
Aus der inneren Kraft heraus: Wie etablierte Unternehmen Stabilität und Innovation mit Resilienz, Respekt und Resonanz vereinen

Tanja Ineichen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	20
2	Ein grundlegender Schritt: Shift im Mindset der Unternehmensleitung.	21
2.1	Ausgangssituation: die Unternehmensleitung im Überlebensmodus.	21
2.2	Ziel: vom Überlebensmodus (Survive) zum Potenzialentfaltungsmodus (Thrive)	22
2.3	Umsetzungsempfehlung: innere Entspanntheit und Lernen aus Entfaltungsblockaden	22
3	Die strukturelle Potenzialentfaltung: mit dem Aufbau von Resilienz.	23
3.1	Ausgangssituation: zwei Strukturen, die koexistieren	23
3.2	Ziel: die resiliente Unternehmensstruktur als Brückenschlag zwischen den beiden Strukturen	25
3.3	Umsetzungsempfehlung: Raum und Transparenz für einen Brückenschlag schaffen	25
4	Die kulturelle Potenzialentfaltung: mit der Stärkung einer Respektkultur	26
4.1	Ausgangssituation: Mindset-Silos der Stabilitätsträger und Innovationstreiber	26
4.2	Ziel: Kooperation zwischen Stabilitätsträgern und Innovationstreibern	27
4.3	Umsetzungsempfehlung: Kooperation durch Respekt und gemeinsame Ziele	29
5	Vereint den Potenzialentfaltungsmodus verankern: mit der Kraft der Resonanz	32
5.1	Ausgangssituation: das Wort des Königs reicht nicht mehr.	32
5.2	Ziel: Spirit-Träger kennen und Raum geben, um Resonanz zu erzeugen	32
5.3	Umsetzungsempfehlung: wirksame Task-Forces durch verliehene Autorität	33
6	Zusammenfassung und Ausblick	34
	Literatur.	35

T. Ineichen (✉)
Engelplatz 1, 8640 Rapperswil, Schweiz
E-Mail: info@lateralleaders.net

1 Einleitung

Digitale Innovationen wie Big Data, Cloud und Mobillösungen, Social Media und das Internet der Dinge revolutionieren derzeit die Dynamiken des Wettbewerbs über alle Branchen hinweg. Laut einer aktuellen Studie der Business School IMD und Cisco sind 70 % der Führungskräfte überzeugt, dass sich ihr *Business in den nächsten drei Jahren dramatisch verändern* wird (vgl. IMD 2017), Brancheninsider gehen davon aus, dass die Liste der Top 10 Unternehmen traditioneller Branchen wie Einzelhandel, Produktion und Finanzdienstleistungen in drei Jahren anders aussehen wird: Nur sechs von den zehn Unternehmen werden auf der Liste noch zu finden sein (vgl. Loucks et al. 2016, S. 14).

Wird unser Unternehmen den digitalen Wandel überleben? Diese Frage stellen sich viele Unternehmensleitungen zu Recht. Laut Singularity University stellen v. a. Start-ups eine wesentliche disruptive Gefahr für etablierte (Groß-)Unternehmen dar (vgl. Ismail 2014; Ismail et al. 2014). Sie zeigen auf, wie verletzlich etablierte Unternehmen im eigenen Marktumfeld geworden sind. Durch Agilität, Engagement, Geschwindigkeit und den Einsatz von innovativen Technologien bieten junge Unternehmen dem Kunden Lösungen, die etablierte Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes „alt aussehen“ lassen. Die Folgefrage, die sich Unternehmensleitungen häufig stellen, lautet daher: Wie lässt sich unser Unternehmen „verjüngen“? Wie gelingt es uns, innovativer und wendiger zu werden?

Eine Möglichkeit der Inspiration bietet der Weg ins Silicon Valley und zu internationalen Top-Business-Schools. Unternehmensleitungen kommen oft hoch inspiriert zurück und versuchen, neues, agiles Arbeiten unmittelbar so umzusetzen, wie sie es in anderen Zusammenhängen erfolgreich erlebt und beobachtet haben. Im Prinzip ist dies ein guter Ansatz. Allerdings wird dabei der Bezug zum *Istzustand* in einigen Fällen vergessen. Das Unternehmen muss dort abgeholt werden, wo es heute steht. Unternehmensleitungen etablierter Unternehmen sind gefordert, zukunftssträchtige Visionen zu haben und ihr Unternehmen Schritt für Schritt zu dieser Vision zu begleiten. Die Zeit ist jetzt, hier anzusetzen. Die Frage ist nur: *Wo genau ansetzen?*

Viele Unternehmensleitungen fokussieren sich auf neue Zielgruppen, auf neue Märkte, auf neue Technologien und entwickeln so neue Geschäftsmodelle, neue Lösungen und neue Perspektiven. Das sind wesentliche Treiber des zukünftigen Erfolgs: Treiber, die ihren Fokus auf das Außen gerichtet haben. Doch die Autorin ist davon überzeugt, dass etablierte Unternehmen sich leichter tun, sich auf Neues auszurichten, wenn sie aus einer inneren Kraft heraus agieren. Die Autorin fokussiert daher die Struktur und Kultur von Organisationen und erlaubt sich, die obige Frage zu erweitern: Wie gelingt es etablierten Unternehmen, innovativer und wendiger zu werden und zugleich von einer bewährten Stabilität zu profitieren? *Ansätze der Verjüngung* tragen viele Unternehmen bereits in sich. Sie müssen lediglich zur Entfaltung gebracht werden. Die Stabilität bröckelt in vielen Unternehmen schon. Wie gelingt es etablierten Unternehmen, dass sie nicht wegbröckelt?

Dieser Beitrag bietet Unternehmensleitungen erste mögliche Praxisansätze, um die Unternehmensstruktur und -kultur dafür zu kräftigen, im digitalen Wandel zu bestehen. Der allerwichtigste erste Ansatz ist dabei, dass Unternehmensleitungen bei sich selbst beginnen und sich nebst einem Überlebensmodus bewusst für einen Entfaltungsmodus entscheiden (vgl. Abschn. 2). Mit dieser veränderten Haltung gilt es, sich intern so aufzustellen, dass die Unternehmensstrukturen resilient sind, auch in Zeiten disruptiver Veränderungen (vgl. Abschn. 3). Unternehmensleitungen sind gefordert, auch kulturell bewusste Zeichen zu setzen, allen voran eine Respektkultur in der Organisation zu stärken (vgl. Abschn. 4). Hierbei wird auf die bedeutende Koexistenz und Kooperation der Stabilitätsträger und Innovationstreiber eingegangen. Da für einen nachhaltigen Wandel jedoch weit mehr führende und treibende Kräfte als lediglich die Unternehmensspitze erforderlich sind, wird in Abschn. 5 die Umsetzungs- und kulturelle Verstärkungskraft einer Task-Force einschließlich deren erforderlicher Rahmenbedingungen beleuchtet. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Abschn. 6.

