenken mit Fakten aus dem Weg zu räumen sowie Fragen im Vorfeld zu beantworten.

## 2.9.2 Mit digitalem Lobbyismus zum Tipping Point

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Weil die Zeit knapp ist, ist es erforderlich, sich umso mehr Zeit zu nehmen, um sich mit den richtigen Menschen zu verknüpfen und sie von ihrer Mission zu überzeugen.

Als Alleinkämpfer werden Sie die digitale Business Transformation und den notwendigen kulturellen Change nicht schaffen, wie in Kap. 2.13 detailliert ausgeführt wird. Sie brauchen möglichst viele Entscheider und hierarchie- und bereichsübergreifende digitale Botschafter, die Sie dabei unterstützen, unternehmensweit das Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen und kontinuierlich aufrechtzuerhalten.

Oder noch deutlicher: Reden müssen Sie mit den teils traditionellen Team- oder Vorstandkollegen sowieso: Sie können sie entweder proaktiv involvieren oder reaktiv de-eskalieren, falls sie sich gegen eine wesentliche Entscheidung sträuben.

Zum Vergleich: Wissen Sie, wie viele Lobbyisten tagtäglich in Berlin versuchen, Entscheidungen von 600 Entscheidungsträgern in ihrem Interesse zu beeinflussen (Krech 2015)?

Was schätzen Sie? 5000! Zehnmal so viele Lobbyisten wie Bundestagesabgeordnete versuchen, mit Studien, Positionspapieren und bilateralen Gesprächen die Entscheider von ihrem Standpunkt zu überzeugen. Je mehr Verbindungen ein Lobbyist zur Politik hat, desto mehr Einfluss hat er auch.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Wie viele „digitale Lobbyisten“ haben Sie in Ihrem Unternehmen im Vergleich zur Gesamtbelegschaft?

Gemäß Gladwell (2001) gilt es, den „Tipping Point“ zu erreichen, um danach eine Idee, Produkte, Botschaften und Verhaltensweisen viral im eigenen Unternehmen zu verbreiten. Der Tipping Point beschreibt den Moment, an dem eine kritische Masse die Schwelle zu etwas Neuem überschreitet. Gladwell vergleicht die Verbreitung von Trends mit der Ausbreitung einer Epidemie. Eine Epidemie beginnt sehr klein und wird fast nicht wahrgenommen, dann erreicht sie einen Tipping Point. Die Epidemie ist danach nicht mehr aufzuhalten.

Suchen Sie sich geeignete „digitale Lobbyisten“ in Ihrem Unternehmen als Unterstützung für Ihr Vorhaben und als Teil des „Digital Acceleration Networks“ und beschleunigen Sie die virale Ausbreitung des digitalen Mindsets und dementsprechende Verhaltensänderungen.

### Starthilfe: Digitale Führungszintelligenz

- **Einige Stakeholder sind wichtiger als andere:** Identifizieren Sie gemeinsam mit dem Team die wesentlichen Personen, die über eine hohe Entscheidungsgewalt, jedoch eine tiefe digitale Affinität und Kompetenz verfügen, und bringen Sie diese regelmäßig mit den „digitalen Lobbyisten“ und Experten zusammen

- **Top-Entscheider im Fokus:** Pflegen Sie ebenfalls regelmäßig die Beziehung zu den Top-Entscheidern, die bereits von der Digitalisierung überzeugt sind, und stellen Sie sicher, dass diese immer mit den neuesten Trends, Fakten, Lessons Learned versorgt werden. Laden Sie sie als Botschafter oder Keynote-Speaker zu wichtigen Mitarbeiter-Events ein
- **Geplantes Networking:** Networking muss nicht zufällig in der Kaffee-Ecke oder beim Kopiergerät passieren: Planen Sie und die digitalen Lobbyisten aktiv und regelmäßig Zeit mit den relevantesten internen und externen Stakeholdern ein
- **Planung:** Lenkungsausschuss-, Geschäftsführungsmeetings und Co. sind die Gelegenheiten, bei welchen für Sie relevante Entscheidungen getroffen werden. Besorgen Sie sich alle Termine, damit Sie das Stakeholder-Management zeitnah planen können
- **Feinde ins Boot holen:** Machen Sie „Feinde“ zu „Freunden“: Nehmen Sie sich die Zeit, mit den teils traditionellen Team- oder Vorstandkollegen zu reden, und involvieren Sie sie, bevor sie mit ihrer Stimme gegen eine Ihrer Aktivitäten plädieren
- **Tipping Point:** Gemäß Gladwell breiten sich soziale Trends – dazu kann auch die Digitalisierung zählen – wie eine Epidemie aus, sobald der Tipping Point erreicht ist
- **Digitale Lobbyisten:** Je mehr „digitale Lobbyisten“ Sie in Ihrem Unternehmen aufbauen können, desto schneller führen Sie den kulturellen digitalen Tipping Point herbei
- **Digital Acceleration Network:** Zehnmal so viele Lobbyisten wie Bundestages-abgeordnete versuchen in Berlin, Entscheider von ihren Ideen zu überzeugen. Wie groß ist Ihr Team der „digitalen Lobbyisten“ oder das „Digital Acceleration Network“?

---

## 2.10 Deutsche fürchten sich vor (disruptiver) Innovation

51 % der Deutschen sind der Meinung, die Geschwindigkeit, mit der sich Innovationen wie zum Beispiel neue Geschäftsideen und neue Produktwelten, entwickeln, sei zu hoch. Nur 21 % bewerten Innovationszyklen als zu langsam (Dillmann 2015). Doch weshalb ist dies so?

### 2.10.1 Deutsche ziehen die inkrementelle der disruptiven Innovation vor

John Kornblum, ehemaliger Botschafter der USA in Deutschland, schrieb im „Rulebreaker Magazin“ (Feb. 2015), seiner Meinung nach würde Deutschland eine sehr wichtige

Ressource fehlen, nämlich Innovation. Auch wenn in den vergangenen Jahren nirgendwo mehr über Innovation geschrieben worden sei als in Deutschland, würde uns genau diese fehlen. Er unterscheidet implizit inkrementelle von disruptiver Innovation.

Deutschland ist seiner Meinung nach ein Land der Optimierung und der technologischen Verfeinerung, aber neue Prozesse, Produkte oder Systeme zu entwickeln – das würde es kaum geben. Das deckt sich mit den Aussagen weiter oben, dass immer noch mehr als die Hälfte der Unternehmen primäre digitale Innovation zur Steigerung der Effizienz einsetzen.

Marion Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung, vergleicht in einem Artikel im „Handelsblatt“ (Rustler 2015) Deutschland mit den USA und argumentiert in eine ähnliche Richtung wie Kornblum. In Deutschland dominiere eine Form der evolutionären Innovationen, also die Weiterentwicklung und Optimierung von Produkten. Insbesondere in ingenieurintensiven Branchen. In den USA jedoch seien es die revolutionären Innovationen, die oft aus dem Silicon Valley kommen, die das Land weiterbringen.

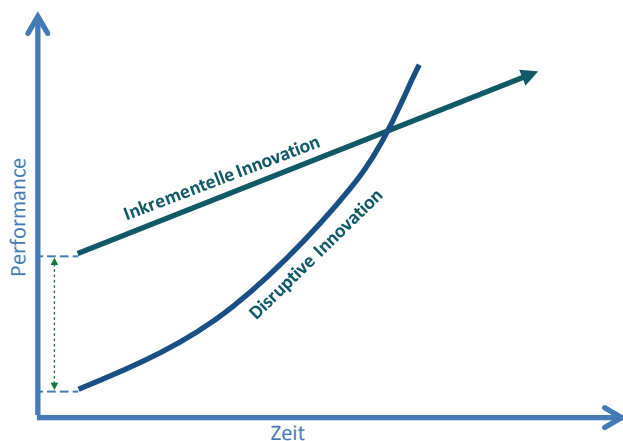
Diese Aussagen treffen natürlich nicht für alle deutschen Unternehmen zu. Angesprochen werden hier eher die traditionellen Großkonzerne. Alle 20 h wird in Berlin ein neues Start-up gegründet und an disruptiven Ideen getüftelt.

Die Wandlungsbereitschaft für Innovation in deutschen Unternehmen ist sehr unterschiedlich, ebenso unterschiedlich sind die Begrifflichkeiten. Ich gehe hier lediglich auf die zwei aktuell am weitesten verbreiteten ein:

Generell wird zwischen inkrementeller und disruptiver Innovation unterschieden (siehe Abb. 2.8).

**Inkrementelle Innovation** steht für die Verbesserung eines existierenden Produktes oder einer Produktlinie, um langfristig gesehen wettbewerbstauglich zu sein. Der Begriff wird oft von technischen Unternehmen verwendet, die kontinuierlich ihre Produkte beispielsweise aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse anpassen (Business Dictionary 2015). Inkrementelle Veränderungen liegen uns Menschen mehr, weil sie weniger radikal

**Abb. 2.8** Nachhaltige Innovation vs. disruptive Innovation. (eigene Darstellung in Anlehnung an Christensen)



sind. Der Anteil an Bekanntem ist größer und im Gegenzug der Anteil an Unbekanntem geringer. Vermeintlich weniger risikobehafteter, weil dabei nicht alles verändert werden muss und auf bestehendem Know-how aufgebaut werden kann. Das wiederum gibt uns Sicherheit und beruhigt.

Der Begriff „**disruptiv**“, geht – so wird vermutet – zurück auf Joseph L. Bower und Clayton M. Christensen (Bower und Christensen 1995). Vor allem Christensen, ein Professor der Harvard Business School, hat sich mit diesem Begriff einen Namen gemacht.

Der Begriff selbst ist nicht neu: Er wurde bereits in ähnlicher Weise in den 30er Jahren vom Vordenker Joseph Alois Schumpeter propagiert. Der Ökonom hatte den Begriff der „schöpferische Zerstörung“ geprägt (Schumpeter 2005) und beschrieb in seinem Buch „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ den Umstand, dass in der kapitalistischen Wirtschaft stets das Alte durch etwas Neues verdrängt werden muss.

Heute beschreibt der Begriff, wie neue Produkte, Services, Dienstleistungen und Technologien ein bewährtes und verbreitetes Konsum- und Nutzungsverhalten radikal – oder disruptiv – und meist sehr unerwartet umkrempeln.

Disruptive Innovation ist im Übrigen keine Erscheinung der Neuzeit: Schauen wir in der Geschichte zurück, gehört auch die Einführung des Automobils dazu. Das Automobil hat 1880 das Pferd als Transportmittel abgelöst. 28 Jahre später wurde es durch die Fließbandfertigung von Henry Ford für viele Menschen erschwinglich. Wiederum 20 Jahre später war nicht nur das Pferd als Transportmittel, sondern auch die zuliefernden Industrien wie Kutschenbauer oder Sattler praktisch ausgestorben.

Neuere Beispiele sind: Wer ahnte zudem, dass die Einführung des iPhones die Erwartungen des Konsumenten an die Benutzeroberfläche eines mobilen Gerätes so grundlegend verändern werden? Führende Wettbewerber wie Nokia und Blackberry haben diese Entwicklung massiv unterschätzt und haben ihre Produkte unbeirrt nach alter Manier weiterentwickelt, bis sie merkten, dass der Umsatz massiv zusammenbrach.

Ein weiteres Beispiel sind Cloud-Dienste, sprich das zentralisierte Speichern von Daten bzw. Betreiben von Software über oftmals externe Dienstleister. Hätten Sie gedacht, dass eine zunehmend mehr Menschen – auch Deutsche – ihre höchst vertraulichen Daten irgendwo im Internet auf fremden Servern speichern werden? Aktuell stellt diese unerwartete Entwicklung der Benutzergewohnheiten gerade das ursprüngliche Businessmodell einiger als Software-Gigant groß gewordener Unternehmen wie Microsoft und SAP auf den Kopf.

Auch die Einführung von downloadbarer Musik hat disruptiv die Art und Weise verändert, wie wir Musik konsumieren: Wann haben Sie zum letzten Mal eine CD gekauft? Ich seit Jahren nicht mehr, denn meine mobile Jukebox habe ich immer mit dabei. Dank meines iPhones und einem Premium-Account des Online-Streamingdienstes Spotify kann ich aus mehr als 16 Mio. Liedern auswählen. Sie können sich vorstellen, welche tektonischen Verschiebungen dies für die Erlösmodelle der Musikbranche mit sich brachte.

Der Online-Händler Amazon hat nicht nur bewirkt, dass Bücher online und weniger im traditionellen Buchladen verkauft werden, sondern auch die Adaption des E-Books eingeleitet. Wiederum mit dem Effekt, dass heute dank Lean Publishing jeder ein Buch verlegen

und auch selbst vermarkten könnte. Hätten Sie vor Jahren vermutet, dass Amazon die Position der Buchverleger ins Wanken bringt?

Ein weiteres, sehr unerwartetes Beispiel: Hätten Sie geglaubt, dass Hotels irgendwann Umsatzeinbußen zu verzeichnen haben, weil sich Menschen dazu entscheiden, in Wohnungen fremder Menschen zu nächtigen, die sie über einen Community-Marktplatz für Buchung und Vermietung von Unterkünften – sprich Airbnb – gefunden haben? Oder dass Taxi-Fahrer weltweit aus Angst vor massiven Umsatzeinbußen durch UBER – dem Online-Vermittlungsdienst für Mietwagen mit Fahrer sowie auch private Fahrer mit eigenem Auto – auf die Straße gehen und protestieren?

Experten sind sich einig: Die 3D-Druck-Technologie ist kurz davor, sich vom Nischenprodukt zum Mainstream-Phänomen zu entwickeln. Das würde bedeuten, dass nun auch Produktionsunternehmen ihr Geschäftsmodell und ihre Strategie grundlegend überdenken müssen.

Aber weshalb geschehen disruptive Innovationen oft dermaßen unerwartet?

Sie decken zu Beginn meist eine Marktnische ab und dies ist häufig der Grund, weshalb wachstumsorientierte Großkonzerne sie aufgrund kommerzieller Überlegungen ignorieren. Während sie das Feld den Start-ups oder den Marktmitbewerbern überlassen, wird plötzlich eine zunehmend wachsende Nachfrage nach den vermeintlichen „Nischenprodukten“ kreiert. Dadurch werden diese plötzlich zur ernst zu nehmenden Konkurrenz für bereits etablierten Produkte.

- Aber was bedeutet das für Sie? Der (un)bequeme Denkipuls ist: Überschätzen Sie nicht die eigene Marktstellung oder unterschätzen Sie nicht die Durchschlagskraft neuester Entwicklungen, auch wenn sie gegebenenfalls aus Ihrer Sicht unrealistisch oder unbrauchbar erscheinen.

Erfolgreiche Innovation ist niemals das Ergebnis eines langsamen oder eines inkrementellen Fortschritts. Echte Innovation ist der Bruch mit dem Alten und die Entscheidung für das Neue inklusive aller Risiken und Chancen. Unter anderem auch, dass in der Regel erst langfristig damit mehr Umsatz generiert wird.

Organisationen, die naturgemäß auf inkrementelle Innovation setzen, statt radikal das eigene Businessmodell zu hinterfragen, beschäftigen sich zeitintensiv mit hausgemachten Problemen. Beispielsweise mit der permanenten Neudefinition und Optimierung der Arbeitsstrukturen, interner IT-Prozesse, von Jobbeschreibungen und Ähnlichem. Währenddessen ziehen diejenigen Unternehmen an ihnen vorbei, die ihre Energie für die disruptive Veränderung aufwenden.

### 2.10.2 Die (Ohn)Macht der Mantras

Es gibt kritische Stimmen, die Disruption als eine Veränderungstheorie oder gar einen Business-Trend sehen, der ohne empirische Basis auf Angst und Panik baut.

Panikmache soll quasi Impuls sein, Begeisterung für das Thema zu schüren. Es geht um alles oder nichts. Fühlen Sie sich angespornt vom Mantra: „Adapt or die“ oder halt einfach: „Friss oder Stirb“?

Brian Solis hat mit seinem Buch (2011) bereits einen neuen Begriff eingeführt, der in die gleiche Richtung geht: den digitalen Darwinismus, der auf die Evolutionstheorie von Charles Darwin zurückgeht. Gemäß seinen Ausführungen würde im Kontext der Digitalisierung auch „Survival of the Fittest“ gelten. Nicht die größten oder intelligentesten Lebewesen werden überleben, sondern diejenigen mit der größten Anpassungsfähigkeit an die neuen Umweltbedingungen. Das Mantra dahinter: „Adapt or die.“ Digitaler Darwinismus beschreibt die neue Ära, in der die Technologie und die Gesellschaft sich schneller entwickeln, als Unternehmen sich den neuen Anforderungen anpassen können. Dies – so sagt er – bedingt ein komplett neues Verständnis von Leadership, Businessmodellen.

Gefragt sind Unternehmen, die ihr Businessmodell konsequent an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Nur diese Unternehmen werden überleben. Der oft zitierte Beweis ist in den meisten Fällen das Unternehmen Kodak, Erfinder der Handkamera, das vor rund vier Jahren Insolvenz angemeldet hat, weil es den digitalen Wandel verpasst hatte.

Kreutzer und Land (2013) propagieren nun ebenfalls „Adapt or die“ im deutschsprachigen Raum und sie gehen sogar noch einen Schritt weiter. Sie sprechen von einem „stillen Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“. Hart gewählte Worte: Angreifen steht für ein Vorgehen gegen einen Gegner oder auch einen offensiven Überfall (DWDS 2015c).

Verneint der Begriff des Angriffs nicht implizit die Möglichkeit, proaktiv zu agieren? Auf einen Angriff kann nur reagiert werden. Sie können sich nur noch verteidigen. Aber die Zeit drängt, denn der Angreifer kann Ihnen das Leben nehmen. Das macht Angst.

Diese Art von Metapher erklärt, wie man von außen das Verhalten der traditionellen Manager in Großkonzernen oder mittelständischen Unternehmen umschreiben könnte. Sie ignoriert jedoch das erfolgversprechendere Denkmuster „Adapt to win“. Mit der Wahl dieser Terminologien wird meines Erachtens unnötigerweise die Angst vor Neuem verstärkt und es wird (un)bewusst vernachlässigt, positive Impulse zu geben.

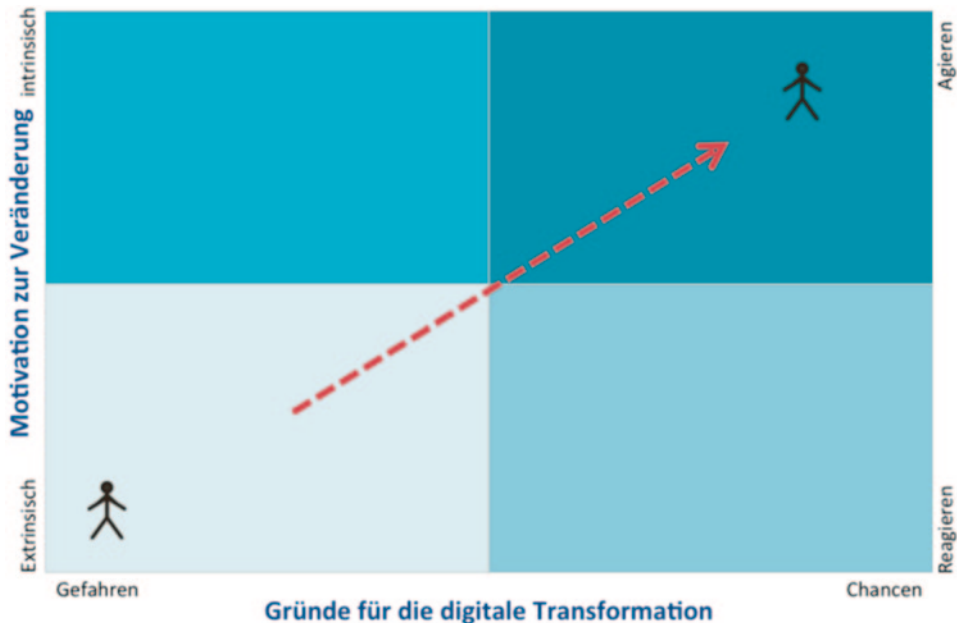
Die Frage ist jedoch: Fühlen Sie sich dadurch angespornt? Möchten Sie sich vor dem stillen Angriff oder dem Aussterben retten? Oder lieber fliehen? Und reizt Sie unter diesen Umständen die Auseinandersetzung mit dem Thema noch? Oder glauben Sie, den Zug respektive das Flugzeug schon verpasst zu haben?

Es wäre sehr schade, wenn Sie in eine Schockstarre verfallen, aus Angst vor dem Misslingen. „Kämpfen“ Sie nicht gegen den „stillen Angriff“ an.

- (Un)bequemer Denkipuls: Die Digitalisierung als eine Form der disruptiven Innovation ist nicht Ihr Feind, sondern Ihr Freund – wenn Sie es zulassen.

Wie ich auch in Kap. 2.4 „Eine (Miss)Erfolgsgarantie gibt es nicht“ ausgeführt habe: Misserfolg entsteht nicht durch gemachte Fehler, sondern dadurch, unter allen Umständen Fehler vermeiden zu wollen.





**Abb. 2.9** Want-to- – Have-to-Mindset. (eigene Darstellung)

Auch Christensen et al. (2011) schrieb dazu: „So wie die ersten Flugversuche des Menschen scheiterten, weil man gegen die Naturgesetze ankämpfte, scheitern Führungskräften disruptiven Innovationen, wenn sie gegen diese Prinzipien ankämpfen.“

Sinnvoll ist es jedoch, wie in Kap. 2.3 beschrieben, einer ambitionösen und transformativen Vision zu folgen. Eine Vision, die Chancen aufzeigt und folglich Sinn vermittelt. Denn stellt sich dann schneller ein Gefühl der intrinsischen Motivation ein? Und sind Menschen, die getrieben sind durch äußere Einflüsse oder durch die Angst vor dem digitalen „Feind“, nicht dominiert vom „have to“- statt vom Erfolg versprechenden „want to“-Mindset?

Wer Chancen sieht, der agiert, wer Gefahr im Verzug sieht, der reagiert (Abb. 2.9).

Von vielen Entscheidern hörte ich Aussagen, die sich als negatives „have to“-Gefühl manifestiert hatten: „Wir haben doch keine Wahl. Wir müssen.“ Stimmt das wirklich? Haben Sie nicht auch weiterhin die Wahl und vor allem die Verantwortung zu entscheiden? Auch keine Entscheidung zu treffen ist eine Entscheidung, für die Sie verantwortlich sind. Eines sei hier erwähnt: Die Entscheidungen, welche in den vergangenen Jahren Jahrzehnten geholfen haben, erfolgreich zu sein, werden Ihnen dieses Mal nicht mehr helfen. Das hat auch Nokia erfahren müssen.

#### Praxisbeispiel: Nokia

Nokia (Asche 2014) hat wohl eine der erstaunlichsten Geschichten des Auf- und Abstiegs, des Erfolgs und Misserfolgs hinter sich: ursprünglich 1865 als Papierhersteller

gegründet, dann Gummistiefel und Reifen verkauft, bevor das Unternehmen zu einem weltweit führenden Handy-Hersteller wurde. 1998 war rund jedes dritte Mobiltelefon von Nokia.

2006 beherrschte Nokia immer noch mit über 50 % der Marktanteile den damals noch überschaubaren Smartphone-Markt. Aber dann kam das Apple iPhone und veränderte 2007 mit seinen Touchscreens und Apps radikal den Mobilfunkmarkt. Nokias Stellung als Marktführer war Geschichte. Weshalb? Die Geschäftsführung von Nokia überschätzte die eigene Marke und hat den Smartphone-Boom verschlafen.

Andere Anbieter trieben die Entwicklung berührungsempfindlicher Bildschirme und intuitiver Benutzerführung voran, sie setzten weiterhin auf ihre „klassischen“ Geräte. Die Marktanteile blieben dort zwar hoch, aber die Erlöse wurden immer kleiner.

Die Übernahme durch Microsoft im Jahr 2014 ist wohl das Eingeständnis des Scheiterns und Resultat, zu lange abgewartet und nicht auf Innovation gesetzt zu haben. Die Marke Nokia verschwand vom Markt. Der Rückstand konnte nicht mehr aufgeholt werden. Im April 2015 hat Nokia Alcatel-Lucent übernommen, um gegen die chinesische Konkurrenz den Druck erhöhen zu können. Dies wurde von vielen Experten als eine richtige Entscheidung empfunden, weil es ein Deal für die Zukunft ist.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Sprache generiert Wirklichkeit:** Verbannen Sie angst- oder panikverstärkende Aussagen wie „Adapt or die“, „stiller Angriff auf unsere Businessmodell“, „wir müssen“, „wir werden sonst als Unternehmen sterben“ etc. aus Ihrem Vokabular
- **Adapt to win:** Propagieren Sie ein erfolgsversprechenderes und positives Denkmuster: „Adapt to win“ ist die Devise
- **Freunde werden:** Die fortschreitende Digitalisierung als eine Form der disruptiven Innovation ist nicht ihr Feind, sondern Ihr Freund – wenn Sie es zulassen
- **Zu handeln beginnen:** Verfallen Sie nicht in eine Schockstarre beim Gedanken, Sie hätten sich schon viel früher mit der Digitalisierung beschäftigen sollen. Es ist noch nicht zu spät, wenn Sie heute damit beginnen
- **Wandel akzeptieren:** „Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns in ihnen“ (Kaiser Lothar I) – akzeptieren Sie es
- **Einfach ausprobieren:** Halbherzige Zusagen wie „ich unterstützte gerne jede Art von Innovation, sofern ich weiß, was dabei rauskommt“ sind obsolet
- **Innovationsfähigkeit der Deutschen:** Inkrementelle Innovation liegt den Deutschen mehr. Sie können dies beibehalten, wenn Sie möchten. Aber seien Sie dabei radikaler und disruptiver als bisher
- **Neues ersetzt Altes:** Kämpfen Sie nicht gegen die Prinzipien der disruptiven Innovation an – sonst werden Sie langfristig effektiv scheitern. Neues ersetzt immer Altes – das liegt in der Natur der Sache. Und es ist gut so
- **Sie haben die Wahl:** Entscheiden Sie! Aber anders als gestern.

## 2.11 Digitale Innovation in hierarchischen Unternehmen ist (un)möglich!

If men define situations as real, they are real in their consequences. – Robert K. Merton (1995)

„So schnell kriegen wir das nicht hin“, „das ist nicht so einfach“, „wir haben komplexe Entscheidungswege“, „innovativ sind die anderen“ – kommt Ihnen das bekannt vor? Erkennen Sie sich selbst oder einen Ihrer Kollegen wieder? Beobachten Sie einmal, wie häufig – gerade im Kontext der digitalen Business Transformation – „Propheten“, die meist selbst Schlüsselpositionen im Unternehmen bekleiden, mit selbsterfüllenden Prophezeiungen dem eigenen Unternehmen und der Belegschaft die Fähigkeit zur Veränderung absprechen.

Das Heimtückische am Phänomen der selbsterfüllenden Prophezeiung: Selbst wenn der jeweiligen Ausgangssituation eine falsche Annahme zugrunde gelegt wird, löst dies wiederum eine Verhaltensänderung aus, die die ursprünglich falsche Wahrnehmung wahr werden lässt. Eine Kette von Ereignissen kommt in Gang. Der „Prophet“ wird (un)bewusst alles tun, um am Schluss recht zu behalten und sich für seine weitsichtige Prognose zu loben. Wiederholen Sie die Aussage, dass digitale Innovation für das eigene traditionelle Unternehmen schwer oder gar unmöglich ist, stehen Sie sich selbst im Weg, anstatt nach Lösungen zu suchen.

► Der (un)bequeme Denkipuls: Ihre Sprache generiert Ihre Realität.

Was man intuitiv denkt, trifft in der Realität auch zu:

Gemäß Matthias Meyer, Leiter Innovationsprozesse im Bereich FuE der BMW Group, stammen 70% der disruptiven Innovationen von Start-ups (Fasse 2015). Für viele Großkonzerne – wie beispielsweise auch die Telekom mit dem Inkubator „hub:raum“ (siehe Kap. 4.6.) – hat es sich bewährt, Start-ups zu fördern und so quasi Innovation auszulagern. Doch was machen denn Start-ups oder Unternehmen mit digitaler DNA wie Amazon, Google, Facebook und Co., die immer als Erfolgsbeispiele einer agilen und einer digitalen Unternehmens- und Führungskultur vorgezeigt werden, anders?

Wie müssen Organisationen im digitalen Change Continuum geführt und strukturiert werden, damit sie Agilität, den Umgang mit Komplexität und Innovation zulassen?

### 2.11.1 Anpassung der Organisationsstrukturen zugunsten digitaler Innovation

Everything should be made as simple as possible, but not simpler. Albert Einstein

Marco Ryan, Chief Digital Officer bei Thomas Cook, sieht Hierarchien als „Steuerungs- und Entscheidungsinstanzen“. Sie schaffen ein Umfeld, bei dem für alles, was nicht geplant und noch nicht bewilligt ist, um Erlaubnis gefragt werden muss. In einer digitalen Unternehmenskultur ist Hierarchie kein Mehrwert, sondern ein Hindernis. Während Steuerungsinstanzen sinnvoll und erwünscht sind, sind es Micro-Management und hierarchische Kontrolle seiner Meinung nach nicht. Sie bremsen den Entscheidungsprozess aus und hängen meist völlig vom HiPPO (Highest Paid Person in the Office) ab. Hierarchien sind seiner Ansicht nach ebenfalls der Grund für eine sehr formelle Businesskultur mit endlosen Steering Committee Meetings und einer vollständigen Abhängigkeit von Power-Point: ohne offizielles Meeting, Protokoll und Projektplan kein nächster Schritt.

Ein Zuviel an Hierarchien – Sie kennen das aus Ihrer Berufspraxis – verlängert Entscheidungsprozesse und wirkt massiv entschleunigend, was in Anbetracht der Dynamik der Digitalisierung nicht erwünscht respektive hinderlich ist. Denn können wir Veränderung nicht vereinfacht als eine Folge von Entscheidungen für das Neue sehen? Und ist organisatorischer Wandel folglich nicht die Summe der Entscheidungen Einzelner – insbesondere der führenden Individuen? Je schneller wir uns für oder gegen etwas entscheiden, desto schneller wird die Verhaltensänderung sichtbar.

Was ist die Lösung für die digitale Praxis?

Reicht es, auf eine Reduktion von Hierarchien zugunsten einer flachen und flexiblen Struktur zu setzen? Und mehr entscheidungsfreudige Führungskräfte mit transformativem Führungsstil einzustellen?

Nein. Es gilt, die Balance zu finden zwischen formalen Entscheidungswegen und agiler Vorgehensweise. Hierarchiebedingte Abstimmungspunkte wie Projektanträge, Prüfung auf Strategiekonformität, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen etc. können sehr wohl eine gewollte Hürde sein, um nicht durchdachte Schnellschüsse und massiven Ressourcenverbrauch zu vermeiden. Auch sind Strukturen zur Steuerung von digitalen Aktivitäten sehr wohl sinnvoll. Die Frage ist lediglich, wer die Entscheidungsgewalt hat: nur Linienverantwortliche, die Meinung der am höchsten bezahlten Person oder der Mitarbeitende, welcher sich durch die hohe Fachkompetenz einen Namen gemacht hat?

