

The logo consists of a large orange circle with the text "d.lead" in white lowercase letters centered inside it.

d.lead

Führen in digitalen Zeiten

ISBN: 978-3-00-056311-9

Copyright © 2017:

Beate Junginger und Christoph Herrmann, München

Gestaltung, Layout und Satz:

Schmidt Media Design AG, Konstanz

Lektorat:

Traudl Kupfer, Berlin

Dieses Buch erscheint in elektronischer Form zum kostenlosen Download unter: www.dlead.de

Intro Über d.lead

Kapitel

- 00 Für Eilige
- 01 Harder, faster, stronger
- 02 Total digital
- 03 Alles fließt
- 04 Lost in Transformation
- 05 Führung neu lernen
- 06 Eine Frage der Kultur
- 07 Sense Making
- 08 Transformation des Innen
- 09 Transformation des Außen
- 10 Sicherheit zwischen 0 und 1
- 11 Agile Souveränität
- 12 Governance 4.0
- 13 Der digitale Staat
- 14 Minima moralia
- 15 Drive now

Autoren

Blog

Danke

INTRO

Über d.lead



Zurück in den Driver Seat

Die Digitalisierung zählt zu den am häufigsten verwendeten Buzzwords der letzten Jahre. Gleichzeitig beschreibt die sogenannte „digitale Revolution“ wie kaum ein anderer Begriff die grundsätzlichen Veränderungen, vor denen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft heute stehen.

d.lead räumt dabei gleich mit zwei wesentlichen Missverständnissen auf, die bei der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung häufig anzutreffen sind, und zwar bei vielen Managern, Beratern, Politikern und Gewerkschaftern sowie selbst ernannten „Digital-Evangelisten“ gleichermaßen:

Zum einen ist die digitale Revolution keine gegebene Tatsache, die einfach so über uns hinwegrollt, ohne aktiv gestaltet werden zu können.

Darüber hinaus besitzt die Digitalisierung neben der technischen und wirtschaftlichen Dimension vor allem auch eine zutiefst menschliche Dimension. Sie verändert nämlich nicht nur unsere Produktions-, Vermarktungs- und Arbeitsweisen, sondern auch die Art, wie wir miteinander und mit der Welt umgehen.

→ *„Die Digitalisierung ist kein Zug, der einfach über uns hinwegrollt. Sie muss aktiv gestaltet werden.“ d.lead*

Faktor Mensch

Es ist genau diese menschliche Dimension, die trotz der Technik- und Faktenverliebtheit vieler Manager darüber entscheidet, wie schnell und wie erfolgreich die Digitalisierung gelingt. Wir als Führungskräfte, Mitarbeiter und Bürger sitzen selbst im „Driver Seat“ – nicht trotz, sondern gerade wegen der neuen Möglichkeiten, die uns die zunehmende Digitalisierung, Automatisierung und die künstliche Intelligenz bieten.

Dieses Werk setzt sich genau mit diesen beiden Kernherausforderungen der Digitalisierung auseinander: Der Frage, wie man sich als Unternehmer, Führungskraft und auch als einzelner Mensch verändern muss, um die Digitalisierung erfolgreich gestalten zu können. Und mit der Frage, warum man dafür nicht nur den Umgang mit den klassischen Erfolgstreibern im Unternehmen (Strategien, Strukturen, Prozesse, IT etc.) verändern muss, sondern auch das eigene Verständnis von Führung und die im Alltag gelebte Führungskultur.

→ „Eine Kernfrage der Digitalisierung ist, wie wir als Menschen, Führungskräfte, Unternehmer und politische Entscheidungsträger wieder zurück in den Driver Seat gelangen.“ d.lead

Transformation von Führung

Wir sind fest davon überzeugt, dass die Digitalisierung nur dann zum Erfolg führen kann und unser Leben tatsächlich einfacher, sicherer und lebenswerter machen wird (und nicht das Gegenteil davon), wenn wir die Art und Weise, wie wir in der Wirtschaft sowie im öffentlichen Raum Unternehmen und Institutionen führen, grundsätzlich verändern.

Diese Veränderungen müssen sich zunächst tief im System vollziehen und nicht nur an der Oberfläche in Form von Kicker-Tischen, Turnschuhen und anderen Formen der neuen Lässigkeit, die immer mehr Einzug in die Managementwelten finden. Dann gelingt die äußere Transformation umso müheloser.

→ „Wir brauchen eine grundsätzliche Transformation von Führung, die über die neue Lässigkeit im Management deutlich hinausreicht.“ d.lead

Dass neben der transaktionalen Management-Seite (Strategien, Ziele und Zahlen) auch die transformative Leadership-Seite (Kultur, Miteinander und Befindlichkeiten) wirkt, ist Fakt. Diese zu ignorieren – nur weil sie nicht sichtbar und bedingt messbar ist – wäre so, als würde man die Gravitation zu leugnen. Sie wirkt trotzdem. Ein Segler nutzt doch auch den Wind und stellt sich ihm nicht entgegen.

Das Besondere von d.lead liegt darin, dass wir Vertreter beider Seiten sind und in unserer Zusammenarbeit immer wieder miteinander gerungen und gestritten haben. Dabei haben wir erlebt, dass sich vor allem dann ein Sinn ergibt, wenn beide Seiten der Unternehmensführung – die transaktionale und die transformative – gleichermaßen Berücksichtigung finden.

Technology follows sense

Versucht man das damit verbundene Leitbild, die Vision, die uns bewogen hat, d.lead gemeinsam zu verfassen, auf den Punkt zu bringen – trotz oder gerade wegen aller Unterschiede, die uns ausmachen – so könnte man in Anlehnung an den Architekten Louis Henry Sullivan (FFF = „form follows

function“) sagen: „technology follows sense“ und nicht „sense follows technology“.

Übersetzt heißt das: Digitale Technologien müssen und sollen für die Menschen einen Sinn ergeben und nicht umgekehrt. Das tun sie jedoch nur, wenn sich unser Umgang damit ändert, nicht nur als Konsumenten, sondern auch als Prozenten und als Führungskräfte, die mit den Herausforderungen der Digitalisierung genauso konfrontiert sind wie jeder Mitarbeiter. Dieser gemeinsamen Vision ist dieses Werk gewidmet.

→ *„Die Digitalisierung muss für die Menschen einen Sinn ergeben und nicht umgekehrt.“ d.lead*

Kreatives Sampling

d.lead ist kein klassischer Führungsratgeber. Es ist vielmehr ein kreatives Sampling vieler Puzzleteile: An manchen Stellen geben wir Antworten, an anderen stellen wir nur Fragen. Wir zitieren kluge Köpfe, die aus unserer Sicht Wertvolles zum Thema gesagt haben. Einige dieser Köpfe haben in persönlichen Gesprächen ihre Gedanken mit uns geteilt.

Und natürlich finden Sie in diesem Werk auch unsere eigenen Ideen und unser Know-how, welches wir in den vergangenen 25 Jahren eigener Führungserfahrung und Beratung von Führungskräften gesammelt haben. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und alleinige Wahrheit.

Wir sind uns des Ungleichgewichts, der sichtbaren Stilbrüche im Duktus, der Redundanzen und der Vereinfachungen an manchen Stellen bewusst.

Wir wollten jedoch lieber jetzt, wo das Thema hochaktuell ist, im Sinne von Agilität mit einem nutzbaren disruptiven Teilergebnis an die Öffentlichkeit treten, als noch ein gutes Jahr an der Perfektion zu feilen, die sich dann meist auch schon wieder überholt hat. So wollten wir uns auch die Möglichkeit erhalten, das Werk in weiteren Sprints immer wieder einmal zu aktualisieren.

Anders formuliert: Lieber ein kleiner Spatz in der Hand, der fliegen kann, als eine wohlgenährte Katze auf dem Dach, die aber den Sprung zum nächsten Dachfirst nicht mehr wagt.

Obwohl wir Bücher lieben, haben wir uns dazu entschieden, dieses Werk nicht als klassisches Buch zu veröffentlichen, sondern es, dem „Open

Source“-Prinzip folgend, kostenlos ins Netz zu stellen, um damit möglichst viele Leser zu inspirieren und einen Dialog zu entfachen.

Wir sind gespannt, was Sie darüber denken und freuen uns auf Ihr Feedback:

dialog@dlead.de

00

Für Eilige



Die wichtigsten Aussagen von d.lead im Überblick

Fachliteratur wird heute zumeist digital konsumiert und wohl in den seltensten Fällen vollständig chronologisch gelesen. Die nächsten Seiten geben Ihnen daher einen ersten Überblick, der Sie dann vielleicht zu den Themen in diesem Werk lockt, die Sie näher interessieren:

- Die digitale Transformation muss **aktiv gestaltet** werden, nicht nur technisch, sondern vor allem menschlich. Dabei geht es vor allem darum, mit der zunehmenden Dynamik, Vielfalt und Komplexität und der damit einhergehenden Pluralisierung von Werten, Bedürfnissen und Meinungen richtig umzugehen.
- Mitarbeiter suchen zunehmend einen **Sinn** in ihrer Arbeit und sie wollen verstehen: Wo gehen wir hin und warum? Das geht besonders in digitalen Zeiten nur über analoge Kommunikation mit den Mitarbeitern.
- Dazu müssen Führungskräfte ihr **mentales Betriebssystem**, ihr Verhalten auf den Prüfstand stellen und updaten. Denn der Schlüssel zu einem wirkungsvollen Team liegt im wirkungsvollen Individuum. Eine funktionierende Unternehmenskultur ist der wichtigste Faktor im Kampf um Talente und entscheidet, ob und wie erfolgreich Digitalisierungsinitiativen umgesetzt werden können.
- Neben kulturellen Veränderungen müssen Unternehmen auch ihre **transaktionalen Erfolgsfaktoren** (Strukturen, Prozesse, Strategien, Produkte, IT-Systeme etc.) auf die neuen Gegebenheiten anpassen. Schwerfällige Hierarchien und administrative Irrgärten verhindern häufig notwendige Innovationen. Daher braucht es neue Wege der Strategie- und Zielfindung. Auch die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen, im Marketing, im Controlling etc., müssen agiler werden, um neue Formen der Zusammenarbeit und Leadership möglich zu machen.
- Nicht nur die Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene müssen ihr Verhalten den Herausforderungen der Digitalisierung anpassen, sondern auch die **Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder von Beiräten**. Sie brauchen eine neue Form der Governance, die neben digitalen Kompetenzen zunehmend auch kulturelle Kompetenzen und Netzwerkkompetenzen umfasst. Und sie brauchen – jenseits einer verbindenden

Digitalisierungsvision, die von allen im Unternehmen getragen wird – auch deutlich mehr Diversität im Unternehmen.

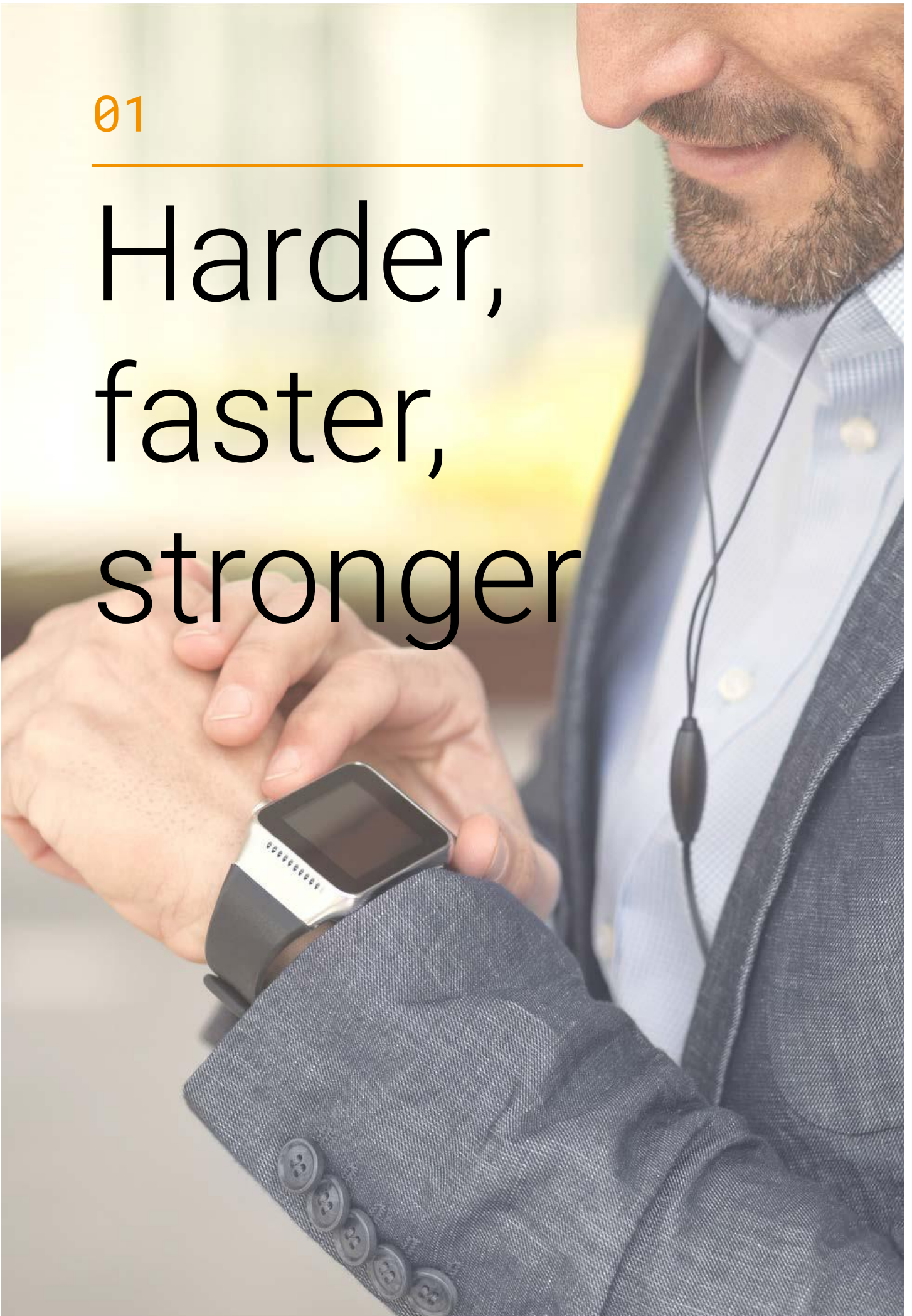
- Neben Fragestellungen, die Unternehmen im Alltag konkret betreffen, gibt es jedoch auch einige Herausforderungen, die eher übergeordneter Natur sind und doch für den Erfolg der Digitalisierung entscheidend sind. Hierzu zählt das Thema **Netz- und Datensicherheit** genauso, wie die Frage einer vernünftigen **demokratischen Regulierung** der Netzökonomie, die nötig ist, damit der „digital space“ nicht zum wilden Westen verkommt.
- Neben Sicherheitsfragen hängt der Erfolg (oder auch Misserfolg) der Digitalisierung nicht zuletzt auch von **ethischen Fragen** ab, wie auch von einer neuen, noch zu entwickelnden **digitalen Staatsräson**. Welche Werte und Regeln wollen wir uns in einer digitalen Welt geben? Wie wird für deren Einhaltung gesorgt? Und wie sieht eine wünschenswerte digitale Zukunft überhaupt aus?

Auf all diese Fragen gibt d.lead zwar keine vollständigen Antworten, was im Rahmen eines solchen Werkes auch nicht möglich wäre. Es zeigt mit dem Prinzip der „agilen Souveränität“ aber sehr wohl ein Grundprinzip auf, dass den Leser/die Leserin hoffentlich anregt, darauf aufbauend selbst eigene neue Lösungswege für die digitale Zukunft zu finden und zu gestalten

→ „Das Grundprinzip der agilen Souveränität ermögliche es neue Lösungswege für die eigene digitale Zukunft zu finden und zu gestalten.“ d.lead

01

Harder,
faster,
stronger



Leben in digitalen Zeiten

Wir leben in digitalen Zeiten.

Die Digitalisierung verändert dabei unser Leben in einem Maße, wie wir es uns vor einigen Jahren noch nicht haben vorstellen können:

„Berufstätige, deren einziges Handwerkszeug das Smartphone ist. Angestellte, die sich von zu Hause per Video-Konferenz ins Büro klicken. Autos, die ohne Fahrer einparken können. Roboter und Algorithmen, die körperliche und geistige Arbeiten übernehmen, während wir am Badesee liegen und dort übers Tablet einkaufen oder den Kühlschrank, die Kaffeemaschine, Terrassentür und Lampen daheim dirigieren“, so Viola Schenz jüngst in der SZ.

Die digitale Transformation ist längst keine Zukunftsvision mehr. Sie ist heute schon im Hier und Jetzt angekommen.

→ *„Everything that can be digitized, will be digitized.“* Nicolas Negroponte, Co-Founder MIT Media Lab

Angriff der Einhörner

Für die Wirtschaftswelt bleibt dies nicht ohne Konsequenzen. Neue Unternehmen entstehen praktisch sekundlich. Einige davon werden innerhalb von Monaten zu vielversprechenden Einhörnern („Unicorns“). So werden Start-ups bezeichnet, die bereits vor dem Börsengang mit mehr als einer Milliarde Dollar bewertet werden. Nicht wenige der etablierten Unternehmen werden durch diese Unicorns in ihren ureigensten Kompetenzfeldern angegriffen.

Aber auch die Start-ups selbst stehen einem immer härteren Verdrängungswettbewerb gegenüber. Kaum sind sie selbst auf dem Markt, wird ihr Geschäftsmodell schon wieder von anderen kopiert oder disruptiv unterlaufen.