2 Ein grundlegender Schritt: Shift im Mindset der Unternehmensleitung

2.1 Ausgangssituation: die Unternehmensleitung im Überlebensmodus

Wenn man Vorhersagen wie die obig erwähnten als gegeben annimmt, wird es in den nächsten Jahren in vielen Branchen um Leben oder Tod von Organisationen gehen. Dabei ist völlig unklar, wohin die Reise gehen wird – die Auswirkungen disruptiver Veränderungen sind selten vorhersehbar. Diese Unklarheit und die potenzielle Gefahr, dass etablierte Unternehmen durch Konkurrenten, die es heute gar noch nicht gibt, gefressen werden könnten, verursacht Stress. So kann es sein, dass Unternehmensleitungen sich in einem Modus erleben, den wir aus der Evolution als Überlebensmodus kennen.

Die Evolution hat uns darauf trainiert, bei potenzieller Todesgefahr Adrenalin auszuschütten. Das hat sein Gutes, denn Adrenalin bringt uns dazu, uns großen Herausforderungen mit neuer Kraft zu stellen. Allerdings sind wir in diesem Zustand im Hinblick auf die Wahrnehmung stark eingeschränkt. Wir fokussieren uns auf die Gefahr und sind damit der Fähigkeit beraubt, das Positive und die Vielfalt zu sehen, die uns zur Verfügung steht – um uns herum und in uns selbst. *Der Weitblick wird zum „Engblick“*, aus Aktion wird Reaktion – nur schnell raus aus der Gefahr. Doch genau das brauchen Organisationen von heute nicht. Sie benötigen Weitblick, um ihre Chancen am Markt zu erkennen und die richtigen Leute zusammenzuführen, um die Chancen in eine Lösung zu verwandeln, die den Kunden abholt und begeistert (vgl. Diamandis und Kotler 2012, S. 9).

2.2 Ziel: vom Überlebensmodus (Survive) zum Potenzialentfaltungsmodus (Thrive)

Unternehmensleitungen sollten sich gestatten, bewusst aus einem *Überlebensmodus auszustiegen*. Im Überlebensmodus agieren wir evolutionär wie Tiere: flüchten, angreifen oder tot stellen. Viele Unternehmensleitungen entscheiden sich für Angriff und bündeln alle Kräfte, um der Gefahr zu trotzen. Sie tendieren dazu, *das Meiste* (i. S. v. Quantität) aus ihren Organisationen herauszuholen. Alles, was sie tun und entscheiden, machen sie, um zu überleben. Das prägt Organisationen.

Es ist Zeit, dass sich Unternehmensleitungen einen zusätzlichen bzw. alternativen Modus aneignen, der aber nur aus einer gewissen Entspanntheit heraus gelingt. Unternehmensleitungen steigen aus einem vermeintlichen Kampf aus und versuchen nicht mehr *das Meiste* aus ihrer Organisation herauszuholen, sondern *das Beste* (i. S. v. Qualität) in ihrer Organisation zu entfalten (vgl. Seliger 2014, S. 26). Unternehmensleitungen mit diesem Modus stellen sich die Frage „*Was und wen muss ich wie einsetzen, um das Beste zur Entfaltung zu bringen?*“ Diesen Modus nennt die Autorin den Potenzialentfaltungsmodus.

Das IMD (International Institute for Management Development, Lausanne) findet deutliche Worte und sagt: „You must learn to thrive rather than just survive in the digital change“ (IMD 2017). Thrive (engl. für gedeihen, erblühen, zur vollen Entfaltung bringen) impliziert, dass wir mitten im Leben stehen, mit einer übermäßigen Vielfalt an Ressourcen und Optionen. Etablierte Unternehmen sind in der Tat ein Quell des Überflusses. Kleine Start-ups wären froh, über einen solchen Reichtum an Expertise, Geld und Zeit zu verfügen. Es wird also höchste Zeit, den „Thrive“ Modus zu zelebrieren. Es ist Zeit, aus einer inneren Entspanntheit heraus, für Potenzialentfaltung in einer Organisation zu sorgen.

2.3 Umsetzungsempfehlung: innere Entspanntheit und Lernen aus Entfaltungsblockaden

Wie gelingt es der Unternehmensleitung, aus einem *Potenzialentfaltungsmodus* heraus, ihr Business zu führen?

- *Aus einer inneren Entspanntheit heraus agieren*
Dadurch, dass innere Entspanntheit den Modus erst ermöglicht, ist z. B. das persönliche Energiemanagement und die bewusste Schaffung von Freiräumen, in denen Reflexion und Krafttanken möglich sind, voraussetzend. Wie soll es einem Unternehmen gelingen, aus der inneren Kraft heraus sich zu entfalten, wenn es sich nicht die Unternehmensleitung zugesteht?
- *Lernen aus Entfaltungsblockaden*
Der Potenzialentfaltungsmodus bedeutet keinesfalls, dass man sich nur dem zuwendet, was in Organisationen gut funktioniert. Im Gegenteil kann dies in manchen

Fällen sogar fatal sein. In der Medizin gibt es das Phänomen „*Failure to Thrive*“. Es beschreibt Organismen, die nicht so wachsen und gedeihen wie sie das entsprechend ihres Entwicklungsstands sollten (vgl. Cole und Lanshorn 2011, S. 829). Die Gründe für eine Entfaltungsblokade sind entweder endogener und/oder exogener Natur (z. B. bei Neugeborenen durch ein Unvermögen, Nahrung zu verdauen [endogen] bzw. durch die Verabreichung entwicklungsinadäquater Nahrung [exogen]).

Stecken auch etablierte Unternehmen in einer solchen *Blockade* fest? Zyniker behaupten, der Organismus ihrer Organisation sei eine einzige Blockade. Doch dabei wird verkannt, dass Vieles schon richtig gut läuft. Wenn eine Organisation etwa ein IT-System hat, das (noch) nicht alles so abbilden kann, wie es wünschenswert oder notwendig wäre, ist das Unternehmen noch lange nicht dem Untergang geweiht. Es ist jedoch unabdingbar, sich mit ganzer Aufmerksamkeit diesen und ähnlichen Blockaden oder Hindernissen zu widmen.

Lernen aus Fehlern ist fester Bestandteil zahlreicher agiler Methoden und Strukturen. Vielleicht sind manche strukturelle und kulturelle Blockaden schon seit Jahren nicht mehr stimmig. Dann kann es hilfreich sein, sie *als Zwischenzustände anzusehen, die – wie Prototypen oder Betaversionen –* noch nicht fertig ausgereift sind für den Wandel. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, die Organisationsstruktur und -kultur zur Reife zu bringen und jeden erforderlichen Veränderungsschritt gemeinsam mit dem Unternehmen zu beschreiten. Betrachten wir nun zunächst die strukturelle Ebene.