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Schlussendlich entscheidend ist nicht nur der Grad der strukturellen Hierarchien, sondern wie strikt sie im Alltag gelebt werden.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie Sie eine raschere Entscheidungsfindung intern fördern können.

### **Strukturelle Beschleunigung von Entscheidungen**

Kennen Sie die durchschnittliche Führungsspanne in Ihrem Unternehmen? Unter Führungsspanne versteht man die Anzahl der Personen, welche an einen Manager berichten. Haben Sie Ihre Anzahl schon einmal mit den Marktmitbewerbern verglichen? Haben Sie gemeinsam mit den Human-Resources-Verantwortlichen eventuell eine Schlüsselkennzahl

(engl. Key Performance Indicator) wie beispielsweise die durchschnittliche Leitungsspanne („Average Span of Control“) definiert?

- Denn ein (un)bequemer Denkipuls lautet: Die durchschnittliche Leitungsspanne ist ein Werkzeug, mit dem Sie eine Bresche in den Bürokratiedschungel schlagen und beschleunigte Entscheidungswege schaffen, beides Grundvoraussetzung für digitale Innovation.

Stellen Sie sich die folgende Situation vor:

Gehen wir davon aus, dass Sie in einem Unternehmen mit 1500 Mitarbeitern und 250 Managern arbeiten. Die durchschnittliche Führungsspanne von sechs ist verteilt über sieben Hierarchiestufen. Würde man die Span of Control (SoC) auf acht erhöhen, gäbe es 63 Manager weniger und das Unternehmen hätte nur fünf Hierarchieebenen.

Sie hätten also 63 Personen weniger, die in Entscheidungen involviert sind. Und dies lediglich bedingt durch die Tatsache, dass sie eine bestimmte Position innehaben, und nicht, weil Mitarbeitende sie aufgrund ihrer herausragenden Expertise gerne in Entscheidungsprozesse involvieren möchten.

Es bedeutet, 63 Führungskräfte abzuschaffen, sie ihres Status zu berauben, in der Kompetenz zu beschneiden oder noch schlimmer: ihnen zu kündigen. Einige bekannte Unternehmen gehen diesen Weg.

Beispielsweise die Thomas Cook Group Plc: Marco Ryan, Chief Digital Officer bei Thomas Cook, gewährt in Kap. 4.1 „Let’s go digital bei Thomas Cook“ Einblicke, wie der Reiseveranstalter als Teil der digitalen Transformationsbestrebungen die Organisation von elf auf –sechs bis sieben Führungsebenen reduziert hat. Er beschreibt, wie Entscheidungsprozesse durch diese Verschlinkung massiv beschleunigt wurden: Weniger Personen müssen in Entscheidungsprozesse involviert werden und als Nebeneffekt fühlen sich die einzelnen Individuen aufgrund der größeren Selbstverantwortung viel motivierter.

Das folgende Beispiel eines deutschen Internet-Start-ups veranschaulicht den be- und entschleunigenden Effekt von Strukturen sowie die nicht zu vernachlässigenden Nebeneffekte.

---

#### **Praxisbeispiel: Deutsches Internet-Start-up**

Ein Internet-Start-up hatte in der Gründungsphase einen Geschäftsführer, der alle Mitarbeitenden direkt führte. Er selbst war nicht einfach nur „Manager“, sondern betreute gleichermaßen Kunden, wie dies seine Mitarbeitenden auch taten. Jeder einzelne Mitarbeitende hatte ein sehr großes Maß an Selbstverantwortung, wie er seinen Bereich führt und wie er Kunden managt. Solange es in einer jährlichen Umsatzsteigerung resultierte, mischte der Geschäftsführer sich nur auf Zuruf ein und stand ansonsten als Coach zur Seite. Musste eine wichtige Entscheidung gefällt werden, bei der man eine zweite Meinung einholen wollte, konnte man dies mit ihm in der Kaffee-Pause oder bei einem spontanen bilateralen Meeting sehr pragmatisch klären. Gemeinsam wog man

ab, ob eine Entscheidung in die langfristige Strategie passte, und diskutierte Vor- und Nachteile oder was passieren würde, wenn keine Entscheidung gefällt werden würde. Wenige Stunden später konnte der jeweilige Mitarbeitende dem Kunden bereits eine maßgeschneiderte Lösung präsentieren und sich so von der Konkurrenz (meist Großkonzerne) abheben. Nicht selten war die Agilität, mit der das Start-up vorging, einer der Hauptgründe, schlussendlich den Zuschlag für einen Auftrag zu bekommen.

Resultat war ein enormes Umsatzwachstum und das Team wuchs innerhalb von drei Jahren von sechs auf über 30 Mitarbeiter. Man war der Meinung, es müssten nun mehr Strukturen und mehr standardisierte Prozesse aufgebaut werden, um weiterhin professionelle Dienstleistungen anbieten zu können. Daraufhin schuf man zusätzlich drei Direktoren-Stellen sowie acht Bereichsleiter-Stellen, die mehrheitlich aus traditionellen Unternehmen kamen. Die Führungsspanne wurde infolgedessen innerhalb von sechs Monaten von 30 auf durchschnittliche zwei bis fünf verändert. Mit dem Effekt, dass die Mitarbeitenden, die vorher bewiesenermaßen durch ein hohes Selbstmanagement erfolgreich waren, plötzlich bei jeder noch so kleinen Entscheidung auf das offizielle 1:1 mit dem eigenen Vorgesetzten sowie – je nach Tragweite der Entscheidung – auf das zweiwöchentliche Manager-Meeting warten mussten, um eine Rückmeldung zu bekommen. Dadurch dauerten Entscheidungen nun drei bis vier Wochen. Verbesserte diese Vorgehensweise die Entscheidungen? Nach Ansicht der Mitarbeitenden ganz klar nicht. Negativer Nebeneffekt war: Die agile Lösungsfindung, die persönliche Motivation und infolgedessen die Leistung der Mitarbeitenden sanken durch die Implementierung der neuen Hierarchiestufen. Die langen Entscheidungswege brachten geringsten inhaltlichen Mehrwert. Auch der „Entzug“ der Selbstorganisation wirkte sich negativ auf die Leistungsbereitschaft und vor allem das Arbeitsklima des Teams aus.

### **Beschleunigung durch erhöhte Aufmerksamkeit**

Gemäß Bandiera (Bandiera et al. 2014) gibt es einen Zusammenhang zwischen der Führungs- und der Aufmerksamkeitsspanne bei CEOs. Flache Hierarchie bedeutet nicht nur weniger Entscheidungspunkte. Der willkommene Nebeneffekt ist: Wenige Direct Reports begünstigen gemäß Bandiera das Ignorieren und Delegieren gewisser Themen.

CEOs mit einer breiten Führungsspanne investieren laut seinen Aussagen – im Gegensatz zu den Geschäftsführern mit einer engen Führungsspanne – ihre Zeit in das eigene Team und die Interaktion mit den eigenen Mitarbeitenden. Sie nehmen öfter an Meetings teil mit Teilnehmern unterschiedlicher Fachbereiche und Funktionen.

Übertragen wir diese Erkenntnis auf die digitale Business Transformation, würde das bedeuten: Führungskräfte mit breiter Führungsspanne kommen mit großer Wahrscheinlichkeit eher mit dem Querschnitts-Thema „digital“ in Berührung. Die Aufmerksamkeit des Managements ist die essenzielle Basis, um Lernprozesse auf Management-Ebene zu begünstigen. Dies wiederum ist von Vorteil, um die richtigen Entscheidungen zu fällen.

- Je mehr direkte Mitarbeiter eine Führungskraft hat, desto mehr interagiert sie in den Meetings interdisziplinär, tauscht und teilt Wissen und begünstigt somit

die Verbesserung der digitalen Führungsintelligenz und der Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu fällen.

### **Beschleunigung durch Erhöhung des Entscheidungs- und Handlungsspielraumes**

Ob flache oder komplexe Strukturen – entscheidend ist, wie Sie in Ihrem Unternehmen Hierarchie leben. Konkret: Wie ausgeprägt Ihr Anspruch ist, autoritär und direktiv zu führen, und wie groß die Einsicht ist, sich den Anforderungen des digitalen Change Continuum anzupassen. Also Kontrolle abzugeben und beispielsweise den eigenen Mitarbeitenden mehr Entscheidungs- und Handlungsspielraum zu geben als bisher. Und den einzelnen Verantwortungsbereichen mehr Gestaltungsmöglichkeiten zu geben und sie zur Selbstorganisation anzuregen. Was einen – nennen wir ihn der Einfachheit halber – „digitalen Führungsstil“ ausmacht, lesen Sie in Kap. 2.12.

- **Strukturelle Beschleunigung von Entscheidungen** Ein (un)bequemer Denkipuls lautet: Die durchschnittliche Leitungsspanne ist ein Werkzeug, mit dem Sie eine Bresche in den Bürokratiedschungel schlagen und beschleunigte Entscheidungswege schaffen. Beides ist Grundvoraussetzung für digitale Innovation.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Entscheidungswege verkürzen:** Um die Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, lohnt es sich, über Möglichkeiten nachzudenken, wie Entscheidungswege verkürzt werden können
- **Strukturelle Veränderung:** Beispielsweise durch eine Erhöhung der Führungsspanne
- **Status quo:** Lassen Sie einmal die durchschnittliche Führungsspanne Ihres Unternehmens berechnen und vergleichen Sie diese mit dynamischen Wettbewerbern (sofern Sie an diese Information kommen)
- **Verschlinkung:** Abflachen der Hierarchie ist einer der Hebel, um strukturell bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen, rascher auf die technologischen und geschäftsrelevanten Veränderungen zu reagieren
- **Informelle Diskussion:** Sofern Sie einen guten Draht haben: Unterhalten Sie sich mit Ihren CEO oder Human Resources Business Partner unter anderem zugunsten schnellerer Entscheidungswege über eine Verschlinkung der Strukturen
- **Mehr Selbstverantwortung:** Eine breite Führungsspanne führt zu weniger Führungskräften und dadurch zu mehr (Selbst)Verantwortung für den einzelnen Mitarbeitenden
- **Mitarbeiter beteiligen:** Mehr Einfluss und ein tendenziell größerer Kompetenzbereich machen aus „Betroffenen“ langfristig „Beteiligte“, erhöhen die Motivation und schaffen Raum für kreative und innovative Lösungsfindung. Insbesondere bei Mitarbeitenden mit digitaler DNA



- **Aufmerksamkeit:** Je größer die Führungsspanne, desto mehr Austausch zwischen Manager und Mitarbeitern der einzelnen Disziplinen findet statt und desto mehr Themen tangiert er – eine gute Ausgangslage für das Voranbringen des Querschnitts-Themas der Digitalisierung

## 2.12 Deutsche Unternehmen sind „überorganisiert“, aber oft führungslos

Managers are people who do things right, while leaders are people who do the right thing.  
Warren Buffett, Wirtschaftswissenschaftler und einflussreicher Berater der US-Regierung

Es gibt eine weitere Situation, die einen entschleunigend auf jede Innovations- und Veränderungsinitiative wirkt. Ich erinnere mich immer wieder an die folgende Situation, die ich selbst bereits erlebt habe:

Vor einigen Jahren war ich leidenschaftlich für ein neues digitales Thema entbrannt, welchem ich auf Twitter eher zufällig begegnet war.

Ich war es wieder – übermotiviert. Ich hatte eine Idee, wie wir ein dringendes Kunden-Problem zukünftig noch eleganter auf digitalem Weg lösen können.

Ich hetzte sogleich zu meinem damaligen Vorgesetzten. Er saß gerade in der Kaffee-Ecke und stritt sich telefonisch mit einem Mitarbeiter einer Agentur. Ich versuchte mit nervösem Gewippe, auf mich aufmerksam zu machen. Er ignorierte mich. Kaum aufgelegt, rannte ich ihm mit meiner Idee die Tür ein. Doch leider war sie geschlossen. Die Lösung, die ich ihm leidenschaftlich und an seine schnelle Auffassungsgabe appellierend aufzeigte, interessierte ihn nicht. Er meinte nur: „Fokussiere Dich lieber aufs Tagesgeschäft, daran wirst Du gemessen.“

Aufgrund dieser Geschichte zu schlussfolgern, dass er ein schlechter Manager gewesen ist – so sehe ich es in der Retrospektive –, wäre falsch. Er war ein guter Manager, aber ein schlechter Leader. Gute Leadership wäre gewesen zu spüren, was ich in diesem Moment gebraucht hätte. Eine empathische Reaktion. Aktives Zuhören. Sich aktiv mit meiner Vision zu befassen und sich neuen Ideen zu öffnen. Das Tagesgeschäft, seine Quartalszahlen und Bonusziele hatten Vorrang. Es war ihm wichtig,

Dinge (kurzfristig) richtig zu machen. Dabei schenkte er aber dem essenziellen Punkt – langfristig die richtigen Dinge zu tun – keine Beachtung.

### 2.12.1 Management und Leadership – Durch Differenzierung zum Erfolg

Das Beispiel ist kein Einzelfall. Bringt es nicht ein weiteres Dilemma auf den Punkt? Die Tatsache, dass es ein ungeschriebenes Gesetz der Prioritätensetzung in Großkonzernen

gibt. Egal, welche Vision wortreich und imposant allen Mitarbeitenden verkündet wurde. Egal, wie viele Medien über die neuen Wege geschrieben haben, die Ihr Unternehmen gehen möchte. Egal, ob sogar der CEO sich zu einem Zitat hat hinreißen lassen. Im Zweifelsfall – wenn die Quartalszahlen nicht zufriedenstellend sind – wird immer gegen Innovation und für das Tagesgeschäft entschieden.

Das ist für alle Beteiligten immer sehr frustrierend und es führt zu einem Vertrauensverlust gegenüber dem Management. Leidenschaftliche Mitarbeitende, die vor Motivation nur so sprühten und immer die „extra Meile“ gegangen sind, machen dann manchmal plötzlich Dienst nach Vorschrift.

Oder widersprechen Sie mir hier? Entscheidend ist: Solange Innovation nicht Teil des Tagesgeschäftes ist und zu wenig Entscheider den Fokus auf dem langfristigen Unternehmenserfolg haben, wird dies auch weiterhin so bleiben.

- Ein (un)bequemer Denkipuls ist: Gemäß Forrester (Forrester Research [2014](#)) gehen 68 % davon aus, dass die digitale Strategie durch Abteilungen des Kerngeschäfts – das heißt durch die Manager – blockiert beziehungsweise behindert wird.

Wie entstehen solche Situationen? Und noch wichtiger, wie können Sie diese vermeiden? Die einfache Erklärung ist: Die meisten Unternehmen sind „overmanaged“ und „underled“. Es gibt ein Zuviel an transaktionalen Managern, aber ein Zuwenig an herausragenden transformativen Leadern und dies lähmt oder verunmöglicht, neue Wege nicht nur in guten, sondern auch in den schlechteren Geschäftsjahren konsequent weiterzugehen.

### 2.12.2 Mehr transformative Leader und weniger transaktionale Manager

Lassen Sie uns zuerst klären, wie sich die beiden Begriffe, die oft als Synonyme gebraucht werden, unterscheiden?

Gemäß Abraham Zaleznik, Harvard Professor, ([2004](#)) sind Manager Verwalter und Leader sind Visionäre. **Management** beschreibt das möglichst perfekte Organisieren und Optimieren der Abläufe, die Planung und Kontrolle.

**Leadership** hingegen inspiriert und motiviert, schafft den Freiraum für Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel.

Was heißt das konkret? Lassen Sie uns bewusst den Idealzustand betrachten und die Gegensätze übertrieben differenzierend formulieren (siehe Abb. [2.10](#)):

Die Gegenüberstellung zeigt deutlich:

Unternehmen brauchen mehr Leader, um Wandel voranzutreiben, denn: Leader geben Visionen und Richtungen vor. Sie sind nicht damit beschäftigt, die Dinge richtig zu tun, sondern – im Sinne eines langfristigen Businesserfolgs – die richtigen Dinge zu tun. Das Augenmerk liegt folglich nicht darauf, bestehende Aktivitäten schneller und effizienter zu erledigen, sondern neue Aktivitäten anzugehen.

|                                    | <b>Manager</b>  | <b>Leader</b>  |
|------------------------------------|---|--|
| Leitbild                           | „Do the things right“<br>Erfüllt die Spielregeln einer Branche optimal und setzt Ziele effektiv um  | „Doing the right things“<br>Gestaltet Spielregeln einer Branche neu und hat neue Visionen  |
| Menschenbild                       | Sieht Mitarbeiter als wichtigstes Kapital „Humane Ressource“ oder „Verrichtungsorgan“<br>Setzt auf klar definierte Anweisungen und deren Kontrolle mit geringer Fehlerakzeptanz | Sieht Mitarbeiter als selbstverantwortliches, vollständiges Wesen mit Lernwillen (Fehler als Basis)<br>Setzt auf Motivation und Engagement, schafft neue innovative Handlungsmöglichkeiten |
| Angesprochene Bedürfnisse (Maslow) | Sicherheit, Stabilität und die Bedürfnisse des Homo oeconomicus (materielle Incentivierung)   | Soziale Bedürfnisse, Individualbedürfnisse, Selbstverwirklichung   |
| Motivation                         | Ist extrinsisch motiviert, den Wandel anzugehen, da er die Notwendigkeit sieht. Angetrieben vom Zwang und Konkurrenz  | Ist intrinsisch motiviert, den Wandel anzugehen, weil er die Chancen sieht. Begeistert von der Vision und partnerschaftliche Zusammenarbeit  |
| Führungsstil                       | Transaktional<br><br>Führt dogmatisch und resultateorientiert. Fällt Entscheidungen allein. Geführte werden von Veränderung betroffen und erst dann beteiligt                   | Transformativ und/oder kollaborativ<br><br>Führt charismatisch und sinnorientiert. Moderiert die Entscheidungsfindung. Geführte gestalten die Veränderung                                  |
| Handlungsmaximen                   | Verantwortungsvoll, reaktiv, kurzfristig<br>Fokussiert auf ein effizientes und effektives Tagesgeschäft dank rationellen operativen Prozessen                                   | Leidenschaftlich, proaktiv, langfristig<br>Fokussiert auf das zukünftige Geschäft und ermöglicht Innovation mit exzellenten Veränderungsprozessen  |

**Abb. 2.10** Eigenschaften eines Leaders und eines Managers im Vergleich. (eigene Darstellung)

Als charismatische und leidenschaftliche Führungskraft schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit neuer Themen und mobilisieren die Mitarbeitenden, Teil einer wirklich großen Sache sein zu wollen. Sie sprechen damit die emotionalen Bedürfnisse der Sinnstiftung und Selbstverwirklichung an. Mitarbeitende sind vom Change nicht betroffen, sondern sie werden zu Beteiligten gemacht. Sie geben ein Ziel vor und eine Richtung, den Weg kann das Team selbst gestalten.

Achten Sie beim nächsten Meeting einmal genau darauf, wie Konflikte, Uneinigkeiten oder Blockaden des Entscheider-Gremiums eines Veränderungsprojektes entstehen: Oft sind sie bedingt durch die oben bewusst differenzierend beschriebenen Eigenschaften und daraus entstehenden Interessenkonflikte, die massiv aufeinanderprallen.

Doch um häufige Missverständnisse gerade an dieser Stelle anzusprechen:

**Missverständnis 1: Leader sind besser als Manager**

Nein, Leader und Manager ergänzen sich. Manager können nicht abgeschafft werden. Ein Unternehmen funktioniert nur mit dem richtigen Mix an Leadern und Managern. Der eine organisiert das Tagesgeschäft, der andere transformiert für die Zukunft.

**Missverständnis 2: Ein guter Leader ist auch guter Manager**

Ein guter Leader ist mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit ein guter Manager, und ein guter Manager ist selten gleichzeitig ein guter Leader. Nicht dass es einer Person nicht möglich wäre, beide Rollen von ihrer Persönlichkeit her zu übernehmen, sondern dass sich diese Rollen im geschäftlichen Alltag schlecht in einer Person vereinigen lassen. Zu groß sind die Interessen- und Zielkonflikte dieser beiden Positionen. Ein das Tagesgeschäft verantwortender Manager und ein Innovation befürwortender Leader werden im Rahmen der digitalen Business Transformation immer wieder massiven Diskussionsbedarf haben, denn es geht immer um den Kampf der Ressourcen-Allokation der Teams.

Erhoffen Unternehmen, in einer Person beides zu finden, dann entstehen häufig – entschuldigen Sie die Ausdrucksweise – leicht „schizophren“ anmutende Jobausschreibungen und Missverständnisse bei der Personalbeschaffung. Dies zeigt sich wie folgt:

Einerseits möchte man einen charismatischen und überzeugenden Leader, der Innovation vorantreibt, fordert von ihm jedoch gleichzeitig Ziele ein, welche eigentlich in den Kompetenzbereich der Manager gehören, die das Tagesgeschäft verantworten. Beispielsweise die Erhöhung des prozentualen Anteils am digitalen und dem Gesamtumsatz. Meine Einschätzung ist, dass gerade diese Zielkonflikte vielen Chief Digital Officers zum Verhängnis werden – wie Sie auch in Kap. 2.13 und im nachfolgenden Beispiel lesen können.

**Missverständnis 3: Leader werden geboren**

Die Diskussion, ob Leader geboren werden oder ob Leadership erlernt werden kann, wird sehr kontrovers geführt. Während man früher eher davon ausging, dass Charisma, Extroversion und Intelligenz angeborene Eigenschaften sind, fragt man sich heute eher, ob diese Eigenschaften auch erfolgversprechender sind.

Connson Chou Locke, Forscherin an der London School of Economics, stellte in ihren Forschungsarbeiten fest, dass Intelligenz, der Grad an Extroversion und Durchsetzungsstärke nur einen sehr geringen Einfluss darauf haben, wie erfolgreich eine Führungskraft ist (Locke 2014).

Versteht man unter einem guten Leader die in Abb. 2.10 erwähnten Kriterien, können einige davon erlernt werden. Beispielsweise: Führungsinstrumente können erlernt werden. Eine Vision kann als Teil eines Strategieprozesses verstanden werden. Strategisch denken ebenfalls. Für die einen – je nachdem, welche Eigenschaften von Natur aus gegeben sind – ist dieser Lernprozess einfacher oder eben beschwerlicher.

Leader-Qualitäten können sicherlich zum Teil erlernt werden, jedoch zeigen wahre Leader eine leidenschaftliche Begeisterung, welche aus einer überzeugten inneren Einstellung kommt.

**Missverständnis 4: Ein Chief-X-Officer löst alle Probleme**

Ein Chief Digital Officer oder Chief-whatever-Officer, kurz Chief-X-Officer, wird oft als Retter in der Not eingestellt. Als Held soll er alle digitalen Fach- und Führungsdefizite ausmerzen, als transformative Führer möglichst im Alleingang das Tagesgeschäft unterstützen und gleichzeitig digitale Innovation fördern. Also möglichst Manager- und Leadership-Qualitäten in einer Person vereinen und dabei keine Interessenkonflikte zwischen kurz- und langfristigen Businesszielen haben. Bewusst provokativ formuliert, ist das Gute an der Einstellung eines Chief-X-Officers, dass es einen Schuldigen gibt, wenn es nicht klappt. Das Schlechte: Ein Chief-X-Officer alleine reicht nicht – wie Sie im gleichnamigen Kap. 2.13 lesen werden.

**Beispiel aus der Praxis: Internationales Konsumgüterunternehmen**

Ein Konsumgüterunternehmen hat über die Jahre immer weniger jährliches Umsatzwachstum erzielt. Unter anderem bedingt dadurch, dass es die Online-Revolution verpasst hat, während die Konkurrenz sich in eine gute Ausgangsposition gebracht hat. Es entschied sich dazu, seinen Rückstand durch die Besetzung einer neuen Position auf Direktoren-Ebene aufzuholen. Die Suche nach dem neuen Kandidaten verlief hektisch und unkoordiniert über einen Headhunter. Die Jobbeschreibung war unklar und die Anforderungen viel zu mannigfaltig. Unerwartet schnell wurde man fündig: Der Headhunter stürzte sich auf einen in der Branche bekannten Redner, der sich durch seine Social-Media-Expertise als Vorreiter positioniert hatte. Auch nach mehreren Monaten der Einarbeitungszeit schien sich die interne Zusammenarbeit mit den eher offline-lastigen Kollegen nicht zum Guten zu wenden. Sie verharren erfolgreich in Widerständen gegen neue Ideen, kritisierten durch digitalen Kampagnen erzielte Resultate so lange, bis sie plötzlich als „gescheitert“ galten, beharrten darauf, Online-Kampagnen mit antiquierten Methoden zu messen, und vor allem: gaukelten dem Digital Director immer wieder „Offenheit“ vor. Zumindest solange der Marketing-Chef anwesend war. Ein paar Monate später trennte man sich in gegenseitigem Einverständnis. Was lief schief? Der Kandidat wurde im Vorfeld als „Retter in der Not“ angekündigt und die Erwartungen an ihn dermaßen hoch geschraubt, dass er – selbst bei überdurchschnittlicher Leistung – nie die Erwartungen der Geschäftsleitung hätte erfüllen können. Die langjährigen Online-aversen Manager fühlten sich in ihrer Arbeitsweise gestört, weil er die gleichen Ziele verfolgte, an denen sie seit Jahren gemessen wurden. Hinzu kam, dass sie dafür „ihr“ Budget und „ihre“ personellen Ressourcen freigeben mussten. Resultate – beispielsweise mehr digitaler Umsatz durch die Anpassung eines Online-Shops – wurden unrealistischerweise bereits nach wenigen Monaten erwartet. Eines der Hauptprobleme lag darin, dass der CEO und auch der Marketing-Chef die Digitalisierung als ein „have to“ und nicht ein „want to“ empfanden und ihre Motivation entsprechend gering war, sich mit dem Thema wirklich auseinanderzusetzen. Im Zweifelsfall wurden personelle und finanzielle Ressourcen immer für ein „sicheres“ und altbekanntes Vorgehen eingesetzt. Sie waren in der Vergangenheit erfolgreich

und nahmen für sich in Anspruch zu wissen, was funktioniert und was nicht. Dass sich die Welt geändert hat, haben sie ignoriert. Die Vision war dementsprechend wenig hilfreich oder zukunftssträchtig. Genau hier hätte der Direktor einsetzen müssen: mit digitalem Lobbyismus und Aufklärung auf Geschäftsführungsebene, der Einführung einer transformativen Vision, hinter der alle Entscheider stehen. Einer Jobbeschreibung und persönlichen Ziele, die auch den jeweiligen Kompetenzen entsprechen. Aber dem Wichtigsten: mehr Leadership statt Management.

### 2.12.3 Streben Sie den Leadership Tipping Point an

Was konkret können Sie tun, um die überorganisierte und führungslose Situation im Sinne von schnelleren Anpassungs- und Veränderungsfähigkeiten positiv zu beeinflussen?

Die Allgegenwärtigkeit von Change erfordert dringend, das Leadership-Defizit in den Unternehmen zu beheben. Es gilt, den Leadership Tipping Point zu erreichen, das heißt den Punkt, an dem die „Leader“ in Ihrem Unternehmen dominierend werden und in den entscheidenden Gremien die relevanten Entscheidungen erwirken können, um heute aktiv Dinge anzugehen, mit denen Sie das Geld von morgen verdienen.

Tagesgeschäft und Innovation wiederum werden so lange als Widerspruch angesehen, bis Innovation integraler Teil des Daily Business wird. Das wiederum ist meist erst nach erfolgreichem digitalen Paradigmenwechsel der Fall.

Konkret könnte das bedeuten: Setzen Sie dort Manager ein, wo es primär darum geht, das Daily Business weiterzuführen, und Leader, wo Sie aktiv Wandel anstreben. Mit Leadern an der Spitze des Unternehmens wird – das ist keine neue Erkenntnis – einiges einfacher, weil im Zweifelsfall auch ohne eine Stimmenmehrheit eine Entscheidung zugunsten der digitalen Business Transformation gefällt werden kann.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Die Balance zwischen Tagesgeschäft und Zukunftsgeschäft zu finden, ist einer der Hauptdifferenzierungsfaktoren von guten Führungskräften in der Ära des digitalen Change Continuum.

Falls Sie sich eher in der Beschreibung der Manager-Qualitäten erkennen: Lassen Sie sich von einem Coach unterstützen, fragen Sie bei Ihrem Human Resources Business Partner nach Möglichkeiten einer Leadership-Ausbildung oder suchen Sie sich einen Sparringspartner aus dem Team, der Ihnen hilft, an Ihren Leadership-Qualitäten zu arbeiten.

Gesetzt den Fall, Sie haben Stellen zu besetzen: Achten Sie auf Leadership Skills der zukünftigen Führungskräfte.

Ein transformativer Leader ist nicht per se ein guter Leader oder gar ein digitaler Leader, das wäre zu einfach. Auch hier ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile: Ein digitaler Leader verfügt über eine seltene Kombination von Führungskompetenz, Anpassungsfähigkeit, Fachkompetenz und gewissen charakterlichen Qualitäten. Mehr dazu lesen Sie in den nächsten Kapiteln.

## 2.12.4 Führungsstil (v)erlernen

Eine Studie des Bremer Trendforschungsunternehmens „nextpractice“ im Auftrag von Xing hat ergeben (Xing spielraum 2015), dass sich 75 % der befragten deutschen Führungskräfte für gravierende Veränderungen in der Führungskultur aussprechen. Und 85 % der Berufstätigen in Deutschland verlangen einen radikalen Paradigmenwechsel. Eigentlich eine gute Voraussetzung dafür, dass auch Sie Ihren Führungsstil (v)erlernen.

Doch wo gilt es puncto Führungsstil umzulernen? Welche Eigenschaften des Führungsstils haben Bestand und was wird in Kürze definitiv nicht mehr zeitgemäß sein? Diese Diskussion wird von Experten kontrovers diskutiert. Eine richtige und allgemeingültige Antwort gibt es nicht, doch spannende Impulse, die ich Ihnen nicht vorenthalten möchte.

Verschiedene Führungsexperten versuchen, mit Metaphern den Führungsstil der Zukunft zu beschreiben.

Strauss K (2014) Rat an CEOs lautet: Denken Sie wie ein Hausmeister! So absurd dies im ersten Moment klingt, so nachvollziehbar sind seine Erklärungen. Ein Hausmeister sei nicht nur zuständig für seine direkten Verantwortlichen, sondern für die Belange des gesamten Unternehmens. Ein Hausmeister verfügt über gewisse Eigenschaften – sagt Bristols –, die auch einen modernen Geschäftsführer erfolgreich machen.

Seien Sie **zugänglich!** Zeigen Sie „Goodwill“, wenn Mitarbeiter mit egal welchen Fragen auf Sie zukommen. Als Führungskraft sollten Sie eine zugängliche Ressource für alle Mitarbeitenden sein, wenn dies gewünscht ist.