Um in diesem digitalen Hyperwettbewerb überleben zu können, müssen Unternehmen eine enorme Flexibilität und Anpassungsfähigkeit besitzen.

Schöne neue Arbeitswelt

Doch nicht nur die Unternehmenswelten, auch die Lebens- und Arbeitswelten werden sich durch die Digitalisierung fundamental verändern.

01 Harder, faster, stronger

Einige Berufsgruppen wird es vermutlich bald schon nicht mehr geben. Dazu zählen z.B. Lageristen, die per Gabelstapler Hochregale bestücken, oder Ableser, die zu den Kunden nach Hause oder ins Büro kommen, um den Energieverbrauch abzulesen.

Doch anders als bisher sind nicht nur einfache Jobs durch die Automatisierung bedroht, es trifft nun auch die White-Collar-Jobs, wie Sachbearbeiter, Accountants oder Juristen. Dafür entstehen viele neue Berufsgruppen, z.B. Plattform-Manager, Big Data Spezialisten, Bot-Entwickler, KI-Experten, IT-Security-Spezialisten etc.

Kurz zusammengefasst: Die Digitalisierung wird die Art, wie wir leben, arbeiten und Wirtschaft betreiben, fundamental verändern.

→ „Durch Vernetzung, Digitalisierung und Globalisierung verändert sich massiv die Art, wie wir leben und wie wir arbeiten.“ [Reinhard Ploss, CEO Infineon Technologies AG](#)

Was eine vernünftige Auseinandersetzung mit der „digitalen Revolution“ so schwierig macht, ist die Tatsache, dass dabei häufig mit Übertreibungen gearbeitet wird. Alles wird und muss sich sofort und ohne unser Zutun ändern.

Dabei wird dann meist auch so getan, als sei die Digitalisierung wie ein Zug, der zwangsläufig nur in eine Richtung fährt. Das stimmt jedoch nicht. Die digitale Revolution muss wie jede Form des technologischen und gesellschaftlichen Wandels aktiv gestaltet werden. Dazu muss man jedoch erst einmal verstehen, dass die Digitalisierung für weit mehr steht, als nur die Nutzung neuer digitaler Technologien.

Jenseits der Technik

So sehr die digitale Transformation auch aktuell bereits die Diskurse in Medien und Wirtschaft bestimmt, umso mehr fällt auf, wie einseitig – nämlich vornehmlich technikorientiert – diese Diskurse geführt werden.

Durch die starke Technikfixierung wird leider der Blick auf andere Phänomene verstellt, die mit der Digitalisierung eng verknüpft sind und die auf das Wirtschaftsleben einen mindestens genauso starken Einfluss haben.

Rasende Dynamik

Da ist zum einen der allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel. Diesen hat es zwar immer gegeben, durch die Digitalisierung hat die Dynamik dieses Wandels allerdings erheblich zugenommen.

War es Anfang des letzten Jahrhunderts das Fließband, so sind die Arbeitsprozesse in den letzten zwei Jahrzehnten durch neue Technologien wie flexible Fertigungsinseln, CAM-Maschinen und Just-in-Time-Produktionsprozesse weiter verkürzt und flexibilisiert worden.

Diese Entwicklung, bei der digitale Technologien bereits eine erhebliche Rolle gespielt haben, wird in Zukunft durch die fortschreitende Automatisierung und Vernetzung (Stichworte Industrie 4.0 und IoT) weiter voranschreiten.

Nicht nur die Arbeitsprozesse haben sich jedoch beschleunigt. Auch die Innovationszyklen werden immer kürzer. Betrug die Halbwertszeit, bis eine neue Technologie eine Marktdurchdringung von 50% erreicht hat, beim Telefon noch ca. 50 Jahre, beim Farbfernseher noch ca. 20 Jahre und beim Internet noch 10 Jahre, so waren dafür bei neuen digitalen Plattformen wie Facebook, Twitter oder Instagram nur noch wenige Jahre notwendig.

Auch im Alltagsleben hat die Beschleunigung deutlich um sich gegriffen. Wo früher Geschäftsbriefe und E-Mails geschrieben wurden, nehmen heute selbst im Geschäftsleben ad hoc abgesetzte „Instant Messages“ per SMS, WhatsApp oder Twitter zu.

Zwar hilft die Digitalisierung vordergründig auch Zeit zu sparen. Sie zwingt uns aber gleichermaßen in einen Prozess des „Hier“, „Jetzt“ und „Sofort“. „Always on“ ist nicht umsonst zum Modewort der Digitalisierung geworden.

Weltbeben

Dass dies nicht ohne Konsequenzen für die Art unseres Zusammenlebens und Zusammenarbeitens bleibt, ist logisch. Immer schneller scheint sich die innere Uhr des Alltags zu drehen. Als immer „härter“ und „unerbittlicher“ nehmen viele Menschen ihren privaten und beruflichen Alltag heute wahr, obwohl es ihnen in Zeiten des gestiegenen Wohlstands doch eigentlich besser gehen müsste als früher. Schuld daran ist nicht zuletzt die zu-

01 Harder, faster, stronger

nehmende Dynamik, die nicht nur, aber auch durch die neuen digitalen Technologien potenziert wird:

„Der Trend der Gegenwart ist harder, better, faster, stronger. Das sieht man nicht nur im digitalen Bereich, sondern auch daran wie Transport und Produktion oder auch Drogenkonsum (i.e. Koffein, Energydrinks, Ecstasy) alle auf ein schnelleres Tempo setzen“, so der deutsche Soziologe und Politikwissenschaftler Prof. Dr. Hartmut Rosa jüngst auf einer Veranstaltung des Hertie Forum in Berlin.

→ *„Der Trend der Gegenwart ist harder, better, faster, stronger.“* Prof. Dr. Hartmut Rosa, Soziologe

„Harder, better, faster, stronger“... Diese Logik kennen die meisten von uns auch aus dem Wirtschaftsleben. Ein immer härter werdender Wettbewerb, Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und ein Markt, der häufig nur noch das Gesetz des Stärkeren kennt.

Gabor Steingart, Vorsitzender der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Handelsblatt und Herausgeber von Deutschlands größter Wirtschaftszeitung, spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Weltbeben“ und von einem „Leben im Zeitalter der Überforderung“:

„Die Gleichzeitigkeit der politischen Problemlagen, die Hochgeschwindigkeit des Digitalzeitalters, ein kapitalistisches System, das in Teilen Maß und Mitte verloren hat und ein tradiertes Parteiengefüge, das seine Dominanz verliert, überfordern derzeit die Problemlösungskompetenz“, so Steingart in einem Interview zu seinem neuen Buch.

Eine wichtige Grundhypothese von Gabor Steingart lautet dabei: *„Nur wer seine Überforderung versteht, kann sie überwinden.“*

→ *„Nur wer seine Überforderung versteht, kann sie überwinden.“* Gabor Steingart, Vorsitzender der Geschäftsführung, Handelsblatt Gruppe

Eine wichtige Voraussetzung für ein solches „Verstehen“ ist dabei die Erkenntnis, dass man auf Geschwindigkeit nicht zwangsläufig mit noch mehr Geschwindigkeit reagieren sollte (oder auf bereits bestehende Überforderung mit noch mehr Überforderung).

01 Harder, faster, stronger

Um Joe Kaeser, den Vorstandschef von Siemens zu zitieren, geht es aus unternehmerischer Perspektive bei der Digitalisierung ohnehin auch weniger um Geschwindigkeit, sondern vielmehr um Anpassungsfähigkeit. Aber dazu später mehr ...

Zunehmende Dichte

Ein zweites wichtiges Phänomen, das es auch ohne die Digitalisierung bereits gegeben hat, welches aber durch diese enorm potenziert worden ist, ist das Phänomen der zunehmenden Vernetzung, Intensität und Dichte.

Wir leben in einer immer volleren, immer dichteren, immer stärker vernetzten, von immer mehr Reizen überfluteten Welt. Bereits heute beträgt das Volumen der jährlich über das Internet transferierten Daten 1 Zettabyte. Das sind 1000 Exabytes, 1 Milliarde Terabytes oder 1 Trillionen Gigabytes. Cisco erwartet, dass sich dieses Volumen bereits 2020 mehr als verdoppelt haben und dann bei 2,3 Zettabytes liegen wird.

Hierbei handelt sich nur um die Summe der tatsächlich über das Netz übertragenen Daten. Die Summe der jährlich produzierten bzw. gespeicherten Daten ist deutlich höher. Lag diese 2013 noch bei ca. 4,4 Zettabytes und 2015 bei ca. 8,5 Zettabytes, so gehen die Experten von IDC davon aus, dass dieses Volumen Ende 2020 bereits bei 44 Zettabytes liegen wird.

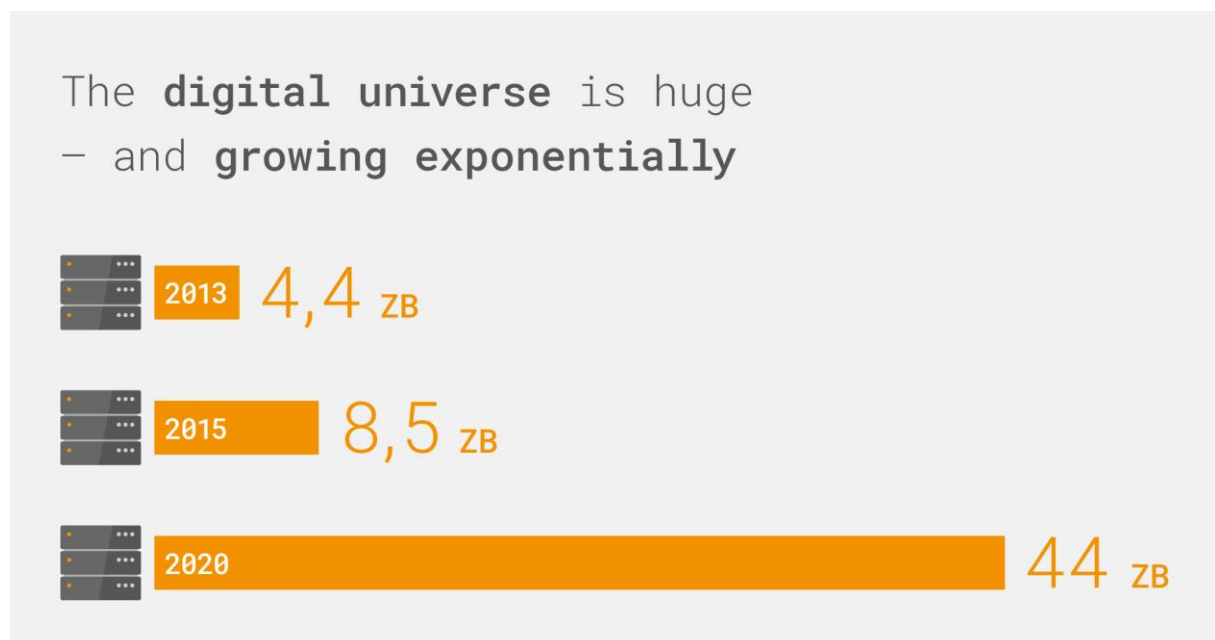


Abb. 1: So schnell wächst das Datenvolumen – Ein Beleg von vielen für die exponentiellen Wirkungen der Digitalisierung (Quelle: IDC)

Die damit verbundene Dichte an Informationen bietet enorme Möglichkeiten. Sie bringt aber automatisch auch das Problem von Kapazitätsengpässen mit sich. Diese Daten müssen nämlich nicht nur prozessiert und gesichert werden. Man muss sie auch verarbeiten, auswerten und die richtigen Schlüsse daraus ziehen können.

Der Soziologe Hartmut Rosa sieht daher auch weniger in der Beschleunigung an sich, sondern in einer Logik des „Mehr“ die Hauptherausforderung der Digitalisierung. In einem Interview mit dem Portal „Planet Wissen“ stellt er dazu fest: *„Diesen Eindruck (dass der Computer das Fließband unserer Tage ist) hat man tatsächlich (...) Ich glaube aber, das ist ein Fehleindruck. Denn der Computer zwingt uns ja nicht, mehr zu tun oder schneller zu leben.“*

Das Problem liegt darin, dass wir mit dem Computer Aufgaben schneller bewältigen können, gleichzeitig können wir aber auch viel mehr Aufgaben erledigen. (...) Das bringt den Zeitdruck, obwohl der Computer schnell ist. (...). Das scheint auch einer der Gründe zu sein, warum heutzutage eine Menge Menschen das Gefühl haben, ihr Zeitmanagement gerate aus den Fugen. Das hängt mit der Digitalisierung der Welt zusammen, die in den 1990er Jahren begonnen hat.

Seitdem haben wir viele Kommunikations- und Informationsprozesse umgestellt. Die wurden extrem beschleunigt. Das hat erst die Möglichkeit geschaffen, viel mehr Aufgaben zu bewältigen. Der Zeitgewinn, den der Computer bringt, schmilzt dabei allerdings dahin. Und das bringt den Menschen an den Rand seiner Belastungsfähigkeit.“

Hating the internet?

Inzwischen häufen sich die Diagnosen, die sich nicht mehr nur mit den Vorteilen, sondern auch mit den Nachteilen dieser Entwicklung auseinandersetzen.

Am weitesten geht dabei der amerikanische Autor Jarett Kobek. In seinem vor Kurzem auch auf Deutsch erschienenen Polemik „I hate the internet“ („Ich hasse dieses Internet“) beschreibt Kobek die Empörung einer Gemeinschaft, die sich durch die permanente Präsenz des Internet so fühlt, *„als würde man zu Boden getreten und dann immer noch getreten, als man schon am Boden lag. Wieder und wieder und wieder und wieder.“*

Dieses Urteil mag harsch klingen. Aber seien wir mal ehrlich: Haben wir uns nicht schon alle einmal so gefühlt, wenn wir kurz vor Büroschluss noch die gefühlt 523. Mail an diesem Tag erhalten, auf der wieder einmal 20 Personen im Verteiler stehen, denen man auch garantiert sofort antworten muss? Dann entsteht das, was eine amerikanische Punk Band zu ihrem Namen gemacht hat: *„Rage against the machine“*.

Wobei das Internet mit seinen Möglichkeiten nicht das Problem ist, sondern unser Umgang mit dieser Komplexität.

Scheinbare Transparenz

Schuld an der zunehmenden Überforderung durch die Digitalisierung ist nicht zuletzt ein drittes Phänomen, das mit denen der Dynamik und Dichte eng verbunden ist: das der scheinbaren Transparenz. Was früher noch still und heimlich im eigenen Kämmerlein stattfand, wird heute – ob man will oder nicht – sehr schnell in die digitale Öffentlichkeit gezogen und dort nicht nur verbreitet und bewertet, sondern häufig auch „umgewertet“.

In Kobek's Zukunftsroman geschieht dies im Rückblick beispielsweise über Twitter, die Kobek zugespitzt als „Plattform“ beschreibt, *„auf der Teenager andere Teenager in den Selbstmord“* treiben und *„dabei wie besessen“* sind *„von prominenten Eintagsfliegen“*. Die Wirtschaft sieht Kobek dabei in einem erheblichen Maße mitverantwortlich dafür, *„dass die Leute eine möglichst große Menge Schwachsinn in ihre Computer und Handys tippten“* und am Ende zu einem *„möglichst scheußlichen Verhalten“* verführt werden.

Das Interessante daran: Es braucht heute keinen „Digital Nerd“ wie Kobek mehr, um derartige Problemdiagnosen zu stellen. Selbst konservative Zeitungen wie die WELT oder die NZZ bedauern inzwischen die Wiedergeburt des *„mittelalterlichen Rituals des An-den-Pranger-Stellens“* durch einen alles andere als transparenten, weil gesichtslosen *„digitalen Mob“*, der die neuen technologischen Möglichkeiten für sich nutzt, um im eigentlich transparenten Netz durch massive Desinformation für immer mehr Intransparenz zu sorgen.

Das gläserne Unternehmen

Alles nur Dinge, die vor allem gesellschaftliche Relevanz besitzen, aber für die Führung von Unternehmen von eher untergeordneter Bedeutung sind?

Wohl kaum. Die Unternehmen selbst sehen sich immer größeren Herausforderungen im scheinbar so transparenten Netz gegenüber: „Der gläserne Mitarbeiter“, „das gläserne Unternehmen“, „der gläserne Chef“ ... all dies sind Überschriften der letzten Monate zum Thema Digitalisierung. Sie belegen, wie sehr die zunehmende Transparenz – ob gewollt oder ungewollt – das Wirtschaftsleben derzeit verändert und dabei nicht immer nur zu mehr Wahrheit und Klarheit im Wirtschaftsleben führt, sondern eben auch zu mehr Unsicherheit und Instabilität.

Digitale Hybris

Hier offenbart sich ein Phänomen, das wir „digitale Hybris“ nennen. Unter „Hybris“ (griechisch für Übermut, Anmaßung) wird für gewöhnlich eine extreme Form des Zuviels, der Zügellosigkeit und der Selbstüberschätzung bezeichnet. Der Begriff wird in der griechischen Mythologie dabei für unterschiedlichste Phänomene verwendet, z.B. für wuchernde Pflanzen oder über die Ufer tretende Flüsse.

Neue Technologien haben immer schon derart hybrisartige Eigenschaften besessen. Sie können das Leben einfacher, sorgloser, effektiver machen, aber auch zu neuen Komplexitäten, Ineffizienzen und zu ernsthaften Problemen führen, vor allem dann, wenn man sich ihnen einfach kritiklos verschreibt, ohne dabei auch die damit verbundenen Risiken zu erkennen.