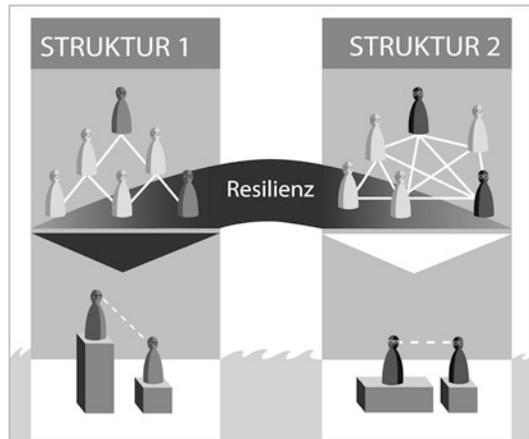
3 Die strukturelle Potenzialentfaltung: mit dem Aufbau von Resilienz

3.1 Ausgangssituation: zwei Strukturen, die koexistieren

In vielen Zukunftsstudien heißt es, dass der Inbegriff der klassischen Unternehmensstruktur, die klassische Linienhierarchie, graduell von der agilen Netzwerkstruktur abgelöst werden wird. Die Realität in vielen etablierten Unternehmen sieht heute jedoch anders aus. Beide Organisationsformen koexistieren wie *Parallelsysteme* oder – präziser ausgedrückt – es wirken *zwei Machtsysteme*, die strukturell bedingt sind (vgl. Abb. 1).

- Das Struktursystem der *Linienhierarchie* ist eine Pyramide, in der das Organigramm für alle sichtbar Klarheit und Ordnung schafft. Autorität wird formal vergeben. Die jeweils übergeordnete Hierarchie entscheidet. Erfüllt ein Mitarbeiter die Anforderungen nicht, gibt es Sanktionsmöglichkeiten (von der schlechten Bewertung bis hin zur Kündigung), die wie ein Damoklesschwert über der Beziehung zum weisungsgebundenen Mitarbeiter hängen.
- In der *Netzwerkstruktur* entstehen Strukturen nur temporär und lösen sich auch wieder auf. Es handelt sich um fluide Systeme, die dann verändert werden, wenn sie nicht mehr nutz- bzw. sinnstiftend sind. Genauso fluide sind Grenzen, Regeln und

Abb. 1 Ein resilientes System verbindet Linienhierarchie und Netzwerkstruktur



Teamzusammensetzungen. Autorität wird von jedem einzelnen an jeden einzelnen verliehen – oder auch nicht. Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe. Das Machtverständnis des Netzwerkes impliziert eine 90-Grad-Wendung – von der Vertikalen in die Horizontale. Eine höhere Position impliziert nicht automatisch auch höheren Einfluss. Was zählt, ist allein die Relevanz. Wer für den jeweilig nächsten Schritt relevant ist, dem gewährt das Team mehr Raum, seine Meinung zu äußern, zu entscheiden und zu verantworten.

Netzwerkstrukturen entstehen aus Eigenmotivation der Mitarbeitenden und/oder sind formal legitimiert bzw. beauftragt durch einen Machthaber der Linienhierarchie. Gerade Unternehmensleitungen versprechen sich vom Einsatz einer Netzwerkstruktur jene Geschwindigkeit und Dynamik, die es heute braucht. Doch ist Tempo immer das, was erfolgstiftend ist? Ist die *reine Geschwindigkeit* nicht wieder eine Lösungsfindung aus der Perspektive „Survive“ statt „Thrive“?

Betrachten wir dazu beide Systeme aus der Perspektive eines Krisenmoments. Der digitale Wandel sorgt bereits jetzt für Krisenmomente und alles deutet darauf hin, dass es in Zukunft noch mehr *Krisenmomente* zu bewältigen geben wird. Die *Art der Kommunikation* während der Krise ist ein entscheidender Faktor dafür, wie die Organisation reüssieren wird. In manchen Unternehmen scheint die externe Koordination der Kommunikation aber besser zu funktionieren als die interne. Warum ist das so? Welche interne Kommunikation ist beobachtbar, wenn sie über eine der beiden Strukturen bespielt wird? In der *Linienhierarchie* bestehen starre Kommunikationswege, die in Krisensituationen schlicht zu langsam sind. Häufig tritt die Katastrophe schon ein, bevor die entsprechende Information und Handlungsanweisung die operative Ebene überhaupt erreicht. In *Netzwerkstrukturen* hingegen verbreiten sich Informationen sehr schnell. Sie neigen aber auch zu starken, selbstverstärkenden Momenten der Überreaktion, die bis zum Zusammenbruch führen können (vgl. Kühmayer 2015). Beide Systeme scheinen somit Krisensituationen nicht standhalten zu können.

3.2 Ziel: die resiliente Unternehmensstruktur als Brückenschlag zwischen den beiden Strukturen

Wie kann eine erfolgreiche interne Krisenkommunikation aussehen? Ein neuer Ansatz ist, eine *Brücke zwischen den beiden Strukturen* zu schlagen und sie beide zu bespielen. Eine Möglichkeit besteht in einer *Task-Force*, die aus Vertretern beider Systeme besteht – Personen aus Schlüsselpositionen im Organigramm und Personen, von denen das Management weiß, dass sie Projekte besonders schnell nach vorne bringen und über eine hohe Problemlösungskompetenz verfügen. Dazu später mehr in Abschn. 5.

Es geht also darum, *beide Strukturen zueinander zu öffnen* und sie miteinander zu verbinden. Stellen wir uns die Strukturen wie zwei schwimmende Pfeiler im Wasser vor, so bilden sie mit einer Verbindungsbrücke einen Katamaran, der auch dem hohen Wellengang in Krisensituationen standhalten kann. Franz Kühmayer (2015) vom Zukunftsinstitut beschreibt den Brückenschlag zwischen beiden Systemen als sog. „*resilientes System*“ – ein System, das hierarchische Strukturen und Netzwerkstrukturen optimal kombiniert und sowohl im Daily Business als auch in der Krise eine Organisation schafft, die sich agil ausrichten kann.