**Demonstrieren Sie regelmäßig Ihre Sorge ums Team!** Hören Sie – ganz der Hausmeister – zu, und handeln Sie schnell, wenn sich ein Mitarbeiter über irgendetwas beschwert. Haben Sie **ein offenes Ohr!** Sie kennen das sicher: Ein Hausmeister ist in vielen Unternehmen diejenige Person, die am besten über die Team-Moral und Stimmung im Unternehmen Bescheid weiß. Ihm wird bei seinen alltäglichen Arbeiten sehr viel anvertraut. Treffen Sie sich regelmäßig zum persönlichen Austausch mit unterschiedlichen Mitarbeitenden, wenn Sie ungefilterte Meinungen hören möchten.

**Seien Sie bescheiden** und sehen Sie sich – wie auch ein Hausmeister – als ein Dienstleister für alle Teammitglieder und Stakeholder.

Unternehmen können viel von einem Sinfonie-Orchester lernen – meint der klassisch ausgebildete Musiker, Musikproduzent und Dirigent Gansch (2011) und bringt einen neuen Aspekt der Führung eines heterogenen Teams ein. Ein Orchester besteht – wie auch ein Unternehmen – aus unterschiedlichen Funktionen. Es gibt Violinen, Celli, Kontrabässe, Blechbläser, Holz- und Schlaginstrumente. Das homogene Klangbild entsteht – auch wenn dies nach Widerspruch klingt – nicht zuletzt durch die ausgeprägten individuellen Unterschiede. Dafür erhält jeder der 100 Musiker vom Dirigenten die dafür benötigten Freiräume. Die Aufgabe des Dirigenten lautet – analog zum CEO oder Geschäftsführer –, die Vision vorzugeben, um zu einem harmonischen Klangkörper zu werden. Um nicht in Routine zu verfallen, sondern Kreativität und Lebendigkeit zu fördern, werden neue Ideen und auch Widersprüche jedes Einzelnen nicht nur begrüßt, sondern eingefordert. Misstöne und Bremsen würden dann ausgegrenzt, solange die Mehrheit hinter der Idee steht. Auch Gansch



betont den wichtigen Aspekt des Dienens seitens der führenden Person. Dienen sei nicht als persönlicher Machtverlust oder Schwäche zu sehen, sondern als ein Schritt zum erfolgreichen Produkt, das viele Menschen mit der harmonischen Melodie emotional tief berührt.

Itay Talgam (2009) argumentiert in seinem TedTalk und neu erschienen Buch (2015) ebenfalls damit, dass Führungskräfte im 20. Jahrhundert viel von den etablierten Dirigenten lernen können. Riccardo Muti sei bekannt für einen eher autoritären Dirigentenstil. Er hätte vor ein paar Jahren einen Brief seiner 700 Angestellten bekommen, die ihn zum Rücktritt aufforderten. Die Begründung war: Sie würden sich bei ihm wie „Instrumente“ ohne Entwicklungsmöglichkeiten fühlen und nicht als gleichberechtigte Partner. Richard Strauß kritisiert Talgam dahin gehend, er hätte mit seinem Führungsstil den Musikern nicht den Freiraum geben, die eigene Geschichte einzubringen, sie hätten vielmehr nur die Musik – exakt nach dem Notenblatt – aufführen dürfen. Vergessen worden sei dabei der Fakt, dass die Interpretation die wahre Geschichte des darstellenden Künstlers sei. Carlos Kleiber hingegen gebe den Musikern einen Freiraum für eine weitere Ebene der Interpretation. Und dies sei sehr befruchtend: „Es ist wie auf einer Achterbahnfahrt. Man bekommt eigentlich gar keine Anweisungen. Aber die Kräfte des Ablaufs selbst halten einen in der Spur“, so Talgam.

Biologen wiederum sehen das Hierarchie-System der Wolfsrudel als zukunftsweisen- des Führungsvorbild. Wolfsrudel sind streng hierarchisch organisiert, zeichnen sich aber durch ein dynamisches Ranggefüge aus. Leitwölfe haben eine Führungsstellung innerhalb des Rudels, legen aber nur situationsbezogen ein autoritäres Verhalten an den Tag, so Gudrun Happich (2014).

Von der Lühe bringt in Kap. 4.7 König Arthur und die Ritter der Tafelrunde als Vergleich. Bei einem runden Tisch gebe es keinen Leader per se, sondern alle Anwesenden wären gleichberechtigte Teilnehmer.

„All strategy gets eaten by culture“, sagte der neue CEO von Microsoft Satya Nadella (Wilhelm 2014), dessen Unternehmen sich selbst inmitten einer großen strategischen Neu- positionierung befindet.

Die genannten Metaphern haben diverse Aspekte gemeinsam: Die Machtposition der führenden Person wird zugunsten der kreativen Freiräume, der persönlichen Entfaltung und des Mitspracherechts der Untergebenen aufgeweicht. Diversität wird als etwas Gewinnbringendes und Befruchtendes und nicht nur als etwas Störendes und Unbequemes empfunden. Und genau diese Qualität ist auch in einem dynamischen Umfeld und im Rahmen digitaler Transformationsprojekte von massivem Vorteil.

Doch sind gute Leader bei allen beliebt? Oder ist Leadership statt Management von der ganzen Belegschaft erwünscht?

### 2.12.5 Führungskompatibilität: Anecken und umdenken

David Goldberg embodied the definition of a real leader – someone who was always looking for ways to empower others. He was generous and kind with everybody, and cared less about

the limelight than making sure that the people he worked with and loved succeeded in whatever they did. (The White House 2015) US-Präsident, Barack Obama

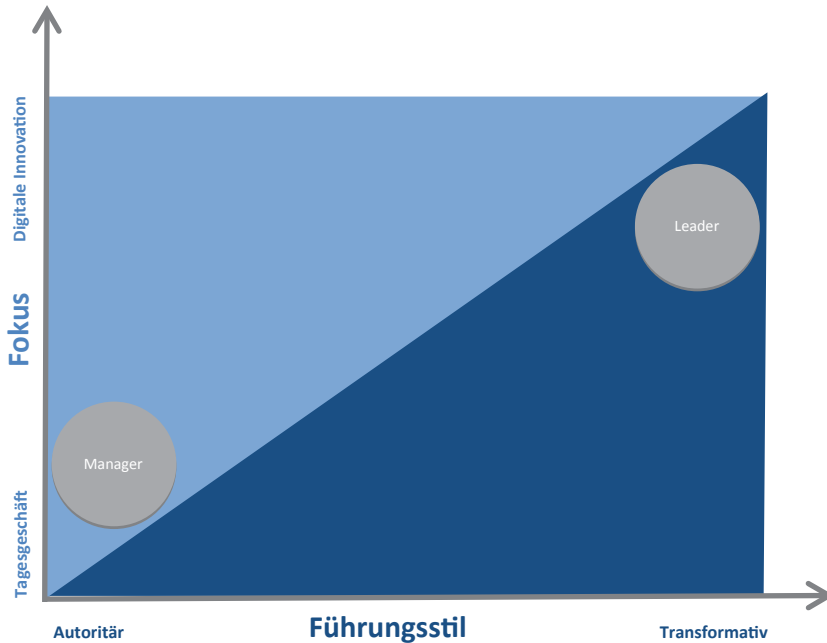
Am 1. Mai 2015 erschütterte die Meldung über den plötzlichen Tod von David Goldberg das Silicon Valley. Er war ein erfolgreicher Unternehmer, Venture Capitalist und Executive der Musik- und Technologiebranche. Er baute diverse Internet-Unternehmen auf und war bis zuletzt Geschäftsführer der Online-Umfrageplattform SurveyMonkey. Zudem war er verheiratet mit einer der einflussreichsten IT-Frauen der Welt, Buch-Autorin und Facebooks Top-Managerin Sheryl Sandberg.

Gemäß Obama verkörperte David Goldberg die Definition eines echten Leaders. Er beschrieb ihn als einen Menschen, der immer bestrebt war, aus anderen das Beste rauszuholen. Er war großzügig, freundlich und interessierte sich weniger für das Rampenlicht als dafür, Menschen, die er liebte, was auch immer sie taten, zu unterstützen.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, was man bei Ihrer Grabrede über Sie sagen würde? Ein CEO – zu dem ich ein sehr gutes Verhältnis hatte – stellte mir diese unangenehme Frage vor zehn Jahren. Ich fragte mein Team, wie sie mich als Vorgesetzte beschreiben würden. Die Antworten waren sehr aufschlussreich. Ich kann Ihnen nur raten, dies ebenfalls einmal zu tun – falls nicht schon geschehen. Das Team lobte mich für meine digitale Fachkompetenz, mein visionäres Denken, meine Weitsicht, mein strategisches und analytisches Denkvermögen, meinen Ehrgeiz und meine kreative Lösungsfindung. Aber die Teammitglieder beklagten sich, manchmal zu wenig verbindliche Aussagen zu bekommen, wie sie Aufträge erledigen sollen. Es fehlten ihnen Strukturen, klare Anleitungen und Entscheidungen, wie sie ihre Ziele erreichen sollen. Vor allem machte ihnen jedoch der permanente Richtungswechsel Mühe. Ich habe mir das Feedback zu Herzen genommen. Ich habe realisiert, dass der Einschätzung unter anderem auch an mein transformativer Führungsstil zugrunde lag, der mit dem passiven Mindset der eher konservativen und digital aversen Mitarbeitenden nicht zusammenpasste. Je weniger digital ausgerichtet der einzelne Mitarbeiter ist, desto mehr will er in der Regel autoritär geführt werden. Für digital ausgerichtete Mitarbeitende ist der transformative Führungsstil normal, für eher traditionelle der direktive. Die Lösung war, dass ich den eher traditionell arbeitenden Teammitgliedern mehr Strukturen gab, genauere Vorgaben, wie Sie etwas auszuführen haben, und dass ich eher wieder nach dem altbekannten Prinzip des „Command and Control“ geführt habe. Spannenderweise funktionierte dies, wenn ich mich dabei auch nicht wirklich erfüllt fühlte. Für die Mitarbeitenden passte es und es war zielführend.

Für die digitale Business Transformation scheint mir jedoch folgender Denimpuls wichtig (siehe Abb. 2.11): Entspricht es nicht auch Ihrer Erfahrung, dass je größer die digitale Affinität eines Mitarbeitenden und des Unternehmens ist, desto sinnvoller auch der transformative Führungsstil ist?

Sie haben sicherlich auch schon die Erfahrung gemacht, dass es einige Menschen gibt, die bei viel Selbstverantwortung und Entscheidungskompetenz überfordert sind. Diese Menschen fordern von Ihnen als Führungskraft Strukturen, Entscheidungen und Lösungswege ein.



**Abb. 2.11** Vergleich Manager vs. Leader. (eigene Darstellung)

► Der (un)bequemer Denkipuls ist:

Digitale Leader sind effektiver, wenn sie eine digitale Belegschaft mit „Want-to“-Mindset haben, denn der Führungsstil passt zu den Erwartungen der Mitarbeitenden. Menschen mit „Have-to“-Mindset im Gegensatz dazu fordern Strukturen und fremde Entscheidungen ein und leisten mehr und sind zufriedener, wenn sie dies am Arbeitsplatz auch vorfinden.

Führen Sie Mitarbeitende also transformativ und setzen auf einen kollaborativen Führungsstil, dann werden Sie höchstwahrscheinlich von Mitarbeitern mit digitaler DNA und aus der Generation Y geschätzt werden, da Sie mit deren hohem Maß an Fachexpertise, intrinsischer Motivation und dem Wunsch nach Selbstverantwortung und -management kompatibel sind. Doch was passiert, wenn Mitarbeitende mit den Freiheiten überfordert sind, nach mehr Strukturen und klaren Anweisungen rufen? Diese sind meist kolossal genervt von dem digitalen Leader, der sie radikal aus ihrer Komfort-Zone bewegen möchte, denn gerade deshalb wurden diese doch unter anderem eingestellt? Genauso inkompatibel ist eine traditionelle Führungskraft in einem digitalen Unternehmen, das bereits den Tipping Point erreicht hat, also die Mehrheit bereits die Möglichkeiten des digitalen Change Continuum schätzt und nutzen gelernt hat.

Was mich zugegebenermaßen immer wieder irritiert: Viele CEOs entscheiden sich, externe digitale Expertise auf Geschäftsleitungsebene ins Unternehmen einzukaufen, um einen gewissen Zugzwang auf die traditionellen Kollegen auszuüben und mit neuen

Impulsen die Abkehr von der alten Denke zu beschleunigen. Und dennoch sind sie dann sehr erstaunt, wenn diese bereits nach kurzer Zeit bei den eher konventionellen Führungsreihen – oder ihnen selbst – anecken. Ist ein Crash dann nicht vorprogrammiert?

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Das Ziel eines digital Leaders ist es, neue Wege zu pflastern, angetrieben durch eine ambitionöse Vision alte Wege zu verlassen und zielgerichtet in eine neue Richtung zu marschieren. Das ist nicht für alle bequem.

Querdenker ecken naturgemäß an, aber nicht um des Aneckens, sondern des Transformierens willens. Noch erstaunter scheinen die CEOs zu sein, wenn die zum Zweck der digitalen Business Transformation eingestellten Personen ihren Auftrag ernst nehmen und sich dabei dermaßen hartnäckig für das Neue einsetzen, dass sie von den einen geliebt und von den anderen gehasst werden. Nicht selten resultieren daraus Abgänge im gegenseitigen Einverständnis. So wie es zwei meiner geschätzten Co-Autoren ergangen ist: Das Touristik und Business Travel Magazin „FVW“ titelte „Mr. Digital geht. Marco Ryan, der über die vergangenen zwei Jahre die Digitalisierung von Thomas Cook vorangetrieben hat, wird nicht mehr benötigt“ – man wolle sich wieder mehr auf das Tagesgeschäft, anstatt auf die Digitalisierung fokussieren (Pilar 2015). Und die Schweizer Boulevard-Presse verriet beim Abgang von Patrick Comboeuf, der neun Jahre lang als Director E-Business die digitale Transformation bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) vorantrieb: „Obwohl Comboeuf den erfolgreichen Digitalbereich der Schweizerischen Bundesbahnen geprägt hat, war die Beziehung zum Arbeitgeber nicht ohne Makel. Wie es aus SBB-Kreisen heißt, bekundeten einige alteingesessenen Bähnler grosse Mühe mit Comboeufs eigenwilligen Arbeitsmethoden“.

### 2.12.6 Situativer Führungsstil und Management

Wie also könnten Sie in der Übergangsphase der digitalen Business Transformation Ihren Führungsstil anpassen, um die Erfolgchancen zu erhöhen? Wie bereits aufgezeigt, werden Sie – vor allem in traditionellen Unternehmen – in den nächsten Jahren eine sehr heterogene Belegschaft haben. Die digitale Mitarbeiterschaft mischt sich mit der „alten Garde“ und alle haben unterschiedliche Erwartungen an den eigenen Vorgesetzten. Diese Differenzierung hat nichts mit dem Alter, sondern dem Mindset zu tun. Sie werden feststellen, dass ich Mitarbeiter mit digitalem Mindset immer eher attribuiere, dass sie selbstorganisiert arbeiten möchten.

Es ergeben sich einige Führungsmöglichkeiten, die Sie kombinieren können:

- **Wechselspiel zwischen autoritär und transformativ-kollaborativem Führungsstil:** Vertreter der situativen Führung propagieren seit den 60er (!) Jahren je nach Rahmenbedingungen und Kontext, in denen Sie und ihr Mitarbeitere sich befinden, komplett

situativ unterschiedliche Führungsstile anwenden zu müssen. Können Sie sich vorstellen – so paradox dies klingt –, situativ zwischen transformativ-kollaborativem und autoritärem Führungsstil abzuwechseln, je nachdem, auf welchen Mitarbeiter Sie treffen?

- **Radikal die Belegschaft austauschen:** Natürlich ist das Austauschen der Belegschaft nicht angenehm und ich spreche die Maßnahme an dieser Stelle auch nicht als Empfehlung aus. Erfahrungsgemäß werden Sie jedoch vermutlich in extrem veränderungs-resistenten Teams gewisse personelle Änderungen vornehmen müssen, um eine Subkultur der Demotivierten und Widerständler zu verhindern.
- **Die richtige Person für den richtigen Job und Vorgesetzten:** Eine der Herausforderungen in Zeiten des Wandels ist – wie bereits erwähnt – die Co-Existenz von Tagesgeschäft und Innovation. Eine Begründung, weshalb dies oft zum Dilemma wird, werden Sie im nachfolgenden Kap. 2.13 lesen. Dies bedeutet aber auch: Es werden weiterhin Menschen benötigt, die gerne Routinearbeiten ausführen, die sich um das Tagesgeschäft kümmern. Meist werden diese Teams von Manager mit transaktivem statt transformativem Fokus geführt. In der Regel leisten traditionelle Mitarbeitende mehr und fühlen sich dort wohler als mit den veränderungsfreudigen Leadern. Dies bedeutet: Überlegen Sie sich, wo welches Teammitglied – je nach Kompetenzen und Einstellung – am besten aufgehoben ist und am meisten leisten kann.

#### Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz

- **Überorganisiert und führungslos:** Die meisten Organisationen sind „overmanagt“ und „underled“, das erschwert die digitalen Transformationsbestrebungen in hohem Maße
- **Die richtigen Dinge tun, nicht nur die Dinge richtig tun:** Manager fokussieren sich meist darauf, die Dinge richtig zu tun. Gemeinsam mit den digitalen Leadern geht es darum, die richtigen Dinge richtig zu tun
- **Manager bremsen Innovation:** In Zeiten der Veränderung sind mehr Leadership-Fähigkeiten gefragt als in Zeiten des Stillstandes und der Routine des altbewährten Tagesgeschäftes: Manager sind tagesgeschäft- und Leader innovationsgetrieben.
- **Transformative Leader sind gefragt:** In Zeiten der kontinuierlichen Veränderung sind transformative und kollaborative Leader gefragt, die eine zukunfts-trächtige Vision verfolgen, kreative Freiräume schaffen, sinnorientiert führen und die Belegschaft intrinsisch zum Wandel motivieren können
- **Balance zwischen Management und Leadership:** Gefragt ist ein guter Mix an transaktionalen Führungskräften (Manager) und transformativen Leadern, die gemeinsam einen Konsens finden, wie lang- und kurzfristige Denkweisen vereint werden können. Das heißt: wie sich Tagesgeschäft und Innovation befruchten, statt sich zu behindern

- **Hinterfragen Sie Ihre digitale Führungskompatibilität:** Investieren Sie täglich ein paar Minuten in die Selbstreflexion Ihres Führungsverhaltens und darüber, was Sie neu in Ihr digitales Handlungsspektrum aufnehmen möchten
- **Metaphern:** Suchen Sie sich eine Metapher, die Ihnen am meisten zusagt, und verpacken Sie diese in eine Geschichte, die Sie mit Ihrem Kollegen besprechen können: Führen wie ein Hausmeister, ein Dirigent oder der Leitwolf?
- **Autoritären Führungsstil ablegen:** Der autoritäre und direktive Führungsstil wird über kurz oder lang zur selbstaufgelegten Zwangsjacke, die es – so beschwerlich es auch ist – situativ abzulegen gilt
- **Situative Führung:** Aktuell werden Sie jedoch – vor allem in traditionellen Großkonzernen – in den nächsten Jahren eine sehr heterogene Belegschaft haben: Die „Alte Garde“ mischt sich mit der Generation Y, dies erfordert einen situativen Führungsstil
- **Führungskompatibilität mit der Belegschaft:** Führungskräfte sind am effektivsten, wenn ihr Führungsstil – sei er transformativ oder transaktional – zu den Erwartungen oder gelernten Mustern der Belegschaft passt
- **Digital Leader ecken an:** Seien Sie sich bewusst, dass transformative Führungskräfte in einem traditionellen Umfeld und traditionelle Mitarbeitende in einem digitalen Umfeld zuweilen kolossal anecken werden
- **Eingewöhnungsphase:** Stellen Sie einen transformativen Leader ein oder sind es selbst – geben Sie sich und Ihrem Team ein wenig Zeit in der Eingewöhnungsphase
- **Richtige Person im richtigen Job:** Traditionelle Mitarbeitende fühlen sich in der Regel im Tagesgeschäft wohler als in Innovationsprojekten. Stellen Sie sicher, dass die richtigen Personen auf dem richtigen Arbeitsplatz sind, damit sie ihre Fähigkeiten voll entfalten können

## 2.13 Ein Chief-X-Officer (allein) reicht nicht

A hero is somebody who voluntarily walks into the unknown. – Tom Hanks

Auf der verzweifelten Suche nach Lösungen, wie Leadership im Unternehmen verstärkt werden kann, passiert, was passieren muss: Man sucht einen Retter in der Not. Einen Helden. Oft sind sie eine Begleiterscheinung krisenhafter und unsicherer Zeiten. Helden – so sagt man – verfügen über Kräfte, die weit über die eines Durchschnittsmenschen hinausgehen. Deshalb sind sie zu ruhmreichen Taten fähig. Das Über-sich-Hinauswachsen, das Sich-Selbst-aufs-Spiel-Setzen und das Nicht-Mit-der-Herde-Ziehen seien gemäß Tingler (2014) essenzielle Merkmale der heroischen Tat. Ebenso wie das Risiko, das eigene Leben zu verlieren, in Kauf zu nehmen oder zumindest unter großen persönlichen Opfern ein Hindernis zu überwinden, welches sich in den Weg stellt.

Ich meine damit den Personenkult um die neue Garde der digitalen Leader – die Chief Digital Officers. Intern werden sie als Helden und Retter in der Not vor dem digitalen Feind angekündigt und extern als Vertreter einer progressiven Unternehmensstrategie in den jeweiligen Branchen gefeiert. So schmeichelnd dies für die mit Lorbeeren bevorzugten Geschäftsführer auch kurzzeitig sein kann, so erhöht es auch den Erfolgsdruck. Nicht selten – so scheint mir – möchten Unternehmen bewusst in dem Irrglauben leben, ein einziger Mensch könne die digitale Richtungsänderung der traditionellen Unternehmung meistern. Das ist falsch. Wie in Kap. 2.6 ausgeführt, kann Verantwortung für Change weder an die Organisation noch an „die anderen“ oder einen Chief Digital Officer delegiert werden.

Und doch haben viele Unternehmen sie ernannt – diese digitalen Helden: TUI Deutschland etwa, der Pharmakonzern Bayer, die Media-Saturn Holding, Esprit, ProSiebenSat.1 Media, die REWE Group, Gruner & Jahr etc. Sogar das Weiße Haus hat seit April 2015 einen Chief Digital Officer (CDO).

Der Trend aus Amerika ist längst auch nach Deutschland geschwappt. Starbucks, die immer wieder als Best Practice für digitale Business Transformation angeführt werden, hatten bereits 2012 einen CDO eingestellt. Es war eine gezielte Antwort auf das sich rasant verändernde Kundenverhalten. Die Debatte um die Relevanz dieser neuen Rolle entfacht immer wieder: Während in Deutschland die ersten Chief Digital Officers die Flinte ins Korn werfen oder in „gegenseitigem Einvernehmen“ auseinandergehen, suchen Headhunter immer noch händeringend nach den raren Kandidaten. Parallel dazu werden Diskussionen um die Abgrenzung des CDOs zum Marketing-, IT-Boss oder gar CEO laut. Zeitgleich werden neue Titel inflationär eingeführt, Kandidaten ein- und wieder freigestellt: Chief Social Officer, Chief Data Officer, Chief Experience Officer, Chief Customer Officer, Chief Digital Innovation Officer, Chief Analytics Officer, Chief Transformation Officer, Chief Client Officer, Chief Digital Strategy Officer, Chief-whatever-Officer. Nennen wir ihn also „Chief-X-Officer“ (CXO). Das „X“ kann beliebig ersetzt werden.

Einige traditionelle Unternehmen gehen auf Nummer sicher: Sie stellen zeitversetzt diverse neue digitale Vorstandsmitglieder oder transformative Direktoren ein. Die Gründe sind auch hier undurchsichtig und vielfach angstgetrieben. Es geht um die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, aber auch um trivialere Dinge wie die Nachfolgeregelung in der Chefetage. Grundsätzlich kann es einem Unternehmen dienlich sein, für diese Themen zusätzliche Ressourcen bereitzustellen. Jedoch das allein genügt nicht für einen nachhaltigen strategischen, strukturellen und kulturellen Wandel.

Sinnvoll oder nicht: Angeblich beruhigt es, bei der hohen Abbruch- und Misserfolgsrate der Chief-X-Officer, mehrere Vertreter im eigenen Unternehmen zu wissen. Ziel sei es, krisenfeste Strukturen zu schaffen, wie mir gleich mehrere CEO verraten haben. Auch scheint es für einige CEOs sehr bequem zu sein, im Zweifel einen Sündenbock in der Hinterhand zu haben, auf den man das Risiko, vor allem aber die ganze Verantwortung abladen könnte.

Der Aufbau von Leadership ist – wie auch in Kap. 2.12 bereits ausgeführt – von enormer Wichtigkeit, um Wandel voranzutreiben. Doch wie sinnvoll und notwendig ist das Einstellen einer Person dezidiert für die digitalen Themen auf Vorstandsebene?



### 2.13.1 Organisatorische Verankerung eines Querschnittsthemas

Kennen Sie die immer wieder aufflackernde Diskussion darum, wo das Thema „digital“ im Unternehmen verankert sein soll? Oft prallen dabei unterschiedliche Interessen aufeinander und eine Lösung wird auch nach mehrfachen Versuchen nicht gefunden oder nicht konsequent verfolgt. Weshalb ist es so schwierig? Weil die Digitalisierung das ganze Unternehmen betrifft: Marketing, Sales, Support, Human Resources, PR etc.

So schreibt auch Peter Borchers, Gründer und Leiter von Telekom hub:raum, in Kap. 4.6.: „Digitalisierung ist ein Querschnittsthema, das sich selten nur auf eine Funktion im Unternehmen beschränkt. Forschung und Entwicklung, Produktion, Logistik, Marketing, Vertrieb und Rechnungswesen sind alle von der Digitalisierung betroffen. Das Thema kann und sollte nicht von einem dieser Bereiche vereinnahmt und allein getrieben werden.“ Und aus Kundensicht argumentiert er: „Die Kunden erwarten nahtlose digitale Erlebnisse über alle Plattformen hinweg. Die internen Silos, welche dies gegebenenfalls verhindern, interessieren sie nicht.“

Wie fügen sich in der Regel Chief-X-Officers in diese Struktur ein? Meist werden sie direkt vom CEO geführt und sind horizontal in die Struktur integriert. Häufig werden mit der Schaffung dieser Position ebenfalls digitale Ressourcen im Team des CXOs gebündelt.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Ist es nicht ein Widerspruch, ein Querschnittsthema vertikal zu organisieren statt horizontal?

Müssten sich die digitalen Qualifikationen nicht optimalerweise quer durch das gesamte Unternehmen ziehen?

Ein strukturelles Silo für das Management eines Querschnittsthemas birgt in der Praxis eine spürbare Komplexität. Es kann zur Wahrnehmung führen, ein Chief-X-Officer und sein Team bewegen sich als „freies Radikal“ im Unternehmen – wie Lammers und Krymalowski von Egon Zehnder dies in Kap. 4.10 auf den Punkt bringen. Es führt in vielen Fällen dazu, dass das gesamte Thema „Digital“ bei den anderen Vorstandskollegen nun immer an den neuen Geschäftsleitungs- respektive Vorstandskollegen delegiert wird. Fingerpointing auf den Chief-X-Officer, der als Held kommt und oft als „Looser“ geht. Und zu guter Letzt erschwert es die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die notwendig ist, um ein Querschnittsthema im Unternehmen zu verankern.

Die Frage bleibt also: Sind Chief-X-Officers oder ähnliche Positionen sinnvoll oder nicht?

### 2.13.2 Chief-X-Officer: Sinnvoll oder unsinnig

Ob die Position eines Chief-X-Officers sinnvoll oder unsinnig ist, ist umstritten. Neben der organisatorischen Eingliederung wird es maßgebend sein, wie es dem Chief-X-Officer gelingt, für sein Anliegen das Bewusstsein in allen Sparten zu schärfen, und sich persön-

lich Verbündete und Vertrauen schafft. Wenn er ein Meister darin ist, kann es fast egal sein, wo er organisatorisch eingegliedert ist. Die Meinungen liegen dazu doch sehr weit auseinander und werden zum Teil dogmatisch vertreten. In den vielen Gesprächen, die ich mit Chief-X-Officers und im Speziellen mit Jomique De Vries, CEO DER Touristik Online GmbH, geführt habe, konnte ich die folgende Auswahl an Vor- und Nachteilen der Implementierung im Unternehmen zusammentragen. Vielleicht findet sich ja der eine oder andere weitere Denkipuls zur Schärfung Ihrer eigenen Haltung.