→ „*Wir dürfen nicht der digitalen Hybris verfallen.*“ [Dr. Willi Steul, Intendant Deutschlandradio](#)

Diesen Zusammenhang hat der österreichisch-britische Philosoph Sir Karl Raimund Popper schon 1964 folgendermaßen beschrieben: „*Die Hybris, die uns versuchen lässt, das Himmelreich auf Erden zu verwirklichen, verführt uns dazu, unsere gute Erde in eine Hölle zu verwandeln.*“

Soweit, nämlich die Erde in eine Hölle zu verwandeln, hat es die Digitalisierung noch nicht gebracht. Noch halten sich Chancen und Risiken in et-

wa die Waage. Ob das allerdings so bleibt, hängt nicht zuletzt davon ab, wie wir Menschen damit umgehen.

Digitalisierung als Chance

Wo die Chancen der Digitalisierung liegen, ist offensichtlich: Die neuen digitalen Technologien, von einfachen Softwarelösungen und dem World Wide Web, über Mobile Commerce und Big Data bis hin zur künstlichen Intelligenz, der digitalen Fabrik, Landwirtschaft 4.0, Advanced Robotics und dem Internet of Things, können Unternehmen, Volkswirtschaften und der globalen Ökonomie als Ganzes helfen, deutliche Produktivitätsgewinne zu erzielen. Schätzungen der Europäischen Kommission gehen davon aus, dass die positiven Wachstumseffekte für das Bruttoinlandsprodukt, die allein durch eine erfolgreiche Digitalisierung ausgelöst werden, jährlich über 1% betragen könnten.

Die Unternehmensberatung Accenture schätzt in ihrer Studie: „Digital Disruption: The Growth Multiplier“ sogar, dass durch entsprechende Anpassungen bei Investitionen in digitale Skills, digitale Technologien und digitale Akzeleratoren das „Gross Domestic Product“ (GDP; deutsch für BIP) der USA 2020 jährlich um 2,1% höher liegen wird, als ohne diese Effekte.

Wachstums- oder Schrumpfkurs?

Schaut man auf die wirtschaftliche Realität, so sehen die nackten Zahlen allerdings deutlich anders aus. Es war kein wirtschaftskritisches Medium, sondern das Handelsblatt, das unter dem Titel „*Die Effizienzlüge*“ vor geraumer Zeit aufgezeigt hat, dass das Produktivitätswachstum in Deutschland seit den 1970er-Jahren nicht gestiegen, sondern von 4% auf gut 1% zurückgegangen ist. Selbst die USA, die mit ihren zahlreichen Silicon-Valley-Unternehmen als Vorreiter der Digitalisierung gelten, haben aktuell mit einer schwächelnden Volkswirtschaft zu kämpfen „*Also eher Schrumpf- statt Wachstumskurs*“, wie das Handelsblatt schreibt?

Alle wollen nur noch Hightech sein

Ähnlich skeptisch hat sich Anfang 2016 Sven Prange, Mitglied der Chefredaktion der Wirtschaftswoche geäußert. Zum Digitalisierungsrausch beim World Wide Forum in Davos hat er Folgendes beobachtet: „*Keiner will Industrie sein, alle wollen Hightech sein.*“

→ „Keiner will Industrie sein, alle wollen Hightech sein.“ Sven Prange, Mitglied der Chefredaktion der Wirtschaftswoche

Das von Prange beschriebene Kernproblem lautet: Viele Manager sowie Politiker finden die digitale Welt zwar irgendwie vielversprechend, könnten aber häufig **nichts Konkretes** damit anfangen.

„Um das zu kaschieren, gibt sich die Führungskraft von heute möglichst aufgeschlossen. Wer den Hemdkragen offen trägt und immer ruft, dass sich alles ändert, alles digitalisiert wird, und künstliche Intelligenz schon alle Probleme dieser Welt lösen werde, fühlt sich immerhin auf der richtigen Seite der Geschichte.“

Leider kamen dann doch ab und an einige wesentliche Fragen auf, die nur spärlich bis gar nicht beantwortet wurden: Wie sehen Arbeitsmärkte aus, wenn Roboter die Arbeit erledigen? Wie finanzieren sich Staaten, wenn mit Arbeit womöglich auch Einkommenssteuern wegfallen? Wie viel europäisch geprägte soziale Marktwirtschaft wollen wir eigentlich ins neue Zeitalter retten?“

All diese Fragen sind bisher nicht wirklich beantwortet worden. Was nicht heißt, dass sich die gewünschten Wachstumseffekte nicht noch einstellen werden.

Logik des Schachbretts

Die MIT-Wissenschaftler Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, zeigen in ihrem Bestseller „*The Second Machine Age*“ auf, dass der aktuelle Rückgang des Produktivitätswachstums tatsächlich nur eine vorübergehende Erscheinung sein könnte. Der große Effizienzschub durch die neuen Technologien wird ihrer Meinung nach erst noch kommen – und dann mit voller Kraft.

Hierzu noch einmal das Handelsblatt in seiner Artikelserie „Digital vernetzt – Die Zukunft der Industrie“: *„Nach Ansicht der MIT-Wissenschaftler Brynjolfsson und McAfee ist das Schachbrett der Digitalisierung gerade zur Hälfte gefüllt. Beweise dafür gibt es überall: Im Jahr 2005 hielten die zwei Ökonomen Frank Levy und Richard Murnane etwa ein selbstfahrendes Auto für technisch nicht möglich, doch nur ein paar Jahre später schickte Google seine erste kleine Fahrzeug-Flotte auf die Straßen. Genauso erschien es vor wenigen Jahren noch unheimlich schwierig, dass Maschinen*

geschriebene oder gesprochene Sprache verstehen oder Bilder erkennen könnten: Heute gibt es Facebooks Gesichtserkennungssoftware und Apples Sprachsoftware Siri.

Unterstützung für die Theorie der MIT-Wissenschaftler kommt auch von Stanford-Historiker Paul David. Nach seinen Studien hat es in der Vergangenheit jeweils mehr als 30 Jahre gedauert, bis Erfindungen wie die Dampfmaschine oder die Elektrizität ihre vollen Produktivitätseffekte entfaltet haben. Schließlich benötigten neue Technologien auch neue Strukturen – und bis diese aufgebaut seien, brauche es einfach Zeit. Dann aber schreite die Entwicklung rasant voran.“

Lösung der Menschheitsprobleme

Man kann noch weitergehen und in der Digitalisierung nicht nur den Schlüssel zur Erzielung von mehr Wachstum sehen, sondern auch eine wichtige Voraussetzung für die Lösung vieler Probleme, mit denen die Menschheit zukünftig zu kämpfen haben wird.

Die zunehmende Überbevölkerung der Welt, die daraus resultierende Ressourcenknappheit, der Energieeffizienzdruck, die Notwendigkeit der Schaffung von Smart Mega-Cities, Smart Homes, Smart Farming und Smart Transportation Solutions, all dies lässt sich ohne eine fortschreitende Digitalisierung kaum denken.

Allerdings gilt natürlich genauso das Gegenteil: Die Digitalisierung kann, falsch umgesetzt, die Probleme der Menschheit durchaus auch erhöhen. So besitzt sie beispielsweise das Potenzial, die Umweltbelastungen deutlich zu steigern, statt diese zu vermindern (man denke nur an das gestiegene Logistik- und Transportaufkommen), zu mehr Ineffizienz statt Effizienz zu führen (Stichwort: Datenflut) und die wirtschaftlichen wie persönlichen Freiheiten tatsächlich einzuengen, statt diese zu vergrößern.

Faktor Mensch

Ob die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen also tatsächlich eintreten und die Risiken übertreffen werden, hängt nicht zuletzt von uns Menschen ab.

Das gilt nicht nur für die Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes, sondern ebenso auch für jedes Unternehmen. Wie und wozu es die neuen Techno-

logien nutzt, um die eigene Zukunftsentwicklung proaktiv zu gestalten, liegt schließlich immer noch an jedem Unternehmen selbst. Und auch daran, wie es diesen technologischen Transformationen mit notwendigen Anforderungen in der eigenen kulturellen Entwicklung des Unternehmens begegnet.

→ „*Der Erfolg der Digitalisierung hängt in erster Linie von den Menschen (...) ab.*“ Kernbotschaft, [Digital Leadership Summit 2017](#)

Meg Withman, Chefin des Technologiekonzerns Hewlett Packard, hat dies Anfang 2016 in Davos folgendermaßen beschrieben: „*Vieles ist nicht Problem der Technik, sondern der Kultur bei der Transformation.*“

Eine neue Führungskultur

Genau hier kommt die Führung ins Spiel. Um den technologischen Wandel nämlich nicht nur proaktiv zu gestalten, sondern um auch die Unternehmenskultur parallel dazu entsprechend anzupassen, ist gute Führung erforderlich.

Es verwundert daher nicht, dass die Debatte um die Digitalisierung längst schon im Führungskontext angekommen ist: „*Disruptive Thinking*“, „*Eine neue Führungskultur*“, „*Wille zum Kulturbruch*“, „*Agile Führung*“, „*Leadership 4.0*“, „*Digital Governance*“, so lauten die meist euphemistischen Beschreibungen neuer digitaler Führungsqualitäten.

Allerdings nehmen auch im Wirtschaftsumfeld die Publikationen, die darauf verweisen, dass nicht nur „heiter Sonnenschein“ herrscht im neuen Wunderland der digitalen Führung, mehr und mehr zu. „*Deutsche Wirtschaft verpasst die Digitalisierung*“, „*Unternehmen im Digitalisierungsdilemma*“, „*Viele Chefs stellen sich nicht auf die Digitalisierung ein*“, „*So krank macht uns die digitale Arbeitswelt*“ ...

Dabei sind es nicht nur die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen spezifischen Chancen sowie Risiken und Probleme, durch die Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter in zunehmendem Maße herausgefordert werden, sondern auch der vielzitierte Wertewandel. „*Generationswechsel auf dem Arbeitsmarkt*“, „*The next Billion*“, „*Generation X, Y, Z*“, „*Digital Natives*“, „*Employees 2.0*“ etc. Dies sind nur einige der vielfältigen Schlagworte, die den aktuellen Wertewandel in der Arbeitswelt beschreiben.

Tatsächlich hat durch diesen Wertewandel – aber auch durch andere Faktoren wie etwa den zunehmenden „*War for Talents*“ befeuert – das Bewusstsein für kulturelle Führungsfragen in Unternehmen deutlich zugenommen. Damit hat sich auch das Leitbild von Führung erheblich verschoben.

Der moderne Chef

Die Chefs von heute sind selbstverständlich nicht mehr patriarchalisch, dominant, streng, alles bestimmen wollend, meist übergewichtig und überhaupt nur schwer genießbar. Im Gegenteil: Der moderne Chef (oder besser noch die moderne Chefin) ist modern, freundlich, offen und mitarbeiterorientiert. Er/sie ist leger angezogen, lebt gesund, ist immer gut drauf und kommt lieber mit dem Rucksack als mit dem Aktenkoffer ins Büro.

Dieses bereits seit Jahren kolportierte neue Leitbild der Führung hat durch die Digitalisierung noch einmal einen ganz neuen Twist bekommen: Nicht nur nett soll er/sie sein. Der Chef/die Chefin der Zukunft ist vielmehr auch überaus „agil“, „technologie-, design- & scrum-minded“ und natürlich „mega disruptiv“.

Alles total digital optimal?

Allen Unkenrufen zum Trotz scheint all dies jedoch nur bedingt zu fruchten. Warum sonst, scheitern immer noch so viele Führungskräfte bei der Umsetzung der von ihnen initiierten digitalen Veränderungsprozesse in Unternehmen? Warum werden so viele Digitalstrategien (gleichermaßen von etablierten Playern wie Start-ups) immer noch in den Sand gesetzt (noch immer scheitern 9 von 10 Neugründungen)? Warum nehmen die Risiken, Krisensituationen und Sicherheitsprobleme in Unternehmen ständig zu? Und warum werden so viele der gesetzten Transformationsziele nach wie vor nie erreicht?

Warum haben die Krankenstände in digitalen Zeiten nicht durchweg ab-, sondern eher zugenommen? Warum gibt es nach wie vor Phänomene wie Burn-outs und innere Kündigungen, und zwar nicht nur auf den unteren, sondern auch auf den mittleren und oberen Führungsebenen? Warum wechseln selbst in den scheinbar so „heilen“ neuen digitalen Arbeitswelten die Mitarbeiter immer schneller ihren Arbeitsplatz?

Warum wird die Wirtschaft nach wie vor und in den letzten Jahren mehr denn je von erheblichen Skandalen erschüttert, die am Ende vor allem eines tun: über Jahre mühevoll erarbeitete Werte in manchmal kürzester Zeit zu vernichten? Wie kann das passieren, obwohl nicht nur die rationalen Steuerungssysteme der Unternehmen (Controlling, Corporate Governance, Compliance etc.), sondern auch die sogenannten weichen Faktoren (flache Hierarchien, Teambuilding, Mitarbeiterorientierung ...) eigentlich etwas Anderes nahelegen?

Genau diese Fragen haben wir uns gestellt und sind dabei in der gemeinsamen Diskussion zu ein paar Schlussfolgerungen gekommen, die wir gerne mit Ihnen teilen möchten.

Die Bedeutung des Analogen

Wir glauben fest daran, dass Führung heute radikal anders aussehen sollte, aber nicht im Sinne von „harder, faster, stronger“ oder gar nur „disruptiver“ und „digitaler“.

Was man bei aller Digitalisierung nämlich nicht vergessen darf, ist, dass wir Menschen durch und durch analoge Wesen sind. Die digitale Transformation braucht deshalb mehr denn je einen analogen Umgang mit den Herausforderungen von heute und morgen.

„People are not robots, don't port their brains directly to the Internet, are actually spectacularly bad at multitasking, have generally short attention spans, and really, truly, don't spend much time thinking about your brand“, so die amerikanische Beraterin Kathryn Pepper Miller in einem Beitrag auf LinkedIn.

→ *„In the drive to digitize everything and push it out everywhere, it's easy to forget an unalterable fact: humans are analog.“ Kathryn Pepper Miller, Co-Founder setof1*

Es sind daher die Schnittstellen zwischen dem analogen Menschen und der digitalen Welt, die zentral sind für unsere Zukunft und die Führung von Unternehmen vor fundamentale Herausforderungen stellen.

Die Antwort auf diese Herausforderung ist im Prinzip viel simpler als die Komplexität der äußeren Umstände es nahelegt. Sie ist nämlich im eigenen Inneren der Führungskräfte selbst zu finden. Um gerade in digitalen

Zeiten richtig und gut führen zu können, müssen Manager zunächst ihr Bild auf die Welt, ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter, ihre Kunden, ihre Geschäftspartner und auch ihr eigenes Selbst verändern, sonst kann die äußere Transformation nicht gelingen.

Bemerkenswert ist, dass auf Grundlage solcher internen Veränderungen plötzlich Veränderungen im Außen (neue Strategien, Innovationen, Produkte, Services, Organisationsformen) möglich werden, die vorher scheinbar unüberwindbare Hindernisse dargestellt haben.

Raus aus der Komfortzone

Das Gute daran ist: Innere Veränderungsprozesse besitzen einen „high impact“ bei „low cost“. Das bedeutet aber nicht, dass die Konsequenzen, die sich die daraus ergeben, einfach umsetzen ließen. Im Gegenteil.

Manager sind es gewohnt, Lösungen für Probleme oder Herausforderungen vor allem im Außen zu suchen (am Markt, in Tools, in Strategien, in der Organisation), nicht bei sich selbst. Das haben sie nicht nur an der Universität so gelernt und in vielen Management-Ratgebern so gelesen. Das ist auch die natürliche persönliche Komfortzone. Da kennen sie sich aus. Das gibt ihnen Sicherheit.

→ „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ [Albert Einstein](#)

Die Konsequenz daraus: Alles was im Bereich der Psychologie angesiedelt ist, wird schnell als Esoterik abgetan, es sei denn, es lässt sich irgendwie instrumentalisieren. Dabei hat nicht zuletzt die verhaltensorientierte Wirtschaftsforschung der letzten Jahrzehnte vor allem eines gezeigt: Kaum ein Bereich des menschlichen Lebens ist so immanent von psychologischen Phänomenen geprägt wie das Wirtschaftsleben. Das betrifft selbstverständlich auch den Bereich der Führung.

Die „Delete“-Taste drücken

Leadership in Zeiten der Digitalisierung kann deshalb nicht einfach weitermachen wie bisher. Sie muss die innere DELETE-Taste drücken, um alte Muster hinter sich zu lassen und dadurch neue Möglichkeitsräume zu eröffnen. In vielen Gesprächen, Beratungs- und Coaching-Projekten, die wir in den vergangenen Jahren begleitet haben, haben wir beobachtet, dass

01 Harder, faster, stronger

diejenigen Führungskräfte und Unternehmen am erfolgreichsten sind, die ihre Kultur als Ausgangspunkt gesehen haben.

Bevor wir uns jedoch näher mit der Frage der Transformation von Kultur und Führung im Zeitalter des Digitalen auseinandersetzen, wagen wir noch einmal einen näheren Blick auf die Digitalisierung an sich und darauf, wie diese das wirtschaftliche Leben in den letzten Jahrzehnten bereits fundamental verändert hat.

02

Total digital



Von der Digitalisierung zur digitalen Revolution

Als Digitalisierung („digitization“) wird im technischen Sinne die Überführung analoger Größen in diskrete (abgestufte) Werte (0 und 1) bezeichnet, mit dem Zweck, sie elektronisch zu speichern oder zu verarbeiten.