3.3 Umsetzungsempfehlung: Raum und Transparenz für einen Brückenschlag schaffen

Wie gelingt es der Unternehmensleitung, den Brückenschlag zwischen beiden Systemen zu ermöglichen? *Mögliche erste Schritte* könnten folgende sein:

- *Transparenz und Sichtbarkeit beider Systeme gewährleisten*
Fast jedes Unternehmen hat ein Organigramm, das in Papierform bzw. elektronisch allen Mitarbeiter zugänglich ist. Netzwerkstrukturen sind hingegen nur selten sichtbar. Das mag an ihrer Fluidität liegen, da sich Netzwerke permanent verändern. In Zeiten des Intranets sollte es möglich sein, auch Netzwerke, z. B. strategierelevante Projektteams – möglichst neben dem Organigramm – ebenso transparent sichtbar zu machen. Damit wird die Netzwerkstruktur aus dem Schatten der Organisation herausgeholt und als gleichberechtigte Strukturform offiziell legitimiert.
- *Dem Wertschöpfungsprozess ein sog. Wertschöpfungsnetzwerk gegenüberstellen*
Wenn Mitarbeitende und Vorgesetzte im Zielvereinbarungsgespräch definieren, was zu tun ist, dann sind diese Ziele häufig geprägt vom klassischen Verständnis einer Linienhierarchie: Wesentlich ist, sich mit seiner Leistung in die Wertschöpfungskette der Organisation bzw. der Abteilung einzubringen, diese zu optimieren und die Schnittstellen zu managen. Hierzu ist ein Shift im Denken hin zur Netzwerkstruktur nötig, in der Wert auch außerhalb einer bestehender „Kette“ geschaffen wird. Dies erfordert das Verständnis, dass es neben der Wertschöpfungskette ein sog. Wertschöpfungsnetzwerk gibt, in das Mitarbeiter sich einbringen sollen und dürfen.

Konkret heißt das, dass Mitarbeiter Ziele haben müssen, die nicht nur ein Abteilungsziel herunterbrechen bzw. eine Schnittstelle managen. Sie müssen sich vielmehr auch als Beziehungsmanager verstehen und z. B. ein für die Abteilung relevantes abteilungsübergreifendes Netzwerk aufbauen (vgl. Kühmayer 2015).

- *Räume gewähren für den Brückenschlag*

Will eine Unternehmensleitung die Öffnung beider Strukturen und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit schaffen, ist dazu Raum erforderlich: adäquate Räumlichkeiten, virtuelle Räume und zeitliche Ressourcen. Häufig sind Mitarbeiter in der Linienhierarchie von den Prozessen vollkommen geflutet. Mitarbeiter in einer Netzwerkstruktur sind in vielen Fällen parallel in mehreren Projekten unterwegs (und häufig außer Haus). Hier bewusst Raum für einen Brückenschlag zu schaffen, ist nicht nur eine Selbstmanagement-Aufgabe. Es ist auch Führungsaufgabe (vgl. dazu Abschn. 5). Auch die Schaffung tatsächlicher Begegnungsorte ist Aufgabe der obersten Führung. Vielen etablierten Unternehmen mangelt es an Besprechungsräumen und auch an virtuellen Räumen, um Wissen zu managen und gemeinsam an einem Thema/Projekt zu arbeiten (vgl. Kühmayer 2015). Es braucht *genügend* Räumlichkeiten, die schnell und unkompliziert buchbar sind (und nicht nur kreativ ausgestattet). Auch virtuelle Räume, die die Kooperation vereinfachen, ohne die Geduld bei der Überwindung von Firewalls und dem Hochladen von Dokumenten übermäßig zu strapazieren, sind erforderlich. Diese Räume für Begegnung und Austausch zur Verfügung zu stellen und deren Nutzbarkeit sicherzustellen, ist Voraussetzung dafür, dass der Brückenschlag gelingt – und zwar mit Freude und größtmöglicher Leichtigkeit.

4 Die kulturelle Potenzialentfaltung: mit der Stärkung einer Respektskultur

4.1 Ausgangssituation: Mindset-Silos der Stabilitätsträger und Innovationstreiber

Baba Shiv, ein Professor für Neuromarketing der Stanford Graduate School of Business, beschreibt, dass es in etablierten Organisationen *zwei Typen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Mindsets* gibt: Risikofeindliche bzw. Risikobereite (vgl. Diamandis und Kotler 2012, S. 306). Davon inspiriert beobachtet die Autorin folgendes:

- Es gibt Mitarbeiter, die – angezogen von den Vorteilen einer hierarchischen Struktur wie Stabilität und Klarheit – gerne Prozesse managen und sich als Rädchen eines Uhrwerkes sehen. Shiv (2013) nennt diese Mitarbeiter *Persönlichkeiten mit einem Typ-I-Mindset*. Ihr Professionalitätsanspruch ist es, Prozesse zu optimieren und dafür zu sorgen, dass die Organisation stabil weiterläuft. Sie blicken auf die Vergangenheit und optimieren die Gegenwart, indem sie sich z. B. an Best-Practice-Beispielen orientieren. Aufgrund des Beziehungssettings zum Vorgesetzten, das vom „Damoklesschwert“

geprägt ist, werden sie zu risikoaversen Mitarbeitern „erzogen“, die eine Null-Fehler-Toleranz anstreben. Fehler machen ist mit Scham behaftet, was wiederum die Risikoaversion bestärkt. Diese Mitarbeiter haben mit ihrer beständigen Arbeit dafür gesorgt, dass die Organisation groß und etabliert geworden ist. Sie sind die Stabilitätsträger einer Organisation, die wie Wurzeln eines Baumes die Organisation fest im Boden verankern.

- Daneben gibt es die *Typ-2-Mitarbeiter*, die risikobereit und -freudig sind und damit den Grundstein zu Innovationen wie neue Produkte, neue Geschäftsmodelle, neue Arbeitsweisen legen können. Ihre Denkweise ist von Vernetzung geprägt und sie haben wenig Scheu vor Fehlern. Lernen aus Fehlern gehört zu ihrem Weg hin zum Erfolg dazu und kann sogar ganz spannend sein. Diese Mitarbeiter engagieren sich gerne in abteilungsübergreifenden Projekten und Vorhaben. Es kann sein, dass sie frustriert und gelangweilt vom engen Korsett der Hierarchie eine vernetzte Schattenorganisation aufbauen, weil sie erkennen, dass der Prozessablauf der Hierarchie nicht jene Ergebnisse bringt, die die Organisation für den Erfolg braucht (vgl. Arnold 2016, S. 43). Diese Mitarbeiter haben als Professionalitätsanspruch, die Organisation zu innovieren und an der Grenze der Organisation nach neuen Horizonten (nach dem Undenkbaren) Ausschau zu halten. Sie sind die Innovationstreiber einer Organisation, die an den äußersten Ästen des Unternehmens stehen und offen sind für Neues.

Beide Mitarbeitertypen prägen die Kultur in etablierten Organisationen, oder konkreter ausgedrückt: *Beide Typen verankern zwei Kultursubsysteme*, die im ausgeprägten Fall sogar Silos in einer Abteilung schaffen, die im Widerstreit zueinander stehen können.