### **Vorteile, die sich im Optimalfall durch die Besetzung einer Chief-X-Officers ergeben**

- Die Geschäftsleitungsebene verankert das Thema intern und extern für alle sichtbar
- Hoher Rang unterstreicht die Wichtigkeit für alle Manager und Mitarbeiter
- Vorhandensein eines „Kümmerers“ beziehungsweise Treibers des Themas
- Meist externer Experte, der Know-how ins Unternehmen bringt
- Bedeutung der Rolle (speziell bei prominenter Besetzung) beflügelt Rekrutierung der neuen Stellen und erhöht Qualität der Bewerber
- Das potenzielle Konfliktmanagement liegt auf hoher Managementebene
- Digitale Business Transformation wird zur Chefsache und wird weniger isoliert betrachtet, als wenn der digital Lead nur in einer Abteilung sitzt wie z. B. Kommunikation, IT etc.
- Management Attention für die digitale Business Transformation ist durch die Anwesenheit des Chief-X-Officers bei Boardmeetings gegeben
- Chief-X-Officer hat die Möglichkeit, bei seinen Kollegen kontinuierliche Aufklärungsarbeit zu leisten und die digitale Reife der Geschäftsführung zu erhöhen
- Arbeitet der Chief-X-Officer im Optimalfall in enger Zusammenarbeit mit dem CIO, profitiert das Unternehmen umso mehr

### **Potenzielle Nachteile**

- Personenkult: Der dedizierte Chief-X-Officer wird oft als Held, der das Unternehmen aus dem traditionellen Dauerschlaf wecken soll, gefeiert
- Viele Unternehmen folgen dem Druck von außen und suchen halbherzig einen Chief-X-Officer, weil dies gerade im Trend ist
- Abgabe von Verantwortung: Alle denken, dass der Chief-X-Officer alleinverantwortlich ist
- Das Risiko ist ungleich verteilt
- Restliche Manager und Mitarbeiter können die Entwicklungen beobachten und abwarten
- Der neue Bereich des Chief-X-Officers folgt oft einer starken Investitionslogik und steht dem üblichen Incentive-Modell von „Profit and Loss“ entgegen
- Die Budgetverantwortung des Chief-X-Officers ist meist auf ein einmaliges Innovationsbudget beschränkt

- Die Position des Chief-X-Officers ist als horizontale Funktion in der Organisation verankert, digital ist er jedoch – geht man es gesamtheitlich an – vertikal integriert und eckt deshalb vielerorts an
- Notwendigkeit für Prozessveränderung: Ablauforganisation steht aktuell meist hinter der Aufbauorganisation zurück
- Dem Bereich des Chief-X-Officers droht Silo-Logik beziehungsweise Isolierung, wenn er – wie das meist gemacht wird – alle digitalen Ressourcen darin zentralisiert
- Es herrscht eine hohe Abhängigkeit des Chief-X-Officers vom Verhalten und Zuspruch des CEOs, CMOs, CIOs und Co.
- Konstruktive Zusammenarbeit zwischen CMO und CIO ist notwendig, da dies ansonsten zu unnötiger Komplexität bei der Entscheidungsfindung führt
- Die gesetzten Ziele entsprechen oft nicht dem effektiven Kompetenzbereich: Die meisten Chief-X-Officers haben als Hauptverantwortung den Anteil des digitalen Umsatzes zu erhöhen, das Budget für die Kampagnen liegt jedoch beim Marketing- oder Verkaufschef. Dieser wiederum hat verbindliche Umsatzziele, welche er natürlich erreichen möchte und weshalb er nicht selten dazu neigt, den bereits bekannten Weg zu gehen

Ob eine solche Position letztendlich in Ihrem Unternehmen (un)sinnig ist, können Sie sicherlich besser beurteilen. Meine eigene Einschätzung dazu haben Sie zwischen den Zeilen sicherlich erraten. Sollten Sie gar selbst eine solche Position anstreben oder gar innehaben, dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

### **2.13.3 Kernaufgaben eines Chief-X-Officers**

Um es vorwegzunehmen, eine einheitliche Definition der verschiedenen Chief-X-Officers gibt es nicht. Seine Aufgabenbeschreibung liest sich ein wenig wie folgt: Der Chief-X-Officer erschließt neue digitale Märkte, überführt das traditionelle in ein digitales Business und koordiniert die Umsetzung. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Marketing-, Verkauf- oder IT-Vorstandsmitgliedern strebt er langfristig Umsatzwachstum an. Er verantwortet die Vernetzung der digitalen mit den klassischen Medien. Hat einen Elevator-Pitch bereit, um die digitalen Strategie zu erklären. Er gibt die Antwort, wie das Unternehmen die Herausforderungen der Mobile-first-Welt, digitaler Partnerschaften und neue Formen des Wettbewerbs meistert. Und gleichzeitig stellt er jederzeit eine konsistente Kunden-Experience auf allen Kanälen sicher. Er führt charismatisch, ist kreativ, schaut über Grenzen hinaus. Er ändert situativ das Businessmodell oder, wahlweise, die Unternehmenskultur. Agiert nach dem Test & Learn-Prinzip und propagiert dies professionell im internen Umfeld. Kann sich auf innenpolitischen Ebenen sehr gut durchschlagen. Er ist selbstverständlich mit digitalen Professionals in und außerhalb des Unternehmens und der gesamten Industrie bestens vernetzt, um wissenstechnisch immer auf dem neuesten Stand zu sein. Etabliert interne Kollaborationstools und soziale Software (Skype, Yammer und Co.). Spricht vorzugsweise unterschiedliche Geschäftssprachen und agiert manchmal

auch in der Rolle eines Übersetzers zwischen IT, Marketing, Finance etc. Der CXO ist zuständig für die Rekrutierung digitaler Talente und ist ein anerkannter Brückenbauer zwischen den funktionalen Silos im Unternehmen. Setzt sich für langfristige, messbare Business-Resultate, durch die Entwicklung neuer Umsatzkanäle, höhere Effizienz und schnellere „time-to-market“ ein. Er passt die Strategie aufgrund der neuesten Innovationen oder Veränderungen im Wettbewerb permanent an. Atempause. Luftholen. Und vor allem hat er die emotionale Energie und unerschütterliche Frustrationstoleranz, um beharrlich mit „Innovationsmüdigkeit“ oder „Veränderungsresistenz“ umzugehen und auf den „Mitarbeiter des Monats“-Preis nachhaltig zu verzichten.

Ein wahrer Held eben! Oder vielleicht doch ein wenig zu viel des Guten?

- Das provoziert doch direkt einen weiteren (un)bequemen Denkipuls: Je geringer die digitale Kompetenz und der Erfahrungsschatz der Kollegen auf Geschäftsführerebene, desto länger die Wunschliste an den digitalen Chief Officer.

Dies entspricht auch der Aussage von Ashley Friedlein, CEO of Econsultancy. Für sie ist das Einstellen beispielsweise eines CDOs das Eingeständnis, auf verschiedenen Ebenen versagt zu haben. Es zeuge von mangelnder digitaler Kompetenz der Geschäftsleitung und dem Versäumnis, die eigenen Mitarbeiter ins Boot geholt zu haben, oder dem Scheitern der Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen (Kalehoff 2013). Dies sieht Tim Bourgeois, Chefredakteur von ChiefDigitalOfficer.net ähnlich: „Der Hauptgrund für die Entstehung der CDO-Position ist der Disconnect zwischen dem CMO und dem CIO“ (Koetsier 2014).

Sind die digitalen Wissensdefizite auf höchster Führungsebene sehr ausgeprägt, kann ein Chief-X-Officer unter Umständen in der Tat als temporäre digitale Starthilfe das Unternehmen dabei unterstützen, den richtigen Weg zu beschreiten.

Was wird heutzutage denn effektiv von einem Chief-X-Officer erwartet?

---

#### Beispiel aus der Praxis: Chief Digital Office bei TUI

„Digitale Business Transformationen sind nichts für Sprinter, hier sind Marathonläufer gefragt, die viel Geduld und einen langen Atem haben. Entscheidend ist, dass die Geschäftsführung diesen Weg über fünf bis sieben Jahre unterstützt und die notwendigen Investments freigibt. Eine digitale Business Transformation kann nur erfolgreich sein, wenn alle im Unternehmen eng verzahnt an dieser Vision arbeiten und sich zusammen diesen neuen Weg erarbeiten“, erzählte mir Stefanie Wählert, CDO bei TUI Deutschland.

Der ideale Kandidat muss ihrer Meinung nach umfassende Erfahrung im E-Commerce und Mobile haben und zudem bereits verschiedene digitale Geschäftsmodelle selbst verantwortet und weiterentwickelt haben. Betriebswirtschaftliches Know-how ist die Basis. Ein technisches Grundverständnis jedoch unabdingbar, um mit dem CIO

die gleiche Sprache zu sprechen und Anforderungen an die IT verständlich formulieren zu können. Von großem Vorteil sei eine umfassende Erfahrung in Change Management. Einen guten digitalen Leader charakterisiert Wählert als offen, transparent, hierarchielos, agil und kooperativ. Zudem sei es hilfreich, bereits in unterschiedlichen Unternehmensgrößen gearbeitet zu haben. Hätte man bereits in einem Start-up, in einem mittelständischen Unternehmen und Konzern Einblicke gewonnen, unterstütze dies sehr dabei, das entsprechende Handeln und die jeweiligen Bedürfnisse besser zu verstehen.

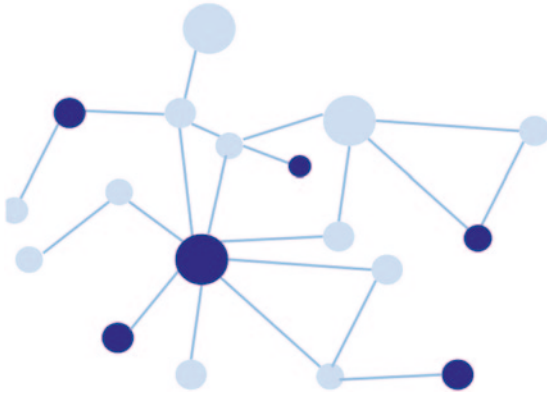
### **Experteninterview: Russell Reynolds Associates**

In einem Experteninterview sagte mir Georgia Stegmann von Russell Reynolds Associates: „Wir haben festgestellt, dass mit der Rolle des Chief Digital Officer der erste Schritt für den Digital Transformation Leader genommen wurde. Somit hat sich eine stark funktionale Rolle in eine ganzheitliche Rolle entwickelt, die neben der Transformation von Prozessen und Systemen den ‚mindset‘ einer Organisation auf Innovation und Veränderung trimmen. Diese sogenannte Productive Disruptors weisen im Hinblick auf Innovation, Disruption, Führung, Socialising und Entschlossenheit wesentlich höhere Ausprägungen auf, als dies bei klassisch- erfahrenen Führungskräften zu finden ist. Damit unterscheiden sich CDOs (und ähnliche Funktionen) auch im Persönlichkeitsprofil von dem des CEO. Sie beschäftigen sich mehr damit, welchen extremen Veränderungen Märkte und Industriesegmente ausgesetzt sein werden, mit welchem Wettbewerb man für bestehende und zukünftige Geschäftsmodelle rechnen muss und wie man sich davor wappnet. Die aber haben sie „Productive Disruptors“ genannt. Sie zeigen eine paradoxe Mischung und Kombination von Eigenschaften, die ihresgleichen sucht. Sie sind mutiger, mental unabhängiger in der Konzeption und Implementierung von Strategien, binden sehr frühzeitig ihre Kollegen in den Veränderungsprozess ein und gewinnen hierdurch intern die notwendigen Multiplikatoren, die die Veränderung mittragen.“

### **Aufbau eines „Digital Acceleration Networks“**

Eine strukturelle Kompromisslösung kann es sein, die Funktion des Chief-X-Officers zu schaffen, jedoch die digitalen Ressourcen dezentralisiert in der Struktur zu belassen – wie in Abb. 2.12 dargestellt:

Die digitalen Ressourcen werden dann in einem „Digital Acceleration Network“ (DAN) gebündelt und werden entweder von einem Chief-X-Officer oder im Optimalfall den bestehenden Geschäftsführern respektive Vorständen mit digitaler Kompetenz und Affinität matrixgeführt. Dies bedeutet: Mitarbeitende sind weiterhin direkt einem Bereichsleiter unterstellt, sind aber gleichzeitig als Teil des DANs ebenfalls von einem etwaigen Chief-X-Officer matrixgeführt. Vorteile der Dezentralisierung sind die Verhinderung von digitalen Silos, die Nähe zum Business und die Integration der digitalen Botschafter ins Tagesgeschäft. Sie können dadurch im Austausch mit ihren Teams und durch Vorleben einer neuen Unternehmenskultur digitale Innovation und Kultur besser im Unternehmen diffundieren, weil in der Summe mehr Mitarbeitende in Kontakt mit dem Thema Digitalisierung kommen. Beispielsweise, indem bei den Teammeetings aller Abteilungen ein

**Digital Acceleration Network:****Hierarchie:**

**Abb. 2.12** Digital Acceleration Network versus Zentralisierung digitaler Kompetenz. (eigene Darstellung)

fixer Slot eingeplant ist für ein kurzes Update zu den laufenden digitalen Aktivitäten, zur Zielerreichung, zu neuen Trends oder digitalen Best Practices der Wettbewerber.

Durch die Dezentralisierung in unterschiedlichen Bereichen hat das DAN eine äußerst heterogene Zusammensetzung an „Lobbyisten“, die sehr befruchtend wirken kann. Wie es auch Dirigent Gansch (2011) bei der Analogie zum Sinfonie-Orchester betont: Ein heterogene Orchester bestehe aus Violinisten, Cellisten, Kontrabässen, Blechbläsern etc. Und genau das ist die Voraussetzung für ein homogenes Klangbild. Individuelle Unterschiede befeuern Innovation, sofern der Dirigent die notwendigen Freiräume zulässt und eine klare Vision vorgibt.

### **Zusammenfassend ließe dies folgende Schlussfolgerungen zu**

- Falls Ihre Marketing- und/oder der IT-Leiter über genügend digitale Expertise, Weit-sichtigkeit, Engagement und eine dementsprechend hohe Führungsintelligenz verfü-gen, brauchen Sie keine spezifisch für die digitalen Angelegenheiten dedizierte Füh-rungspersönlichkeit auf Vorstands- respektive Geschäftsleitungsebene.
- Ein Chief-X-Officer kann für Unternehmen mit großer digitaler Wissenslücke auf Ge-schäftsführer- oder des Vorstandsebene eine berechnete temporäre Starthilfe sein, bis das Wissen aufgebaut wird. Baut dieser ein „Digital Acceleration Network“ bestehend aus internen digitalen Lobbyisten auf, gelingt die unternehmensweite Verbesserung der digitalen Affinität und Kompetenz einfacher.
- Die Anforderungen an einen Chief-X-Officer decken sich weitestgehend mit den Er-wartungen an den CEO von morgen, weil „every business is digital“ (Zitat Accenture 2013), und im Zeitalter vom digitalem Change Continuum wird Innovation durch eine iterative und agile Vorgehensweise Teil des Tagesgeschäftes.

In den vielen bilateralen Gesprächen mit Geschäftsführern habe ich immer wieder folgenden Satz gehört: „Wir brauchen einen digitalen Kümmerer. Wir haben doch gar keine andere Wahl, als einen Chief-X-Officer einzustellen.“ Doch, das haben Sie.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Die Alternative zum Chief-X-Officer ist, selbst ein gesundes Maß an digitaler Expertise zu erwerben.

### 2.13.4 Die digitale Wissenslücke auf Führungsebene schließen

„Das Schwerste am Lernen ist das Lernen lernen“ – Immanuel Kant

Seit bald zwei Jahrzehnten nimmt die Bedeutung von Wissen zu. Innovation wird laut Nonaka (Nonaka et al. 1997) nicht durch das Wissen selbst, sondern das permanente Erneuern und Schaffen von Wissen befruchtet. Nonaka hat bereits vor rund 20 Jahren Wissen als die wichtigste ökonomische Ressource beschrieben. Übertragen wir seine Aussagen auf die heutigen Herausforderungen, haben sie keinesfalls an Wichtigkeit verloren. Führungskräfte und Geschäftsführer mit einer tiefen digitalen Affinität suchen händeringend das persönliche Erfolgsrezept, um die eigenen Kompetenz-Defizite zu minimieren. Oft sind dies auch Menschen mit unglaublichem Leadership-Potenzial und zeitgemäßem Führungsstil, aber die digitale Kompetenz fehlt.

Die „Digital Expertise“ ist im Modell „The Flower of Digital Leadership“ (Abb. 2.13) einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Das digitale Change Continuum hat zur Folge, dass sich das digitale Wissen rasant erneuert. Was Sie heute lernen, kann morgen wieder Vergangenheit sein. Aus diesem Grund eignen sich alternative Wege des Lernens. Lernen Sie, anders zu lernen, und lernen Sie nicht aus.

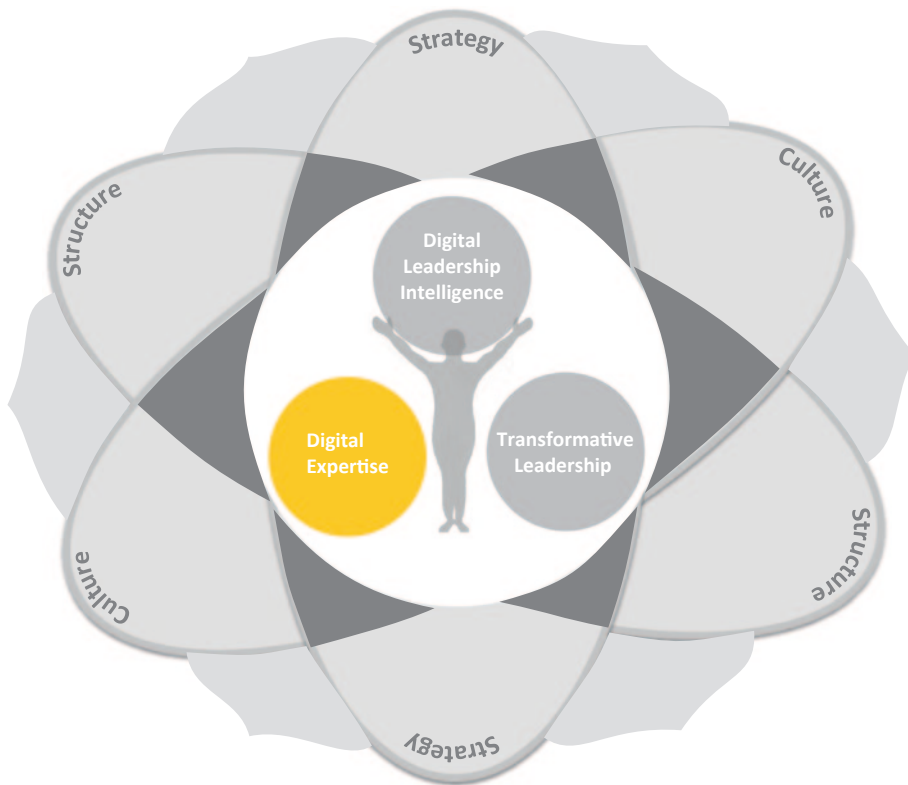
#### Teilnahme an einem Executive Program

Es gibt eine steigende Anzahl an spezialisierten Anbietern von Weiterbildungsmöglichkeiten für Executives. Beispielsweise die Unternehmerschule (ESCP Europe 2015), über die Sie in Kap. 4.14 im Detail nachlesen können. Vorteile ergeben sich durch solche Programme nicht nur durch den vermittelten Lernstoff, sondern auch durch das Kennenlernen von Menschen anderer Unternehmen, die ebenfalls digitale Herausforderungen zu meistern haben. Oft entstehen in diesen Lehrgängen wertvolle Business-Netzwerke, welche die Dauer des Lehrgangs überdauern. Auch das praxisnahe Lernen im geschützten Umfeld bietet eine einzigartige Möglichkeit, mutig zu sein und Dinge risikofrei auszuprobieren.

#### German Valley

„Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah“ (Aphorismen 2015), sagte Goethe.





**Abb. 2.13** Digital Expertise als Teil der „Flower of Digital Leadership“. (eigene Darstellung, Robert Kirchhoff & Leila Summa)

Die Start-up-Dichte in Berlin ist beeindruckend. Start-ups, Digital Accelerators, Inkubatoren. Was spricht dagegen, eine maßgeschneiderte Weiterbildungstour im Deutschen Silicon Valley durchzuführen? Sie werden erstaunt sein, wie offen junge Unternehmen dafür sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Sie finden sicherlich eine gute Lösung, wie beide vom Austausch profitieren können. Grant A et al. (2013) hat in seinem Buch „Geben und Nehmen“ treffend beschrieben, es gebe drei Arten von Menschen: Geber, Nehmer und Tauscher. Achten Sie darauf, dass es ein faires Tauschgeschäft wird und nicht nur ein einseitiges Nehmen, dann profitieren Sie und Ihr Gegenüber maximal, denn die Offenheit, Erfahrungen zu tauschen, steigt mit dem gegenseitigen Mehrwert, der dadurch generiert wird.

Die Telekom nutzt und schafft bereits Synergie-Potenziale zwischen Großkonzern und Start-ups. Der Inkubator hub:raum ist dabei ein Weg der Innovationsbeschaffung geworden, vom dem beide Seiten kulturell und wirtschaftlich profitieren.

### **Sich Zeit für den Aufbau eines heterogenen Netzwerks nehmen**

Roseline Torres bringt dies in ihrem TedX Talk zum Thema „What it takes to be a great leader“ (Torres 2013) als eine der drei Führungsqualitäten im 21. Jahrhundert aus Ausdruck:

Entscheidend für gute Leader sei die Vielfaltigkeit des beruflichen und persönlichen Netzwerkes. Wir hätten alle ein Netzwerk von Menschen, mit denen wir uns gut verstehen und etwas gemeinsam haben. Nun stelle sich die Frage, wie gut jemand darin sei, die Fähigkeit zu entwickeln, mit komplett unterschiedlichen Menschen zu netzwerken. Unterschiede könnten biologisch, physisch, funktional, politisch, kulturell oder sozioökonomisch begründet sein. Großartige Leader würden es verstehen, dieses heterogene Netzwerk als eine Quelle von Inspiration und neuen Lösungen zu sehen. Ich stelle die Frage an Sie: Wie heterogen ist Ihr Netzwerk? Haben Sie bewusst Zeit eingeplant, um sich mit möglichst unterschiedlichen Menschen über die Chancen der Digitalisierung zu unterhalten?

**Reverse oder intergeneratives Mentoring (Meister-Schüler)** Kennen Sie die digitalen Botschafter oder Experten in Ihrem Unternehmen? Ich meine damit nicht die Personen, die den Twitter- oder Facebook-Account betreuen, leidenschaftliche Social-Media-Nutzer sind oder selbst einen Blog betreiben. Sondern die Menschen, die sich durch ihren ausgesprochenen Geschäftssinn und die digitale Leidenschaft hervortun. Menschen, die zudem erkannt haben, mit welcher Dringlichkeit digitale Themen angegangen werden sollen, um nicht aufgrund verpasster Chancen Opportunitätskosten zu generieren. Menschen, die Digitalisierung nicht nur zur Optimierung interner Prozesse und Erhöhung der Profitabilität sehen, sondern zum Ausbau und Erhalt des (digitalen) Umsatzes.

Falls Sie diese seltenen Menschen in Ihrem Unternehmen oder eventuell auch außerhalb gefunden haben: Nehmen Sie sich die Zeit und lassen Sie sich auf Reverse Mentoring ein, oder begleiten Sie diese Person zwei bis drei Tage in ihrem Job (und sparen Sie dabei teure Ausbildungsseminare). Warten Sie nicht darauf, dass die Human-Resources-Development-Abteilung eine neue Trainingsform ins Leben ruft. Packen Sie es selbst an. Schließen Sie sich mit den digitalen Kollegen kurz, planen Sie Ihren Austausch und nehmen Sie jede Information auf, stellen Sie alle Fragen, die Ihnen auf der Zunge brennen – Zurückhaltung wäre hier fehl am Platz. Und das Wichtigste: Versuchen Sie, selbstreflexiv in einem (Foto)-Log festzuhalten, was Sie Neues gelernt haben, welchen Business-Impact das Gelernte hat, was Sie am meisten erstaunte, wo Sie neue Erkenntnisse gewonnen haben und welche nächsten Schritte Sie nun einleiten werden. Sowie: Bewerten Sie auf einer Skala von eins bis zehn, ob Sie diese Form des Wissenstransfers an andere nicht-digitale Kollegen weiterempfehlen würden.

Pro7Sat1 setzt dies beispielsweise ein, um den neuen Mitarbeitern das Kerngeschäft TV zu erklären und gleichzeitig die ältere Belegschaft für die digitalen Themen zu sensibilisieren.

**Mystery Lunch** Beim Mystery Lunch werden nach dem Zufallsprinzip zwei Personen ausgewählt, die sich dann zum Lunch treffen. Dies ermöglicht einen interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Austausch, der von den Beteiligten als sehr wertvoll empfunden wird.

**Shadowing** Hier dürfen Mitarbeitende an internen oder externen Meetings teilnehmen, bei denen es um Themen rund um die Digitalisierung geht. Sehr geeignet ist beispiels-

weise das quartalsweise Businessreview, das üblicherweise neben Erfolgen auch auf Lessons Learned, Komplikationen und Verbesserungsmaßnahmen eingeht. Gleichermäßen geeignet ist sicherlich die Teilnahme an einem Meeting mit der externen Media- oder Kreativ-Agentur. Wie es der Name bereits implizit ausdrückt, folgen die nicht-digitalen Personen einem digitalen Experten quasi wie ein Schatten. Als passiver Meeting-Teilnehmer, der einfach zuhört und vom Austausch profitiert, können Sie sehr viel aus den besprochenen Themen lernen, ohne selbst ein Meeting führen oder gestalten zu müssen. Sich einbringen ist erlaubt oder sogar erwünscht, aber nicht Pflicht.

**Job Rotation** Wird oft eingesetzt, um Menschen einmal eine komplett neue Perspektive aufzuzeigen und erlebbar zu machen. Sehr beliebt ist Job Rotation zwischen IT und Marketing. Ziel ist es meist, das gegenseitige Verständnis und Wertschätzung zu steigern, wenn sich die Zusammenarbeit zwischen den Fronten verhärtet hat. Bei der Job Rotation tauscht beispielsweise der Marketing-Chef einen Tag oder eine Woche mit dem IT-Chef und versucht, in dessen Abwesenheit seine Rolle einzunehmen. Nicht einfach, aber wirkungsvoll. Erfahrungen werden meist nicht nur von den rotierenden Führungskräften, sondern auch dem gesamten Team gesammelt. Daraus ergeben sich oft sehr sinnvolle Verbesserungen und vor allem eine erhöhte Akzeptanz des Jobs des anderen.

**Digital Culture Exchange** In international tätigen Unternehmen hat sich ein sogenannter Culture Exchange etabliert. Mitarbeitende können sich um einen Austausch mit einem anderen Sitz des Unternehmens, der als digitaler Vorreiter gilt, bewerben. Führen Sie während einer Woche ein Experience-Log, in welchem Sie die Erkenntnisse in Wort und Bild dokumentieren, um dies anschließend mit den Kollegen zu teilen.

Falls Ihnen die erwähnten Beispiele bekannt vorkommen: Bereits in den 70er und 80er Jahren hatte Volvo im Werk Kalmar teilautonome Arbeitsgruppen eingeführt, um unter anderem auch durch gezielten Arbeitsplatzwechsel eine zusätzliche Qualifizierung zu erreichen, eine Mitsprache bei der Arbeitsverteilung zu ermöglichen und gemeinsam Probleme zu lösen. Man erhoffte sich auch eine Steigerung der Motivation durch Involvement. Hintergrund war: Die 80er Jahre brachten eine tiefgreifende Veränderung der Markt- und Produktionsbedingungen mit sich, die auch die Diskussion um Gruppenarbeit neu belebte. Nachfrageänderungen auf den internationalen Märkten verlangten die Entwicklung und Fertigung immer komplexer werdender Erzeugnisse, die vielfach individuell auf den Kunden zugeschnitten wurden. Hohe Innovationsgeschwindigkeiten verkürzten den Lebenszyklus der Produkte, und der Wettbewerb wurde härter. Kommt Ihnen das bekannt vor?

- Der (un)bequeme Denkipuls: Gelernt haben Sie übrigens nur, wenn Sie auch Ihr Verhalten ändern.

### 2.13.5 Keine Einstellung ohne digitalen Anspruch

People are voting for the artist and not the painting. Warren Buffet

Eine weitere Möglichkeit, die Wissenslücke zu schließen, ist folgende: Ab sofort stellen Sie Ihre Einstellungskriterien um. Keine Einstellung ohne digitalen Anspruch mehr. Jedes ausgeschriebene Profil sollte dahingehend überarbeitet werden, dass die eingestellte Person die digitale Kompetenz des Unternehmens erhöht. Wie bereits beschrieben: Transformative Leader, nicht transaktionale Manager, fördern den digitalen Wandel. Doch wie erkennt man diese Personen? Welche Qualitäten weisen sie aus? Die ausführliche Antwort darauf werde ich Ihnen in Kap. 3.1 geben.

Eine ebenso wichtige Frage lautet: Ist Ihr Unternehmen für Digital Professionals genügend attraktiv, dass Sie sie für einen Job in Ihrem Unternehmen begeistern können? Die Nachfrage nach den digitalen High Potentials – nicht nur auf Geschäftsführungsebene – ist um einiges größer als an High Potentials auf dem Markt vorhanden. Auf einen Kandidaten – beispielsweise aus den englischsprachigen Ländern – zurückzugreifen ist gerade in deutschen Unternehmen mentalitätsbedingt eher schwierig.

Dies bestätigte auch Georgia Stegmann, Executive Director bei Russell Reynolds Associates: „Die Nachfrage ist größer als das Angebot – alle suchen nach den gleichen Talenten. Die Herausforderung in Deutschland liegt darin, dass man Top-Digitalexperten nur dann für ein Unternehmen gewinnen kann, wenn die Führungsebene eine Digitalstrategie präsentieren kann, die sie überzeugt und glaubhaft nach innen wie nach außen vertritt. Deutschland hat einen interessanten und qualifizierten digitalen Talentpool. Unternehmen müssen nur verstehen, dass Digitalexperten oder, Digital Natives’ andere Erwartungen an Lernen, persönliche Entwicklung und Entfaltung, Sinnhaftigkeit und Impact ihrer Arbeit, Projektgruppen, Kultur, Teamspirit, Arbeitszeiten und Work-Life-Balance haben.“ (Stegmann 2015)

### **Das bedeutet für traditionelle Unternehmen**

Die Talente sind nicht nur rar, sondern die wahren Talente sind oft verborgen oder nur durch hochkarätige Empfehlungen aus dem persönlichen Netzwerk oder mittels Headhunter auffindbar. Potenzielle Stelleninhaber haben die Qual der Wahl und können es sich deshalb erlauben, sehr gut zu überlegen, für welches Unternehmen sie sich entscheiden.

Vermutlich konkurriert Ihr Unternehmen mit Wunsch-Arbeitgebern wie Amazon, Zalando, Google, Facebook, Shazam, Spotify und Co. Wie können Sie hier mithalten?

Sie sind in der ungewohnten Situation, dass Sie regelrecht ein „Verkaufsgespräch“ für Ihren Konzern führen müssen. Weshalb soll ein Kandidat sich bei Ihnen anstellen lassen? Was bieten Sie an immateriellen und materiellen Anreizen, bei denen die anderen Unternehmen – trotz großartiger Reputation und Wachstumspotenzial – nicht mithalten können? Ambitionierte Digitals wollen etwas bewegen können. Als treibende Kraft möchten sie leidenschaftlich angetrieben, maximalen Erfolg ermöglichen. Und sind erpicht darauf, den eigenen Lebenslauf mit einem weiteren Vorzeigeprojekt zu erweitern und sich in der Branche einen Namen zu machen. Eine digitale Business Transformation in einem Großkonzern ist kein Sprint – wie dies auch Stephanie Wählert, Chief Digital Officer von TUI Deutschland, gesagt hatte. Wie machen Sie einem potenziellen Wunschkandidaten Ihr Unternehmen schmackhaft? Haben Sie eine genügend ehrgeizige neue Vision und neue

Strategie, die es umzusetzen gilt? Sind Ihr Unternehmen und das Top-Management ausreichend offen dafür, den digitalen Leadern zuzuhören, zu lernen und sich zum Umdenken anregen zu lassen? Haben Sie den Arbeitsplatz bereits den Bedürfnissen der neuen Workforce angepasst?

Nebenbei erwähnt: „Goodies“ wie kostenloses Essen, Sitzungsräume mit farbigen Sofas, neuestes IT-Equipment, Konferenzräume mit höchstem Technik-Standard oder die Flexibilität für Homeoffice sind eher Argumente, die für als gegen Sie als neuen Arbeitgeber sprechen. Und um dies nochmals vor Augen zu führen: Ein Digital Professional will mit Ihnen nicht über die Möglichkeit, Homeoffice machen zu dürfen, verhandeln oder um einen uneingeschränkten Zugriff auf Skype vom Arbeitsplatz kämpfen. Er möchte nicht die Frage beantworten, weshalb er dieses oder andere Tools nutzen muss für die Arbeit. Er geht von einer gewissen Basisausstattung aus. Oliver Bohl, Director Digital Business Development bei Payback, vergleicht in Kap. 4.2 die Ansprüche digitaler versus traditioneller Mitarbeiter detailliert.