→ **Digitus: lateinisch für „Finger“ = mit den Fingern zählen.** [Wikibooks](#), [Digitale Schaltungstechnik](#)

Im weiteren Sinne wird mit dem Begriff der Digitalisierung allerdings zunehmend auch die sogenannte „digitale Revolution“ ganz allgemein im Sinne des englischen Begriffs „digitalization“ bezeichnet. Hierbei geht es um den durch Computer und ihre Vernetzung ausgelösten Umbruch, der seit Ausgang des 20. Jahrhunderts einen Wandel der Technik wie (fast) aller Lebensbereiche bewirkt. Ähnlich wie die industrielle Revolution 200 Jahre zuvor die agrarisch und manufakturiell geprägte Wirtschaft transformiert hat, so geschieht das heute durch eben diese Digitalisierung.

Prä-/Mid-/Post-Digital

Wie weit die digitale Revolution inzwischen fortgeschritten ist, hat der Innovationschef von Zenith Media und TechCrunch Experte [Tom Goodwin](#) jüngst in seinem Blog-Beitrag *„Are we entering the post-digital age?“* treffend auf den Punkt gebracht.

Fanden in der sogenannten **prädigitalen Ära** (den 1960er- bis 1990er-Jahren) digitale Technologien bereits Eingang in Teilbereiche der Wirtschaft, z.B. in Form großer Main-Frame-Rechner und der ersten automatisierten Maschinen bis hin zum ARPA-Net (als Vorläufer des Worldwide Web), so waren diese jedoch noch nicht im gesellschaftlichen Mainstream angekommen.

In diese Zeit fällt auch die Gründung der meisten Hard- und Softwarefirmen, z.B. Intel (1968), SAP (1972), Microsoft (1975), Apple (1976), Oracle (1977), Sun Microsystems (1982), Autodesk (1982) und Dell (1984). Das Unternehmen IBM wurde zwar bereits 1896 gegründet, Xerox 1906 und Hewlett-Packard 1939. All diese Unternehmen haben sich aber erst wirklich in den 1960er- und 1970er-Jahren mit der Entwicklung massenmarkt-kompatibler Computersysteme beschäftigt.

Im Jahr 1943 soll Thomas J. Watson, der IBM bis 1956 leitete, noch folgenden denkwürdigen Satz gesagt haben: „*I think there is a world market for maybe five computers.*“ Dass er damit nicht Recht behalten sollte, haben die letzten Jahrzehnte zweifelsohne belegt. Spätestens mit Verbreitung der ersten wirklichen PCs in den 1980er-Jahren, basierend auf CPUs des Typs 80286 (286er), 80386 (386er) und später 80486 (486er) wie auch des Apple Macintosh (1984) begann die Digitalisierung dann tatsächlich mehr und mehr in der Mitte von Wirtschaft und Gesellschaft anzukommen.

→ „*I think there is a world market for maybe five computers.*“ Thomas J. Watson, Ehemaliger IBM-Chef (1914-1956)

Wirklich angekommen ist sie dort jedoch erst, als Ende der 1990er-Jahre das Internet mit Verbreitung des World Wide Web in das Bewusstsein der breiten Bevölkerung gerückt ist und damit die sogenannte „**mid digital era**“ begann. Erst durch das Internet wurden die ersten voll digitalen Geschäftsmodelle wie der digitale Buchladen (Amazon), der digitale Flohmarkt bzw. das digitale Auktionshaus (ebay) oder der digitale Freundeskreis (Facebook) überhaupt erst möglich.

In genau diese mittlere digitale Zeit fällt auch das Aufkommen zahlreicher neuer digitaler Hardwareprodukte. Dazu zählt u.a. die Einführung der ersten digitalen Smart Cards, PDAs und DVDs (zweite Hälfte der 1990er-Jahre), der ersten digitalen Smartphones wie dem Communicator von Nokia (1996), dem BlackBerry von RIM (1999) und dem iPhone von Apple (2007), der Digitalkamera (2000), der Launch des digitalen Radios DAB (2004) bis hin zur breiten Verwendung von Graphical User Interfaces bei Autos und Maschinen.

Kennzeichnend für diese Ära war, dass zu diesem Zeitpunkt viele der klassischen „analogen“ Unternehmen noch an ihren alten Geschäftsmodellen festhielten und die Bedrohung durch den neuen digitalen Wettbewerb noch nicht wirklich verstanden hatten. Daniel Goldscheider, CEO von Paperless Inc., hat das in einem Interview mit uns am Beispiel Kodak auf den Punkt gebracht: „*Kodak hat 1975 zwar die erste Digitalkamera produziert, aber dennoch nicht verstanden, dass die 'Kodak Moments' und nicht Film der Kern des Unternehmens ist. Heute ist Apple's iPhone das Werkzeug für*

diese Momente und das wertvollste Unternehmen der Welt. 1997 war Kodak \$30 Milliarden und Apple etwas über \$2 Milliarden wert.“

Weitere Beispiele sind die Versandhändler Quelle und Neckermann, welche die neuen Chancen des Online-Handels zu spät erkannten und daher bald vom Markt verschwanden.

Bereits in dieser Zeit wurden also etablierte Player in einigen Branchen wie dem Handel durch die neuen digitalen Technologien fundamental herausgefordert – z.B., weil neue Online-Player wie Amazon oder ebay den alten Anbieter in Sachen Convenience, Flexibilität und Economies of Scale schnell um einiges voraus waren.

Während dies in der mittleren digitalen Ära nur für einige Branchen galt, wird die Herausforderung klassischer Geschäftsmodelle gewissermaßen zum Grundprinzip der aktuell anbrechenden **spät- bis postdigitalen Ära**. In dieser Phase scheinen die Grenzen zwischen der digitalen und nichtdigitalen Welt mehr und mehr zu verschwimmen. Digitale Technologien werden dabei so selbstverständlich in unsere Lebens- und Arbeitswelten integriert, dass wir gar nicht mehr darüber nachdenken, ob etwas analog oder digital verarbeitet wird.

„Like pre-digital, nobody will think of 'digital' in this age. The concept of it will move into the background and, much like oxygen or electricity, we'll understand digital to be transformative yet irrelevant. There will be no more Chief Digital Officers in the same way that a Chief Electricity Officer doesn't exist today.

In the post-digital age, digital technology will be a vast, quiet element forming the seamless backbone of life. The Internet will be a background utility, noticeable only in its absence. Smart homes will work. Video will follow us around. Content will be paid for... all seamlessly and effortlessly.

We will no longer talk of TV versus online, or mobile versus desktop. Retailers won't consider online-versus-physical as a divide of merit; they will just celebrate sales. Advertising will work around people, seamlessly telling sequential stories to move people to purchase. Content won't care about national boundaries; even contemporary notions like currency or language will become less central to life“, so der TechCrunch Autor Tom Goodwin jüngst in seinem Blog.

→ *“In the post-digital age, digital technology will be a vast, quiet element forming the seamless backbone of life. The Internet will be a background utility, noticeable only in its absence.”* Tom Goodwin, Head of Innovation, Zenith Media

Parallel dazu werden sich auch die Fertigungswelten verändern: *„Manufacturing will be just-in-time. Products will be made to order and shipped by autonomous vehicles.“* Phänomene wie AI-driven Manufacturing, Crowdsourcing, Predictive Maintenance, Industrial Robotics, Cloud Computing, Industry 4.0, das Internet of Things, Smart Homes, Wearable Technologies sowie Connected Cars und Unmanned Ships sind Ausdruck dieser kommenden post-digitalen Ära.

Etablierte Branchen im Umbruch

Diese Entwicklung stellt selbst etablierte Branchen vor enorme Herausforderungen, wie die im Folgenden aufgeführten drei kurzen Beispiele aus der Automobilindustrie, der Finanzbranche oder des Maschinenbaus kurz zeigen sollten:

Beispiel 1: Die Automobilindustrie

„Menschen wollen Mobilität, also schnell, bequem und günstig von A nach B kommen. Ein eigenes Auto ist schnell und bequem, aber sicher nicht günstig, weil es durchschnittlich 95 Prozent der Zeit ungenutzt herumsteht.“

Zwei Entwicklungen treiben die Abkehr vom eigenen Auto massiv voran: erstens die Möglichkeiten zum bequemen Teilen eines Fahrzeugs oder einer Fahrt durch Car-Sharing beziehungsweise Ride-Sharing. Zweitens das autonom fahrende Auto, das sich schon deshalb schnell durchsetzen wird, weil es viel weniger Unfälle produziert als der Mensch und uns zudem Millionen Stunden ungenutzter Zeit hinter dem Steuer zurückgibt.

Wenn ich also künftig per App ein selbstfahrendes Auto bestellen kann, das in drei Minuten vor mir steht und zudem deutlich weniger kostet als ein Taxi heute, dann wird der Markt explodieren. Und entsprechend weniger Autos werden gebraucht. Forscher am Massachusetts Institute of Technology haben ausgerechnet, dass alle Fahrleistungen in Städten mit 20 Prozent der heutigen Autos erbracht werden können“, so Holger Schmidt im September 2016 auf dem Expertenportal Springer Professional.

Die deutschen, aber auch ausländischen Automobilkonzerne, die in zunehmendem Maße von Nichtautomobil-Unternehmen wie Google, Apple oder Uber Konkurrenz erhalten, haben ihre Geschäftsmodelle inzwischen angepasst und versuchen mit neuen Mobilitätskonzepten wie ConnectedDrive, Car2Go, Drive Now oder BlaBlaCar und mit neuen Automobilkonzepten wie der i-Serie von BMW darauf zu reagieren.

→ „Wir warten nicht darauf, dass andere unsere Geschäftsmodelle disruptieren. Das machen wir selbst.“ Dr. Volkmar Denner, CEO Robert Bosch GmbH

Wer das Rennen dabei gewinnt, ist längst noch nicht klar. So haben sich Unternehmen wie Google und Apple Medienberichten zufolge ja inzwischen wieder davon verabschiedet, selbst Autohersteller zu werden. Stattdessen wollen sie eher digitale Plattformen entwickeln, die dann von anderen Autoherstellern genutzt werden können. Entscheidend wird dabei die Frage sein, welcher Bestandteil zukünftig den größten Teil der Wertschöpfung ausmachen wird: die automobilen „Hardware“, digitale „Softwaresysteme“ oder gar darauf aufsetzende „intelligente Services“.

Die etablierten Automobilhersteller und ihre Zulieferer haben darauf jedenfalls inzwischen in erheblichem Maße reagiert. Sie haben erkannt, dass sie sich selbst fundamental verändern müssen, wenn sie nicht vom Markt gefegt werden wollen, wie u.a. das Credo von Bosch-Chef Volkmar Denner belegt.

Beispiel 2: Die Finanzbranche

Auch die Finanzbranche ist ein viel zitiertes Beispiel dafür, wie fundamental sich ganze Branchen durch die Digitalisierung verändern:

„Die Digitalisierung hat die Welt der Banken, Börsen und Versicherungen erfasst. Mit einer enormen Dynamik stellt sie bewährte Geschäftsmodelle in Frage. Fintechs – moderne Finanz-Technologie-Dienstleister – sind ein eindrucksvolles Beispiel, wie langjährige und fest etablierte Strukturen innerhalb kürzester Zeit einem fundamentalen Wandel unterworfen werden.

Dies erfasst zentrale Bereiche wie Zahlungsverkehr, Anlagenverwaltung, Kreditgeschäft, Kapitalmarktfinanzierung, Wertpapierhandel und dessen Abwicklung, Versicherungsgeschäfte. Zunehmend wird klar: Mit den ver-

änderten technologischen Möglichkeiten verändern sich auch die Bedürfnisse der Kunden“, so die Börsenzeitung im März 2016.

Wie weit diese Veränderungen zukünftig reichen könnten, zeigt das Beispiel der Technologie Blockchain: „Als Blockchain bezeichnet man eine verteilte Datenbank, in der Einträge in chronologisch aufeinanderfolgenden Datenblöcken festgehalten werden. Durch kryptografische Signaturen ist dabei die Fälschungssicherheit der Einträge garantiert.

Das wohl bekannteste Nutzungsszenario ist die Kryptowährung Bitcoin, bei der alle Guthaben und Transaktionen in einer solchen öffentlich einsehbaren Blockchain dokumentiert sind. Einträge in diese Blockchain kann prinzipiell jeder vornehmen, der genug Rechenkapazität für die Erzeugung eines Proof of Work beim sogenannten Mining bereitstellt“, so Axel Kannen bei Heise Online im Juni 2016.

„Durch seinen P2P-Charakter soll der Bitcoin Banken prinzipiell überflüssig machen können. Die Blockchain-Experimente der Finanzindustrie, beispielweise beim Startup R3 CEV, an dem sich zahlreiche Großbanken beteiligen, zielen natürlich auf anderes. Unter anderem etwa ist die Hoffnung der Branche, künftig Vermittler, Rechnungsprüfer, Clearingstellen und ähnliches einsparen zu können – aber nicht sich selbst.“

Es verwundert daher nicht, dass selbst etablierte Player wie die Allianz derartige neue Technologien lieber selbst ausprobieren, z.B. um die Verwaltung und den Handel von Katastrophen-Anleihen und -Swaps zu optimieren.

Um den Anschluss an solche und andere technologische Veränderungen nicht zu verpassen, hat die Allianz den InsurTech-Inkubator „Allianz X“ gegründet. Allianz X ist eine der tragenden Säulen der digitalen Transformationsstrategie der Allianz und umfasst neben dem Bereich Unternehmensaufbau auch eine Venture-Einheit. Allianz X soll dabei neue Geschäftsmodelle im Bereich InsurTech „mit einem Höchstmaß an unternehmerischer Freiheit identifizieren, entwickeln und global skalieren“, so die Allianz in ihrer Selbstdarstellung.

Eine Herausforderung, mit der sich die Allianz wie viele Unternehmen dabei konfrontiert sieht, ist, dass solche Inkubatoren häufig „Satelliten“ bleiben, welche die gewachsene Kultur im Kernunternehmen meist

nicht in der gewünschten Geschwindigkeit mitziehen können. Zwischen der „alten“ und der „neuen“ Welt entstehen kulturelle Gräben, die eher zu einer weiteren Entfremdung führen und Frustrationen auf beiden Seiten auslösen.

Beispiel 3: Der Maschinenbau

Der deutsche Maschinenbau ist nicht nur Vorzeigebbranche der deutschen Wirtschaft. Er ist auch Vorreiter der Digitalisierung der deutschen Industrie: *„Ein Tausendsassa in Sachen Industrie 4.0 ist der Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland: Er integriert neue Technik in Produkte und Prozesse und behauptet so seine Führungsposition als sogenannter Enabler“*, so die VDMA-Nachrichten im April 2016.

→ *„Auch die Maschinenbauer müssen also dazulernen, was immer schwer zu vermitteln ist, wenn man seit Jahrzehnten Weltmarktführer ist.“* Prof. Dr. Tobias Kollmann, Universität Duisburg-Essen

Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch viele Maschinenbauer in einigen Bereichen wie z.B. beim Thema „Big Data“ noch einiges aufzuholen haben: *„Der deutsche Maschinenbau ist Weltspitze, keine Frage. Doch die Anforderungen ändern sich. Big Data ermöglicht heute, aus dem Betrieb der Maschinen begleitende Services zu entwickeln, also z.B. vorherzusagen, wann eine Maschine kaputtgehen könnte, und welches Teil besser vorher ausgetauscht werden sollte.“*

Das erfordert zwei Kompetenzen, in denen Deutschland bisher weniger Erfahrung hat: Datenanalyse und Dienstleistungen. Auch die Maschinenbauer müssen also dazulernen, was immer schwer zu vermitteln ist, wenn man seit Jahrzehnten Weltmarktführer ist“, so Professor Dr. Tobias Kollmann, Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen im Expertenforum Springer Professional.

Ein Beispiel dafür, wie man als tradiertes Technologieunternehmen die digitale Transformation meistern kann, zeigt das amerikanische Unternehmen GE. Das Unternehmen hat sich vor einigen Jahren das Ziel gesetzt, zur *„premier digital industrial company“* zu werden. Um dieses Versprechen mit Leben zu füllen, hat das Unternehmen u.a. die Software-Plattform PREDIX™ entwickelt.

GE vermarktet PREDIX™ als „*world's first industrial operation system (...). Predix-based applications are connecting industrial assets, collecting, and analyzing data and delivering real-time insights for optimizing industrial infrastructure and operations, including GE and non-GE assets*“, so der Tech Blog „A Silicon Valley Insider“. Im Prinzip ist PREDIX™ eigentlich nichts Anderes als ein „Data Harvester“, der die Sammlung und Auswertung von Daten aus den Maschinen von GE und anderen Herstellern ermöglicht. Mit PREDIX™ ist es GE jedoch gelungen, ein Flagship-Produkt zu schaffen, mit dem das Unternehmen glaubwürdig seinen Weg in eine stärker digitale Maschinenwelt markiert hat.

Fasst man die drei obigen Beispiele zusammen, so wird deutlich, wie stark die Digitalisierung tatsächlich bereits heute unterschiedlichste Branchen verändert. Doch was bedeutet das für Führung von Unternehmen und Mitarbeitern ganz allgemein?

Der Manager und das Schaf

Sucht man eine Antwort auf diese Frage, dann lohnt es sich, bei einem großen Vordenker der modernen Managementlehre nachzuschlagen: Peter Drucker. Dieser hatte 1967 den Computer unter dem Titel „The Manager and the Moron“ einmal als ziemlich dummes Schaf („moron“) bezeichnet.

Auch wenn Peter Drucker das Potenzial, welches die künstliche Intelligenz bietet, damals ziemlich unterschätzt hatte, so hat er doch vorausgesagt, dass der Computer die Arbeit von Managern zukünftig erheblich vereinfachen würde.