4.2 Ziel: Kooperation zwischen Stabilitätsträgern und Innovationstreibern

Generell starten alle Menschen ins Leben als Typ 2, so Baba Shiv (2011). Als Kinder probieren wir Dinge aus, scheitern, versuchen es erneut und bringen uns so nach und nach immer mehr zur Entfaltung. Spätestens in der Schulzeit wandeln wir uns – nach Shiv – zu Typ 1. *Ebenso starten Organisationen meist mit einem Typ-2-Mindset* und verändern sich mit zunehmender Größe und damit einhergehender fester Struktur zu einer Heimat für *Mitarbeiter vom Typ 1*. Mit Fortschreiten des digitalen Wandels und den damit verbundenen Herausforderungen wünschen sich viele Unternehmensleitungen den Ausgangszustand des Typ-2-Mindsets immer häufiger zurück. Sie fordern von ihrer Belegschaft mehr Risikobereitschaft, mehr Mut zum Scheitern, Kreativität, Neugierde und unkonventionelleres Denken.

Doch kann ein Mitarbeiter vom Typ 1 in ein Typ-2-Mindset umgepolt werden? Auch wenn dies mit hinreichendem Einsatz von Zeitressourcen und Reflexionsmöglichkeiten eventuell machbar ist, ist dies überhaupt erforderlich? Betrachten wir diese Fragestellung aus der „Thrive“-Perspektive. *Potenzialentfaltung* gelingt Menschen i. d. R. dann, wenn

sie in ihrer Kraft sind bzw. herausgefordert sind, in ihre Kraft zu kommen. Den *Stabilitätsträgern* kappt man im schlimmsten Fall ihre Wurzeln, wenn man sie zu luftigen Innovationstreibern machen will. Das fördert nicht gerade ihre Resilienz und hindert sie in ihrer Kraft zu sein bzw. in sie zu kommen. Verschafft man andererseits *Innovationstreibern* zu viel Erdung, dann werden diese tauber für neue Entwicklungen. Die Autorin empfiehlt viel eher, den *Mitarbeitern zu gestatten, sich einem der beiden Mindsets zugehörig zu fühlen*. Die Kenntnis der eigenen Systemheimat erleichtert es, den Heimatort auch ab und an zu verlassen, Stärken und Schwächen offen darzulegen und überzeugt zu sein, dass *beide Mindsets wichtig* sind. Sie müssen aber in ein gemeinsames Zusammenspiel, in einen Dialog, in eine Kooperation im Sinne eines gemeinsamen Ziels gelangen.

Zur Verdeutlichung nehmen wir die *drei Kompetenzfaktoren* gemäß IMD zur Hand, um im digitalen Wandel zu reüssieren: *hochwachses Bewusstsein* (hyperawareness), *informationsfundierte Entscheidungsfindung* (informed decision making) und *schnelle Umsetzung* (fast execution) (vgl. Loucks et al. 2016, S. 95). Auf welche dieser drei Kompetenzbereiche spielen sich Stabilitätsträger und Innovationstreiber ein? Was gelingt ihnen mit absoluter Leichtigkeit?

- *Hochwachses Bewusstsein*: Wem gelingt es mit absoluter Leichtigkeit, in einer Organisation und deren Umfeld wesentliche Entwicklungen und Muster zu erkennen, die für ein Vorhaben relevant und für den Zukunftserfolg wesentlich sind? An den Organisationsgrenzen stehend, ist es, Daily Business eines *Innovationstreibers*, neue Entwicklungen und Muster zu erkennen.
- *Informationsfundiertes Entscheiden*: Wem gelingt es mit absoluter Leichtigkeit, relevante Informationen so zu verarbeiten, dass stimmige Entscheidungen für ein Vorhaben getroffen werden können? Hier haben *Stabilitätsträger* einiges zu bieten. Sie verfügen über Fakten, Zahlenmaterial und Kennzahlen oder können diese mit Leichtigkeit generieren. Diese sind nötig, um Entscheidungen nicht nur mit Annahmen und aus der Intuition heraus zu treffen (obwohl das auch manchmal wichtig ist). Wer hier entscheidet, wird sich von Vorhaben zu Vorhaben unterscheiden, doch es wäre fahrlässig, die Meinung der Stabilitätsträger nicht mit einzubinden – schon allein im Interesse einer nachhaltigen Umsetzung.
- *Schnelle Umsetzung*: Wem gelingt es mit absoluter Leichtigkeit, die getroffenen Entscheidungen für ein Vorhaben wirksam umzusetzen? Hier sind *Vertreter beider Mindsets* gefordert und zwar im Zusammenspiel, in einer Kooperation. Kooperierende Mitarbeiter reichen sich die Hand, agieren auf Augenhöhe und nähern sich an, ohne sich zu verbiegen. Mitarbeiter von Typ 1 und Typ 2 müssen den *Brückenschlag zwischen ihren unterschiedlichen Mindsets* bewältigen. Der Mitarbeiter vom Typ 1 bewegt sich somit zumindest für die Zeit der Zusammenarbeit leicht in Richtung des Typ-2-Mindsets und muss sich der Risikobereitschaft seines Gegenübers öffnen. Der Mitarbeiter Typ 2 hingegen muss sich dem Typ-1-Mindset nähern und sich dem Stabilitäts- und Sicherheitsdenken seines Gegenübers öffnen.

4.3 Umsetzungsempfehlung: Kooperation durch Respekt und gemeinsame Ziele

Was kann die Unternehmensleitung konkret tun, damit diese Annäherung bzw. die Kooperation gelingt? Sie muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter *committed* sind. Commitment steht für nichts anderes als für die Bereitschaft „mit“-zukommen – in diesem Fall auf die Brücke der Zusammenarbeit/Kooperation. Gunther Fürstberger und die Autorin zeigen in ihrem Buch „Commitment gewinnen als laterale Führungskraft“ konkret, wie Führungskräfte Commitment bewusst aufbauen und fördern können (vgl. Fürstberger und Ineichen 2016). Dies erfolgt durch Vertrauen in die Qualitäten des Gegenübers und durch Überzeugung vom Sinn eines gemeinsamen Vorhabens (einem Ziel und den gemeinsamen Weg dorthin). Ins gemeinsame Tun zu kommen, ermöglicht es, diese Faktoren zur Wirkung zu bringen.

- *Vertrauen in die Qualitäten des Gegenübers aufbauen*

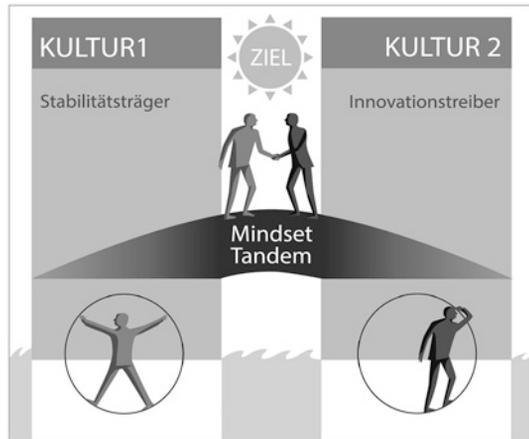
Der Aufbau von Vertrauen erfolgt auf der Grundlage von *Respekt* für das Gegenüber. Die Unternehmensleitung muss sich als Wächter des Respekts verstehen und im ersten Schritt eine Kultur des Respekts für Typ 1 und Typ 2 aufbauen. Häufig erfahren Mitarbeiter beider Typen keinen Respekt. Mitarbeiter vom Typ 1 erwarten Respekt vor ihrer häufig langjährigen Berufserfahrung. Mitarbeiter vom Typ 2 bekommen zwar meist Aufmerksamkeit, diese ist jedoch nicht mit Respekt gleichzusetzen. Häufig präsentieren sie ihre neuen Ideen vor Entscheidern vom Typ 1, die diese als nicht fertig durchdachte Hirngespinnste, als nicht umsetzbar oder unrentabel abschmettern.