Schlussendlich trifft sich der mögliche Kandidat mit Menschen. Sind diese sympathisch, auf der gleichen Wellenlänge, kompetent – das „Bauchgefühl“ stimmt –, ist das einer der wichtigsten Differenzierungsfaktoren.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Menschen entscheiden sich für Menschen, nicht für Unternehmen.

Im Ergebnis lassen sich digitalen Professionals kaum über eine rein monetäre Incentivierung reizen, sondern vorwiegend durch ideelle Werte, den Glauben an die Veränderungswilligkeit des CEOs, das kulturelle Umfeld, die Aussicht, möglichst viel erreichen zu können und eine tragende Rolle bei einer wirklich großen Sache einzunehmen.

Kann Ihr Unternehmen ein solches Umfeld bieten? Wie offen sind Sie, Ihre Rahmenbedingungen den Bedürfnissen der digitalen Workforce anzupassen?

### **2.13.6 Einstellungskriterium „Sociability“ und „Talent Magnet“**

Es kursiert ein hartnäckiges Missverständnis, das ich aufklären möchte: Falls Sie sich die Frage stellen, ob die Anzahl Follower auf Twitter oder Aktivität auf Facebook, Xing oder LinkedIn maßgeblich aussagt, ob jemand Ahnung von der professionellen Durchführung einer digitalen Business Transformation hat, dann wage ich zu behaupten: Jein.

Ja, weil der clevere Einsatz der sozialen Kanäle natürlich auf ein Faible für digitale Medien schließen lässt. Und zudem nicht nur die Person ihren Wert oder die eigene Reputation steigert, sondern dies auch auf das Unternehmen abfärbt. Ein twitternder Vorstand oder ein Video auf Youtube macht die Person für Kunden und die Öffentlichkeit transparenter, nahbarer, authentischer und hoffentlich auch sympathischer. Klar mutet es eigenartig an, wenn Sie für potenzielle Bewerber für Online/Digital Marketing keinen Eintrag bei Google finden, kein Facebook und LinkedIn Profil und die Person es offensichtlich

versäumt hat, die eigene Marke mittels durchdachtem und professionellen Selbst-PR aufzubauen.

Sehen die CEOs selbst die Vorteile einer hohen „Sociability“? Gemäß einer Studie der „Harvard Business Review“ sagten die befragten CEOs aus, dass die Social-Media-Präsenz ihnen ein Gefühl von Inspiration (52%), technischem Fortschritt (46%) und Stolz (41%) gibt. Und in der heutigen Zeit des „Battles for talents“ vermag ein Unternehmen mit Vorstandsmitgliedern mit hoher Sociability eher, digitale Talente anzulocken und zu halten (Gaines-Ross 2015). Und dieser Punkt scheint in der Zeit der Verknappung der digitalen Koryphäen effektiv wichtiger zu sein. Lammers und Krymalowski von Egon Zehnder führen in Kap. 4.10 den Begriff der „Talent Magnets“ ein – die ab einer bestimmten Größe des Unternehmens Sinn machen. Gelingt es, profilierte Persönlichkeiten ins Unternehmen zu locken, beispielsweise in den Aufsichtsrat oder als externe Berater, so zieht dies leicht andere fähige Talente an – so Lammers und Krymalowski.

### **2.13.7 Generation Y – Die Vorstandsmitglieder und digitalen Führungskräfte von heute und morgen**

Robbins is betting that by going with a younger, more diverse executive team, he can catapult his company forward and avoid the specter of disruption that large technology companies like his are trying so hard to avoid. (Miller 2015)

Haben Sie sich schon einmal vor Augen geführt, dass die Generation Y, die zwischen 1977 und 1998 Geborenen, Ihre Führungskräfte von morgen sind?

Ich führte ein Experteninterview mit Herby Marchetti, Strategy & Innovation Officer bei der ProSiebenSat.1 Media AG (2015) über die Generation Y – die zukünftigen Führungskräfte Deutschlands. Er erzählte mir, dass in einer Studie von Prophet (2015) 3000 Erwerbstätige im Alter von 18 bis 34 Jahren über die Digitalisierung in deutschen Firmen befragt wurden. Das Resultat ist ernüchternd: 70% der Befragten sehen die Digitalisierung als eine Chance, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch 60% der Generation Y sind der Meinung, dass es in ihren Unternehmen an ernsthaften Bemühungen um die digitale Business Transformation fehlt (Prophet 2015). Und für mehr als die Hälfte liegt der Grund für potenziellen Misserfolg in der herkömmlichen Denkweise der Führungsebene.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Die Sichtweise der Generation Y auf den digitalen Entwicklungsstand deutscher Unternehmen hat einen negativen Effekt auf die Talentsuche. Über 50% der Teilnehmer möchten nicht in einem Unternehmen arbeiten, das sich der Digitalisierung nicht anpasst – fasst Marchetti zusammen.

Wie können Unternehmen diesen Umstand verbessern?

Um Millennials vollkommen zu integrieren, müssen befürwortende Führungspersonen und die dementsprechende Organisationskultur richtig gefördert werden – so Marchetti. Millennials legen Wert darauf, dass ihre Arbeit eine Auswirkung auf das Unternehmen hat, Sinn stiftet und möchten ihren Wert als Arbeitnehmer verstehen und dafür anerkannt werden (Dishman 2015). Die Generation Y sieht keine Korrelation zwischen Beförderungschancen und Unternehmenszugehörigkeit. Die jungen Leute wollen belohnt werden, wenn sie mehr Verantwortung übernehmen. Es sei deshalb für ein Unternehmen essenziell, bereits bei Vorstellungsgesprächen den Bewerbern klar und deutlich zu machen, wo die Chancen der Karriere sind und wie sie dorthin kommen können.

Zudem unterscheiden sich die Generation Y und die ältere Generation in der Sichtweise bezüglich Inklusion und Diversifikation. Marchetti zitierte dabei die „Billie Jean King Leadership Initiative“ (2015) von Deloitte.

Wie zeigt sich das in der Praxis?

Das, was Sie in Kap. 2.12 über die Führungsstile der Zukunft gelesen haben, ist für die Millennials heute schon eine gewünschte Normalität. Erinnern Sie sich an die Metapher des Dirigenten? Oder an die Ritter der Tafelrunde? Gemäß der Studie glaubt die Generation Y, die Vielfalt der Herkunft, Erfahrungen und Perspektiven – Diversifikation genannt – führe dazu, dass Probleme schneller behoben werden und dadurch Geschäftsziele schneller erreicht werden.

Hinter dem Begriff „Inklusion“ verbirgt sich die Erwartung der Generation Y, den Arbeitsplatz als ein gemeinschaftliches Umfeld zu sehen, das Partizipation fördert, um neue Ideen und Perspektiven ins Unternehmen zu tragen. Für sie bedeutet Leadership, transparent zu sein, gute Kommunikation zu fördern, Engagement zu zeigen und Personen aus verschiedenen Kulturen zu integrieren.

Und nicht zu vergessen: Zeigen Sie im Verkaufs- respektive Bewerbungsprozess auf, wo Sie hier bereits etwas zu bieten haben, und starten Sie heute damit, sich Gedanken zur Transformation des Arbeitsplatzes zu machen.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **„Every business is a digital business“:** Haben Sie digitale Geschäftsführer mit hoher digitaler Führungsintelligenz und Expertise, dann brauchen Sie keinen Chief-X-Officer
- **(K)Ein Retter in der Not:** Viele Unternehmen erkennen die Wichtigkeit von Leadership in Zeiten des Wandels und stellen deshalb oft als Retter in der Not einen Chief-X-Officer ein
- **Jobbeschreibungen spiegeln digitales Defizit wider:** Anforderungen an den Chief-X-Officer leiten sich meist aus den Defiziten der vorhandenen Vorstands- respektive Geschäftsführungsmitglieder ab. Achten Sie auf Widersprüche und unrealistische Kombination von Skills und Kompetenzen, wenn Sie eine Jobbeschreibung lesen oder selbst verfassen müssen



- **Starke Persönlichkeiten:** Ein Chief-X-Officer muss unglaublich stark sein, um sich in der operativen veränderungsablehnenden Umgebung zu behaupten: Die Unterstützung des Top-Managements ist wichtig, aber die täglichen Fights werden auf der Ebene der alteingesessenen Bereichsleiter ausgetragen
- **Digitale Expertise aufbauen:** Die Alternative zum Chief-X-Officer ist, selbst ein gesundes Maß an digitaler Expertise und Führungsinelligenz zu erwerben
- **Lernen ist schwierig:** Das Schwierigste am Lernen ist das kontinuierliche Lernen. Überlegen Sie sich, mit welchen regelmäßigen Aktivitäten (heterogene Business-Netzwerke, Reverse Mentoring, Mystery Lunch, digital Culture Exchange oder Ähnliches) Sie Ihre digitale Kompetenz kontinuierlich steigern können
- **Digitale Lobbyisten:** Ein Chief-X-Officer alleine reicht nicht, um die digitale Business Transformation zu meistern: Setzen Sie auf ein „Digital Acceleration Network“, das aus „digitalen Lobbyisten“ besteht, die Ihnen helfen, die ambitionöse Vision zu leben und als Botschafter bei möglichst vielen Mitarbeitenden durch gezielte Maßnahmen die Online-Affinität zu erhöhen
- **Talent Magnets:** Stellen Sie digitale „Talent Magnets“ ein, wird sich die Qualität der Bewerber erfahrungsgemäß verbessern
- **Generation Y zur Förderung der digitalen Kultur:** Menschen aus der Generation Y sind die digitalen Führungskräfte von heute und morgen – sie einzustellen, beschleunigt den kulturellen digitalen Change
- **Arbeitgeberattraktivität und Workplace Transformation:** Die Generation Y hat andere Ansprüche an den Workplace – kann Ihr Unternehmen da mithalten?
- **Transformative CEOs:** Die Zukunft liegt in den Händen des transformativen CEOs und der Vorstände, welche die digitale Wissenslücke heute noch schließen. Falls nicht, dann ist vermutlich der Weg über die temporäre Anstellung eines Chief-X-Officers sinnvoll

## 2.14 (Neu)Definition der Organisation eines Unternehmens

If you want something new, you have to stop doing something *old*. Peter Ducker, Management Pioneer

Sind Sie auch eine der deutschen Führungskräfte, die beruflich sehr viel reisen müssen? Fliegen Sie oft? Dann kennen Sie die folgende Situation höchstwahrscheinlich: Sie sind auf einem Tagestrip mit einem Kollegen oder Kunden in eine fremde Stadt und das Meeting mit einem wichtigen Gesprächspartner dauert länger, weil Sie sich gerade in kreativen Ergüssen ergehen. Wenige Minuten später sind Sie bereits viel zu spät mit dem Taxi unterwegs zum Flughafen, um Ihr Flugzeug nicht zu verpassen. Sie steigen am Flughafen aus wie Tausende andere und realisieren, dass das Boarding Ihres Flugzeugs bereits vor

einigen Minuten begonnen hat. Sie sehen von Weitem die Warteschlange und zweifeln, ob Sie das denn wirklich noch zeitgerecht schaffen werden. Ihr Blick schweift nervös zum „Fast Lane“ Check-in, wo Sie glücklicherweise realisieren, dass die Warteschlange überschaubar ist. Die „Fast Lane“ ist die Rettung in der meist (selbstverschuldeten) Not. Sie schaffen es noch, als einer der letzten Passagiere das Flugzeug zu besteigen. Leider jedoch allein, denn Ihr Arbeitskollege, der weder den Vielfliegerstatus noch Business-Klasse gebucht hat, steht immer noch in der Warteschlange des Security Checks.

Ich habe mir bereits sehr oft gewünscht, in digitalen Projekten, die von strategischer Relevanz sind, eine Überholspur zu haben. Denn wäre das nicht im übertragenen Sinne die Lösung für die Herausforderungen? Die Ausgangslage kennen wir zur Genüge: zu viele Hierarchie-Stufen, zu viele Manager, zu wenige Leader, Entscheider mit geringer digitaler Kompetenz, Entscheidungsvakuum, Angst vor Risiko und ergebnisoffenen Prozessen, verbindliche Investitionspläne für die nächsten drei bis fünf Jahre, volatile Ziele, die man künstlich versucht festzuzurren, Verlangsamung der Prozesse und Entschleunigung im Innovationsprozess, die zu unausgeschöpftem digitalen Potenzial führen.

Und plötzlich werden Sie von den bisher unterschätzten digitalen Start-ups überholt, weil diese unerwartet viele Marktanteile für sich gewinnen können. Dann werden meist erst die üblichen Fragen gestellt: „Wie machen die das bloß?“, „Was machen die besser als wir?“

Digitale Start-ups sind schneller, agiler und beschäftigen sich in der Regel nicht in gleichem Ausmaß mit der Organisation des eigenen Unternehmens und der internen Politik. Sie sind anpassungsfähiger und reagieren viel schneller auf Veränderungen des Marktes oder der Kundenbedürfnisse. Leader dominieren über Manager – im Unterschied zum Großkonzern, in dem sich Manager mit dem Managen von Komplexität statt Change und Innovation beschäftigen und ungern Macht an ihr Team abgeben. Aber was wäre, wenn wir die stabilisierende und kontrollierende Funktion von Hierarchie zugunsten einer neuen Organisationsstruktur aufgeben? Und wie können gute Ideen schneller marktreif werden, damit man wettbewerbsfähig bleibt? Wie können wir die „Fast Lane“ nehmen, wenn es die Situation rechtfertigt und erfordert?

### **2.14.1 Von Hierarchie zu Holacracy**

Manchmal hilft es, in Extremen zu denken, um dabei auf eine praktikable Lösung zu kommen.

Stellen Sie sich nun einmal folgendes Szenario vor: ein Unternehmen, das offizielle Managerpositionen abschafft und auf konventionelle Strukturen und Jobtitel verzichtet. Das Management wird dezentralisiert und Mitarbeitern mehr Selbstverantwortung sowie Selbstorganisation übertragen. Fixe Jobbeschreibungen gibt es nicht, sondern diese werden flexibel – je nach Projekt – geschaffen. Mitarbeitende sind viel motivierter und liefern bessere Resultate. Restriktionen der starren Konzernstrukturen werden zugunsten von Flexibilität, besserer und schnellerer Veränderungsfähigkeit im Markt und erhöhter Effizienz

aufgehoben. Also vieles von dem, was wir bisher in diesem Buch als erstrebenswert und sinnvoll deklariert haben, trifft ein.

Holocracy nennt sich dieses neues Management-System, das von dem US-amerikanischen Unternehmer Brian J. Robertson für die sich rasch wandelnde Welt designt wurde und weltweit – gemäß einer Übersicht einem Blog – in einigen Hundert Unternehmen bereits etabliert ist (Structure & Process 2015).

Nicht vorstellbar? Zappos, der Online-Schuhladen, der 2009 von Amazon gekauft wurde, hat sich 2013 dafür entschieden, die Hierarchie durch Holocracy zu ersetzen.

Tony Hsieh, CEO, bekannt für seine neuartigen Ansätze des Managements und seine Experimentierfreude, stieß auf das Konzept von Holocracy, als er auf der Suche nach einer Lösung war, um das Unternehmen trotz Wachstum nicht träge zu machen.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Er hat in Studien festgestellt, dass jedes Mal, wenn sich die Größe einer Stadt verändert, Innovation und Produktivität pro Einwohner um 15 % steigen. Doch bei Unternehmen sei es genau umgekehrt, je mehr Mitarbeitende, desto mehr sinkt generell die Produktivität.

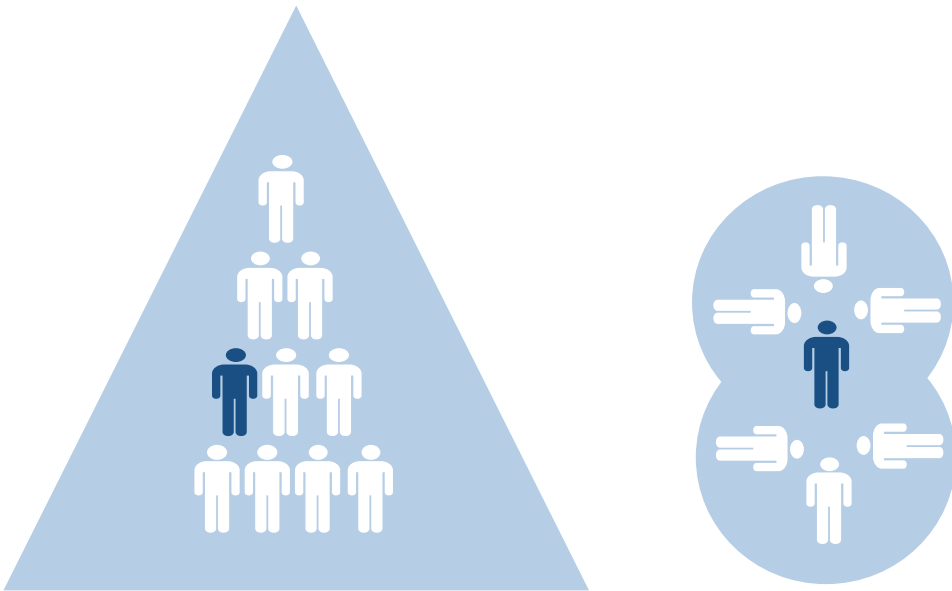
Dies führte ihn zu der Idee, Zappos mehr nach der Struktur einer Stadt zu gestalten und weniger wie ein bürokratisches Unternehmen. In der Stadt organisieren sich Menschen und Geschäfte selbst. Das war der Gedankenanstoß für die Transition von einer Hierarchie zu einer Holocracy.

Aber um die häufigen Fehlinterpretationen vorwegzunehmen: Das System bedeutet nicht Chaos. Oder Unverbindlichkeit. Auch wird auf eine neue Form von Hierarchie nicht verzichtet.

Holocracy wurde aus dem griechischen Begriff „holon“ abgeleitet, der ursprünglich von Arthur Koestler 1967 in seinem Buch „The Ghost in the Machine“ eingeführt wurde. „Holon“ steht für etwas Ganzes, das ein Teil von einem größeren Ganzen ist. Wie beispielsweise eine Zelle des Körpers einerseits ein in sich geschlossenes Ganzes und gleichzeitig Teil eines Organs ist. Und umgekehrt ist ein Organ ein in sich geschlossenes Ganzes und gleichzeitig ein Teil eines Organismus.

Holacracy wurde ursprünglich von Lessons Learned aus der agilen Software-Entwicklung abgeleitet und wurde, wie bereits erwähnt, von dem US-amerikanischen Unternehmer Brian J. Robertson eingeführt. Sehr vereinfacht ausgedrückt wird in der Holocracy die traditionelle Pyramiden-Form von verschiedenen Kreisen ersetzt. Teams werden „Kreise“ genannt und jeder Kreis hat einen Partner, der verantwortlich dafür ist, dass Personen ihre Rollen erfüllen. Ein Mitarbeiter kann – im Unterschied zur hierarchischen Einordnung – zu unterschiedlichen Kreisen gehören, wie in Abb. 2.14 ersichtlich.

Die Entscheidungsfindung verläuft dezentral, das heißt, die Autorität wird verteilt auf einzelne Mitarbeitende. Zuständigkeiten werden eindeutig festgelegt und Mitarbeiter zu mehr Selbstständigkeit befähigt, was wiederum deren Zufriedenheit sowie auch die Flexibilität erhöht. Falls Sie sich im Detail mit diesem Management-System beschäftigen möchten, empfehle ich Ihnen zwei Bücher: „Reinventing Organizations: A Guide to



**Abb. 2.14** Hierarchie versus Holocracy. (eigene Darstellung)

Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness“ von Frederic Laloux. Oder „Holocracy: The New Management System for a Rapidly Changing World“ von Brian J. Robertson.

Aber zurück zu Zappos: Das Unternehmen hat 1500 Mitarbeitende und erwirtschaftet mehrere Milliarden Dollar Umsatz jährlich. Dadurch ist es das größte Unternehmen, welches diesen Ansatz adaptiert hat. Der Visionär und CEO, Tony Hsieh, hat dem Rollout der neuen Organisationsstruktur ursprünglich bis Ende 2014 Zeit gegeben, um quasi von dem Doppelbetrieb von Hierarchie und Holocracy langsam das ganze Unternehmen in Kreise reorganisiert zu haben. Zuerst wurde das System mit dem 70-köpfigen HR-Departement einige Monate getestet, bis man sich Anfang 2014 entschied, diese für das ganze Unternehmen einzuführen.

Sie kennen die Problematik eventuell aus der eignen Berufspraxis. Sie führen ein neues Tool ein – beispielsweise ein neues Customer Relationship Management System. Um sicherzustellen, dass der operative Betrieb problemlos weiterläuft, gewähren Sie während der Einführungsphase noch einen Doppelbetrieb. Diese Vorgehensweise erlaubt, Fehler auszumerzen, bevor das alte System abgeschaltet wird. Und bietet den Benutzern die Möglichkeit, sich langsam an das neue System heranzutasten und nicht sofort ihre Gewohnheiten und alten Prozesse umstellen zu müssen. Irgendwann kommt jedoch der Tag, an dem das alte System dauerhaft abgestellt wird. Hier den richtigen Zeitpunkt zu finden, ist unglaublich schwierig. Es bedarf der richtigen Einschätzung des Standes der Technik und der Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf den „neuen“ Weg einzulassen.

Dieser Punkt war bei Tony Hsieh, dem CEO von Zappos, im März 2015 erreicht. Der Roll-out der Holocracy ging ihm nicht schnell genug. Er schrieb allen ein Memo, in dem er seine Absicht bestätigte, dass die altbewährte Hierarchie nun definitiv bis Ende April abgelöst werde und jeder Mitarbeiter, die nicht nach dem neuen System leben möchte, die Wahl habe, die angebotene Abfindung anzunehmen und das Unternehmen zu verlassen. Er gab quasi vor: „Adopt or quit.“ 14 % der Belegschaft haben das Angebot angenommen. Ob diese Vorgabe nun gut oder schlecht war, ist von außen schwer zu beurteilen. Zumindest hatte er danach nur noch Holocracy-Befürworter im Unternehmen, was die Transformation höchstwahrscheinlich dementsprechend erleichtert hat. Aber es gehört viel Mut dazu, eine dermaßen große Veränderung so radikal umzusetzen. Und dies, obwohl der Weg – nach Aussagen eines ehemaligen langjährigen Mitarbeitenden – keinesfalls einfach gewesen ist. Die neue Form spaltet das Unternehmen: Einige lieben es und andere hassen sie. Self-Management und -Organisation ist nicht jedermanns Sache und nicht jeder hat den Anspruch, die beste Kundenstrategie zu finden (Groth 2015).

Die gegensätzlichen Meinungen sind oft bedingt durch die falsche Interpretation des Begriffs „Selbstmanagements“. Laloux (2014) benennt meines Erachtens sehr gut aufschlussreiche Missverständnisse.

### 1. **Selbst-Management bedeutet, dass es keine Struktur, kein Management und kein Leadership gibt:**

Selbstorganisation heißt nicht einfach Kontrolle, vom Linienmanager zum Mitarbeiter zu verschieben, und das Weglassen einer uns bekannten Hierarchie bedeutet nicht, keine Hierarchie zu haben. Die Struktur ist einfach anders: komplexer, partizipatorisch, verbunden, interdependent und eher wie ein kontinuierlich sich entwickelndes System – wie es uns die Natur vorlebt. Die Struktur wird nicht aufgrund von fixen Positionen und Jobbeschreibungen, sondern aufgrund der Bedürfnisse des Marktes und des Kunden definiert: „Form follows need.“

2. **Alle sind gleich:** Die Problematik existiert seit Beginn der Menschheit und seit es Organisationsstrukturen gibt: Mitarbeiter sind nicht gleich. Die Verteilung von Macht ist nicht gleichmäßig verteilt. Dieses Problem löst sich jedoch nach Lalouxs Einschätzung auch nicht in einer selbst-organisierenden Struktur. Gleichheit wurde bedeuten, dass jeder die gleiche Macht hat in einem Unternehmen. Genossenschaften versuchen, diesen Ansatz – nicht wirklich erfolgreich – zu verfolgen. Eine weitere seiner Aussagen erinnerte mich an die Diskussion um das Teilen von Wissen: Die Frage sei nicht „How can everyone have equal power?“, sondern eher: „How can everyone be powerful?“

- Der (un)bequeme Denkipuls: Gibt man Macht ab, bedeutet das nicht, die eigene zu verlieren.

Sie dürfen das Ganze nicht als eine Art „Zero Sum Game“ ansehen. Niemand muss jemandem etwas wegnehmen. Anzuerkennen, dass wir alle verbunden sind, führt dazu, dass je mächtiger jeder Einzelne ist, umso wirksamer können alle miteinander sein.

3. **Es geht um Empowerment:** Einige Unternehmen nehmen von sich in Anspruch, „empowering“ zu sein. Aber die Tatsache, dass dies explizit hervorgehoben wird, ist das Eingeständnis dessen, dass die Organisationsstruktur offensichtlich ein natürliches Empowerment im Job nicht abbildet. Meist liegt dies wiederum an den Umständen, dass Macht an der Spitze konzentriert ist, und dies wiederum „entmachtet“ alle Mitarbeitenden. Es sei denn, Leader sind – wie in Kap. 2.12 beschrieben – so großzügig und weitsichtig, ihre Macht mit den Mitarbeitenden zu teilen: Lassen Sie Selbstorganisation zu, werden Menschen nicht nur durch die Gnade anderer gestärkt, sondern integraler Teil der Organisationsstruktur, der Entscheidungsprozesse und Praktiken. Menschen müssen deshalb nicht um Macht kämpfen, sie haben sie einfach.
4. **Selbstorganisation ist immer noch ein Experiment:** Dies entspricht nicht der Realität. Er verweist auf verschiedene große und kleine Unternehmen, die bereits auf Selbst-Management setzen. Beispielsweise das Unternehmen, welches Gore-Tex herstellt, hat seit der Gründung in den späten 50er Jahren selbstorganisierende Prinzipien Whole Foods, mit über 60.000 Mitarbeitenden und mehr als neun Milliarden Dollar Umsatz, betreibt 300 Geschäfte mit sich selbst verwaltenden Einheiten (das eigene Unternehmen ausgenommen) (Laloux 2014). Zappos mit 1500 Mitarbeitenden setzt seit 2014 auf den Holocracy-Ansatz. Das Orpheus Chamber Orchestra hat Selbstorganisation sogar im Mission Statement integriert: „Orpheus Chamber Orchestra creates extraordinary musical experiences that enrich lives and empower individuals through collaboration, innovation, and a passion for artistic excellence. Orpheus was founded on a revolutionary principle: that an orchestra could succeed as a consortium of leaders.“ Seit 1972 setzen sie auf ein demokratisches Führungsmodell und verzichten auf einen Dirigenten. Statt die musikalischen Entscheidungen von einer Person fällen zu lassen, hat jeder Musiker ein Mitspracherecht und formt und verantwortet mit seinem musikalischen Können und seinen Ideen die Performance.

### In der Theorie gilt

Guten Ideen können nicht einfach von einer einzelnen Person abgeschmettert werden. Jeder kann Dinge vorschlagen. Niemand kann jemand anderem einfach so etwas vorschreiben. Menschen, die wirklich etwas bewegen wollen und mit Leidenschaft voranschreiten, werden nicht mehr länger ausgegrenzt oder als unbequem empfunden. Weil Eigenverantwortung und ambitioniertes Vorgehen zur Normalität und vor allem nicht ausgebremst werden. Und einer schöner Nebeneffekt: Mittelmäßigkeit dominiert nicht mehr den Unternehmensalltag – Exzellenz gewinnt. Kontrolle gibt es immer noch. Anstelle der Fremdkontrolle ist es die Selbstkontrolle, die hier zum Tragen kommt. Selbstdisziplin ist gefragt.

Unabhängig von Holocracy oder Hierarchie: Manchmal kann man in der Geschichte jedoch auch zurückgehen, um nach Lösungen für die Gegenwart zu suchen. Das Unternehmen, welches GORE-TEX® herstellt, lebt seit der Gründung bereits ein neues Modell der Zusammenarbeit, das massiv auf Selbstverantwortung setzt:

**Beispiel aus der Praxis: W. L. Gore & Associates – „Gore culture“ (Gore 2015)**

Sie kennen sicherlich die hochleistungsfähigen Funktionstextilien von GORE-TEX®.

Das privat geführte Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von über 3 Mrd. US-\$, hat heute über 10.000 Mitarbeiter – Associates genannt – und Standorte in den USA, Deutschland, Großbritannien, Japan und China. Das Portfolio umfasst mittlerweile Elektronik, Funktionstextilien, Industry- und Medizinprodukte. Seit 50 Jahren setzt der Gründer Bill Gore auf demokratische Innovationsprozesse und machte das Unternehmen damit erfolgreich.

Das Unternehmen ist bekannt für die „Gore Culture“, welche seit einem halben Jahrhundert Mitarbeiter ermutigt, an Entscheidungsfindungen teilzunehmen. Projekte werden so strukturiert, dass alle Betroffenen und Beteiligten involviert sind. Teams sind nicht starr definiert, sondern werden von Fall zu Fall neu gebildet. Die Organisationsstruktur ist flach. Das Unternehmen verzichtet auf eine Weisungshierarchie oder vorbestimmte Kommunikationskanäle, weil sich jeder dafür verantwortlich fühlt, direkt mit den Kollegen aus multidisziplinären Teams zu kommunizieren.

Associates werden nicht für spezifische Arbeitsgebiete eingestellt, sondern es werden in Beratungsgesprächen mit Sponsoren mit einem Verständnis für die Anforderungen passende Arbeitsgebiete für die neuen Mitarbeitenden gesucht. Bei Eignung gewinnt ein Associate schnell das Vertrauen der Kollegen, um Projekte zukünftig auch zu leiten. Führung wird anders verstanden als in anderen Unternehmen: Führungskräfte sind diejenigen, welche in bestimmten Situationen die eigenen Kenntnisse, Fertigkeiten oder Erfahrungen zur Verfolgung eines Geschäftsziels einsetzen.

## **2.14.2 Digitale Netzwerke als Accelerator**

Das Beispiel von Zappos zeigte auf, wie radikal eine Übergangsphase beschleunigt und ein duales System aufgelöst kann, zumindest strukturell. Traditionelle Großkonzerne sind selten dermaßen mutig und schwenken so fundamental um.

Haben Sie sich schon einmal gefragt, ob es nicht möglich wäre, ein neues und altes System respektive eine Organisationsstruktur parallel laufen zu lassen?