→ „*If the computer doesn't enable us to simplify our organizations, it's being abused.*“ Peter Drucker, Management-Vordenker

„*We are beginning to realize that the computer makes no decisions; it only carries out orders. It's a total moron, and therein lies its strength. It forces us to think, to set the criteria. The stupider the tool, the brighter the master has to be (...). If the computer doesn't enable us to simplify our organizations, it's being abused. (...)*“

At present the computer is the greatest possible obstacle to management information, because everybody has been using it to produce tons of paper. Now, psychology tells us that the one sure way to shut off all percep-

tion is to flood the senses with stimuli. (...) That's why it's so important to exploit the computer's ability to give us only the information we want — nothing else. The question we must ask is not, 'How many figures can I get?' but 'What figures do I need? In what form? When and how?' We must refuse to look at anything else. (...) Instead, we must decide on our information needs and how the computer can fill those needs."

Konzentration auf das Wesentliche

Bereits damals hat Peter Drucker also die Herausforderungen, denen sich Manager in Zeiten der Digitalisierung gegenübersehen, äußerst präzise beschrieben. Es geht nicht darum, die neuen technologischen Möglichkeiten blind zu übernehmen, sondern sie so zu nutzen, dass man sich auf das Wesentliche in der eigenen Führungsarbeit konzentrieren kann, nämlich die Auseinandersetzung mit dem Menschen und den Unternehmensumfeldern.

"This is why the manager should use the computer to control the routines of business, so that he himself can spend ten minutes a day controlling instead of five hours. Then he can use the rest of his time to think about the important things he cannot really know — people and environment. These are things he cannot define; he has to take the time to go and look. The failure to go out and look is what accounts for most of our managerial mistakes today." (Peter Drucker).

Ernüchternde Wirklichkeit

Wie aber sieht die Realität der Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation an der Unternehmensspitze heute aus? Nehmen sich Führungskräfte heute genügend Zeit „to go out and look“, was die Digitalisierung für ihr Unternehmen und die Menschen, die darin arbeiten, zukünftig bedeutet?

Die unternehmerische Realität ist hier tatsächlich dreigeteilt. Betrachtet man die zahlreichen digitalen Start-ups und New Ventures der letzten Jahre, so sind diese meist sui generis „total digital“ ausgerichtet.

Dass sie das allerdings in jedem Fall dazu brächte, Effizienzgewinne dafür zu nutzen, „to go out and look“, wie Peter Drucker es fordert, ist keinesfalls bei jedem Start-up zu erkennen. Vor allem den Start-ups, die schei-

tern, mangelt es nicht selten an einer realistischen Sicht auf den Markt und die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen.

Auf der anderen Seite stehen die etablierten Unternehmen, von denen viele immer noch nicht erkannt, geschweige denn verinnerlicht zu haben scheinen, welche Konsequenzen die Digitalisierung mit sich bringt. Viele von diesen Unternehmen verweisen bei Fragen nach dem Digitalisierungsgrad ihres Unternehmens gern auf ihre neue Website oder ihre neueste App.

Die Schaffung einer attraktiven Website, der Launch einer neuen App oder auch die Einrichtung eines „innovation labs“ bedeuten jedoch noch lange nicht, dass man die Führung seines Unternehmens adäquat an die digitalen Umfelder angepasst hat. In vielen Unternehmen wird tatsächlich aktuell vor allem an einer digitalen Fassade gearbeitet – außen ganz das „smart enterprise“, aber innen ist alles nach wie vor „old school“.

→ *“In vielen Unternehmen wird tatsächlich aktuell vor allem an einer digitalen Fassade gearbeitet, außen ganz smart enterprise, aber innen ist alles nach wie vor old school.” d.lead*

Die Mehrzahl der Unternehmen ist heute sicherlich in der Mitte zwischen diesen beiden Extrempolen angesiedelt. Die meisten Führungskräfte haben heute erkannt, dass die Digitalisierung unabwendbar ist und das eigene Geschäft im Kern angreifen könnte. Auch haben die meisten Unternehmen inzwischen wichtige Initiativen in Richtung stärkerer digitaler Kompetenz gestartet, z.B. „Digital teams“ aufgesetzt, einen „Chief Digital Officer“ eingestellt, digitale „Spin-offs“ und „New Ventures“ gegründet oder ähnliche Digitalisierungsoffensiven vorangetrieben.

Nichtsdestotrotz haben viele Unternehmen die Bedeutung des Digitalisierungstrends in ihrer Tiefe immer noch nicht vollends erfasst und schon gar nicht umgesetzt. Die Digitalisierung bedeutet im Prinzip nichts anderes, als dass durch neue digitale Technologien bestehende Geschäftsmodelle, Arbeitsweisen, Absatzkanäle, Lieferketten, Ressourcen, Produkte grundsätzlich in Frage gestellt werden und im Extremfall im eigenen Unternehmen sowie in ganzen Branchen kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Die Digitalisierung droht somit für immer mehr Unternehmen zu einer Frage des Überlebens zu werden.

Wenn man jedoch einmal erkannt hat, wie fundamental die Veränderungsnotwendigkeit in digitalen Zeiten ist, spannen sich mitunter ganz neue Expansionsräume auf, wie das Beispiel Pressevertrieb zeigt:

„Die vergangenen 70 Jahre haben wir als Pressevertrieb in einer komfortablen Nische gelebt. Wir sorgen dafür, dass fast 20.000 Kioske, Lebensmittelhändler oder Tankstellen rechtzeitig morgens zur Ladenöffnung aktuelle Zeitungen und Zeitschriften haben. Doch Print wird seit längerem immer weniger. Wir haben schon vor Jahren begonnen, digitale Vertriebswege zu erschließen und ermöglichen heute weltweit Millionen von Menschen in Hotels, Airlines und anderen hochfrequenten Orten, ihre Zeitungen und Zeitschriften zu downloaden oder zu lesen, wo immer sie wollen. So haben wir uns nicht nur neue Vertriebswege, sogar ganz neue Kunden generiert und aus einem lokalen Monopolisten ein weltweit operierendes Unternehmen gemacht. Veränderungen sind die Grundlage der Zukunft und diese müssen wir nicht reaktiv annehmen, sondern nachhaltig und dauerhaft aktiv selbst herbeiführen“, so Dr. Holger Bingmann, Chairman MELO Group.

Von der Kutsche zur Formel 1

Viele Unternehmenslenker sehen sich angesichts derartiger Herausforderungen aktuell einem erhöhten Veränderungsdruck gegenüber. Sie wollen agiler, schneller, digitaler werden. Das Problem dabei ist nur, dass die daraufhin dann meist initiierten kosmetischen Veränderungen nicht ausreichen, um den Herausforderungen der Digitalisierung vollumfänglich zu begegnen.

Um dies zu tun, muss es Veränderungen im strukturellen Gerüst des Unternehmens selbst geben, also in der Art wie Unternehmen mit ihren Strategien, Angeboten, Organisationen auf die Herausforderungen der Digitalisierung reagieren.

→ „Wenn am Markt Formel 1 verlangt wird, ist Kutsche zu fahren, einfach keine gute Strategie.“ d.lead

Um es in einem simplen Bild auf den Punkt zu bringen: Wenn am Markt Formel 1 verlangt wird, ist Kutsche zu fahren, einfach keine gute Strategie. Besonders in digitalen Zeiten heißt es dann auch mal die Pferde bzw. das Fahrzeug zu wechseln.

Das Problem dabei ist nur: Eine Veränderung der eigenen Strategien, Organisation und/oder Produkt- und Serviceangebote, reicht meist nicht aus, um komplexen Transformationsanforderungen wie denen der Digitalisierung begegnen zu können. Dafür sind vielmehr auch Veränderungen in den Wahrnehmungs- und Denkmustern des Managements selbst notwendig.

Um beim Fahrzeugbild zu bleiben: In Zeiten erhöhter Umfeldturbulenz genügt es nicht, einfach nur das Fahrzeug zu wechseln. Hier braucht es eine andere Fahrweise und eine andere Reiseplanung. Das bedeutet in der Konsequenz, dass von der Digitalisierung nicht nur Märkte, Kunden, Wertschöpfungsketten betroffen sind, sondern auch das Wesen der Führung selbst.

Neue Fahrer braucht das Land

Eine Kernfrage dabei ist, ob ein solches neues „Fahrverhalten“ nicht am besten durch neue Fahrertypen erbracht werden kann. So erhoffen sich viele Unternehmen aktuell durch die Schaffung der Position eines „Chief Digital Officers“ und die Besetzung dieser Position mit einem möglichst kreativen Kopf von außerhalb des Unternehmens, Veränderungen quasi automatisch im Unternehmen implementieren zu können.

Die Praxis zeigt aber, dass dies meist genauso wenig funktioniert wie die Einrichtung externer, nicht mit dem Unternehmen verkoppelter „digitaler Labs“. Zu groß ist häufig die Distanz zum eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens. Zu unterschiedlich sind meist die Mentalitäten.

Ein zusätzliches Problem dabei: In der Euphorie des Neuen wird leider allzu oft übersehen, dass sich in der alten Welt viele Prozesse und Systeme bewährt haben, die auch in der neuen Welt gelten und dort das Fundament für eine erfolgreiche Transformation sind.

Tragfähige Verbindungen zwischen alt und neu

Für bestehende wie auch neu von außen hinzugeholte Führungskräfte ist es umso wichtiger, diese Gräben zu überwinden und tragfähige Verbindungen zwischen der alten und neuen Welt zu schaffen.

Wie schaffe ich es, in den neuen digitalen Umfeldern Orientierung für mein Unternehmen und meine Mitarbeiter zu bieten, die Zügel zusam-

menzuhalten und ihnen gleichzeitig mehr Freiraum für Innovationen zu lassen, ohne dabei dem alten Prinzip von „divide et impera“ (lateinisch für „teile und herrsche“) zu folgen?

Was muss ich nicht nur im unternehmerischen Außen – sprich: bei meinen Strategien, Strukturen, Prozessen, und Produkten – verändern, um am Markt erfolgreich zu sein, sondern auch an der Wahrnehmung der eigenen Rolle als Führungskraft und im Hinblick auf die Teams, die ich führe.

Damit werden wir uns in den folgenden Kapiteln ausführlicher auseinandersetzen. Zuvor wollen wir jedoch noch einen näheren Blick darauf wagen, was die Digitalisierung mit uns als Mensch, Mitarbeiter und Führungskraft so alles anstellt und was das für die Führung in digitalen Zeiten bedeutet.

Allen Unkenrufen von einer „totalen Digitalisierung“ zum Trotz sind und bleiben wir schließlich analoge Wesen, die weitgehend „analoges Essen“ zu sich nehmen, „analoge Kleidung“ tragen, „analoge Gefühle und Gedanken“ haben, „analog“ mit anderen Menschen reden und umgehen, selbst wenn digitale Technologien dabei eine immer wichtigere Rolle spielen werden.

Genau durch diesen zunehmenden Gap zwischen dem Digitalen und dem Analogen besteht eine große, wenn nicht die größte Herausforderung für die Führung der Zukunft. Grund genug, sich mit diesem Gap noch einmal etwas ausführlicher auseinanderzusetzen.

03

Alles fließt



Der digitale Mensch

Es ist eine fast schon philosophische Grundfrage, ob wir Menschen eher digitale oder analoge Wesen sind. Anhand eines schönen Beispiels hat Carol Wilder vor Jahren einmal aufgezeigt, wie stark das menschliche Sein tatsächlich von digitalen Zügen geprägt ist.

“There is something in the human mind that seems to make sense of things by finding polar oppositions. Saussure explained this by arguing that concepts have no meaning in themselves and are purely differential. It is the relationships that concepts have with other terms in the system in which they are embedded that are critical. That is, the mind finds meaning essentially by making polar oppositions.” (Carol Wilder)

Das menschliche Gehirn, die menschliche Sprache, die menschliche Art Zeichen aufzunehmen und Informationen zu verarbeiten hat also im Prinzip immer auch schon digitale Züge besessen.

Dennoch ist der Mensch auch ein zutiefst analoges = nichtdiskretes Wesen. Das zeigt sich nicht zuletzt an der Vielzahl an Schattierungen, Nuancen, Ausdrucksformen, die seine Art wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen mit sich bringt.

Das gilt selbst für die sogenannten „Digital Natives“, die heute so häufig die Diskurse über die Digitalisierung bestimmen. Ein Großteil auch ihres Seins ist schließlich von ziemlich realweltlichen analogen Dingen determiniert: Auch Digital Natives werden geboren, gehen in den Kindergarten und in die Schule bzw. auf die Universität, haben Beziehungen, gründen Familien, lieben und streiten sich und sterben irgendwann. Auch Digital Natives essen, trinken, fühlen, haben Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Sorgen. Auch sie haben einen Alltag, verbringen die meiste Zeit ihres Lebens am Arbeitsplatz – selbst wenn dieser nicht mehr unbedingt im traditionellen Büro, sondern zukünftig überall sein kann – und beschäftigen sich keineswegs nur 24/7 mit neuesten Technologien, sondern ebenso mit sich selbst und mit ihrem Verhältnis zu anderen Menschen.

Die Verbindung von digital und analog

Paul King, Computational Neuroscientist und Director of Data Science bei dem Frageportal quora.com, hat in einem Beitrag für FORBES Tech vor

Kurzem anschaulich dargestellt, dass die Dichotomie von analog und digital auf das menschliche Gehirn daher auch nur bedingt anzuwenden ist:

„The brain is neither analog nor digital, but works using a signal processing paradigm that has some properties in common with both. Unlike a digital computer, the brain does not use binary logic or binary addressable memory, and it does not perform binary arithmetic. Information in the brain is represented in terms of statistical approximations and estimations rather than exact values. (...) So in all these ways, the brain is definitely not 'digital'. At the same time, the signals sent around the brain are 'either-or' states that are similar to binary. A neuron fires or it does not. These all-or-nothing pulses are the basic language of the brain. So in this sense, the brain is computing using something like binary signals.“

→ *„The brain is neither analog nor digital, but (..) has some properties in common with both.“* Paul King, Computational Neuroscientist and Director of Data Science [quora.com](https://www.quora.com/Computational-Neuroscientist-and-Director-of-Data-Science)

Das Zitat von Paul King zeigt, dass die direkte Übertragung digitaler Grundprinzipien auf Menschen nur teilweise zutrifft. Der Mensch ist nur zu einem Teil digital, aber ebenso analog strukturiert. Schon dies begründet, warum Menschen die Digitalisierung nicht nur als natürliche Erweiterung ihrer Möglichkeiten sehen, sondern genauso auch mit den daraus resultierenden Folgen zu kämpfen haben.

Selektion und Veränderung

Beschäftigt man sich ausführlicher mit den Erkenntnissen der Neuropsychologie, so wird schnell deutlich, dass es vor allem zwei Grundprinzipien sind, die menschliches Denken bestimmen: Selektion und Veränderung.

Dass sich Dinge im Äußeren verändern und diese Veränderungen auch im Inneren wahrgenommen werden, ist eine wesentliche Grundlage menschlicher Informationsverarbeitung schlechthin. Der Physiker und Philosoph Carl-Friedrich von Weizsäcker hat dieses Prinzip einmal folgendermaßen beschrieben: Information ist nur möglich, so Carl-Friedrich von Weizsäcker, *„wenn einiges gesetzmäßig abläuft (Bestätigung) und doch auch einiges Neues geschieht (Erstmaligkeit).“*

Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in dem Aphorismus „panta rhei“ (griechisch für „alles fließt“), der griechischen Philosophen Heraklit zugesprochen

chen wird, wider, eine Metapher für die Prozessualität der Welt und dafür, dass unser Sein nicht statisch, sondern nur als ewiger Wandel dynamisch zu erfassen ist.

Je mehr jedoch immer wieder neue Dinge passieren und die Welt um uns herum sich verändert, umso wichtiger wird dabei das zweite Grundprinzip menschlichen Seins: die Selektion. Ohne die Fähigkeit, aus der Flut von externen Reizen, die tagtäglich, minütlich, ja sekündlich auf uns einströmen, die jeweils für uns relevanten herauszufiltern, wäre es für uns nicht möglich in dieser Welt ein funktionierendes Leben zu führen. Zur Selektion gehört dabei auch die Fähigkeit zu vergessen: *„Der analoge Mensch hätte nicht überleben können, wenn er nicht vergessen könnte. Er wäre in seiner eigenen Datenmenge, die er über ein Leben hin permanent erzeugt und anhäuft, schon früh erstickt.“* (Norbert Schneider)

→ *„Der analoge Mensch hätte nicht überleben können, wenn er nicht vergessen könnte.“* Prof. Dr. Norbert Schneider, Direktor der Landesanstalt für Medien NRW

Was hat das alles nun mit Führung in Zeiten der Digitalisierung zu tun?

Permanente Brüche

Nun, zum einen verstärkt die Digitalisierung, wie wir im einleitenden Kapitel bereits dargelegt haben, den Eindruck einer zunehmenden Dynamik und der permanenten Brüche. Seit Peter Schumpeter gelten die ständige Veränderung und die *„kreative Zerstörung“* als Grundprinzipien von Wirtschaft. Neue Technologien, neue Märkte, neue Kundenbedürfnisse, all das prägt Managementdenken seit Jahrzehnten.

Spätestens seit Clayton Christensen sein Mantra von der *„disruptiven Innovation“* formulierte, gilt das Produzieren von Brüchen dabei als wesentliche Voraussetzung unternehmerischer Entwicklung schlechthin. Führung wird demnach heute oft mit Veränderungsfähigkeit gleichgesetzt.

Eine interessante Frage dabei ist, ob diese Fähigkeit, sich zu verändern, eher ein Push- oder ein Pull-Phänomen darstellt. Wird die permanente Veränderung also eher von Unternehmen gemacht oder von den sich verändernden Bedürfnissen der Menschen geschaffen?