An dieser Stelle ist die Unternehmensleitung gefordert, selbst stets respektvoll beiden Mitarbeitertypen gegenüber aufzutreten und sicherzustellen, dass die Belegschaft dies ebenfalls tut. Verstöße müssen aktiv unterbunden werden. Vor allem in Besprechungen erfolgt Abwertung oft subtil und indirekt. Der Start in eine *Respektkultur beider Mindsets* beginnt damit, die Aussagen zwischen den Zeilen zu hören, anzusprechen und künftig zu unterbinden. Zudem sollten ganz konkret die Vorzüge und Bedeutung beider Mitarbeiter-Typen für den Unternehmenserfolg transparent gemacht und ausgesprochen werden. Hier kann es sinnvoll sein, nicht von Mindsets zu reden, sondern von *Professionalitätsansprüchen*. Das löst die Diskussion von der persönlichen Ebene (und von den jeweiligen Werten und inneren Bildern, mit denen sich jeder identifiziert) hin zu einem Zugang, bei dem beide dasselbe wollen: professionell arbeiten. Es kann auch sinnvoll sein, in relevanten Meetings auf einem Flipchart beide Ansprüche darzustellen, kurz zu präsentieren (und zu verdeutlichen, dass beide Mindsets wichtig sind) und im Raum hängen zu haben (siehe Abb. 2).

- *Überzeugt sein vom Sinn eines Vorhabens (gemeinsames Ziel und der Weg dorthin)*

Sinn entsteht dann, wenn jemand eine Sache als wichtig und richtig erachtet bzw. wenn ihm die Sache zumindest gleich viel Nutzen bringt im Vergleich zu potenziellen Kosten (oder gar einem Schaden). Wie gelingt es, dass beide Mindsets überzeugt sind von der *Sinnhaftigkeit eines gemeinsamen Arbeitens*? Ein Weg besteht darin, von den

Abb. 2 Zwei unterschiedliche Mindsets in etablierten Organisationen, die die Kultur prägen



drei Kompetenzbereichen gemäß IMD zu sprechen und diese aufzuzeigen (vgl. dazu Abschn. 4.2). *Beide Mindsets sind erforderlich*, damit eine Organisation ihr Potenzial voll entfalten kann. Menschen wollen gebraucht werden und gesehen werden für das, was sie sind, und in diesem Fall auch, was sie füreinander sein können. Eine *Gegenüberstellung*, wie ersichtlich in Tab. 1, kann hier z. B. als Flipchart in einem relevanten Meeting hilfreich sein.

- *Ins Tun kommen*

Mitarbeiter unterschiedlicher Mindsets werden erst dann vollends überzeugt sein, dass eine Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Professionalitätsansprüche sinnvoll ist, wenn sie eine solche *Zusammenarbeit und ihre Vorzüge erlebt* haben. Die Unternehmensleitung ist also gefordert, sinnvolle Projekte bzw. gemeinsame Vorhaben zu definieren. Ein Ansatz besteht darin, sogenannte *Mindset-Tandems* mit jeweils mindestens einem Vertreter der beiden Typen zu bilden und diesen eine konkrete Aufgabe zu übertragen. Baba Shiv (2011) formuliert dazu *zwei Regeln*, die die Unternehmensleitung bzw. der Auftraggeber einfordern sollte:

- *Rapid Prototyping*

Schnelle Entwicklung von Ideen und die schnelle Erstellung erster konkreter Lösungen, die dem Auftraggeber bzw. dem Kunden vorgelegt werden – wesentlicher Bestandteil von Design Thinking: ein Modell, das v. a. bekannt wurde durch David M. Kelley, Professor an der Stanford Universität und Gründer der internationalen Designfirma IDEO (vgl. Tischler 2009). Rapid Prototyping bringt viele Vorteile. Es geht weniger Zeit und Energie verloren, da man Irrwege im Entwickeln passender Lösung vermeidet. Im Hinblick auf die Veränderung des Mindsets erkennen Mitarbeiter vom Typ 1, dass Scheitern sinnvoll ist, zum Entwicklungsprozess dazugehört und nicht schmerzhaft sein bzw. Scham erzeugen muss. Im Gegenteil

Tab. 1 Die Qualitäten der Mindsets gegenübergestellt

Typ-1-Mitarbeiter/in: Stabilitätsträger	Typ-2-Mitarbeiter/in: Innovationstreiber
<i>Professionalitätsanspruch:</i> Optimieren	<i>Professionalitätsanspruch:</i> Innovieren
<i>Ist stolz auf Verbindlichkeit:</i> Qualität, Funktionalität, Kosten, Termin	<i>Ist stolz auf neuartige Lösungen:</i> unerwartet, es funktioniert!
Null-Fehler-Toleranz sichert den Erfolg	Aus Fehlern lernt man
Arbeitet basierend auf genau definierten Prozessen und bewährten Strukturen	Arbeitet basierend auf Experimenten. Strukturen folgen erst in zweiter Priorität, weil man meist klein beginnt
<i>Sorgt in der Organisation für Schutz:</i> Stellt sicher, dass die intakte Organisation mit ihren Strukturen, Abläufen und Regeln vor Einflüssen geschützt wird, die ihre Funktionalität gefährden. Generiert Cash	<i>Sorgt in der Organisation für Öffnung:</i> Steht am Rand der Organisation (und manchmal auch außerhalb), um Trends und Innovation aufzugreifen, die die Zukunft sichern können. Investiert Cash
<i>Was er/sie für Typ 2 sein kann:</i> Eine erfahrene Kapazität, Neues zu verankern und umzusetzen	<i>Was er/sie für Typ 1 sein kann:</i> Richtungsweisend für den Zukunftserfolg. Schafft Neues/bisher Undenkbares

kann es sogar befreiend sein und Spaß machen, eine Idee in den Papierkorb zu werfen nach dem Motto: „Lass uns etwas anderes probieren“ (vgl. Shiv 2011).

– *Ressourcenengpässe bewusst einbauen*

Die Aufgabe bekommt z. B. eine finanzielle Investitionsobergrenze. Auch dies bringt mehrere Vorteile. Die Mitarbeiter werden unter der Macht der Zwänge kreativer. Im Hinblick auf die Veränderung des Mindsets können Mitarbeiter vom Typ 2 nicht in unfinanzierbare Selbstverwirklichungslösungen abdriften. Baba Shiv (2011) nennt diesen Vorgang: Desperation instead of Inspiration (mögliche Übersetzung: „Engpass statt weites, unendliches Feld“).