Das Dilemma zwischen kurz- und langfristigen Aktivitäten anzugehen bedeutet: Einerseits möglichst gut das Tagesgeschäft und die Effizienzsteigerung zu meistern und gleichzeitig langfristig das Richtige zu tun, um kompetitiv zu bleiben, muss aufgelöst werden. Die digitale Außenwelt und interne tayloristische Strukturen passen nicht zusammen. Die traditionelle Hierarchie ist heute lediglich eine Dimension der Gesamtstruktur. Parallel dazu ist zu fragen, wie diese übergangsweise oder gegebenenfalls auch langfristig ergänzt werden kann, um geeignetere Rahmenbedingungen für die vom Markt geforderte Agilität, Geschwindigkeit und Kreativität zu fördern.

John P. Kotter, Autor, Change Management Guru und Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, schlägt in seinem Buch „Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World“ als duales System die Co-Existenz zwischen



Hierarchie und Netzwerk vor (Kotter 2014). Er zeichnet ein schönes Bild, wie eine Organisation heute strukturiert sein sollte. Kotter vergleicht die Beschaffenheit einer zukunfts-trächtigen Organisation mit dem Sonnensystem. Die „Guiding Coalition“ ist die Sonne, die strategischen Initiativen sind die Planeten und die Subinitiativen sind der Mond. Im Gegensatz zu einer Hierarchie, die sich selten ändert, kann sich das Netzwerk mit Leichtigkeit verwandeln und anpassen. Das Netzwerk setzt sich optimalerweise sehr interdisziplinär und rangunabhängig zusammen, dadurch werden Silos und Machtebenen aufgelöst.

Wie könnte ein digitales Acceleration Network in der Praxis funktionieren?

#### **Praxisbeispiel: Internationales Handelsunternehmen**

Eine Kreativ-Agentur hat den Vice President für Marketing von der Idee begeistert, die eigene Webpräsenz mit einem Produktbewertungs- und Kundensupport-Portal zu ergänzen sowie dementsprechend eine Strategie, Struktur und Kultur zu entwickeln – als ein erster Schritt und Beweis für die digitale Neuausrichtung. Für das anspruchsvolle Mandat wollte er einen externen Branchenexperten gewinnen, der sich bereits durch ähnliche Projekte einen sehr guten Namen erarbeitet hat. Realistisch betrachtet wusste der Vice President jedoch, wie schwierig es sein würde, in diesem sehr konservativen und komplexen, trägen Umfeld den Berater für dieses Projekt zu gewinnen. Um ihn zu locken, wurde ihm bereits zu Beginn ein Team von zwölf Personen und perspektivisch der Aufbau eines E-Commerce-Teams auf Vice-President-Ebene versprochen. Er nahm das Angebot an, lehnte aber die Zentralisierung des Teams ab und überzeugte die zuerst sehr irritierten Geschäftsführer durch die Nennung der Vorteile eines dezentralen Digital Acceleration Networks. Die zwölf freien Stellen besetzte er gemeinsam mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen schrittweise mit internen – bisher unbekannten – High Potentials und externen Online-Profis in den Abteilungen Customer Support, Corporate Communication, Marketing, Business Analytics, Customer Relationship Management, Product Management und Web IT. Das Digital Acceleration Network selbst umfasste bereits nach kurzer Zeit fast 50 Personen, die sich als digitale Lobbyisten freiwillig neben ihrer täglichen Arbeit noch um eine Sache kümmern wollten, die seitens der Geschäftsleitung als „Top Prio“ bezeichnet wurde. Die Zusammensetzung des Networks war sehr heterogen und brachte zum ersten Mal in der Firmengeschichte „stufenunabhängig“ beispielsweise Callcenter-Mitarbeiter, Produkt Manager und IT-Projektleiter mit einem Vice President zusammen in einen Raum. Heterogener hätte die Gruppe nicht sein können. Aber vermutlich lag genau hier einer der Gründe für den Erfolg. Das Network selbst hielt quartalsweises Meetings ab, ansonsten lief die ganze Kommunikation virtuell über Skype, interne Chat-Dienste oder die spezielle Gruppe im Intranet. Aufgrund der Tatsache, dass der Berater keine direkte Linienführung hatte, konnte er sich neben der Entwicklung der Plattform voll und ganz auf Leadership, Storytelling und Education der nationalen und internationalen Geschäftsführer und sein Netzwerk konzentrieren. Er stellte dem Network die neuesten Trends, Zahlen und Fakten, Antworten auf häufig gestellte Fragen, Quick Wins und Storytelling-Slides zur

Verfügung, die mit minimalem Aufwand für Präsentation im eigenen Team verwendet werden konnten. Das animierte wiederum alle, dies auch zu tun. Dadurch wurde innerhalb sehr kurzer Zeit ein immenses Wissen angesammelt. Nicht nur das Produktbewertungs- und Kundensupport-Portal wurde ein Erfolg, sondern auch die gemeinsam definierte Strategie und die „digitale Aufklärung“, die, dadurch, dass die Mitglieder des Netzwerkes mehrmals täglich zwischen Drucker, Kaffeemaschine, Lift, Cafeteria und in den Meetings unterwegs waren, allgegenwärtig wurde. Auch als nach erfolgreichem Turnaround der Berater das Unternehmen verließ, war dies zwar aus personeller Sicht für alle bedauerlich, aber sein „mentales“ Erbe wurde weitergeführt.

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren von „Digital aAcceleration Networks“?

- Je interdisziplinärer, je größer und hierarchieübergreifender das Netzwerk ist, desto mehr Menschen kommen mit den „Multiplikatoren“ in Kontakt und sind folglich in die digitale Business Transformation involviert.
- Je nach Projekt können zusätzliche Mitarbeiter mit einer speziellen Expertise mit einbezogen werden – ohne dass strukturelle Änderungen notwendig sind.
- Digital ist ein Querschnittsthema, das dadurch nicht nur in einem Silo, sondern im Unternehmen verteilt wird.
- Die Diversität im Netzwerk befruchtet das Ergebnis der digitalen Aktivitäten.
- In Entscheider-Meetings sitzen mehr Vertreter, die aus einer „digital first“-Perspektive argumentieren.
- Akteure des Digital Acceleration Networks haben meist eine Doppelrolle, d. h. auf der einen Seite gewisse Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft und auf der anderen Seite den Fokus auf die Digitalisierung. Die breiten Kenntnisse der alten und neuen Welt helfen, die Komplexität der Entscheidungsfindung besser abzuschätzen und insgesamt bessere Beschlüsse zu fällen.
- Der Chief-X-Officer oder Projektverantwortliche kann sich voll und ganz um Leadership statt Management (Linienführung) kümmern.
- Das Digital Acceleration Network besteht zum großen Teil aus Freiwilligen, die intrinsisch motiviert sind mitzugestalten. Kotter beschreibt dies in seinem Buch als „Want to“- statt „Have to“-Mindset.

Natürlich gibt es unterschiedliche Meinungen, ob man digitale Ressourcen zentralisieren oder dezentralisieren soll: Aktuell holen, wie ich in Kap. 2.13 beschrieben habe, einige Unternehmen Chief-X-Officers ins Unternehmen, die direkt an den CEO berichten. Meist werden infolgedessen bereits vor Amtsantritt alle Ressourcen aus dem Unternehmen zentralisiert und zusätzlich noch Stellen bewilligt, um von außen digitale Expertise in das Unternehmen holen zu können und dem Chief-X-Officer die Möglichkeit des Team-Aufbaus zu geben. Eventuell nicken Sie nun und sagen: „So haben wir es auch gemacht, das macht Sinn.“

- Der (un)bequeme Denkipuls: Die Zentralisierung von digitalen Ressourcen im Unternehmen kann ein Weg, aber nicht das Ziel einer digitalen Business Transformation sein.

Die Digitalisierung betrifft als Querschnittsfunktion jede Abteilung im Unternehmen. Sie werden mit großer Wahrscheinlichkeit in nicht allzu ferner Zukunft wieder darüber nachdenken, die Ressourcen dezentralisiert im Unternehmen zu verankern. Viele Unternehmen haben diese Wiedereingliederung bereits hinter sich.

### 2.14.3 Die neue deutsche Welle: Konzern-Inkubatoren und Acceleratoren

Gemäß Peter Borchers, Gründer von Telekom hub:raum, überflügeln Start-ups etablierte DAX-Konzerne in puncto Innovation. Dies führt dazu, dass plötzlich innerhalb kurzer Zeit komplett unbekannte und unterschätzte Unternehmen für Großkonzerne zur Konkurrenz werden. Er rät den Lesern zur Verknüpfung mit Start-ups und sie damit in den eigenen Innovationsprozess respektive die Produktentwicklung mit einzubeziehen.

Weitere Tipps und Lessons Learned können Sie in Kap. 4.6 lesen.

„Konzerne müssen das effiziente Auffinden neuer Geschäftsmodelle erlernen“, sagte Borchers (2015) in Kap. 4.6. Und gerade deswegen haben sich im Markt seit einigen Jahren in deutschen Großkonzernen unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit mit Start-ups entwickelt, die für beide Seiten gewinnbringend sind. Die häufigsten Modelle sind Inkubatoren und Acceleratoren.

**Inkubatoren** unterstützen Start-ups im Rahmen der Unternehmensgründung mit beispielsweise Finanzierung, Mentoring, Offices und/oder einem Zugang zu einem Konzern mit etablierter Marke. Inkubatoren bekommen im Gegenzug meist Beteiligungsanteile in zweistelliger Höhe. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Medizin und beschreibt gemäß Lexikon auf gruenderszene.de eine Art Brutkasten für Frühgeborene. Der Inkubator sorgt dafür, dass ein optimales Klima geschaffen wird, in dem die Neugeborenen in Ruhe heranwachsen können. So kann man sich auch vereinfacht den Sinn und Zweck der Kooperation des Großkonzerns mit den Start-ups vorstellen, wie beispielsweise hub:raum.

**Acceleratoren** sind Konzerne, die Start-ups in der Frühphase mit einem rund drei- bis viermonatigen Programm durch intensives Coaching unterstützen und so den Entwicklungsprozess stark beschleunigen und vorantreiben können.

Meist umfasst diese Art der Zusammenarbeit ein Funding (bis maximal 25.000 €) und im Gegenzug eine einstellige Beteiligung am Unternehmen.

Plug and Play von Axel Springer ist ein Beispiel und auch ProSiebenSat.1, Allianz und Bayer HealthCare Pharmaceuticals haben ebenfalls Unternehmen mit ähnlichen Zielen gegründet.

Positive Medienberichte sind fast schon garantiert, wenn Sie als Großkonzern einen Accelerator oder Incubator gründen. Was es Ihnen sonst fürs Business bringen könnte, liegt auf der Hand: Sie können die eigenen innovationshindernden Strukturen und Manager umgehen, indem Sie Innovation in einer Win-Win-Situation an Start-ups auslagern und diese maximal dabei unterstützen, erfolgreich zu sein. Im Gegenzug gewinnen Sie Einblicke in die neue Kultur des Arbeitens und das generierte Wissen sowie die sehr wertvollen Lessons Learned. Quick Wins haben alle zu verzeichnen, spannend wird eine Betrachtung nach fünf Jahren Existenz.

#### Praxisbeispiel: „Collins“ – Das hauseigene Inkubator-Programm der Otto Group

Eine weitere Option, wie Sie als konventioneller Großkonzern in der digitalen Welt erfolgreich sein können, zeigt aktuell die Otto Group mit dem Fashion-Start-up Collins, das seit Mai 2014 am Markt ist. Collins ist ein Tochter-Unternehmen der Otto Group, hat aber hohe Eigenständigkeit, um – in der eigenen Sprache – mit der „Energie und Unabhängigkeit einer Start-up-Organisation ökonomisch smart und nachhaltig zu agieren“. Mit dem Projekt wollen die Macher eine neue Dimension des Online-Handels erreichen: Unter anderem mit der Open-Commerce-Plattform „ABOUT YOU“ demokratisieren sie den Commerce und öffnen die Plattform für App-Entwickler und Händler. Sie schaffen online mit einer Art App-Marktplatz und kreativen sowie spielerischen Inhalten ein neuartiges und hoch personalisiertes Käuferlebnis. Auch sie agieren in kleinem Rahmen als Inkubator: Einerseits werden in einem eigens eingerichteten Developer Center Software-Development-Kits bereitgestellt. Dort können Entwickler und Händler ihre App einreichen und bei Bedarf auf das gesamte Mode-Sortiment von ABOUT YOU zugreifen. Ein transparentes Provisionsmodell erklärt, in welcher Höhe App-Entwickler am Umsatz ihrer Apps beteiligt werden. Andererseits werden im Rahmen des hauseigenen Inkubator-Programms Händler und Kreative bei der Umsetzung ihrer App unterstützt, sie können Büroräumlichkeiten nutzen sowie in den Genuss von Market-Budget und -Ressourcen kommen – vorausgesetzt, die Idee hat Potenzial.

Gemäß eigenen Berichten erzielte das Fashion-Start-up Collins im ersten Rumpfgeschäftsjahr innerhalb von zehn Monaten bereits einen zweistelligen Millionenumsatz und zählt mehr als eine halbe Million aktiver Kunden. Damit sei Collins „das am schnellsten wachsende E-Commerce-Start-up in Deutschland 2014/2015“ (Sherzada 2015).

#### Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz

- **Innovationsfreundliche Strukturen:** Eine digitale Außenwelt und tayloristische Innenwelt funktioniert nicht: Flexible und innovationsfreundliche Strukturen sind gefragt
- **Survival of the fastest:** Erfolg beschreibt nicht nur die Fähigkeit, das Unternehmen zu verändern, sondern schneller zu sein als der Wettbewerb

- **Holocracy:** Eine Form der Organisationsstruktur, die mehr Flexibilität, Agilität, Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung verspricht, ist die Holocracy, in der sich die Mitarbeitenden in Kreisen ohne fixe Jobbeschreibung oder Titel selbst organisieren, um einen bestimmten Task möglichst gut zu erledigen
- **Selbstorganisierende Unternehmen:** Strukturen, die auf Selbstorganisation und -Management setzen beschleunigen die Unternehmensprozesse durch dezentrale Entscheidungsfindung
- **Starre Strukturen auflösen:** Restriktionen der starren Konzernstrukturen werden zugunsten von Flexibilität, besserer und schnellerer Veränderungsfähigkeit im Markt bei erhöhter Effizienz aufgehoben
- **Incubatoren und Acceleratoren:** Konzern-Incubatoren und auch Acceleratoren sind Möglichkeiten, synergetisch Konzerne mit Start-ups zu verbinden zur gemeinsamen Wissensgewinnung und zum Business-Erfolg
- **Balance zwischen Tages- und Zukunftsgeschäft:** Ein duales Management-System – wie beispielsweise ein Digital Acceleration Network bestehend aus digitalen „Lobbyisten“ – hilft, das Dilemma zwischen Tagesgeschäft und Innovation zu lösen
- **Die Macht eines Netzwerks:** Die Zentralisierung von digitalen Ressourcen im Unternehmen kann ein Weg, aber nicht das Ziel einer digitalen Business Transformation sein: Ein interdisziplinäres, hierarchieübergreifendes Digital Acceleration Network beschleunigt die Diffusion des digitalen Wissens im Unternehmen
- **Flexible Teams:** Digital Acceleration Networks ermöglichen, flexibel neue Mitarbeitende mit einer speziellen Expertise mit einzubeziehen, ohne strukturelle Änderungen vornehmen zu müssen
- **Doppelrolle mit klaren Prioritäten:** Digitale Lobbyisten haben meist eine Doppelrolle inne: Sie sind einerseits im Tagesgeschäft tätig und andererseits verantwortlich für digitale Innovationsmaßnahmen. Hier müssen klar Prioritäten von oben geklärt werden, um einen Interessenkonflikt zu vermeiden

---

## 2.15 Man kann nicht (nicht) kommunizieren

In Zeiten der Veränderung nimmt die Bedeutung von Kommunikation zu. Ergo: Die nächsten Jahre wird Sie das Thema verstärkt beschäftigen. Es lohnt sich auch hier, einen Blick darauf zu werfen, was sich durch die digitale Business Transformation für den Mitarbeitenden verändert. Eine kurze Geschichte zur Einleitung:

An einem Mitarbeiter-Fest einer meiner ehemaligen Arbeitgeber hatte ich zum ersten Mal die Möglichkeit, länger mit einem unserer Geschäftsführer zu sprechen. Er wollte von mir meine Einschätzung zu einer geplanten Akquisition eines Internet-Unternehmens hören. In der Strand-Lounge saßen wir nun also unter Plastikpalmen in einem Strandkorb,

als der Hausfotograf uns um ein gemeinsames Foto bat. Tage später kam ich frühmorgens ins Office und wurde mit schrägen Sprüchen wie „Hast Du einen neuen Freund?“ begrüßt. Ich verstand nicht, worauf sie anspielten, geschweige denn, wen sie meinten. Ein paar Minuten später entdeckte ich im Intranet das am meisten gelikte Foto des Mitarbeiter-Events: Darauf zu sehen waren der Geschäftsführer und ich. Er mit aufgeknöpftem Hemd leicht über mich gebeugt, so sah es zumindest aus. Ein paar Minuten später war das Foto verschwunden. Die Unternehmenskommunikation hatte es zur Vorbeugung von Gerüchten gelöscht und genau damit das Gerücht erst angefeuert. Das Thema erreichte auch Menschen, die das Foto gar nicht gesehen hatten.

### **2.15.1 Überlassen Sie die Kommunikation nicht dem Flurfunk**

Möchten Sie also ein Thema topaktuell werden lassen, dann vermeiden Sie es, darüber zu reden. Oder noch effektiver: Löschen Sie bereits veröffentlichte Informationen aus dem Intranet oder Internet. Es gibt dafür sogar einen Begriff: der sogenannte Streisand-Effekt. Unfreiwillige Begriffsbegründerin ist die Pop-Ikone und Schauspielerin Barbra Streisand, die im Jahre 2003 entschied, juristisch gegen die Veröffentlichung von Luftaufnahmen, auf welchen auch ihr Anwesen sichtbar war, vorzugehen und zehn Millionen US-Dollar wegen Verletzung der Privatsphäre einzuklagen. Das Bild wäre ziemlich sicher unbeachtet geblieben, wenn sie durch das juristische Vorgehen nicht die Öffentlichkeit aufmerksam gemacht hätte. Als Folge dieses Fauxpas verbreitete sich das Foto viral im Netz und wurde unaufhaltsam und unkontrollierbar weltbekannt.

Eventuell erinnert Sie dies an das altbekannte Prinzip, wie vertrauliche Information beschleunigt werden kann: Einfach hinter eine x-beliebige Aussage „bitte nicht weitersagen“ anhängen und die Verbreitung der Information an unzählige Empfänger ist Ihnen gewiss. Interessante und relevante Information wird nun mal weitererzählt.

Was bedeutet das für die digitale Alltagspraxis? Den Streisand-Effekt gibt es auch offline – im realen Leben. Je mehr man ein Thema vermeiden möchte, desto größer wird es aufgebauscht.

Es stellt sich die Frage, weshalb zeitnahe Kommunikation oft vermieden wird. Es herrscht das allgemeine Verständnis vor, gute Führungskräfte hätten im Rahmen der klassischen Führungsarbeit die Aufgabe, zu erkennen und zu selektieren, welche Art von Information auf welchem Kanal zu welchem Zeitpunkt an welche Zielgruppe kommuniziert werden muss. Die Schwierigkeit liegt jedoch darin, dass jedes Unternehmenslevel zu einer Entschleunigung der Informationsverbreitung führt. Aber gerade Zeit ist bekanntlich äußerst relevant. Heute geht es oft auch nicht nur darum zu kommunizieren, sondern frühzeitig in Lösungsfindungen zu involvieren.

Veränderungssituationen besitzen eine sehr hohe persönliche Relevanz für alle Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen. Klare Kommunikation schafft Sicherheit. Es schwingt immer Unsicherheit und Sorge mit, wenn Konstellationen unklar sind und ein Happy End gegebenenfalls in Frage gestellt wird. Den meisten Mitarbeitenden geht es

primär nicht um das Wohlergehen des Unternehmens, sondern um die eigene Zukunft. Mitarbeitende möchten die individuellen Chancen oder eben Folgen eines Changes möglichst schnell kennen, um sich wieder in Sicherheit zu wiegen.

Die Unternehmensleitung befindet sich in einem Dilemma: Einerseits gibt es die Erwartung nach schneller Kommunikation und andererseits die Unfähigkeit, dies umzusetzen. Im traditionellen Umfeld wird erst kommuniziert, wenn die neue Lösung bereits konkret vorliegt. Erklärt wird dies damit, dass man nicht noch mit vielen offenen Punkten und unklaren Entscheidungen die Belegschaft zusätzlich verwirren möchte. Diese traditionelle Kommunikationsweise passt aber nicht mehr, wenn Veränderung nicht ein Sonderfall, sondern zum Dauerbrenner wird.

Die Doppelrolle, welche eine Vielzahl der leitenden Personen innehat, ist einer der Knackpunkte: Sie sollen Menschen auf den Weg zum digitalen Mindshift unterstützen, den sie selbst auch noch nicht durchlaufen haben. Das heißt: Sie sind von Veränderungen betroffen, spüren die Erwartungen des Teams, ein wahrer transformativer Leader zu sein, und sollen in eine Richtung weisen, die sie aber selbst noch nicht kennen. Oft sind sie bezüglich Offenheit für Veränderung den eigenen Mitarbeitenden unterlegen und sollen dennoch einen Richtungswechsel erklären, welchen sie selbst noch wenig verstehen oder teils auch gar nicht wünschen.

Abwarten und einfach mal nicht kommunizieren scheint da aus diesen Überlegungen heraus augenscheinlich die bessere oder eben gelernte Variante zu sein: Versetze ich mich in die alte Denkweise, kann ich nachvollziehen, dass man nicht die ganze Belegschaft zusätzlich durch zu viele offene und unklare Aussagen verwirren möchte und dabei gegebenenfalls sogar Gefahr läuft, die eigene Planlosigkeit zu offenbaren. Der Anspruch der alten Garde ist es, Lösungen zu kommunizieren, die von Dauer sein werden. Beispielsweise wie eine neuen Strategie oder wie eine Restrukturierung des Unternehmens im nächsten Jahrzehnt angegangen werden muss. Genau das ist der Punkt: Es gibt in der Ära des disruptiven Fortschritts keine Garantie mehr, dass eine Anpassung auf strategischer oder struktureller Ebene für immer Bestand haben wird. Warten Sie auf den Zeitpunkt, bis ein konkreter und dauerhafter Weg vorliegt, werden Sie immer zu spät oder aus Sicht der Mitarbeitenden gar nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick hat bereits vor Jahren gesagt: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Auch etwas nicht zu sagen, ist eine Form der Kommunikation.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Durch die Verknappung der Kommunikation überlassen Sie Interpretationen dem Zufall, was zu vielfältigeren Interpretationen der Tragweite der Veränderung führen kann, als Sie sich vermutlich je hätten vorstellen können.

Nicht selten führt dies bei Menschen mit niedrigerer Toleranzgrenze für Unsicherheiten zu massiven Widerständen, von denen selbst übermotivierte Kollegen negativ beeinflusst werden. Und negative Befindlichkeiten sind im Change ein sehr unerwünschter Nebeneffekt. Es sei denn, die Energien können clever umgelenkt werden.



In jedem Kommunikationsbuch wird dazu aufgefordert, transparent, ehrlich, authentisch und zeitnah zu kommunizieren. Und dennoch scheint dies in der Praxis oft in Vergessenheit zu geraten. Was könnten Gründe dafür sein? Wissen ist Macht, wie der englische Philosoph Francis Bacon bereits sagte. Macht hat auch mit Kontrolle zu tun. Und Kontrolle mit gefühlter Sicherheit. Ein Gefühl, das gerade für viele traditionelle Führungskräfte wichtig ist. Ein Informationsvorsprung ermöglicht einer Person, sich bereits eine Meinung zu bilden und gegebenenfalls auch andere für die eigenen Zwecke zu beeinflussen. Mit der Absicht, dadurch eventuell zu vermeiden, dass eine Entscheidung gefällt wird, die der eigenen Meinung widerspricht. Je später man Wissen teilt – so die Erfahrung aus dem Alltag –, desto weniger Zeit bleibt der „Gegenpartei“, um sich zu mobilisieren.

### **Was gilt es also zu tun?**

Standardisieren Sie Kommunikationsprozesse und überlegen Sie, wie Sie Kommunikationswege abkürzen können. Arbeiten Sie eng mit der internen Kommunikation zusammen, um die Führungskommunikation zu verstärken und sauber zu orchestrieren. Und vor allem: Vermeiden Sie, dass Mitarbeitende durch die Presse über etwaige Änderungen im eigenen Unternehmen informiert werden, wie beispielsweise einen Statusbericht zur digitalen Transformation oder beabsichtigte organisatorische Anpassungen, neue Chief-X-Officers oder Ähnliches.

Geben Sie intern regelmäßige Updates, wo Sie stehen, was Sie bereits entschieden haben, was noch offen ist und wo gegebenenfalls die Herausforderungen liegen. Legen Sie sich auf einen Kommunikationsrhythmus fest, den Sie einhalten. Suchen Sie den Dialog mit den Mitarbeitenden, sei es online oder offline, und fordern Sie die Belegschaft auf, Fragen zu stellen, die ihnen auf der Zunge brennen. Je nach Unternehmenskultur und Vertrauensbasis macht das auch anonym Sinn. Oder machen Sie es so wie Mark Zuckerberg und sein Team.

#### **Beispiel aus der Praxis: Mark Zuckerbergs Q/A (Q&A with Mark 2014)**

Mark Zuckerberg, ein Paradebeispiel eines digitalen Leaders, lebt bei Facebook seit Jahren die Tradition der wöchentlichen Question and Answer Meetings, kurz: Q/A. Er und das ganze Management-Team stehen jede Woche um die gleiche Zeit Rede und Antwort – nicht nur für die Mitarbeitenden vor Ort, sondern dank Videokonferenz für alle Facebooker weltweit. Facebook schafft Offenheit und Kommunikation und das möchte er auch intern so leben. Im November 2014 hat er diese Tradition sogar auf die Öffentlichkeit ausgedehnt: In seinem ersten Q/A hat er betont, wie wichtig es ihm ist zu verstehen, was Menschen, Partner und das Team über Facebook denken und dass er so offen und transparent wie möglich Fragen beantworten wird. Er erwähnte, dass nicht selten gute Fragen dazu geführt hätten, die Sichtweise auf Dinge zu verändern oder nochmals über Herausforderungen nachzudenken.

### 2.15.2 Involvieren Sie, bevor Sie kommunizieren

In sehr hierarchischen Konzernen erwarten Mitarbeitende, nicht in Entscheidungen eingebunden zu werden. In einem hierarchischen System hat sich Anweisung und Kontrolle als bewährtes Führungsprinzip durchgesetzt. Entscheidungen werden auf Führungsebene gefällt, sollen weder hinterfragt, kommentiert, sondern einfach nur ausgeführt werden. Die Erwartungen in zunehmend digital werdenden Unternehmen sind – wie Sie auch in unterschiedlichen Kapiteln dieses Buches lesen können – definitiv andere. Führen Sie digitale Mitarbeitende, senden Sie durch Nicht-Kommunikation ein klares Signal: Sie möchten niemanden involvieren, sondern sind offensichtlich der Meinung, der isolierte Manager-Kreis kommt allein auf die besten Ideen. Das legt die Interpretation nahe, das notwendige Wissen stehe in Korrelation zum Rang oder einer bestimmten Führungsposition. Unbestritten ist, dass Unternehmensleiter einen ausgeprägten Sinn für wirtschaftliche Zusammenhänge haben. Doch inwiefern ist die Kompetenz für digitale Business Transformation vorhanden? Und weshalb soll jemand, der nicht zur Führungsriege gehört, weniger gute Ideen haben?

Mitarbeitende – gerade diejenigen, die sich über ein hohes Selbstmanagement, immense Fachexpertise, Verantwortungsbewusstsein und intrinsische Motivation auszeichnen – können für Veränderungsinitiativen tragende Säulen sein. Sie fordern jedoch Involvement aktiv ein. Und es sind gerade diese Mitarbeitenden, die für Sie Gold wert sind, sofern Sie es zulassen.

- Der (un)bequeme Denkipuls: Digitale Professionals möchten in der Regel nicht, dass man ihnen fertige Lösungen präsentiert. Sie möchten eine neue digital-taugliche Strategie oder Struktur des Unternehmens mitgestalten.

„HIPPOs“ (highest paid person’s opinion, highest paid person in the office) beeindruckt die ambitionierten Digitals nicht. Sie fühlen sich motiviert, wenn sie Teil einer großen Sache sein können, wenn sie mit ihrem Wissen zum Gelingen beitragen können, wenn sie einen maßgeblichen Anteil am Erfolg auf ihren Einfluss zurückführen können.

Eine klare Kommunikation bringt Sicherheit. Proaktiver Dialog und Einbindung der digitalen Talente in die Erarbeitung von Szenarien erhöhen nicht nur die Motivation, sondern auch die Qualität der Lösungen und begünstigen das Commitment, gemeinsam Wege einzuschlagen. Eventuell kommt Ihnen nun der Gedanke, dass Sie als Führungskraft keinesfalls Entscheidungsgewalt an Ihre Untergebenen delegieren möchten. Darum soll es primär ja auch nicht gehen, sondern um das Nutzen der vorhandenen digitalen Business-expertise, um die Erfolgchancen zu maximieren. Aber aufgepasst: Fordern Sie nur Feedback ein, wenn Sie das Mitspracherecht auch wirklich gewähren möchten!

### 2.15.3 Kommunikationswege abkürzen durch internen Dialog

Dank der fortschreitenden Digitalisierung der IT-Infrastrukturen im unternehmensinternen Umfeld tun sich neue Möglichkeiten des OnlineDialogs auf, welche früher mit den

veralteten Content-Management-Systemen nicht möglich gewesen wären. Der Trend stimmt positiv: Laut IntraNET Studie 2015 (IntraNET berater 2015) haben 85 % der befragten 243 Unternehmen ausgesagt, das Hauptziel des Intranets sei die Steigerung der Informationstransparenz. Früher – als die Zuständigkeit für das Intranet überwiegend bei der IT lag –, wurde vermehrt der Fokus auf die Optimierung der Arbeitsprozesse gelegt.

In fast jedem zweiten Unternehmen können sich Mitarbeiter online austauschen und für 41 % gehören das Kommentieren und Bewerten (39 %) zum Standard. Eine zunehmende Anzahl an Konzernen fördert nicht nur eine Unternehmenskultur, in der konstruktives Feedback willkommen ist, sondern verlängert den Dialog auch in den virtuellen Raum.

- Der (un)bequeme Denkimpuls: Oft ist es das mittlere Management – oder umgangssprachlich auch „Lähmschicht“ des Betriebes genannt –, die verantwortlich ist, wenn Informationen des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung nicht bis zu den Mitarbeitern durchdringen.