Der multioptionale Konsument

Vermutlich ist es von beidem etwas. Das lässt sich gut am Konsumentenverhalten erkennen. Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass es „Lieschen Müller“ – Sinnbild des typischen Durchschnittsverbrauchers – nicht mehr gibt. An ihre Stelle ist der sogenannte „hybride Käufer“ getreten, der zunehmend multioptional konsumiert.

Während die Käufer des Ford Model T keinerlei Einfluss auf die Ausführung hatten – berühmt ist der Ausspruch von Henry Ford „*You can have it in any color as long as it's black*“ – konnten BMW-Käufer 2013 bereits zwischen 1.295 Varianten von 22 verschiedenen Modellen wählen.

Inzwischen lassen sich immer mehr Produkte den individuellen und oft auch sich verändernden Anforderungen der Käufer anpassen.

Diese Entwicklung wird durch die Digitalisierung noch verstärkt: Multi-Channel Customer Journeys, Zunahme digitaler Impulskäufe bis hin zum „Dash Button“. Das sprunghafte, impulsive Momentum im Konsumverhalten hat deutlich zugenommen.

Von der tribalen zur selbstregulierenden Organisation

Neben der Veränderung des Konsumentenverhaltens gibt es ein zweites wichtiges Phänomen, das erklärt, warum das oben beschriebene Problem zunehmender Dynamik und Brüche mehr und mehr zu einem Pull-Phänomen geworden ist.

Dabei handelt es sich um grundsätzliche gesellschaftliche Veränderungen, die sich nicht nur im viel zitierten „Generationen- und Wertwandel“ niederschlagen, sondern auch in einem fundamentalen Wandel der Unternehmens- und Führungskulturen.

Frederic Laloux hat diese Entwicklung in seinem Buch „Reinventing Organizations“ ausführlich beschrieben und dabei insgesamt fünf Entwicklungsstufen der Organisation menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens ausgemacht:

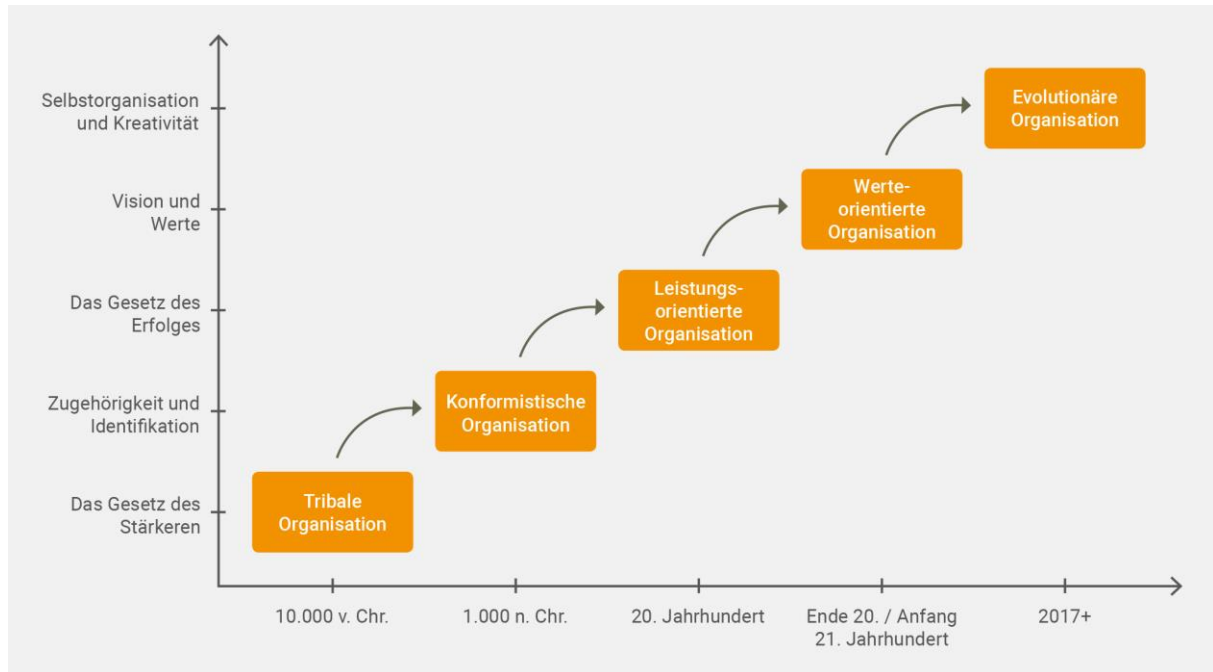


Abb. 2: Entwicklungsstufen der Organisation menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens nach Frederic Laloux

1. Das Gesetz des Stärkeren

Vor ca. 10.000 Jahren waren die Menschen weitgehend in Stämmen organisiert (tribale Organisation). Ihre Wahrnehmungswelt beruhte damals auf relativ einfachen Unterscheidungen, z.B. denen zwischen „gut“ und „böse“. Damit ging auch das Gefühl der Bedrohung einher, die Befriedigung eigener Bedürfnisse bedurfte der Stärke und Widerstandsfähigkeit. Die Schwächeren ordneten sich den Stärkeren unter und konnten so hoffen, von den Stärkeren geschützt und versorgt zu werden.

Das herrschende Weltbild damals war „fressen oder gefressen werden“. Die absolute Befehlsautorität hatten Stammesführer inne, und zwar solange bis diese irgendwann durch andere Stärkere abgelöst wurden. Das Führungsprinzip dabei war Gehorsam und wurde durch ständige Machtausübung im interpersonellen Bereich sowie durch Belohnung und Angst vor Bestrafung getragen.

Für diese Art der Führung war ständige Nähe und strenge Kontrolle eine Grundvoraussetzung. Noch in heutiger Zeit sind Straßengangs oder die Mafia nach diesem Prinzip organisiert. Ständige Nähe und engmaschige Kontrolle begründen aber gleichzeitig auch, warum diese Organisationsform mit der fortschreitenden menschlichen Entwicklung zunehmend an

ihre Grenzen stieß. Deshalb wurde die „**tribale Organisation**“ menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens schrittweise durch eine konformistische Organisation ersetzt.

2. Zugehörigkeit und Identifikation

Mit der fortschreitenden Evolution lernten die Menschen mehr und mehr zwischen ihren eigenen Wahrnehmungen und Gefühlen sowie denen anderer zu unterscheiden. Damit wurden aber auch das eigene „Ego“ und Selbstwertgefühl mehr und mehr abhängig von der Meinung anderer.

Menschliche Identität wurde damit immer weniger von einem reinen „Überlebensdrang“ bestimmt, als vielmehr von Prozessen der Identifizierung, Bestätigung, Akzeptanz und Zugehörigkeit. Gruppennormen und ein kollektives Zusammengehörigkeitsgefühl entstanden.

Führung war in dieser Epoche weniger durch persönliche Nähe und unmittelbare **Kontrolle** bestimmt als über **formelle Prozesse** der **Identifizierung** und **Steuerung** auch über große Distanzen hinweg.

Im politischen Bereich dominierten auf dieser Entwicklungsstufe starre Verwaltungssysteme, die häufig mit recht schablonenhaften ideologischen Weltbildern verknüpft waren.

Parallel dazu entstanden, durch die Industrialisierung ermöglicht, im Wirtschaftsleben die ersten großen Unternehmen, die von Hierarchien, festen Rollen und Prozessen, einem starken Formalismus und weitgehend konformistischen Unternehmenskulturen geprägt waren.

Die Führungskräfte gaben das „Was“, „Wie“ und „Wann“ vor, die Mitarbeiter führten Anweisungen aus. Kreativität und Innovationen gingen vornehmlich von der Unternehmensleitung aus.

Die Stabilität dieser Systeme fußte darauf, dass Mitarbeiter sich mit der ihr zugewiesenen Rolle zufriedengaben und unterschiedliche Rollen dauerhaft anerkannten. Diese organisationale Entwicklungsstufe ist noch heute in Regierungsbehörden oder im Militär zu finden.

3. Das Gesetz des Erfolges

Es ist gewissermaßen eine Ironie des Schicksals, dass sich mit dem fortschreitenden Wohlstand, der zunehmenden Demokratisierung von Gesellschaften, der gestiegenen Individualisierung und dem wachsenden Be-

wusstsein für „soziale Fragen“ alte Dogmen nicht einfach aufgelöst haben, sondern durch ein neues Dogma ersetzt wurden: den Erfolg.

Wer in der modernen Welt nicht erfolgreich ist, der hat es nun nicht mehr zwingend seiner Herkunft, seinem unteren Stand, seiner niedrigen Bildung zu verdanken. Er hat seinen Misserfolg quasi selbst zu verantworten.

Dieses Dogma spiegelt sich organisationstheoretisch in der modernen leistungsorientierten Organisation wider: Auf dieser Entwicklungsstufe wird ein „Richtig“ oder „Falsch“, das auf dem Regelwerk basiert durch ein „Funktioniert“ oder „Funktioniert nicht“ ersetzt.

Das hat die Tore für die im ersten Kapitel beschriebene sinkende Halbwertszeit von Innovationen geöffnet. Das Ziel der Menschen ist es nun, das Beste aus seinen Möglichkeiten zu machen. Für die Unternehmen heißt das, immer besser und profitabler zu werden, zu expandieren und zu wachsen.

Machterhalt wird dabei durch **Erfolg und Innovation** gewährleistet. Für die Führungskultur heißt das, dass noch immer die Rollen innerhalb einer Hierarchie definiert werden, die gesellschaftlichen Klassen allerdings durch Bildung und Erfolg aufgebrochen werden. Nun sind Karrieren „vom Stift zum Generaldirektor“ möglich und neue durchlässige Klassen wie Akademiker und Geldadel entstehen.

Das Problem dabei ist: Auch diese Organisationsform hat ihre Tücken. So fördert sie beispielsweise eine Haifischkultur und individuelles Vorteilsdenken statt eine Ausrichtung auf Synergien und eine gemeinsame Fortentwicklung des Unternehmens.

Die Folge dieser Kultur ist, dass viele Mitarbeiter schlicht überfordert sind. Innere Kündigung und hohe Krankenstände sind häufig die Konsequenz. Hinzu kommen Probleme wie Veruntreuung und Verschwendung, besonders in höheren Führungsetagen.

Es verwundert nicht, dass in primär **leistungsorientierten Kulturen** Gier und die damit verbundene Ausbeutung von menschlichen und natürlichen Ressourcen deutlich zugenommen hat: Überschuldung, Bankenkrise, Klimaerwärmung, eine immer weiter klaffende Schere zwischen Arm und Reich, das Auseinanderdriften von erster, zweiter und dritter Welt bis hin zu den Flüchtlingsströmen dieser Tage. Das alles hängt unmittelbar zu-

sammen und bleibt auch für das Wirtschaftsleben nicht ohne Konsequenzen.

Ein Beispiel hierfür ist die deutlich gesunkene Verweildauer von Arbeitskräften in den Unternehmen: Manager und Mitarbeiter, die wirklich etwas bewegen, bleiben häufig nicht lange, da sie – getrieben vom Primat des Erfolges – schon anderswo die nächste Erfolgchance wittern.

Der hohen Fluktuation der Leistungsträger steht dabei nicht selten die Beharrungskraft all jener gegenüber, die es sich gerade in Konzernen mit einer Leistungsverweigerung bequem gemacht haben und von den Errungenschaften des Arbeitnehmerschutzes behütet manchmal kaum noch zu führen sind.

Dazwischen findet man meist allerdings noch die Mehrzahl treuer, langgedienter und durchaus williger Mitarbeiter, die einen guten Job machen, aber kaum noch Aufmerksamkeit erhalten und deshalb häufig ebenso frustriert sind.

In Zeiten der Digitalisierung wird die erfolgsorientierte Organisationsform mehr und mehr auf die Probe gestellt. Was gestern noch den „Erfolg“ eines Unternehmens und damit meist auch den eigenen Karriereerfolg bestimmt hat, gilt plötzlich von heute auf morgen nicht mehr. Damit werden auch die leistungsorientierten Kulturen, die es heute in vielen Unternehmen noch gibt, zunehmend obsolet.

Hinzu kommt allerdings noch ein weiteres wesentliches Problem: Mit dem bereits angedeuteten Kulturwandel, haben sich auch die Wertemuster der Menschen verschoben. Erfolg allein ist kein Motiv, das Mitarbeiter heute noch besonders antreibt. Es geht ihnen vielmehr zunehmend um Selbstbestimmung, um Spaß an der Arbeit und darum, einen sinnvollen Beitrag zum Ganzen zu leisten.

Laloux nennt in seiner Evolutionstheorie daher auch zwei weitere Stufen der Entwicklung von Organisationen, die über eine rein leistungsorientierte Kultur hinausreichen:

4. Vision und Werte

In der „**werteorientierten Organisation**“ entsteht Erfolg durch herausragende Mitarbeitermotivation durch Empowerment. Es wird zunehmend

wichtig, möglichst allen internen und externen Interessengruppen gerecht zu werden. Wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit wird besonders aufgrund schwindender Ressourcen und steigender Umweltbelastungen immer wichtiger, die besonders aus der Sorglosigkeit in vorhergehenden Entwicklungsstufen herrühren.

Obwohl noch die klassische Pyramidenstruktur besteht und Hierarchien und Regeln eine Rolle spielen, geht es nun vor allem darum, gemeinsame Werte und eine Vision zu haben sowie Sinngemeinschaften zu bilden.

5. Selbstorganisation und Kreativität

Noch einen Schritt weiter gehen die sogenannten „**evolutionären Organisationen**“, in denen mehr und mehr klassische pyramidale Strukturen durch Prozesse der Selbstorganisation und Kreativität ersetzt werden.

Die „Führungskräfte“ sorgen eher für den Rahmen, das Team wird einbezogen in die Planung der einzelnen Entwicklungsschritte und organisiert sich ansonsten völlig eigenständig. Das Ganze basiert auf Werten und Prinzipien, in denen man Teams vertraut und ihnen die Verantwortung übergibt, sich zu selbst organisieren. Der Mensch und die Kundenzufriedenheit stehen im Vordergrund, das Umfeld ist unterstützend, Informationen und Konflikte werden von Angesicht zu Angesicht übermittelt bzw. geklärt, die Teams reflektieren sich regelmäßig selbst, besonders in Bezug auf das Miteinander – das alles, um immer besser zu werden. Dabei werden in gleichmäßigem Arbeitstempo, bei festen Arbeitszeiten und strenger Termin- und Ergebnistreue funktionierende Ergebnisse abgeliefert. Die Beteiligten tauschen sich täglich miteinander aus, Veränderungen werden willkommen geheißen, Erfolg wird an exzellenten Ergebnissen bei möglichst geringem Aufwand und einfachen Prozessen gemessen.

Zukunftsmusik? Dieses agile Projektmanagement-Verfahren wurde in der Software-Entwicklung bereits Mitte der 1990er-Jahre erstmals umgesetzt und ist seit 2003 unter dem Namen „Scrum“ (englisch für „Gedränge“, d.h. hoch verdichtete Formen der Zusammenarbeit) besonders in komplexen und unsicheren Umfeldern dem klassischen Wasserfallmodell bei Weitem überlegen.

→ **Scrum: englisch für „Gedränge“ = eine hoch verdichtete Form der Zusammenarbeit in modernen Projektorganisationen. Wikipedia, Scrum**

Das gilt übrigens nicht nur für den Bereich der Software-Entwicklung. Zertifizierungskurse für Scrum erleben gerade einen wahren Run, auch wenn die Umsetzung dann meist an der bestehenden Unternehmenskultur scheitert. Denn für eine erfolgreiche Implementierung von Scrum braucht es einen Kulturwandel, weg von klassischen Führungsmodellen.

Den Generationswandel verstehen

Um die Bedeutung dieses fundamentalen Kulturwandels besser zu verstehen, lohnt noch einmal ein Blick zurück auf den Generationswandel, der nicht nur die Entwicklung von gesellschaftlicher Kultur, sondern auch von Unternehmenskultur der letzten 70 Jahre entscheidend geprägt hat.

Bestimmend für die Kultur der Nachkriegszeit in Gesellschaft und Wirtschaft sind die sogenannten Veteranen (Geburtsjahrgänge bis ca. 1945) gewesen. Diese waren noch stark von Eigenschaften wie einem starken Respekt vor Autoritäten und von einer hohen persönlichen „Opferbereitschaft“ geprägt. Konformität und Loyalität waren für sie die dominierenden Werte. Bei Konflikten waren die Menschen damals eher zurückhaltend. Genauigkeit und Sicherheitsorientierung waren Gebote der Zeit. Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.

Ganz im Gegensatz dazu ist jedoch bereits die sogenannte Babyboomer-Generation (Geburtsjahrgänge von 1945 bis ca. 1960) von einem starken Wertewandel geprägt: Bürgerrechtsbewegungen in den USA, Woodstock und die Hippie-Kultur, die schließlich zu uns hinüber schwappten, Studentenbewegungen in Deutschland und Frankreich, all dies bricht alte Strukturen auf. Es ist die Zeit der Beatles, der Antibabypille, der ersten Mondlandung, aber auch der RAF und des kalten Krieges.

Bob Dylan, der 2016 den Literaturnobelpreis erhielt, hat diesen Generationswechsel in seinem 1964 erschienen Song, „The times are a changin’“ sehr schön zum Ausdruck gebracht: *„The line it is drawn, the curse it is cast, the slow one now will later be fast. As the present now will later be past. The order is rapidly fadin’...“*

→ „*The slow one now will later be last.*“ Bob Dylan, Liedermacher 1964

Obwohl diese Generation noch immer zum Zweck der materiellen Absicherung mit dem Fokus auf Prozess- und Ergebnisorientierung arbeitet,

werden ein starres Hierarchiedenken und der Respekt vor „Ober sticht Unter“ zunehmend von Teamgeist und Konsensorientierung abgelöst.