Wesentlich bei der Ideengenerierung und deren Umsetzung ist, dass die Unternehmensleitung eine gewisse *Furchtlosigkeit* in der Organisationskultur verankert. Angst vor Fehlern ist häufig auch verbunden mit Angst vor negativen Konsequenzen bzw. vor Strafe. Die Unternehmensleitung bzw. der Auftraggeber muss bewusst darauf achten, wie sie auf Prototypen reagiert, die noch nicht ausgereift sind. Es gilt, auf die verbale und auch auf non-verbale Kommunikation zu achten. Furchtlosigkeit wird sich dennoch nicht von heute auf morgen verankern lassen, dazu werden neue Erfahrungswerte gebraucht. Dazu ein Zitat von Arianna Huffington, Chefin und Gründerin der Website Huffington Post: „Furchtlosigkeit ist wie ein Muskel – je öfter wir sie verwenden, desto stärker wird sie.“ (Diamandis und Kotler 2012, S. 301).

5 Vereint den Potenzialentfaltungsmodus verankern: mit der Kraft der Resonanz

5.1 Ausgangssituation: das Wort des Königs reicht nicht mehr

Die Zeit der Alleinherrscher und Alleinentscheider und somit der einsamen Führungskraft als Kopf einer Organisation, der sich alle zu beugen haben, ist definitiv vorbei. Unternehmensleitungen von heute wissen: Mitarbeiter wollen gehört werden und mitreden, wollen als Individuen respektiert werden und ihr Können einbringen. Sie möchten von Personen geführt werden, die sie verstehen und mit denen sie sich identifizieren können. Doch sie wissen auch: die Unternehmensleitung ist hierfür häufig zu weit weg von der Belegschaft.

5.2 Ziel: Spirit-Träger kennen und Raum geben, um Resonanz zu erzeugen

Um einen neuen Spirit der Potenzialentfaltung in einer Organisation zu verankern, braucht es mehr als das Wort der Unternehmensspitze: Es braucht Köpfe und Vorbilder in einem Unternehmen, die das Mindset des Brückenschlags authentisch verkörpern. Diesen Personen Führungsaufgaben zu geben, die vernetzenden Charakter haben (wie z. B. sie zu Projektleiter strategisch relevanter Vorhaben zu ernennen), macht sie in der Organisation sichtbar und wirksam. Sie wirken, indem sie tun. Und zwar nicht nur mit dem „Was“ ihrer Tätigkeit, sondern auch mit dem „Wie“. Sie verkörpern den Potenzialentfaltungsmodus und geben diesem Raum. Die Autorin nennt diese Persönlichkeiten die sog. „*Spirit-Träger*“ in einer Organisation.

Diese Spirit-Träger sorgen mit ihrem authentischen Tun für Resonanz in der Organisation und ziehen Gleichgesinnte an. So kann aus der inneren Mitte einer Organisation heraus eine Community wachsen, die nicht ausschließt, sondern miteinbezieht, der Organisation Kraft gibt und ihre Kultur prägt. Nur wie finden Unternehmensleitungen Spirit-Träger in der Organisation? Indem sie Talent Management zur Top-Management Aufgabe machen. Unternehmensleitungen sind gefordert, ihre Talente zu kennen: Nicht nur die Leistungsträger bzw. Potenzialträger, sondern auch die Spirit-Träger. Was macht Spirit-Träger aus? *Spirit-Träger* sind *Mitarbeiter*, die

- aus einer inneren Entspanntheit heraus wirksam handeln und entscheiden,
- sich sicher und souverän sowohl in der Linienhierarchie als auch im Netzwerk bewegen,
- gleich ob sie eher Stabilitätsträger oder Innovationstreiber sind, sich auf den jeweils anderen Mindset-Typus respektvoll zu bewegen und diesen bewusst im Sinne eines Ziels miteinbeziehen.

Die Aufgabe der Unternehmensspitze ist es, diesen Spirit-Trägern Aufgaben zu geben („Tasks“), die ihnen Grund und Legitimation geben zu wirken. Es muss sich nicht um ein Kulturveränderungsprojekt handeln, denn die Wirkung und Verankerung des Spi-rits entsteht durch die Arbeitsweise, durch das „Wie“. Fasst man mehrere Spirit-Träger zusammen, so ist die Rede von einer sog. Task-Force.

5.3 Umsetzungsempfehlung: wirksame Task-Forces durch verliehene Autorität

Die Unternehmensleitung steht in der Verantwortung, den Brückenschlag zu initiieren, die Mitarbeiter stehen in der Verantwortung, die Brücke zu beschreiten. *Task-Forces* stehen in der Verantwortung, auf der Brücke sich souverän zu bewegen, sich mit relevanten Mitarbeitern zu vernetzen, mit ihnen zusammenzuarbeiten und sie in Richtung eines Ziels zu führen.

Wie kann die Unternehmensspitze positiv auf die *Wirksamkeit dieser Task-Forces* Einfluss nehmen? Die Unternehmensleitung sollte darauf achten, *klare und sinnstiftende „Tasks“* (also Aufgaben mit klarem Start- und Endpunkt, die wesentlich für den Unternehmenserfolg sind) zu verteilen. Dabei ist auch auf die Gruppengröße zu achten: Die ideale Gruppengrößen bestehen gemäß Meredith Belbin aus 5 plus minus 2 Vertretern (vgl. Hofert 2015).

Die *Zusammenstellung der Task-Force* soll so erfolgen, dass die Task-Force über *hinreichend Autorität* verfügt, um innerhalb der Organisation wirksam zu werden. Warum ist das so wichtig? Üblicherweise führen Task-Forces eine Aufgabe lateral durch, d. h. die Belegschaft ist ihnen nicht direkt weisungsgebunden. Task-Forces haben keine formale Macht, anzuordnen, was zu tun ist. Mitarbeiter werden jedoch bereit sein, sich von Task-Forces führen zu lassen, wenn sie dieser Autorität verleihen. Welche Kriterien sind dafür in lateralen Führungskonstellationen relevant? Es sind die *sechs Kraftquellen der Autorität* (vgl. Fürstberger und Ineichen 2016, S. 115), die in der Tab. 2 beschrieben werden.

Was bedeutet dies konkret für die Unternehmensleitung? Entsprechend der sechs Kraftquellen der Autorität sollte die Unternehmensleitung möglichst darauf achten, folgende *Spirit-Träger in die Task-Force einzubinden*:

- *Schlüssel-Personen der Hierarchie-Pyramide*
Sie verfügen über Entscheidungskompetenz, können sich qua Position Gehör bei der Belegschaft verschaffen und/oder wissen, wie die Entscheidungsfindung möglichst gut im Organigramm realisiert und vorangebracht werden kann.
- *Nukleus-Personen relevanter Netzwerke*
Nukleus-Personen sind Kern eines (internen oder externen) Netzwerks, das für die Zielerreichung der Aufgabe wesentlich ist. Dies können sowohl interne Mitarbeiter als auch externe Stakeholder sein.