Intranet-Vordenker predigen seit rund einem Jahrzehnt (!), wie wichtig Intranet 2.0, Enterprise 2.0, Social Intranets, Enterprise Social Networks, Social Collaboration Tools, multifunktionale Portale, Intranet Suites etc. sind, damit Organisationen vom Dialog mit den Mitarbeitenden profitieren können. In der Tat eignet sich eine interne Online-Dialog-Plattform sehr gut, um die durch die vielen Unternehmenslevel und die „Lähmschicht“ blockierte Kommunikation ins Fließen zu bringen und effizient den interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Austausch zu ermöglichen.

Die beabsichtigten Ziele sind oft unterschiedlicher Natur: Bestimmte Unternehmen möchten die Transparenz steigern, Kommunikation beschleunigen, Menschen eine Stimme geben, Falschwissen aufdecken, Fragen beantworten, Tipps zu Prozessoptimierungen, Ideen einholen, das Mitarbeiter-Engagement und die Loyalität fördern, Menschen vernetzen oder eben: jedem Angestellten einen direkten Draht zur Geschäftsleitung geben.

Nur selten sind in hierarchischen Großkonzernen direkte Kommunikationswege zum Management gegeben. Der Online-Dialog kann diese Lücke schließen – gerade in Zeiten der digitalen Business Transformation ein sehr willkommener Effekt. Vermutlich deshalb entwickeln und testen auch viele Unternehmen „Social Enterprise Network“: Beispielsweise Microsoft mit Yammer, Slack, Convo, Socialcast, Google, LinkedIn und auch Facebook mit „Facebook at Work“.

Das folgende Beispiel zeigt, wie durch einen Kommentar im Intranet und das direkte Adressieren eines Lösungsvorschlags an den zuständigen Geschäftsführer ein enormer Mehrwert für das Business entstanden ist und dabei drei Hierarchiestufen abgekürzt wurden.

---

#### **Beispiel: Schweizer Callcenter**

Ein Schweizer Callcenter hatte bereits mehrere Monate ein eigenentwickeltes Social Enterprise Network in Betrieb und der CEO hatte gemeinsam mit der Leiterin der internen Kommunikation den Fokus auf die aktive Förderung des Dialoges gelegt, da

das Unternehmen gerade die digitale Business Transformation zur Top-Priorität für die nächsten drei Jahre erkoren hatte. Eine der Initiativen war die Einführung eines neuen Kundenverwaltungs-Systems, welches eine 360-Grad-Kundensicht ermöglicht. Dazu müssen alle Daten aus unterschiedlichen Systemen aggregiert werden, die sich bei einem Kunden durch den Kauf von Produkten, die Nutzung von Services und den Support angesammelt haben. Ein Problem liegt hier darin, die Datenqualität dermaßen zu bereinigen, dass Duplikate danach in den Systemen verhindert werden können. Aber genau dieser Arbeitsschritt gelang nicht. Der IT-Chef entschied, über die interne Kommunikation alle Mitarbeitenden proaktiv über ein erhöhtes Aufkommen von Kundenbeschwerden zu informieren, die nach dem ersten Rechnungslauf zu erwarten waren. Man befürchtete, dass einige Kunden bis zu vier Rechnungen bekommen werden. Ein junger Entwickler aus dem IT-Team kommentierte den Artikel auf dem Intranet und schlug sehr wortreich, aber auch sehr überzeugend einen Weg vor, wie das ganze Desaster vermieden werden kann. Es dauerte keine vier Stunden, bis der IT-Chef den konstruktiven Kommentator zum Kaffee eingeladen hatte, um danach während zwei Stunden gemeinsam mit ihm und dem Projektteam die Machbarkeit des Vorschlages zu prüfen und nächste Schritte zu definieren. Effekt: Die Anzahl der Duplikate konnte schätzungsweise um ca. 70% reduziert werden. Das Intranet schlug so die Brücke zwischen vier Unternehmenslevels. Im Gespräch wurde ebenfalls klar: Der direkte Vorgesetzte hatte bisher die Lösungsvorschläge immer als nicht praktikabel betitelt.

Solche Beispiele sind in Unternehmen in zunehmendem Maße zu finden. Bis vor ein paar Jahren wussten viele Menschen nicht, wie man online einen Beitrag kommentiert.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Facebook und Co. haben die Kommunikationsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter dermaßen verändert, dass der Online-Dialog für sie zur Selbstverständlichkeit geworden ist – nicht nur für private, sondern auch für berufliche Zwecke.

Online-Dialog ist für Unternehmen heute folglich kein „Nice-to-have“ mehr, sondern elementar zur Erhöhung des Mitarbeiter-Engagements, Bildung von Vertrauen und vor allem: um vorbereitet zu sein für die Generation Y und ihre Bedürfnisse, die wir in Kap. 2.13.7 „Generation Y – Die Vorstandsmitglieder und digitalen Führungskräfte von heute und morgen“ besprochen haben.

#### **Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz**

- **Kommunikation gibt Sicherheit:** Gerade in Zeiten von Veränderung bringt eine klare Kommunikation Sicherheit
- **Zeitnah kommunizieren:** Warten Sie mit der Kommunikation nicht, bis Sie eine langfristige und im Detail ausgearbeitete Lösung präsentieren können, sonst kommunizieren Sie immer zu spät

- **Überlassen Sie Kommunikation nicht dem Flurfunk:** Mitarbeitende kommunizieren untereinander und tauschen ihre Interpretationen und Spekulationen aus – egal, ob Sie sich dazu äußern oder nicht
- **Selbst wenn Sie nicht kommunizieren, kommunizieren Sie:** Verzögerte Kommunikation oder Nicht-Kommunikation gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, Sie seien der Ansicht, im isolierten Manager-Kreis auf die besseren Lösungen zu kommen als durch die proaktive Einbindung der digitalen Köpfe
- **Regelmäßige Updates:** Falls Sie eine große Unsicherheit daran hindert, zu entscheiden oder Entscheidungen zu kommunizieren, dann tun Sie es dennoch: Geben Sie regelmäßig authentisch, transparent und ehrlich Updates, wo Sie im aktuellen Veränderungsprozess stehen
- **Wöchentliche Q/As:** Machen Sie es wie Mark Zuckerberg und sein Managementteam: Beantworten Sie wöchentlich in einer Q/A oder „Ask me anything“ den bunten Fragenmix Ihres Teams
- **In Kommunikation einbinden:** Digitale Professionals fordern aktives Involvement in die Lösungserarbeitung ein, bevor Sachverhalte als verbindliche Entscheidungen kommuniziert werden. Sie möchten mitgestalten und nicht einfach vor vollendete Tatsachen gestellt werden
- **Mitspracherecht gewähren:** Binden Sie jedoch Mitarbeiter nur in die Erarbeitung von Szenarien ein, wenn Sie diese auch effektiv berücksichtigen möchten oder die Entscheidung noch offen und beeinflussbar ist
- **„Lähmschicht“ als Kommunikationshürde:** Manchmal kommuniziert die Geschäftsleitung, aber das mittlere Management – umgangssprachlich auch „Lähmschicht“ des Betriebes genannt – lässt die Informationen des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung nicht bis zu den Mitarbeitern durchdringen
- **Kommunikationswege abkürzen:** Social Enterprise Networks oder Intranets mit Dialog-Funktion ermöglichen jedem Angestellten einen direkten Draht zur Geschäftsführung/Vorstand oder anderen Führungspersonen und schaffen Transparenz

## 2.16 Human Resources – (K)Ein Business Partner in Zeiten der Veränderung

As the pace of change increases in every aspect of our lives, HR professionals have become change champions in many companies around the world, and this has generally been much to their employers' advantage. — David Ulrich, Autor und Human Resources Management Guru

Haben Sie einen Sparringspartner, der Sie in kritischen Führungsfragen unterstützt? Ich bin immer wieder erstaunt, wie wenig sich Führungskräfte anderen gegenüber bei eigenen Problemen öffnen und nach Rat fragen. Dabei hilft der Austausch mit einem Partner auf Augenhöhe, auch in ungewohnten Situationen nicht den Kopf zu verlieren. Oder ehrliches Feedback einzuholen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und gemeinsam über sich hinauszuwachsen. Ich ertappe mich dann immer wieder dabei, den eigenen Human Resources Partner zu involvieren.

„Human Resources involvieren? Nee. Die sollen sicherstellen, dass die Löhne termingerecht bezahlt werden“, entgegnete mir ein Direktor eines führenden E-Commerce-Unternehmens auf meine Frage, weshalb sie im Rahmen der digitalen Business Transformation nicht enger mit der Human-Resources-Abteilung zusammenarbeiten. Es stellte sich im weiteren Gespräch heraus, dass die HR-Abteilung bei den digitalen Transformations-Aktivitäten vergessen wurde, dabei liegt hier massives Potenzial brach. Die Wichtigkeit von Führung in Zeiten des digitalen Change Continuum kennen Sie. Auch die Anforderungen an Führungskräfte und im Speziellen an die Unternehmensleitung, welche die Mitarbeitenden durch die Zeiten des Wandels führen, wurde und wird immer wieder thematisiert. Doch gerade die Doppelrolle desjenigen, der verändern soll, sich aber selbst noch nicht verändert hat, kann schnell an die Grenze des Machbaren bringen. An wen können sich Geschäftsführer und Führungskräfte in solchen Momenten der Unsicherheit wenden? Und wer steht den Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung intern als Sparringspartner bei? Gerne richte ich auch die Frage an Sie: An wen wenden Sie sich, wenn Sie mit dem permanenten Change und der Digitalisierung überfordert sind? Wenden Sie sich an Personen aus Ihrem Netzwerk oder haben Sie intern oder extern einen Vertrauten – einer von den wenigen, die bereits Erfahrung haben, wie man strategische, strukturelle und kulturelle Veränderungsprozesse führt? Der US-amerikanische HR-Guru Dave Ulrich sieht hier exakt die Rolle, die zukünftig von einem strategischen „Human Resources Business Partner“ oder „Change Agent“ eingenommen werden sollte.

### **2.16.1 Von Leader zu Leader: Strategischer Sparringspartner**

In fast allen Unternehmen, in denen ich Einblicke in die digitalen Veränderungsprojekte gewinnen durfte, fehlte etwas Maßgebliches für Erfolg: eine dedizierte Person, die sich mit Change Management besser auskennt als die Personen, die dafür verantwortlich sind. Jemand, der den bereichsverantwortlichen Managern als Sparringspartner zur Seite steht, der auf Augenhöhe Gedanken austauscht und gemeinsam gute Lösungen findet. Jemand, für den Führen von Veränderungsprozessen zum Alltag gehört, der Veränderungsprozesse, -techniken und auftretende Probleme kennt und diese dementsprechend früh den zuständigen Personen kommuniziert. Jemand, der weiß, wie wichtig die Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation und den Führungskräften ist, um eine saubere und auf allen Kanälen orchestrierte Veränderungskommunikation abzuleiten. Jemand, der die (Un)Berechenbarkeit von Change-Phasen versteht und einordnen kann. Jemand, der Veränderung

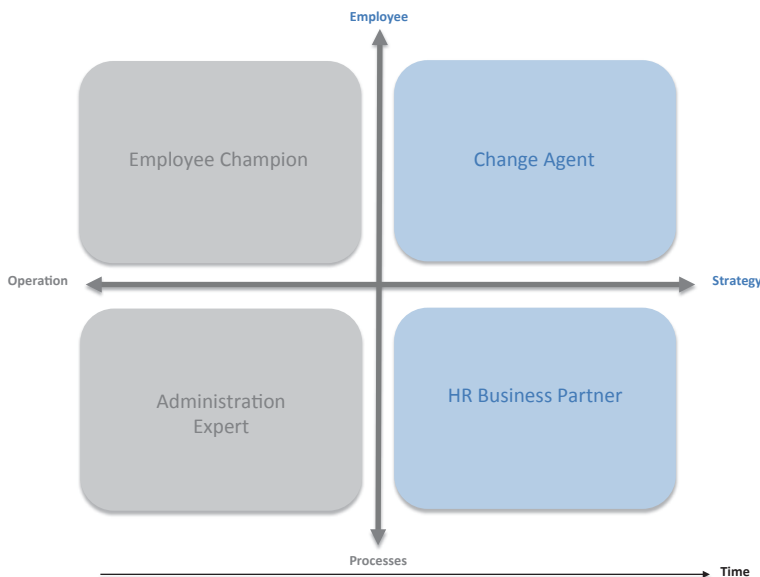
als Chance sieht. Ein echter transformativer digitaler Leader. Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine solche Person? An die Sie sich wenden können?

### 2.16.2 Das neue Rollenverständnis von HR

Bereits 1997 hat der US-amerikanische HR-Guru und Vordenker Dave Ulrich mit seinem Buch „Human Resources Champions“ (Ulrich 1996) und dem Modell des Business Partners weltweit ein neues Rollenverständnis für HR geschaffen. Er hat damals schon erkannt, dass in Anbetracht des volatilen Umfeldes, der Dynamik des Marktes und des massiven Fachkräftemangels es immer wichtiger wird, dass das Personalmanagement aus der konventionellen Rolle als reiner Dienstleister ausbricht und beginnt, die Führungsriege auch strategisch zu beraten. Er schlägt den Human-Resources-Mitarbeitenden einen neuen Weg vor, wie sie ihr Jobverständnis sinnvollerweise anpassen sollten, um einen Anteil an der unternehmerischen Wertschöpfung zu leisten und die Organisation wettbewerbsfähiger zu machen.

Sein Rollenmodell umfasst vier Fähigkeiten des Human Resources Managements, die entlang einer strategischen und operativen Dimension benannt wurden sowie den unterschiedlichen Fokus auf Prozesse oder Mitarbeiter berücksichtigen (siehe Abb. 2.15).

Vielleicht kennen Sie dieses Modell bereits. Es ist fast so alt wie die durch die Einführung des World Wide Web ermöglichte digitale Business Transformation. Nichtsdestotrotz finde ich es auch 2016 noch als einen Wegweiser für die Herangehensweise an



**Abb. 2.15** Modell der HR-Transformation. (eigene Darstellung in Anlehnung an Dave Ulrich 1997)



den professionellen Umgang mit Change. Das Modell wurde im Laufe der Zeit immer erweitert und verändert, ich werde mich hier auf die ursprüngliche Version beziehen. Aber falls Sie das Thema interessiert, kann ich Ihnen das Buch „HR Transformation: Building Human Resources From the Outside in“ (Ulrich et al. 2009) empfehlen.

Das Modell visualisiert die Transformation, welche HR bedingt durch das ambivalente, unsichere, komplexe und volatile Marktumfeld durchlaufen muss, um eine leitende Personen im Unternehmen im Change zu unterstützen.

Ulrich ist der Meinung, ein Personaler deckt zukünftig unterschiedliche Rollen ab und ist nicht mehr nur ausführende administrative Kraft, sondern auch gestaltender Strategie. Was bedeutet das genau? Neu sind vor allem die zwei strategischen Charakteristika „HR Business Partner“ und „Change Agent“, die eng miteinander verbunden sind.

Die Aufgaben des „**HR Business Partners**“ umfassen beispielsweise die Antizipation der bevorstehenden Entwicklungen am Arbeitsmarkt oder der Anforderungen an die Angestellten, deren Skills und Bedürfnisse. In der Rolle des HR Business Partners ist der Personaler involviert in den Entwicklungsprozess der Unternehmensstrategie und -planung. Er stimmt die Agenda des HR-Bereichs auf die Unternehmensstrategie ab.

Die ebenfalls strategisch orientierte Rolle des „**Change Agents**“ hat den Fokus auf dem Management des Wandels, der sich durch eine veränderte Strategie ergibt. Der Change Agent steuert und begleitet Veränderungsprozesse und unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte in den unterschiedlichen Phasen. Er beherrscht Prozesse und Techniken des Change Managements und gestaltet die internen Organisationsentwicklungs-Prozesse in Einklang mit den Unternehmensstrategien.

Der „**Employee Champion**“ und „**Administration Expert**“ sind die operativen HR-Rollen, die Sie bereits kennen: Der Employee Champion agiert als Ansprechpartner für die Beschäftigten und unterstützt sie bei der persönlichen Karriereentwicklung. Zudem umfasst die Aufgabe des Employee Champions alles, was damit zu tun hat, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu fördern. Diese Rolle ist zudem das Bindeglied zwischen Management und Mitarbeiter. Der Administration Expert ist – wie es der Name bereits sagt –, zuständig für die Effizienzsteigerung der administrativen HR-Prozesse.

Wie jede grundlegende Veränderung, gelingt auch die Transformation des Aufgabenverständnisses von HR von einer operativen und verwaltenden zu einer strategischen und gestaltenden Rolle nur, wenn dies von der Unternehmensleitung unterstützt wird. Je besser die HR-Abteilung die administrativen Dinge regelt, desto größer ist die Chance, dass ihr der Paradigmenwechsel auch zugetraut wird und er erwünscht ist.

Was könnte das für die Praxis bedeuten? Nehmen wir das Beispiel eines HR Business Partners: Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen HR Business Partner, der Personalressourcen proaktiv steuert, die Qualität der Bewerber erhöht, durch Talentscouting die Rekrutierungszeit verkürzt. Einen Business Partner, der äußere Rahmenbedingungen wie die demografischen Entwicklungen, die Globalisierung und Internationalisierung etc. und den War for Talents oder eben die Digitalisierung antizipiert, dementsprechend die Strategie anpasst und Ihnen heute Lösungen auf Probleme von morgen präsentiert.

Wie klingt das für Sie? Viele von Ihnen werden vermutlich denken: „Undenkbar. Unrealistisch.“ Denn zugegebenermaßen tun sich Unternehmen auch 18 Jahre nach dem

Gedankenanstoß von Ulrich immer noch schwer mit dem Paradigmenwechsel. Einerseits mangelt es hier an qualifiziertem HR-Personal, welches die neuen strategischen Fähigkeiten und Geschäftsverständnis beherrscht. Andererseits gibt es auch immer noch alteingesessene Personaler, die sich lieber weiterhin mit administrativen Dienstleistungen der Personalbuchhaltung, dem Aufsetzen von Verträgen oder dem Schreiben von Kündigungen befassen möchten. Denn: Das hat man ja schon ein Leben lang getan. Hinzu kommt, dass viele Manager die Einmischung des Personalers als Betreten von fremdem Territorium betrachten. Zumindest so lange, bis sie den Nutzen für sich selbst und die bessere individuelle Zielerreichung sehen. Und zu guter Letzt kursiert auch immer noch in den älteren Rängen der Manager das Vorurteil, dass jeder irgendwie HR kann. Arbeitsrecht, Verwaltungsaufgaben, Schalten von Stellenanzeigen, Seminare organisieren, Verträge aufsetzen und Co. – kann ja nicht so schwierig sein. Richtig. Aber wie sieht dies heute aus?

- Kennen Ihre Personaler Ihre Unternehmensstrategie? Könnten sie Ihnen die zukünftigen Veränderungen auf politischer, sozialer, ökonomischer, kultureller und/oder technischer Ebene, die auf Ihr Business und das Recruiting einen Einfluss haben, benennen? Arbeitet das Team „from outside-in?“ Das heißt – identifiziert aufgrund des erwarteten Wandels eine Strategie und setzt diese intern in Aktionen um? Fühlt sich der Bereich gemeinsam mit den leitenden Angestellten auch verantwortlich für die Etablierung einer positiven Unternehmenskultur?

Fragen Sie sich einmal, was Ihr Human Resources Management aus Sicht der Kunden und Investoren im Sinne eines Beitrages an den Unternehmenserfolg aktuell leistet und ob diesbezüglich Defizite bestehen.

### 2.16.3 HR-Transformation

In einem Artikel der „Harvard Business Review“ (Ulrich 1998) stellt sich Dave Ulrich selbst die Frage: „Can HR transform itself alone?“ Seine Antwort ist: Nein. Die Verantwortung, die Rolle von Human Resources zu transformieren, liegt beim CEO und jedem Manager, der Businessziele zu erreichen hat. Beide müssen gegenüber den Shareholdern Rechenschaft ablegen, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, für Kunden Produkte und Services mit Mehrwert zu kreieren und für die Mitarbeitenden einen angenehmen Arbeitsplatz zu schaffen. Von Führungskräften ist gefordert, dass sie HR in ihren Alltag integrieren und dadurch auch selbst zum HR-Champion werden – wie die nächsten beiden Praxisbeispiele zeigen:

#### Beispiel aus der Praxis: Kabelnetzbetreiber

Ein Kabelnetzbetreiber entschied, die Servicetechniker an ein Dutzend Subcontractor auszulagern. Dies bedeutete für die langjährigen Mitarbeitenden, dass sie neue Verträge

zu gleichen Konditionen bekamen, den Mitarbeiterstatus verloren, nicht mehr an den Head Network Operations, sondern an den Subcontractor berichteten und frühmorgens nicht mehr an den gewohnten Ort, sondern zum Sitz des jeweiligen Subcontractors fuhren, um den Arbeitstag zu beginnen. Inhaltlich änderte sich für die Mitarbeitenden nicht viel. Ein HR Business Partner und die zuständige Person für Internal Relations gingen bereits in der Planungsphase aktiv auf den neu rekrutierten und für das Outsourcing Hauptverantwortlichen Director Network Operation zu. Sie legten ihm im ersten Meeting eine Auflistung der zu erwartenden Herausforderungen vor und hatten bereits unterschiedliche Lösungen und konkrete Maßnahmen abgeleitet. Der Director Network war dermaßen begeistert, dass er den Damen für die nächsten Monate in seiner Abteilung einen Sitzplatz neben seinem Office freiräumen ließ, wöchentliche bilaterale Meetings mit den beiden organisierte und sie einlud, am Leitungsmeeting teilzunehmen. Dies gab ihnen die Möglichkeit, Business Themen aus erster Hand mitzubekommen, über den Stand und die Fortschritte der Maßnahmen zu berichten und Hürden direkt bei den Verantwortlichen zu adressieren. Die Effekte waren sehr zufriedenstellend, angesichts der heiklen Situation. Die enge Zusammenarbeit zwischen Business und HR verkürzte die „Denial“- und „Resistance“-Phasen, die bei einer Veränderung üblicherweise durchlaufen werden und half, das „Tal der Tränen“ – welches meist in der Mitte eines Projektes auftritt – sehr gut mit diversen Kulturinitiativen relativ schnell zu überwinden. Während des ganzen Veränderungsprozesses wurde mittels Net Promoter Score – einer Kennzahl für die Zufriedenheit der Subcontractor – die Stimmung gemessen und kontinuierlich verbessert. Es wurde ein „Knowledge Committee“ eingeführt, um den Informationsfluss und Wissensaustausch zwischen der Network-Operation-Direktion und dem Subcontractor zu optimieren. Unter anderem mit dem Effekt, das Intranet in ein mobiles Extranet umzubauen und ausgewählte Informationen der internen Kommunikation den Partnern freizuschalten. Es wurden erstmalig Partner-Events organisiert, um die Identifikation mit dem Unternehmen weiterhin zu fördern. Und ein sehr gewünschter Nebeneffekt des intensiven Austauschs und der Weitsichtigkeit zwischen HR und Business war: Monate später, als es neue Stellen mit hoher Spezialisierung zu besetzen gab, konnte der HR Business Partner bereits bei der Bewilligung der neuen Stellen vier potenzielle Kandidaten empfehlen und einer davon wurde eingestellt – mit einer so kurzen Rekrutierungszeit wie noch selten.

### Beispiel aus der digitalen Praxis: Pro7Sat.1

Kirbach und Kronenwett beschreiben in Kap. 4.5, wie sie das Thema „People excellence“ bei ProSiebenSat.1 angehen, und leiten ab, welche Veränderung sich durch den digitalen Wandel auch für die Personalbeschaffung ergibt. Die Ausgangslage:

ProSiebenSat.1 entwickelt sich unter Nutzung der Kraft und der Synergien aus dem TV-Kerngeschäft zum führenden Broadcasting, Digital Entertainment und Commerce Powerhouse. Gefragt sind neue Mitarbeiterprofile, die bisher noch unbekannt waren.

Digitale Talente sind rar und Employer Branding sowie Recruiting erhalten deshalb eine erfolgskritische Funktion. Das Recruiting bei ProSiebenSat.1 ist in einer Über-

gangsphase von einer administrativen Bewerbungsverwaltung zu einem Team von netzwerkenden Talent Scouts mit profundem Geschäftsverständnis. Es gilt, neue Themen als Business Partner mitzugestalten statt zu verwalten. Wird beispielsweise eine neue Position geschaffen, agiert der Recruiter proaktiv, und je mehr Businessverständnis und proaktives Denkvermögen vorhanden ist, desto geeignetere Kandidaten werden gefunden und optimalerweise mit einer möglichst kurzen Rekrutierungszeit. Zudem ist es auch das Ziel des Recruiting-Teams, versteckte Talente intern zu finden und in der Nachfolgeplanung zu berücksichtigen. Zudem unterstützt das HR Team das Business mit diversen Aktivitäten, um die kulturelle Kluft zwischen den digitalen und nicht digitalen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verringern. Die Neudefinition der HR-Rolle ist keine Erfindung von heute.

Gemäß Ulrich ist der HR Business Partner ein Allrounder, der alle vier Rollen abdeckt.

Alle diese Rollen bei einer Person zu vereinen, scheint mir sehr ambitiös. Und wie Sie sich denken können, ist die Chance, entweder einen guten administrativen Personaler mit strategischer Schwäche oder einen äußerst kompetenten Business Partner mit administrativer Schwäche zu finden, groß. Im schlimmsten Fall wird man eine Person mit Schwächen in beiden Bereichen finden. Diese Problematik hatten wir schon in Kap. 2.12 aufgegriffen, als es darum ging, dass oftmals vom Chief-X-Officer erwartet wird, ein gleichermaßen guter Leader und Manager zu sein. Eine seltene Mischung. Der praktikablere Weg scheint mir, die operativen und strategischen Rollen auf unterschiedliche Personen zu verteilen.

Eine spannende Erkenntnis ist: Ulrich setzt mit seinem Rollenverständnis ebenfalls implizit auf die Verstärkung von Leadership als Schlüsselfaktor für unternehmerischen Wandel. Der Change Agent und auch der HR Business Partner weisen Leadership-Qualitäten auf, wie in Abb. 2.10 ersichtlich. Die digitale Transformation fordert gerade von HR die Verstärkung des Leadership in den eigenen Rängen, um die Führungskräfte, welche in der Doppelrolle von Veränderer und Verändertem sind, besser zu beraten und ihnen zur Seite zu stehen.

### **Ein paar Gedanken dazu**

Denken Sie, diese Neupositionierung macht in Ihrem Unternehmen Sinn? Und wäre gewollt? Ich möchte keine Aussage dazu wagen, ob dies für jede Organisation sinnvoll ist. Zu unterschiedlich sind die Voraussetzungen und vor allem die Menschen, welche die Unternehmenskultur und -kompetenz ausmachen.

In Kap. 2.13 „Ein Chief-X-Officer (allein) reicht nicht“ lautete eine der Aussagen, einen Chief-X-Officer einzustellen sei ein Eingeständnis für die mangelnde digitale Expertise und Führungszintelligenz.

- Der (un)bequeme Denkipuls ist: Ist die Rolle des Change Agents und HR Business Partners nicht nur dann nötig, wenn im Unternehmen auf Führungsstufe ein diesbezügliches Skill-Defizit besteht? Oder anders ausgedrückt: Falls sich

unter Ihren Führungskräften mehr transformative Leader als transaktionale Manager finden – gemäß Beschreibung in Abb. 2.11 –, agieren diese nicht als Change Agent und strategischer Partner?

Sie erinnern sich: Transformative Leader fokussieren auf das zukünftige Geschäft, nutzen Veränderung als Chance und haben meist schon mehrmals exzellente Veränderungsprozesse durchlebt. „Management is about coping with complexity. Leadership, by contrast, is about coping with change“, wie John P. Kotter in der „Harvard Business Review“ (Kotter 2001) bereits 2001 schrieb.

Auch Ulrich betonte: Die Rolle des Change Agents müsse nicht unbedingt Teil der HR-Abteilung sein. Viel wichtiger sei es, dass diese Rolle überhaupt von jemandem wahrgenommen wird und man sich deren Wichtigkeit bewusst sei.

Falls Sie immer noch unsicher sind, wo der Mehrwert eines strategischen HRs liegt: Lassen Sie sich in Kap. 4.5 „People Excellence bei ProSiebenSat.1: (Führungs)Team mit „digital cultural fit“ finden und fördern“ von Christine Kirbach und Julia Kronenwett inspirieren, welchen Mehrwert HR fürs Business stiften kann.

Beantworten Sie für sich, ob dies in Ihrem Unternehmen Sinn machen könnte. Falls ja: Unterhalten Sie sich doch einfach einmal unverbindlich mit dem CEO oder HR-Chef über die zukünftigen Pläne für HR. Und zu guter Letzt: Wenn Sie für die digitale Business Transformation zuständig sind: Planen Sie die Transformation von HR – und zwar nicht nur die Automatisierung des Bewerbermanagements, der Nachfolgeplanung oder von Ähnlichem mit ein, sondern die radikale Neupositionierung des Teams. Aristoteles sagte:

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Focus 2015). Ein starker HR-Partner ist ein weiterer Baustein, der die Erfolgswahrscheinlichkeit der digitalen Business Transformation erhöhen kann.