Trotzdem reagieren die Menschen dieser Generation in Bezug auf Feedback und Konfliktbewältigung häufig noch sehr empfindlich. Sie sind es nicht gewohnt, sich auch im Arbeitsleben zunehmend die Frage stellen lassen zu müssen, wie eine gute funktionierende Zusammenarbeit aussehen sollte.

Interessanterweise sind es nicht zuletzt viele Alt-68er gewesen, die zwar in Kommunen und mit einem egalitären politischen Anspruch aufwuchsen, jedoch bei der Führung von Mitarbeitern kläglich gescheitert sind, weil sie den autoritären Führungsstil ihrer Väter häufig unbewusst kopiert haben und – sobald sie wirtschaftlich Erfolg hatten – ebenfalls leicht den Versuchungen nach „immer mehr“ erlegen sind.

Auch die darauffolgende Generation X (Geburtsjahrgänge von 1960 bis ca. 1980) hat die materielle Absicherung durchaus noch im Blick, doch ein Job muss nicht mehr für das ganze Leben reichen.

Die Prozess- und Ergebnisorientierung wird in dieser Generation zunehmend von einer Karriereorientierung abgelöst. Der Wunsch nach Individualität nimmt zu, Führung wird informeller, mit autoritärem Verhalten lässt sich diese Generation nicht mehr ohne Weiteres führen.

Die sogenannte Work-Life-Balance stellt bereits hier einen immer höheren Wert dar. Viele wagen freiwillig oder in Folge von Rationalisierungen um die 50 noch einmal den Schritt in etwas ganz Neues.

Auch setzt sich diese Generation – nicht zuletzt beeinflusst durch ein neues Denken bei der nachwachsenden Generation Y – zunehmend mit dem Thema Sinn auseinander, ist gesundheitsbewusster und beeinflusst damit wiederum selbst das Denken der vorhergehenden Baby-Boomer-Generation. Gesundheit, Wohlbefinden und Jugendlichkeit stehen nicht ohne Grund heute für alle drei Generationen (Babyboomer, Generation X und Generation Y) zunehmend im Vordergrund.

Von der Technikskepsis zur Technikeuphorie

Interessant ist, wie dabei mit den neuen digitalen Medien umgegangen wird. Eine anfängliche Technikskepsis dieser Generation ist inzwischen

einer deutlichen Technikeuphorie gewichen. Der hohe Wohlstand ermöglicht der Generation X und den Babyboomern einen unmittelbaren Zugang selbst zu hochpreisigen Gadgets. Man will dazugehören und sich von der jüngeren Generation nicht abhängen lassen.

Damit wird ein Teil der bis dato zwischenmenschlichen Kommunikation zunehmend auf digitale Kommunikation (Mail, SMS oder auch WhatsApp) verlagert, wobei das Miteinander auf diesen Ebenen allerdings noch etwas unbeholfen vonstattengeht.

Viele Babyboomer und Generation X-ler sind dankbar, dank der neuen Technologien gerade konfliktreiche Gespräche nicht mehr unbedingt persönlich führen zu müssen. Sie dürfen sich dann allerdings auch nicht wundern, wenn beispielsweise über Mails ausgetragene Konflikte eher zu einer Eskalation denn zu einer Klärung von Problemen führen.

Das neue Dogma der Selbstverwirklichung

Mit der **Generation Y** (1980–1999) und der **Generation Z** (ab 2000, auch „Millenials“ genannt) ziehen nun Generationen in die Unternehmen ein, welche die Kultur von Unternehmen noch einmal deutlich verändern.

Das Hauptmotiv dieser Generation ist die Selbstverwirklichung. Was sich vorherige Generationen, wenn überhaupt, nur während ihrer Jugendzeit erlaubt haben, nämlich die Selbstverwirklichung, wird nun zum dominierenden Prinzip, das auch das Arbeitsleben unmittelbar beeinflusst.

Väter, die ganz selbstverständlich Elternzeit nehmen und sich mit ihren Partnerinnen die Erziehung sowie die Bewältigung des Alltags teilen. Freiheit und Flexibilität sind hohe Werte, die Arbeit soll sinnstiftend und abwechslungsreich sein.

Das Modell der Aussicht auf eine gute Position nach 15 Jahren entbehrensreicher Arbeit stellt für diese Generation keinen Anreiz mehr dar. Diese Generation erwartet von Beginn an optimale Bedingungen, was Personaler und Führungskräfte nicht nur alter Schule immer wieder in Staunen versetzt.

Der selbstverständliche Umgang mit Technologie macht völlig neue Arbeitswelten möglich, was diese Generation aber auch ganz selbstbewusst einfordert. Klassische extrinsische Motivationsmodelle scheitern hier kläg-

lich: Wo es noch vor 15 Jahren einem Ritterschlag gleichkam, als Junior in einer internationalen Unternehmensberatung eintreten zu dürfen, können die Recruiter heute froh sein, wenn die Bewerber überhaupt noch zum Vorstellungsgespräch erscheinen. Immer öfter kommt es vor, dass sie nach einer erhaltenen Einladung noch nicht einmal mehr absagen, wie uns jüngst ein Partner einer der drei führenden Unternehmensberatungen in Deutschland berichtete. Falls die Bewerber doch erscheinen, halten sie sich Zusagen bis zuletzt offen oder erscheinen bei Arbeitsbeginn dann doch nicht, weil sie sich kurzfristig anders entschieden haben.

→ „Viele junge Mitarbeiter haben einen hohen Anspruch, fordern ein, wollen erst mal ‚haben‘, Erfüllung kommt vor Erfolg. Doch wenn es dann um Leistung geht, halten sie manchmal den Deal nicht ein.“ Christian Röpke, Geschäftsführer [ZEIT ONLINE](http://ZEIT_ONLINE.academics.de), academics.de, ze.tt

Unternehmen müssen vor diesem Hintergrund mehr und mehr um gut ausgebildete Fachkräfte kämpfen. Dieser Trend, der sich in Ausbildungsberufen schon lange abzeichnet, setzt sich nun im akademischen Bereich fort.

Spätestens mit den Generationen Y und Z bricht also eine neue Ära in der Unternehmensführung an und es bedarf einer Anpassung der Unternehmenskultur, die diesen Veränderungen Rechnung trägt. Bereits heute gibt es zwar in den meisten HR-Abteilungen bereits „Employer Branding“-Teams. Diese erleben im Kampf um hervorragende Talente jeden Tag, warum eine gute Unternehmenskultur wichtig ist. Und sie erleben auch, wie groß die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit dann häufig noch ist.

Warum fällt das vielen Unternehmen immer noch so schwer und was müssen diese tun, um dem Kulturwandel gerecht zu werden?

Akzeptanz der Vielfalt

Nun, zunächst einmal müssen Unternehmen lernen, mit den Herausforderungen der Vielfalt fertigzuwerden. Eine Konsequenz des Generations- und Wertewandels ist ja nicht einfach nur eine Veränderung von Werten, sondern vor allem deren Pluralisierung.

Gerade, weil Werte sich pluralisieren, Lebens- und Arbeitsbiografien heute nicht mehr eindimensional, sondern vielschichtig sind und Unterneh-

men es mit einem zunehmendem Generations- und Wertemix in ihrer Mitarbeiterschaft zu tun haben, müssen Unternehmen lernen, mit dieser Vielfalt umzugehen.

→ „Man muss Mitarbeiter als Individuen mit einer eigenen mentalen Software begreifen, um diese für wichtige Veränderungsprozesse gewinnen zu können.“ d.lead

Nur wenn sie die Mitarbeiter in ihren Organisationen weniger als Teil einer konformen, einfach zu prägenden und zu führenden Masse begreifen, sondern als Individuen mit ganz persönlichen Wünschen und Bedürfnissen oder, anders formuliert, mit einer ganz eigenen mentalen Software, wird es ihnen gelingen, diese auch längerfristig an das eigene Unternehmen zu binden und für wichtige Veränderungsprozesse zu gewinnen.

Neue Leichtigkeit

Das alles stellt Führungskräfte mehr denn je vor eine echte Herkulesaufgabe, die auf der anderen Seite jedoch eine zunehmende Leichtfüßigkeit erfordert. Anders kann man kaum den bereits hinreichend beschriebenen digitalen Herausforderungen einer zunehmenden Dynamik, Intensität und Transparenz der Ereignisse gerecht werden.

Die Wahrnehmung, dass „alles fließt“, sprich: dass sich vieles schneller als früher verändert, dass Vielfalt, Verarbeitungs- und Kommunikationsdruck zunehmen und dass es immer schwerer fällt, hierbei noch zu sich selbst zu finden, das ist übrigens ein Phänomen, das viele Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen heute teilen. Nur geben es beide Seiten ungern zu.

Zu stark ist noch der Imperativ, die Möglichkeiten der neuen Technologien, die ständige Veränderung, das Digitale „cool“ zu finden. Oder anders formuliert: Wer hierbei einen skeptischen Blick riskiert, gilt schnell als Spielverderber, der einfach noch nicht erkannt habe, welche Chancen die Digitalisierung biete.

De facto ist jedoch genau das Gegenteil der Fall. Eine erfolgreiche Digitalisierung braucht eine gesunde Skepsis, die keineswegs mit einer falschen Technikfeindlichkeit gleichzusetzen ist. Vor allem jedoch ist ein gesundes Bewusstsein dafür erforderlich, wie unterschiedlich Menschen mit den

Herausforderungen einer zunehmenden Dynamik und eines permanenten Veränderungsdrucks in Zeiten der Digitalisierung umgehen.

Einsicht in die Angst vor dem Neuen

Tatsächlich gehen die Menschen heute ja sehr unterschiedlich mit den Herausforderungen der digitalen Neuzeit um:

„Manche können gar nicht genug kriegen von all den Neuerungen, die sich abzeichnen. Andere gruselt es angesichts wegbrechender Gewohnheiten und Abläufe, sie wünschen sich zurück in prädigitale Zeiten und flüchten zum nächsten Mittelalterfestival“, so Viola Schenz jüngst in einem Artikel der Süddeutschen Zeitung zur „neuen Führungskultur“.

→ *„Manche können gar nicht genug kriegen von all den Neuerungen (...) Andere gruselt es angesichts wegbrechender Gewohnheiten und Abläufe.“ Viola Schenz, Süddeutsche Zeitung*

Ein Kernfaktor, der in den nächsten Jahren dabei verstärkt an Bedeutung gewinnen wird, ist die Veränderung der Arbeitswelt. Dies schafft nicht nur neue Möglichkeiten, sondern produziert aus verständlichen Gründen in zunehmendem Maße auch Ängste. Auch hier prallen unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse aufeinander.

„Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert, lautet ein vielzitiertes Spruch, und langfristig ist er richtig. Die Automatisierung kannten wir bisher meist aus den Fabriken. Künftig wird intelligente Software auch Bürojobs freisetzen, also einfache Tätigkeiten von Buchhaltern, Controllern, Analysten, ja sogar Ärzten oder Anwälten übernehmen können“, so Holger Schmidt jüngst im Focus.

Ein konkretes Beispiel hierfür liefert Jörg Vollmer, CEO Swiss Post Solutions und Member of the Swiss Post Executive Management: *„OCR-Technologie macht es möglich, aus strukturierten Formularen bereits 80% der Daten auszulesen, künstliche Intelligenz kann schon jetzt unstrukturierte Freiform-Schriftstücke auslesen und lernt durch ‚pattern recognition‘, derzeit noch mit Hilfe von Menschen, irgendwann die übrigen 20% auch noch zu erfassen. Das entlastet menschliche Sachbearbeiter, die sich bislang durch Postberge gearbeitet, aufwändig Daten eingeben und dann wieder Ausgangspost erstellt haben. Crowdsourcing bietet weitere Einsparungspotentiale: Sachbearbeitung wird bedarfs- und zeitzonengerecht*

outgesourct, mit mobiler Arbeit, Homeoffice und Smart Workplaces können die Auslastung der Gebäude sowie das Energiemanagement immer effizienter gesteuert werden.“

→ *„Künstliche Intelligenz entlastet menschliche Sachbearbeiter.“* Jörg Vollmer, CEO Swiss Post Solutions

Bereits heute werden Wetter- und Sportberichte zumeist nicht mehr von Menschen verfasst, Apps können mit höherer Wahrscheinlichkeit als erfahrene Ärzte z.B. Hautkrebs erkennen, Augen-OPs kann ein Computer mit höherer Präzision ausführen als ein Mensch. Ein Computer kann sich in Millisekunden durch Gesetzestexte, Urteile oder das aktuelle Steuerrecht durcharbeiten und ist dabei teilweise sogar schon präziser und schneller als so mancher menschliche Experte.

Kooperation mit den Maschinen

Es ist eine Sache, diese Entwicklung zu akzeptieren. Wie Holger Schmidt weiter ausführt, ergibt es für den Menschen kaum Sinn *„gegen den Roboter anzukämpfen – er kann auf Dauer nicht gewinnen. Stattdessen sollten die Menschen daran arbeiten, mit dem Roboter oder der Maschine zu arbeiten. Also zu lernen, wie Roboter bedient werden, die Ergebnisse der schlauen Software zu interpretieren oder sogar weiterzuentwickeln. Auf diese Weise entstehen viele neue Jobs. Digitalisierung ist Jobkiller und Jobmaschine zugleich.“*

Nichtsdestotrotz müssen sich Unternehmen damit auseinandersetzen, dass viele Menschen vor diesen Entwicklungen Angst haben, weil diese tatsächlich ihre eigene Existenz betreffen, die Art, wie sie zukünftig arbeiten, leben, Geld verdienen werden und wie sie sich dabei selbst verwirklichen können – oder eben auch nicht.

Es schon verwunderlich, wie sehr in den doch so aufgeklärten, selbstbewussten Unternehmenskulturen von heute solche Fragestellungen verdrängt werden. Als ob nicht gerade diese einen erheblichen Einfluss auf die Motivation und damit auch Leistungsfähigkeit von Unternehmen hätten.

Überwindung der Oberfläche

Sicherlich ist es so, dass die meisten Unternehmen die Konsequenzen, die sich aus diesen Veränderungen ergeben, durchaus verstanden haben. Beispiele für konkret daraus resultierende Maßnahmen sind z.B. flexiblere Arbeitszeiten, die Möglichkeit „Sabbaticals“ zu nehmen, bis hin zu Betriebskindergärten, modernen Casinowelten mit abwechslungsreicher Biokost statt dem gewöhnlichen Kantinenessen, modernen Einrichtungswelten im Büro mit „iPads für alle“, Kickern, Relax-Zonen und Kaffeebars, die den Vergleich mit Starbucks nicht mehr scheuen müssen oder gleich direkt vom amerikanischen Kaffeeriesen betrieben werden.

Die Vielfalt der neuen gesunden „Limonadenwelt“ im Büro steht den Mitarbeitern dabei heute oft ebenso selbstverständlich zur Verfügung wie Betriebsärzte und Massagen.

Auch die Arbeitsplätze selbst sind ergonomischer geworden. In vielen Unternehmen sind heute höhenverstellbare Schreibtische und rückenschonende Stühle Standard. Das alles wird dankbar angenommen und macht sich gut bei der Suche nach Bewerbern dank Auszeichnungen wie z.B. „Great place to work“.

→ „Viele Unternehmen bleiben häufig bei kosmetischen Oberflächenveränderungen stehen.“ d.lead

Das Problem jedoch ist, dass viele Unternehmen es häufig bei derartigen kosmetischen Oberflächenveränderungen belassen, die sehr schnell als selbstverständlich erachtet werden und damit ihre eigentlich motivierende Wirkung verlieren.

Vor allem jedoch ist problematisch, wenn diese kosmetischen Verbesserungen als eklatanter Widerspruch zu einer häufig noch recht hierarchischen Führungsstruktur und Führungskultur in den Unternehmen erlebt werden. Das rächt sich insbesondere dann, wenn ein Unternehmen „auf hohe See“ muss und damit das Schlaraffenland verlässt.

Wenn die Unternehmensführung weiterhin nach dem alten Schema funktioniert, große Veränderungen und Einschnitte anstehen, der Sturm aufbraust – dann kann kein Kickertisch, kein Starbucks Café der Welt wirklich noch helfen. Ganz im Gegenteil: Wenn das Vertrauen gestört ist, die Mitarbeiter Angst haben und die Kommunikation im Unternehmen nicht rich-

tig funktioniert, dann drohen diese Maßnahmen eher das Gegenteil zu bewirken. Mitarbeiter fühlen sich an der Nase herumgeführt und manipuliert.

Eine kosmetisch geschönte Oberfläche bringt auf Dauer also nichts, wenn das System von innen faul ist. Spätestens unter Druck, in dynamischen Prozessen blättert die Fassade ab. Dann ist die Enttäuschung und manchmal sogar Wut umso größer, weil sich die Menschen verschaukelt fühlen.

Kennzeichnend für den gesellschaftlichen Wandel ist ja, dass Mitarbeiter selbst in guten Zeiten mit den Fassadenstrategien immer kritischer umgehen. Zum einen haben sie über Jahre erlebt, dass Mitarbeiterbefragungen und groß angekündigte Kulturtransformationen entscheidende Veränderungen versprechen, die dann jedoch häufig ausbleiben oder auf die unteren Ebenen delegiert werden. Viele Mitarbeiter sind daher müde von den ewigen Beschwörungen und leeren Versprechungen.

Hinzu kommen zahlreiche Effizienzsteigerungsinitiativen (Change Management, Total Quality Management, Six Sigma, Radical Innovation etc.), die in den letzten Jahren wie die sprichwörtliche Sau durch Unternehmen getrieben wurden und dabei nur teilweise die erhofften Effizienzsteigerungen mit sich gebracht haben.