Wesentlich ist darauf zu achten, dass diese Personen

Tab. 2 Die sechs Kraftquellen der Autorität nach Fürstberger und Ineichen (vgl. 2016, S. 115)

„HABEN“ Autorität	„SEIN“ Autorität	„KÖNNEN“ Autorität
Entscheidungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Über Go/No Go • Über Ressourcen 	Person <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgsausstrahlend • Ansprechend als Mensch 	Relevante Expertise <ul style="list-style-type: none"> • Mit Fach- & Methodenwissen • Mit Businesswissen Entspannt jonglieren können
Relevantes Netzwerk <ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Organisation • Außerhalb der Organisation 	Präsenz <ul style="list-style-type: none"> • Wach • Identifiziert Im Hier und Jetzt sein	Organisations-Know-how <ul style="list-style-type: none"> • Mit Sprache & Kultur • Mit Taktik für Entscheide Sich souverän bewegen können

- ansprechende und erfolgsversprechende Persönlichkeiten sind und zwar – und das ist relevant – aus Sicht der Belegschaft. Es ist unnützlich, eine Task-Force einzusetzen, die die Unternehmensleitung zwar überzeugend findet, die jedoch bei den Mitarbeitern keine Resonanz oder Respekt erhält;
- Präsenz in der Organisation ausstrahlen, zugleich auch präsent sein können. Häufig handelt es sich um Menschen, die ohnehin genug zu tun haben. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, zeitliche Ressourcen und Kapazitäten einzuräumen, die sicherstellen, dass sie in der Task-Force nicht nur wirken sollen, sondern dies auch können;
- je nach Aufgabe fachlich fit sind, im Idealfall so, dass sie mit ihrer Expertise jonglieren können. Geübte Jongleure sind in der Lage, während des Spiels einen ihrer Bälle (ihr Wissen/ihre Expertise) einfach aufzunehmen bzw. einen herauszunehmen;
- eine Sprache sprechen, die im Unternehmen ankommt, d. h. die Mitarbeiter erreicht und zwar in guter, ansprechender Weise.

Auch die ideale Zusammensetzung einer Task-Force führt jedoch nicht zum Erfolg, wenn die Unternehmensleitung dieser nicht die Autorität verleiht zu agieren. Sie muss ihr Spielraum gewähren und sie öffentlich legitimieren – sie muss sie der Belegschaft persönlich vorstellen. *Unternehmensleitung und Task Force stehen* dann nebeneinander – und bestenfalls *auf Augenhöhe* zueinander – und begleiten die Organisation Schritt für Schritt in Richtung einer zukunftssträchtigen Vision, aus einer vereinten, inneren Kraft heraus.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der digitale Wandel bewirkt eine enorme Dynamik des Marktes. Wie können etablierte (Groß-) Unternehmen ihre künftige Existenz sichern? Der Beitrag schildert, wie die Unternehmensleitung vom reinen Überlebensmodus in einen Potenzialentfaltungsmodus wechseln kann, um im digitalen Wandel kräftig und zugleich verjüngt zu reüssieren. Ein solcher Wandel beginnt bei der Unternehmensspitze selbst, die Schritt für Schritt

strukturell und kulturell bewusste Zeichen setzt. Sie sorgt für eine resiliente Struktur und stärkt eine Respektskultur zwischen zwei Welten: jener, die für Stabilität steht, und jener, die für Innovation und Risikobereitschaft steht. Task-Forces stellen die Resonanz zur Organisation sicher, kräftigen als Spirit-Träger den Potenzialentfaltungsmodus in der Organisation und arbeiten vernetzt an konkreten Vorhaben – so entstehen neue Geschäftsmodelle, Kundensegmente, Lösungen und Perspektiven.

Literatur

- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe.
- Cole, S. Z., & Lanham, J. S. (2011). Failure to thrive: An update. *American Family Physician*, 83(7), 829–833.
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2012). *Überfluss. Die Zukunft ist besser, als Sie denken*. Kulmbach: Plassen.
- Fürstberger, G., & Ineichen, T. (2016). *Commitment gewinnen als laterale Führungskraft*. Freiburg: Haufe.
- Hofert, S. (2015). Die optimale Teamgröße für bessere Teamarbeit. http://www.huffingtonpost.de/svenja-hofert/die-optimale-teamgroesse-_b_7911224.html. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- IMD Lausanne. (Hrsg.). (2017). Leading digital business transformation. <http://www.imd.org/executive-education/ldb/leading-digital-business-transformation/description-dates-fees/#tab=3>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- Ismail, S. (2014). Exponential organizations: The new breed of business (Salim Ismail) – Exponential finance 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=bwZzSs3dixU>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- Ismail, S., Malone, M. S., & Geest, Y. von. (2014). *Exponential organizations. Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. New York: Diversion Books.
- Kühmayer, F. (2015). Fluide Organisationen. Durchlässig statt starr: Unternehmen sind keine geschlossenen Systeme mehr, sondern wandeln ständig ihre Form. Diese neue Offenheit braucht auch klare Strukturen. From Strategy to Culture. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/03-from-strategy-to-culture/01-longreads/fluide-organisationen-durchlaessig-statt-starr/>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- Loucks, J., Macaulay, J., & Noronha, A. (2016). *Digital vortex. How today's market leaders can beat disruptive competitors at their own game*. Lausanne: IMD.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Shiv, B. (2011). Why failure drives innovation. Research says how people approach failure can be key to their success. Insights by Stanford business. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/baba-shiv-why-failure-drives-innovation>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- Shiv, B. (2013). How do you find breakthrough ideas? What neuroscience tells us about getting the best out of yourself, your colleagues, and the boss. Insights by Stanford Business. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/baba-shiv-how-do-you-find-breakthrough-ideas>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.
- Tischler, L. (2009). Ideo's David Kelley on design thinking. Fast company magazine Februar 2009. <https://www.fastcodesign.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking>. Zugegriffen: 16. Jan. 2017.



Mag. Tanja Ineichen, Jg. 1977, studierte Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität in Wien. Seit 2006 ist sie als Projektleiterin Management-Development in einem Schweizer Großunternehmen (Zürich) tätig. Nebenberuflich arbeitet sie als Autorin, Trainerin und Coach für laterale Führungskräfte.



<http://www.springer.com/978-3-658-18687-6>

Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt

Digitalisierung, Selbstorganisation,

Organisationsspezifika und Tabuthema Tod

von Au, C. (Hrsg.)

2018, XVI, 215 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18687-6