#### Starthilfe: Digitale Führungsintelligenz

- **Veränderer und Veränderter:** Jede Führungskraft ist gleichzeitig auch Mitarbeiter und deshalb in einer anspruchsvollen Situation. Sie sollen verändern und sind gleichzeitig „Veränderter“
- **Sparringspartner:** Suchen Sie sich einen Sparringspartner. Ein strategischer HR Business Partner könnte diese Rolle übernehmen
- **Mehrwert für das Business:** Human Resources kann viel mehr leisten, als nur administrative Tätigkeiten zu erledigen. HR entwickelt sich optimalerweise vom rein administrativen Dienstleister zum strategischen Business Partner und/oder Change Agent
- **CEO Buy-in:** Das Buy-in der Unternehmensleitung ist unabdingbar, um die Neuausrichtung der HR-Abteilung erfolgreich durchzuführen. Es gilt, HR die Entscheidungskompetenz zu übertragen und dementsprechende Ressourcen freizugeben, Arbeitsabläufe und Entscheidungswege anzupassen sowie das Image der HR-Organisation grundlegend zu ändern

- **Zeit für die eigene Veränderung nehmen:** Auch HR ist Veränderer und Veränderter – dies erfordert Zeit, die man nicht hat, aber sich im Sinne der zukünftigen Ausrichtung nehmen sollte
- **HR-Transformation als Priorität angehen:** Gerade für die langjährige digitale Business Transformation müsste HR als Erstes im Boot sein und den Paradigmenwechsel zum strategischen Partner und Change Agent schon vollzogen zu haben, bevor die Großinitiative startet
- **Skill Gap erkennen:** Die Aufgabe eines HR Business Partners ist, gemeinsam mit den Linien- und Fachverantwortlichen zukünftige Skills zu erkennen und dementsprechend proaktiv auf die Suche nach potenziellen Kandidaten zu gehen. Oder interne Weiterbildungsprogramme zu lancieren, um die Wissenslücke zu schließen
- **Talentscouting:** Digitale Talente sind rar – ein HR Business Partner unterstützt das Business proaktiv, um geeignete Kandidaten mit einer digitalen DNA zu finden, die genügend Potenzial haben, für die volatilen Jobprofile von heute und auch morgen noch zu passen
- **Ausrichtung der Kultur an der Strategie:** Ein strategisches Human Resources Management übernimmt zudem eine führende Rolle, wenn es darum geht, die Unternehmenskultur zu verändern und auf die Unternehmensstrategie abzustimmen
- **Die Rolle des Change Agents besetzen:** Egal, ob der Change Agent aus den Reihen des HR kommt oder nicht. Es lohnt sich, explizit die Verantwortung für das Change Management jemandem zu übergeben, der mit Veränderungsprozessen schon jahrelange Erfahrung hat

---

## Literatur

- Accenture (2013) The CMO-CIO disconnect. Bridging the gap to seize the digital opportunity. [http://www.casag.eu/SiteCollectionDocuments/microsites/cmo-cio-insights/infographics/2040\\_CMO\\_CIO\\_PDF\\_WEB.pdf](http://www.casag.eu/SiteCollectionDocuments/microsites/cmo-cio-insights/infographics/2040_CMO_CIO_PDF_WEB.pdf). Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Accenture (2014) Digital transformation: re-imagine from the outside-in. <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-digital-transformation.aspx>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Accenture (2015) Mut, anders zu denken: Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500. <https://www.accenture.com/de-de/service-deutschlandstop-500>. Zugegriffen: 24. Mai 2015
- Ahrendts A (2013) Burberry's CEO on turning an aging British icon into a global luxury brand. <https://hbr.org/2013/01/burberrys-ceo-on-turning-an-aging-british-icon-into-a-global-luxury-brand>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- American Sociological Association (2010) Intelligent people have 'unnatural' preferences and values that are novel in human evolution. <http://phys.org/news/2010-02-intelligent-people-unnatural-values-human.html#jCp>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Aphorismen (2015) Zitate. <http://www.aphorismen.de/zitat/30803>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015

- Apigee (2015) Sample chief digital officer job description. [https://blog.apigee.com/sites/blog/files/Sample\\_CDO\\_Job\\_Listing.pdf](https://blog.apigee.com/sites/blog/files/Sample_CDO_Job_Listing.pdf). Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Apptio (2015) The business technology value scorecard. [http://info.apptio.com/resource-center\\_analyst-report\\_registration\\_The-Business-Technology-Value-Scorecard.html](http://info.apptio.com/resource-center_analyst-report_registration_The-Business-Technology-Value-Scorecard.html). Zugegriffen: 17. Aug. 2015
- Asche C (2014) Der Untergang des Handy-Riesen – darum ist Nokia gescheitert. [http://www.huffingtonpost.de/2014/04/29/nokia-gescheitert\\_n\\_5230806.html](http://www.huffingtonpost.de/2014/04/29/nokia-gescheitert_n_5230806.html). Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Austin N, Peters T (1989) A passion for excellence: the leadership difference. Grand Central Publishing, USA
- Axel Springer (2014) Axel Springer Bilanz 2013: Erfolgreiche Weichenstellung für beschleunigte Digitalisierung. [https://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-Bilanz-2013-Erfolgreiche-Weichenstellung-fuer-beschleunigte-Digitalisierung\\_20191443.html](https://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-Bilanz-2013-Erfolgreiche-Weichenstellung-fuer-beschleunigte-Digitalisierung_20191443.html). Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Back A, Gronau N, Tochtermann K (2008) Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Bandiera et al. (2014) Managing the Family Firm. <http://www.theigc.org/wp-content/uploads/2015/02/Bandiera-Et-Al-2014-Working-Paper.pdf>. Zugegriffen: 12. Aug. 2015
- Bae H (2015) Bill Gates' 40th anniversary email: goal was 'a computer on every desk'. <http://money.cnn.com/2015/04/05/technology/bill-gates-emailmicrosoft-40-anniversary/>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Beckett S (2015) Worstward Ho. [http://www.samuel-beckett.net/w\\_ho.htm](http://www.samuel-beckett.net/w_ho.htm). Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Benkö T (2014) Von der Mojito-Zahnpasta bis zum Pet-Ice-Tea. Migipedia brachte Migros schon 40 Millionen Franken. <http://www.blickamabend.ch/news/von-der-mojito-zahnpasta-bis-zum-pet-ice-tea-migipedia-brachte-migros-schon-40-millionen-franken-id3082149.html>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Bishop T (2015a) Interview: Microsoft's HR chief on the company's changing culture and new 'growth mindset'. <http://www.geekwire.com/2015/interview-microsofts-hr-chief-on-the-companys-changing-culture-and-new-growth-mindset/>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Bishop T (2015b) Exclusive: Satya Nadella reveals Microsoft's new mission statement, sees 'tough choices' ahead. <http://www.geekwire.com/2015/exclusive-satya-nadella-reveals-microsofts-new-mission-statement-sees-more-tough-choices-ahead/>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Böckmann W (1984) Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft mit Stellungnahmen prominenter Wirtschaftsbesitzer und ranghoher Militärs. Econ Verlag, Berlin
- Bohl (1. September 2015). Im Experteninterview mit der Autorin Leila Summa
- Bosworth MT (1994) Solution selling: creating buyers in difficult selling markets. McGraw Hill, New York
- Borchers P (2015) Im Experteninterview mit der Autorin Leila Summa. Hamburg
- Bower J, Christensen C (1995) Disruptive technologies: catching the wave. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- BpB (2013) Schön, edel, prunkvoll: Die französische Erfolgsgeschichte der Luxusindustrie. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Bremmer M (2014) Satya Nadella leitet Kurswechsel bei Microsoft ein. <http://www.computerwoche.de/a/satya-nadella-leitet-kurswechsel-bei-microsoft-ein,2556955>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Brinker S (2011) Analytics: it's not about the math. <http://chiefmartec.com/2011/03/analytics-its-not-about-the-math/>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Brinker S (2013) Martec's law: technology changes exponentially, organizations change logarithmically. <http://chiefmartec.com/2013/06/martecs-law-technology-changes-exponentially-organizations-change-logarithmically/>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Business Dictionary (2015) incremental innovation. <http://www.businessdictionary.com/definition/incremental-innovation.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2015



- Capgemini Consulting (2013) „The Vision Thing.“ developing a transformation digital version. <http://ebooks.capgemini-consulting.com/Digital-Vision/index.html#/1/zoomed>. Zugriffen: 3. Juli 2015
- Capgemini Consulting (2015) Digital transformation. <https://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- CDO Club (2015) From CDO to CEO: What's driving the chief digital officer to CEO career path? <http://cdoclub.com/from-cdo-to-ceo-whats-driving-the-chief-digital-officer-to-ceo-career-path/>. Zugriffen: 10. Juni 2015
- Cewe (2015) CEWE – eine Erfolgsstory! <http://company.cewe.de/de/unternehmen/historie.html>. Zugriffen: 17. Juli 2015
- Chang E, Frier S (2015) Mark Zuckerberg Q & A: the full interview on connecting the world. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-19/mark-zuckerberg-q-a-the-full-interview-on-connecting-the-world>. Zugriffen: 3. Juli 2015
- Christensen C (2000) The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business. 1st HarperBusiness edition, New United States of America York, USA
- Christensen C, von der Eichen SF, Matzler K (2011) The innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. Verlag Franz Vahlen, München
- Cohn M (2005) Agile estimating and planning (Robert C. Martin). Prentice Hall, New Jersey
- Davenport TH (1997) Information ecology: mastering the information and knowledge environment, 1. Aufl. Oxford University Press, New York
- Day G, Moorman C (2010) Strategy from the outside: profiting from customer value. McGraw Hill, New York
- Day G, Moorman C (2011) An outside/in perspective to strategy. Step outside to see what's important. <http://www.strategyfromtheoutsidein.com/wp-content/uploads/2012/02/Outside.pdf>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- Deloitte (2015) The radical transformation of diversity and inclusion. The millennial influence. <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html>. Zugriffen: 3. Juli 2015
- Dillmann T (2015) Edelman Trust Barometer: Deutsche haben Angst vor Innovationen. <http://www.pr-journal.de/lese-tipps/studien/15594-edelman-trust-barometer-deutsche-haben-angst-vor-innovationen.html#sthash.baft2mNx.dpuf>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- Dishman L (2015) Millennials have a different definition of diversity and inclusion. <http://www.fastcompany.com/3046358/the-new-rules-of-work/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>. Zugriffen: 2. Juni 2015
- Dobelli R, Lang B (2011) Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. Carl Hanser Verlag, München
- Downtown J (1973) Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process. Free Press, New York
- Drosdek A (2003) Die Liebe zur Weisheit: Kleine Philosophenschule für Manager. Campus Verlag GmbH, Frankfurt a. M.
- Duden (2015) disruptiv. <http://www.duden.de/rechtschreibung/disruptiv#Bedeutung2>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- DWDS (2015a) Transformation. <http://www.dwds.de/?view=1&qu=transformation>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- DWDS (2015b) Konservativ. <http://www.dwds.de/?view=1&qu=konservativ>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- DWDS (2015c) Angriff. <http://www.dwds.de/?qu=Angriff>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- Dweck C (2007) Mindset: the new psychology of success. Ballantine Books, New York

- Eidemann S, Pattershall J, Crandall CS (2010) Longer is better. *J Exp Soc Psychol* 46(6):993–998. doi:10.1016/j.jesp.2010.07.008
- Erickson T (2011) Meaning is the new money. <https://hbr.org/2011/03/challenging-our-deeply-held-as/>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- ESCP Europe (2015) The Entrepreneurial Leadership Programme: Unternehmenschule. <http://www.escpeurope.eu/nc/exec-ed-executive-education-training-programmes-managers-and-executives-corporate-relations-escp-europe/open-programmes-executive-education-escp-europe/catalogue/?prog=87&sort=0&view=0>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Fasse S (2015) Konzerne brauchen Start-ups für Innovationen. <http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Konzerne-Start-ups-fuer-Innovationen>. Zugegriffen: 03. Juni 2015
- Fernández-Aráoz C (2014) 21st-century talent spotting. <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Fitzner M (2013) Das Johari-Fenster von Josef Luft und Harry Ingham. <http://www.fit-for-markets.de/glossar/johari.html>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Focus (2015) Aristoteles. [http://www.focus.de/wissen/mensch/philosophie/philosophie/aristoteles\\_aid\\_6036.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/philosophie/philosophie/aristoteles_aid_6036.html). Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Forrester Research (2014) Media Center. <https://www.forrester.com/Forrester+Research+Reports+2014+FourthQuarter+And+FullYear+Financial+Results+Increases+Share+Repurchase+Authorization+By+25+Million/-/E-PRE7584>. Zugegriffen: 18. Juni 2015
- Freeformers (2015) We are freeformers. The digital transformation company. <http://freeformers.com/>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- FVW Medien GmbH (2014) TUI startet den digitalen Dauersprint. 21/2014, 17.10.2014
- Gaines-Ross L (2015) What CEOs have learned about social media. [https://hbr.org/2015/05/what-ceos-have-learned-about-social-media?utm\\_content=buffer81242&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](https://hbr.org/2015/05/what-ceos-have-learned-about-social-media?utm_content=buffer81242&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer). Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Gansch C (2011) Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen können. Eichborn Verlag, Frankfurt a. M.
- Gartner (2015) Gartner hype cycle. <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Gilbert D (2014) The psychology of your future self. [http://www.ted.com/talks/dan\\_gilbert\\_you\\_are\\_always\\_changing](http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_you_are_always_changing). Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Gladwell M (2001) The tipping point: how little things can make a big difference. Little, Brown and Company, USA
- Gore (2015) W. L. Gore & Associates. [http://www.gore.com/en\\_xx/](http://www.gore.com/en_xx/). Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Grant A, Lühn M (2013) Geben und Nehmen: Erfolgreich sein zum Vorteil aller. Droemer Knauer, München
- Grant A et al. (2013) Geben und Nehmen: Erfolgreich sein zum Vorteil aller. Droemer Knauer HC, München
- Groth A (2015) Internal Memo: Zappos is offering severance to employees who aren't all in with Holacracy. <http://qz.com/370616/internal-memo-zappos-is-offering-severance-to-employees-who-arent-all-in-with-holacracy/>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Hamel G (2011) First, let's fire all the managers. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers/ar/1>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Happich G (2014) Wechselnde Teams statt Hierarchie. Neue Leadership-Modelle gefragt. [http://www.galileo-institut.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/pdf/2014\\_07\\_Neue\\_Leadership-Modelle-gefragt.pdf](http://www.galileo-institut.de/fileadmin/user_upload/publikationen/pdf/2014_07_Neue_Leadership-Modelle-gefragt.pdf). Zugegriffen: 25. Juni 2015
- Harvard Business School (2015) Driving digital and social strategy. <http://www.exed.hbs.edu/programs/digs/pages/default.aspx>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Hostadter D (1999) Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid, 20th Anv. Edition. Basic Books Inc., New York

- IntraNET Berater (2015) IntraNET-Studie 2015. <http://intranetberater.de/index.php/item/107-intra-net-studie-2015>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015
- Jerzy N (2015) 50 Jahre Mooresches Gesetz. Die Formel für die digitale Revolution. <http://www.n-tv.de/wissen/Die-Formel-fuer-die-digitale-Revolution-article14906516.html>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Judge T et al (2010) Journal of vocational behavior. <http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Piccolo,%20Podsakoff,%20et%20al.%20%28JVB%202010%29.pdf>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Kahnemann D (2012) Thinking, fast and slow. Penguin Books, London
- Kaiser T (2015) Mitarbeiter sind ihren Firmen digital überlegen. <http://www.welt.de/wirtschaft/article140591870/Mitarbeiter-sind-ihren-Firmen-digital-ueberlegen.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Kalehoff M (2013) ‚Chief Digital Officer‘ is a strategic, Albeit temporary, role. <http://www.media-post.com/publications/article/196619/chief-digital-officer-is-a-strategic-albeit-tem.html>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Kloeckner Metals Group (2013) Company mission statement. <http://www.kloecknermetals.com/Who-we-are/Company-Mission-Statement.aspx>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Koetsier J (2014) CDOs are ‚mercenaries‘ coming in to fix CMO-CIO gaps – and drag enterprises into the future. <http://venturebeat.com/2014/05/26/cdos-are-mercenaries-coming-in-to-fix-cmo-cio-gaps-and-drag-enterprise-into-the-future/>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Kotter J (2001) What leaders really do. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Kotter J (2014) Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business School Publishing, Boston
- Kotter JP (2011) Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Verlag Franz Vahlen, München
- Kotter JP (2014) Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press, Boston
- Krech H (2015) Entdecken Sie das Netzwerk der Macht! <http://www.heute.de/zdf-lobbyradar-startet-entdecken-sie-das-netzwerk-der-macht-38273614.html>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Kreutzer R, Land K-H (2013) Digitaler Darwinismus: Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kurzweil R (2000) The age of spiritual machines: when computers exceed human intelligence. Penguin Books, New York
- Laloux F (2014) Misperceptions of self-management. <http://www.self-managementinstitute.org/misperceptions-of-self-management>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Lashinsky A (2009) The cook doctrine at apple. <http://fortune.com/2009/01/22/the-cook-doctrine-at-apple/>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Lepore J (2014) The disruption machine. What the gospel of innovation gets wrong. <http://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine?currentPage=all>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Locke CC (2014) Zum Chef geboren oder dazu gemacht? <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/fuehrungskraefte-zum-chef-geboren-oder-dazu-gemacht-a-960071.html>. Zugegriffen: 28. Aug. 2015
- Luft J, Ingham H (1955) The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development. UCLA, Los Angeles
- Masters B, Thiel P (2014) Zero to one: notes on start ups, or how to build the future. Virgin Digital, USA
- Merton (1995) The Thomas theorem and the Matthew effect. <https://www.csudh.edu/dearhaber/mas/thomastheorem.pdf>. Zugegriffen: 15. Aug. 2015
- Meyer J-U (2012) Radikale innovation: Das Handbuch für Marktrevolutionäre. BusinessVillage GmbH, Göttingen

- Miller R (2015) New Cisco CEO favors diversity and youth in executive team. <http://techcrunch.com/2015/06/04/new-cisco-ceo-favors-diversity-and-youth-in-executive-team/>. Zugegriffen: 12. Sept. 2015
- Morrison R (2013) Span of control: what is the optimum and what are the drivers? <http://blog.org-vue.com/span-of-control-what-is-the-optimum-and-what-are-the-drivers/>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015
- Nadella S (2014) Shareholder letter. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar15/index.html>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Nonaka I et al. (1997) Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag, Frankfurt
- Nöhmaier N (2010) Arbeitsmythen entzaubert. Mythos 1: Je mehr Geld ich verdiene, desto glücklicher bin ich. [http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-17087/berufsleben-mythos-1-je-mehr-geld-ich-verdiene-desto-gluecklicher-bin-ich\\_aid\\_476332.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/tid-17087/berufsleben-mythos-1-je-mehr-geld-ich-verdiene-desto-gluecklicher-bin-ich_aid_476332.html). Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Patton J (2007) Embrace uncertainty: strategies for on-time delivery in an uncertain world. <http://agileproductdesign.com/presentations/>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Pelz W (2004) Kompetent führen: Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Gabler Verlag, Wiesbaden
- von Pilar C (2015) Marco Ryan verlässt Thomas Cook. <http://www.fvw.de/neuausrichtung-marco-ryan-verlaesst-thomas-cook/393/145707/17159>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015
- Pontes U (2014) Der Mensch – ein Schlaumeier. <https://www.dasgehirn.info/denken/intelligenz/der-mensch-ein-schlaumeier-4225>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Pressreader (2015) The wall street journal Europe. <http://www.pressreader.com/international/the-wall-street-journal-europe>. Zugegriffen: 10. Juni 2015
- Prophet (2015) Wie gut meistert Ihr Arbeitgeber den technologischen Wandel? <https://www.prophet.com/about/news/552-wie-gut-meistert-ihr-arbeitgeber-den-technologischen-wandel>. Zugegriffen: 12. Mai 2015
- Reddy S (2015) Why you're always late. <http://www.pressreader.com/belgium/the-wall-street-journaleurope/20150204/281500749667919/TextView>. Zugegriffen: 15. Feb. 2016
- Russell Reynolds (2015) Productive disruptors: five characteristics that differentiate transformational leaders. <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/productive-disruptors-five-characteristics-that-differentiate-transformational-leaders>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Q & A with Mark (2014) Today Mark Zuckerberg took part in his first public Q & A. Watch the full video here. <https://www.facebook.com/qawithmark/videos/828790510512059/>. Zugegriffen: 28. Aug. 2015
- Quoidbach J, Gilbert DT, Wilson TD (2013) The end of history illusion. <http://science.sciencemag.org/content/339/6115/96>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Reineke R-D (2015) Business transformation. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-transformation.html>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Robbins S (2001) Organisation der Unternehmung (Pearson Studium – Economic BWL). Pearson Studium, Hallbergmoos
- Rogers EM (2003) Diffusion of innovations, 5th Aufl. Free Press, New York
- Rühl G (2014) Digitalisierungsstrategie und erste Ergebnisse. [http://www.kloeckner.com/global/data/KloecknerCo\\_Media\\_Day\\_2014\\_Digitalisierungsstrategie\\_und\\_erste\\_Ergebnisse\\_Gisbert\\_Ruehl\\_.pdf](http://www.kloeckner.com/global/data/KloecknerCo_Media_Day_2014_Digitalisierungsstrategie_und_erste_Ergebnisse_Gisbert_Ruehl_.pdf). Zugegriffen: 17. Aug. 2015
- Russell R (2015) Productive disruptors: five characteristics that differentiate transformational leaders. <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/productive-disruptors-five-characteristics-that-differentiate-transformational-leaders>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Rustler F (2015) Zur Innovation erziehen. <http://www.creaffective.de/de/2015/02/zur-innovation-erziehen/>. Zugegriffen: 28. Mai 2015

- Sarpong G (2015) St. Galler Internettag. Mobile revolutioniert den Handel. [http://www.netzwoche.ch/de-CH/News/2015/03/18/Mobile-revolutioniert-den-Handel\\_cet.aspx?pa=3](http://www.netzwoche.ch/de-CH/News/2015/03/18/Mobile-revolutioniert-den-Handel_cet.aspx?pa=3). Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Scheucher G (2011) Gescheiter scheitern. Laufen lernt man durch Hinfallen. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/gescheiter-scheitern-laufen-lernt-man-durch-hinfallen-a-786783.html>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Schilling R (2002) Kriegshelden: Deutungsmuster heroischer Männlichkeit in Deutschland 1813–1945. Schöningh, Paderborn
- Schumpeter JA (2005) Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 8. Aufl. UTB, Stuttgart
- Science Blog (2014) Paradoxe Evolutionstheorie? <http://scienceblogs.de/mathlog/2014/03/09/paradoxe-evolutionstheorie/>. Zugegriffen: 22. Okt. 2015
- Sennett R, Richter M (2006) Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus. Bloomsbury, UK
- Sherzada Muschda (12. Juni 2015) Im Experteninterview mit der Autorin Leila Summa
- Sieper E (2015) Burberry: 10% Umsatzplus im Halbjahr. [http://www.textilwirtschaft.de/business/Burberry-10-Umsatzplus-im-Halbjahr\\_96726.html](http://www.textilwirtschaft.de/business/Burberry-10-Umsatzplus-im-Halbjahr_96726.html). Zugegriffen: 28. Aug. 2015
- Sinek S (2009) Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Portfolio, a member of Penguin Group, Inc., New York
- Solis B (2011) Digital Darwinism: who's next? <http://www.briansolis.com/2011/09/end-of-business/>. Zugegriffen: 23. Juni 2015
- Solis B (2012) The end of business as usual: rewire the way you work to succeed in the consumer revolution. Wiley, New Jersey
- Solis B, Szymanski J, Lieb R (2014) The 2014 state of digital transformation. Why and how companies are investing in new business models to lead digital customer experiences (DCX). <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>. Zugegriffen: 24. Mai 2015
- Sondermann V (2014) Die digitale business transformation – status quo. <http://www.convidera.com/die-digitale-transformation-status-quo/>. Zugegriffen: 28. Mai 2015
- Spiegel (2015) Elon Musk: Tesla-Chef bekommt den Mindestlohn. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/tesla-chef-elon-musk-bezieht-den-mindestlohn-a-1030287.html>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Staats BR, Milkman KL, Fox CR (2012) The team scaling fallacy: underestimating the declining efficiency of larger teams. *Organ Behav Hum Decis Process* 118(2):132–142
- Statista (2015a) Verteilung der Internetnutzer in Deutschland von 1997 bis 2014 (nach Geschlecht). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36148/umfrage/anteil-der-internetnutzer-in-deutschland-nach-geschlecht-seit-1997/>. Zugegriffen: 24. Mai 2015
- Statista (2015b) Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2013. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>. Zugegriffen: 24. Mai 2015
- Statista (2015c) Marktanteil von BlackBerry am weltweiten Absatz von Smartphones vom 1. Quartal 2007 bis zum 1. Quartal 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12863/umfrage/marktanteil-von-rim-smartphones-seit-2007/>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Statista (2015d) Teuerste Kunstwerke nach Verkaufspreis (in Millionen US-Dollar) weltweit (Stand: Mai 2015). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/151038/umfrage/teuerste-kunstwerke-bei-kunstauktionen/>. Zugegriffen: 17. Juli 2015
- Stegmann G (22. August 2015) Im Experteninterview mit der Autorin Leila Summa
- Steinkirchner P, Hohensee M, Heise S (2015) Mehr Daten – mehr Geld „Springer wird zur Vertriebsmaschine“. <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/mehr-daten-mehr-geld-der-umbau-zur-vertriebsmaschine/8551216-2.html>. Zugegriffen: 3. Juli 2015
- Strauss K (2014) 7 ways to save your sinking company. <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2014/02/05/7-ways-to-save-your-sinking-company/#787b1a66d945>. Zugegriffen: 12. Juni 2015

- Structure & Process (2015) Who is using Holacracy? <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>. Zugriffen: 17. Juli 2015
- Summa L (2007) Intranet Forum: Wanted! Mitarbeiter 2.0– wenn Technologien auf Nutzer warten. <http://webonomy.blogspot.de/2007/12/intranet-forum-wanted-mitarbeiter-20.html>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- Summa L (22. Juli 2015) Im Experteninterview mit Herby Marchetti, Strategy & Innovation Officer at ProSiebenSat.1 Media AG. Unterföhring.
- Talgam I (2009) Itay Talgam: Führen Sie wie die großen Dirigenten. [https://www.ted.com/talks/itay\\_talgam\\_lead\\_like\\_the\\_great\\_conductors?language=de](https://www.ted.com/talks/itay_talgam_lead_like_the_great_conductors?language=de). Zugriffen: 28. Juni 2015
- The White House (2015) Facebook Post über David Goldberg. <https://www.facebook.com/WhiteHouse/posts/10153421361034238>. Zugriffen: 17. Aug. 2015
- Thommen J-P (2015) Stakeholder. Anspruchsgruppen. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder>. Zugriffen: 10. Juni 2015
- Tingler P (2014) Gibt es keine Helden mehr? <http://blog.tagesanzeiger.ch/blogmag/index.php/36261/gibt-es-keine-helden-mehr/>. Zugriffen: 10. Juni 2015
- Torres R (2013) What it takes to be a great leader. [https://www.ted.com/talks/roselinde\\_torres\\_what\\_it\\_takes\\_to\\_be\\_a\\_great\\_leader?language=de](https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader?language=de). Zugriffen: 8. Juli 2015
- Torres R (2014) What it takes to be a great leader. [http://www.ted.com/talks/roselinde\\_torres\\_what\\_it\\_takes\\_to\\_be\\_a\\_great\\_leader](http://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader). Zugriffen: 10. Juni 2015
- Ulrich D (1996) Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Review Press, Boston
- Ulrich D (1997) Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Review Press, United States of America
- Ulrich D (1998) A new mandate for human resources. <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>. Zugriffen: 17. Juli 2015
- Ulrich D, Allen J, Brockbank W, Younger J, Nyman M (2009) HR transformation: building human resources from the outside in. The RBL Institute, Salt Lake City
- Vance A (2015) Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future. Ecco Verlag, Lübeck
- Wählert S (5. August 2015) Zitat in einem Experteninterview mit Leila Summa. Hannover
- Weber RL (1986) Finagles Gesetze. Kammerphysikalische Kostbarkeiten. Springer Vieweg, Wiesbaden, S 54–56. doi:10.1007/978-3-322-88802-0\_48
- Weber Shandwick (2015) Socializing your CEO III: from marginal to mainstream. <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/socializing-your-ceo-iii-exec-summary.pdf>. Zugriffen: 10. Juni 2015
- Wikipedia (2015a) Digital business transformation. [http://de.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Business\\_Transformation](http://de.wikipedia.org/wiki/Digital_Business_Transformation). Zugriffen: 28. Mai 2015
- Wikipedia (2015b) Disruptive Technologie. [http://de.wikipedia.org/wiki/Disruptive\\_Technologie](http://de.wikipedia.org/wiki/Disruptive_Technologie). Zugriffen: 28. Mai 2015
- Wikipedia (2015c) Phaidros. <http://de.wikipedia.org/wiki/Phaidros>. Zugriffen: 28. Mai 2015
- Wikipedia (2015d) Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. [http://en.wikipedia.org/wiki/Volatility\\_uncertainty\\_complexity\\_and\\_ambiguity](http://en.wikipedia.org/wiki/Volatility_uncertainty_complexity_and_ambiguity). Zugriffen: 10. Juni 2015
- Wikipedia (2015e) Exponentielles Wachstum. [http://de.wikipedia.org/wiki/Exponentielles\\_Wachstum](http://de.wikipedia.org/wiki/Exponentielles_Wachstum). Zugriffen: 10. Juni 2015
- Wilhelm A (2014) Satya Nadella's vision for a new microsoft. <http://techcrunch.com/2014/07/10/satya-nadellas-vision-for-a-new-microsoft/>. Zugriffen: 22. Okt. 2015
- XING (2015) Chief digital officer Germany. <https://www.xing.com/communities/groups/chief-digital-officer-das-cdo-netzwerk-5306-1072547>. Zugriffen: 10. Juni 2015
- Zaleznik A (2004) Managers and leaders: are they different? <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. Zugriffen: 3. Juli 2015





**Leila Summa** Welt sind die digitalen Medien. Sie begleitet und verantwortet seit 17 Jahren digitale Business-Transformations- und Innovationsprojekte in der Medien-, Telco-, Retail- und der Reisebranche.

Startpunkt ihres beruflichen Werdegangs war die Tamedia AG – eines der großen Medienunternehmen in der Schweiz –, wo sie 1999 als „Stv. des Leiters von FACTS online“ die Anfänge des Dot-Com-Hypes erlebte sowie als „Channel Manager“ am Aufbau der ersten Online-Präsenz des Tages-Anzeigers beteiligt war. 2003 konzipierte und führte sie bei einem führenden Schweizer Telekommunikationsunternehmen als Leiterin des Bereiches „eHuman Resources“ das webbasierte Employee-Relation-Management-Portal ein. Danach übernahm sie als „Head New Media Communications“ die Verant-

wortung für Intranet & Internal Relations sowie diverse strategische Kommunikationsprojekte. Sie begann bereits 2006 mit Unterstützung des CEOs, Web 2.0 (Blogs, Wikis, Podcasts und Co.) als Teil einer effektiven Unternehmenskommunikation und zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität einzuführen. Danach wechselte sie zur Migros – einem führenden Einzelhandelsunternehmen der Schweiz –, um bereits 2009 als Director Social Media Facebook, Twitter und Co. sowie die Crowdsourcing-Plattform „migipedia.ch“ zur Steigerung des Kundendialogs einzuführen.

Leila Summa arbeitete von 2011 bis 2015 bei Facebook Germany und beriet ausgewählte Top-Brands im Veränderungsprozess vom klassischen hin zu einem integrierten Marketing-Approach. Dies umfasste schwerpunktmäßig Themen, wie Facebook und Instagram zur Markenführung, zur Steigerung der Kundenloyalität sowie des Abverkaufs eingesetzt werden können.

Seit Januar 2016 ist sie als Senior Vice President Marketing & Sales Solutions bei XING tätig.

Man trifft sie als Referentin und Moderatorin bei verschiedenen Branchenevents und sie ist seit 2009 Jurorin unterschiedlicher digitaler Awards im In- und Ausland.

**Ausbildung:** Leila Summa hat an der *Universität Zürich* Publizistikwissenschaften studiert und an der *Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK)* das Nachdiplomstudium in Mobile Application absolviert. Ihr MBA-Studium mit Fokus auf „International Management Consulting“ hat sie 2008 mit der Thesis „The emerging importance of Social Media Maturity for an effective introduction of Social Customer Relationship Management: A case study of a leading Swiss retailer“ verfasst und ein „Social Media Maturity Model“ entwickelt.



Digitale Führungsintelligenz: "Adapt to win"

Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen

Summa, L. (Hrsg.)

2016, XVII, 415 S. 68 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-10801-4