Es verwundert nicht, dass vor diesem Hintergrund so mancher Mitarbeiter skeptisch geworden ist, ob nun gerade die Digitalisierung wirklich der neue Heilsbringer sein soll, der nicht nur den nächsten Effizienzsprung für das eigene Unternehmen ermöglicht, sondern auch Vorteile für das eigene Arbeiten.

Diese Skepsis ernst zu nehmen und nicht vorschnell beiseite zu drängen, ist ein wesentliches Element erfolgreicher Führung in digitalen Zeiten. Man muss nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Mitarbeitern aktiv Hilfestellung geben, die digitale Transformation zu meistern, und zwar, wie Allianz-Chef Oliver Bäte jüngst in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung richtig festgestellt hat, „*nicht nur inhaltlich, sondern auch psychologisch*“.

→ *„Sie (die Angst) ist typisch für unsere Branche. Sie ist im Umbruch. Wir können den Menschen diese Unsicherheit nur begrenzt nehmen. Aber wir müssen mehr helfen, nicht nur inhaltlich, sondern auch psychologisch.“* Oliver Bäte, Vorstandsvorsitzender, Allianz SE

Dabei geht es weniger darum, *„Geschichten zu erzählen, die nach dem Motto laufen, alles wird gut, alle eure Arbeitsplätze sind sicher. Das wäre gelogen“*, so Bäte. Es geht vielmehr darum, die Menschen selbst für die Herausforderungen der Digitalisierung fit zu machen. Um noch einmal mit Oliver Bäte zu sprechen: *„Wir müssen die Menschen, die heute Papier bearbeiten, fragen, ob sie bereit sind, sich ausbilden zu lassen für die Kundenberatung. Wir helfen bei der Qualifikation. Wir können keinen Mob garantieren, aber ich kann sagen, wer von der Allianz kommt, kriegt meistens irgendwo anders auch einen Job.“*

Dekonstruktion der Fassade

Dass es heute nicht mehr ausreicht, eine reine Oberflächenstrategie zu verfolgen, zeigt nicht zuletzt der Umgang neuer Bewerber mit ihren zukünftigen potenziellen Arbeitgebern.

Wo früher Unternehmen noch mittels fulminanter Selbstdarstellungen auf der Webpage, in Stellenausschreibungen und in der Presse Bewerber anlocken konnten, die dann meist erst nach Eintritt ins Unternehmen die Diskrepanz zwischen diesen Fassaden und der wahren Kultur in den Unternehmen erlebten, sorgt heute das Internet für zunehmende Transparenz.

Heute können sich Bewerber z.B. bei Kununu schon vorab informieren, was sie wirklich erwartet. Vor allem die Generation Y hat große Erwartungen an die Selbstverwirklichungsfreiräume, den Grad an Offenheit, Modernität und an den tatsächlichen Veränderungswillen von Unternehmen. Still und leise abwarten und darauf hoffen, dass sich im eigenen Unternehmen etwas ändert – das war gestern.

Wie flexibel die Unternehmenskultur wirklich ist und wie zeitgemäß die Führungskultur können Bewerber schon vor dem ersten Kontakt im Web recherchieren, um dann für sich zu entscheiden: *„Ist das wirklich das Unternehmen, in dem ich arbeiten will?“*

Umgang mit der neuen Dynamik

Hier entfaltet sich eine neue Dynamik im Inneren der Unternehmen, die sich mit der Dynamik außerhalb immer stärker potenziert. Das stellt Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Sie sind stärker als früher gefordert, dieser Dynamik nicht nur zu begegnen und sie aufzulösen, sondern bestenfalls zu antizipieren, um damit verbundene wahrscheinliche Probleme und Konflikte gar nicht erst ausbrechen zu lassen

Nicht indem Manager der Dynamik mit noch mehr Dynamik begegnen, sondern indem sie ihr Wahrnehmungs- und Reaktionsvermögen schärfen und indem sie bewusst analoge Gegenpole zu dieser Dynamik setzen, werden sie den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht.

→ „Nur indem Führungskräfte bewusst analoge Gegenpole zur steigenden Dynamik setzen, werden sie den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht.“ d.lead

Wie Peter Drucker richtig beschrieben hat, schafft die Digitalisierung, insofern sie richtig umgesetzt wird, vor allem eines: mehr Zeit – die man beispielsweise für mehr persönliche Kommunikation mit seinen Mitarbeitern nutzen sollte.

Entscheidend dabei ist jedoch, dass die Digitalisierung richtig umgesetzt wird und in den Unternehmen nicht genau zum Gegenteil dessen führt, nämlich nicht zu „mehr Zeit“, „mehr Entlastung von Routinen“, „mehr Raum für persönliche Kommunikation und Entfaltung“, sondern zu „mehr Belastung“, „ständiger Überforderung“ und einer de facto „Abnahme von persönlichem Austausch“ und von „freien Entfaltungsmöglichkeiten“ im Job.

Damit genau das nicht passiert, müssen viele Führungskräfte jedoch erst einmal ihre eigenen Verhaltensweisen und mentalen Modelle verändern. Viele von ihnen sind nämlich aktuell noch ziemlich „lost in transformation“, um es auf den Punkt zu bringen, obwohl sie nach außen natürlich genau das Gegenteil vorgeben.

Warum dies so ist, versuchen wir in den folgenden Kapiteln herauszuarbeiten, um dann darzulegen, wie es auch anders laufen könnte.

04

Lost in Trans- formation



Kings of Cool

Führungsverständnis verändern? Anders führen? Machen das Führungskräfte nicht bereits? Findet hier nicht schon längst eine Veränderung im Management statt?

Glaut man der Managementpresse, dann hat die Neuerfindung der Unternehmensführung schon längst stattgefunden. „*Macht kaputt, was Euch kaputt macht*“, so titelte beispielsweise jüngst die Fachzeitschrift Harvard Business Manager und zeigt dabei auf, wie man den Spagat zwischen Tempo und Tagesgeschäft mit mehr „Agilität“ meistern kann.

Ganz ähnlich das Manager Magazin, das mit Timotheus Höttges, Johannes Teysen und Dieter Zetsche gleich drei DAX-30-Vorstände auf sein Cover setzt und zu „*Kings of Cool*“ ernennt, weil sie ihre Unternehmen nicht nur einem konsequenten Digitalisierungskurs verschrieben, sondern dabei auch ihren Führungsstil verändert hätten.

Die Redaktion der Capital geht sogar noch einen Schritt weiter: Sie wagt einen Selbstversuch und schafft für einen Monat unter dem Motto „*Besser ohne Chef*“ die alten Hierarchien gleich ganz ab und überträgt einem Kollektiv von 20 Journalisten, Gestaltern und Bildredakteuren die Verantwortung für das Blatt.

Midlife-Crisis

Alles heiter Sonnenschein also im Unternehmensführungsland?

Na ja, uns erscheint der aktuelle Hype um einen neuen „digitalen“ Führungsstil fast so, als sei das Management in eine Art kollektive Midlife-Crisis geraten.

Nachdem sich in Sachen Führung in deutschen Unternehmen lange nicht wirklich etwas getan hat, Veränderungen nur schleppend und gegen großen Widerstand umgesetzt wurden, die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Teams mehr und mehr unter die Räder einer ausufernden Reporting-Kultur geriet, wo lange also keinerlei Bewegung möglich schien, bleibt plötzlich gefühlt über Nacht kein Stein mehr auf dem anderen.

Wie bei so manchem Mann in den besten Jahren, der von einem Tag auf den anderen ins Fitnesscenter stürmt, die Familienlimousine gegen einen

Sportwagen tauscht, fortan Dreitagebart, löchrige Jeans und Sneakers trägt, sich eine junge Geliebte zulegt und sich plötzlich fühlt, als sei er ein ganz anderer Mensch, so sind auch in den Unternehmen nun plötzlich scheinbar revolutionäre Veränderungen gewünscht und gewollt.

Fashion Statements

Schaut man genauer hin, so fokussieren sich viele der Führungsveränderungen allerdings zunächst einmal auf die Oberfläche. So formuliert Daimler-Chef Dieter Zetsche auf der Jahreskonferenz 2015 in Stuttgart erstmalig ein „*Fashion Statement*“, wie er es nennt, und erscheint fortan ohne Krawatte. Ähnlich tritt Oliver Bäte, Vorstandsvorsitzender der Allianz auf der Hauptversammlung 2016 ebenfalls ohne Schlips und in knallroten Turnschuhen vor die Aktionäre.

→ „*Ich bin J.J., mich muss man nicht siezen.*“ **Johann Jungwirth, VW-Digitalchef**

Noch weiter geht VW-Digitalchef Johann Jungwirth, der auf einem Münchner Automobilforum sagte: „*Ich bin J.J., mich muss man nicht siezen.*“ Hierarchien seien ihm nicht wichtig – und das Duzen baue Hierarchien ab.

Das lässt sich zwar leicht so konstatieren. Doch ein Du allein baut sicher keine Hierarchien ab, erst recht nicht bei einem Unternehmen wie VW, das über Jahrzehnte nicht nur von einem hohen Grad an Bürokratismus gekennzeichnet gewesen ist, sondern auch von einer extremen „Patriarchenkultur“. Wohin diese Kultur geführt hat, zeigen die Seilschaften, Vertuschungsversuche und Milliardenstrafen im sogenannten Dieselskandal. Dass sich daran bis heute nur wenig geändert zu haben scheint, belegt u.a. die rasche Trennung von der ehemaligen Verfassungsrichterin Christine Hohmann-Dennhardt, die eigentlich gerufen wurde, um Strukturen im Konzern nachhaltig auf den Prüfstand zu stellen.

Es stellt sich also die Frage: Wie viel ist dran an der schönen neuen Führungskultur? Hält sie einem Faktencheck stand? Und falls nicht: Wie muss sich Führung verändern, um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden?

Faktencheck

Nimmt man allein die Managementsprache unter die Lupe, so ist festzustellen, dass Buzzwords wie „Agilität“, „Disruption“, „Radikale Innovation“ und „Teamorientierung“ heute so gut wie von jedem Manager im Munde geführt werden. Es gehört inzwischen zum Selbstbild einer modernen Führungskraft, modern, freundlich, mitarbeiterorientiert, delegationsbereit, agil und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu sein. Zumindest steht das so auf vielen Flaggen.

Aber auch in den Unternehmen selbst sind z.T. deutliche Veränderungen erkennbar: Bei Daimler wurden beispielsweise die 82.500 Angestellten und Führungskräfte gefragt „*Wie wollt Ihr arbeiten?*“ und diese antworteten „*Grenzenlos frei, selbstbestimmt, flexibel arbeiten, wo und wann es gerade passt*“, so der Stern.

→ „*Alles kommt auf den Prüfstand.*“ Dieter Zetsche

Dieter Zetsche hat darauf aufbauend inzwischen eine komplett neue Firmenphilosophie formuliert: „*Hierarchiestruktur, Meetingkultur, Leistungsbewertung – alles kommt auf den Prüfstand*“. Das lässt sich ohne Frage besonders bei Daimler als Revolution bezeichnen, wo doch gerade hier Tradition und Hierarchie feste Bestandteile der Unternehmenskultur waren.

Allerdings sieht die Situation bei Weitem nicht in allen Unternehmen so aus: So ist die Unzufriedenheit mit der Kultur in vielen Unternehmen trotz vieler kosmetischer Verbesserungen immer noch erheblich. Laut der Studie „*Jobzufriedenheit 2016*“ der Manpower Group ist beispielsweise jeder zweite Deutsche unzufrieden mit seinem Job Als Hauptgründe für die Unzufriedenheit wird dabei häufig die schlechte Kultur im Unternehmen und der direkte Vorgesetzte genannt.

Neue Kleider, altes Denken

Kernproblem der neuen schönen Führungswelt ist also, dass man mit Jeans und Sneakers zwar plötzlich ganz anders rüberkommen mag. Drinnen stecken aber – allen Selbstbeschwörungen zum Trotz – immer noch dieselben Manager. Denen fällt es aber häufig schwer, ihr altes Denken abzulegen. Gerade in den Unternehmen, in denen die Wände mit progressiven Selbstbeschreibungen, Führungsgrundsätzen und Bildern voll-

gepflastert sind, die also den Teamgeist und eine Innovationskultur beschwören, sieht die Realität meist ganz anders aus.

Wer wirklich Innovation und Teamorientierung lebt, für den ist das eine solche Selbstverständlichkeit, dass er nicht einmal auf die Idee käme, diese derart penetrant zu proklamieren. Es wird also kräftig an der Fassade gearbeitet, nicht selten auch, um die Realität kosmetisch zu verbergen.

Dass es allen Selbstbeschwörungen zum Trotz in den Unternehmen nach wie vor erhebliche Probleme gibt, zeigen nicht nur Phänomene wie Mobbing, innere Kündigung, hohe Krankenstände, Politik und schlechte Stimmung auf, die immer noch in vielen Unternehmen vorhanden sind, sondern auch das häufig schleppende Umsetzungstempo und die hohen Widerstände, mit denen von der Unternehmensspitze intendierte Veränderungen in der Praxis häufig zu kämpfen haben.

→ „*Ein Konzern sollte sich nicht zu sehr daran gewöhnen, erfolgreich zu sein. Denn das vergeht.*“ [Jeff Bezos, CEO Amazon](#)

Dadurch entsteht nicht nur einzelnen Unternehmen, sondern ganzen Volkswirtschaften ein erheblicher Schaden. Das zeigt sich nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Digitalisierung:

Warum tun sich viele Unternehmen nach wie vor so schwer, ihre Digitalisierungsziele zu erreichen? Warum gibt es in vielen Unternehmen erhebliche Widerstände im Hinblick auf die Implementierung neuer Digitalisierungsansätze? Und warum gibt es im Verhältnis immer noch so wenige wirklich erfolgreiche Start-ups aus Deutschland und Europa?

Das alles hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass unserer Erfahrung nach Führungskräfte wie Mitarbeiter häufig dazu neigen, fundamentale Veränderungen wie die Digitalisierung entweder in einer Art Vermeidungsverhalten zu verdrängen oder darauf in überzogenem Maße zu reagieren.

Wobei auch in der Überziehung eine Art Verdrängungsmechanismus zu erkennen ist. Wer nämlich, wie viele Manager dies heute tun, die Digitalisierung fast schon wie eine Monstranz vor sich herträgt, verdrängt damit implizit auch die erheblichen Herausforderungen, die damit verbunden sind.

Beides, die Verweigerung der Digitalisierung sowie deren übersteigerte Annahme, ist problematisch, wie die im Folgenden aufgeführte kleine digitale Führungstypologie anschaulich aufzeigt.

Kleine digitale Führungstypologie

Natürlich ist der moderne Manager von heute zu vielschichtig, als dass man ihn auf einfache Stereotype reduzieren könnte. Dennoch findet man im Umgang mit dem Digitalen bei Führungskräften wie Mitarbeitern gewisse dysfunktionale Grundmuster: Von den Digital-Leugnern und Digital-Kritikern, über die Digital-Rationalisierer und Digital-Planer bis hin zu den Digital-Hektikern und Digital-Hipstern ist alles dabei.

DIGITALISIERUNGSTYPEN IM MANAGEMENT

- 01 Digital-Leugner:** Die Digitalisierung ist eine Fata Morgana.
- 02 Digital-Beschwichtiger:** Dass mit der Digitalisierung wird übertrieben.
- 03 Digital-Ablenker:** Digitalisierung ist für uns nicht wichtig.
- 04 Digital-Kritiker:** Die Digitalisierung ist hoch gefährlich.
- 05 Digital-Unsicherer:** Uns ist noch nicht so ganz klar, was da mit der Digitalisierung auf uns zukommt.
- 06 Digital-Umsichtiger:** Das Thema Digitalisierung gehen wir lieber vorsichtig an.
- 07 Digital-Rationalisierer:** Wir müssen erst einmal die Hintergründe der Digitalisierung genau verstehen bevor wir handeln.
- 08 Digital-Planer:** Keine Digitalisierung ohne einen exakt durchgetakteten Fahrplan.
- 09 Digital-Hektiker:** Die Digitalisierung kann gar nicht schnell genug gehen.
- 10 Digital-Hipster:** Keiner hat soviel Ahnung von digitalen Themen wie ich/wir.
- 11 Digital-Innovatoren:** Die wahren Helden der Digitalisierung.

Abb. 3: Digitalisierungstypen im Management – Versuch einer Charaktertypologie

Es gibt aber auch die wirklichen Digital-Innovatoren. Sie haben die richtigen Digitalisierungsideen für das Unternehmen. Sie sind bereit, dafür auch zu kämpfen, durch den Schlamm des Unternehmensalltags zu robben, die Lehmschichten auf den oberen Führungsetagen zu durchbrechen, Konzepte wirklich anzugehen, Teams hinter sich zu sammeln und interaktiv mit diesen die Dinge voranzutreiben. Um dann jedoch zu sehen, wie viele dieser Ideen hinten herum immer wieder ausgebremst, torpediert, konterkariert werden. Das machen sie – wenn überhaupt – höchstens ein

paar Jahre mit, um dann frustriert das Handtuch zu werfen und sich mit ihrer Idee lieber selbstständig zu machen. Auch sie ziehen dann einfach weiter, gründen einfach ein neues Unternehmen oder realisieren ihre Geschäftskonzepte zusammen mit jemand anderem. Vielleicht sogar mit Ihrem größten Wettbewerber?

Lost in Transformation

Auch wenn wir die unterschiedlichen Digitalisierungstypen in unserer Beschreibung bewusst etwas überzogen haben und wenn sie in der Realität selten in Reinform auftreten mögen, sondern eher als Mischung (was es allerdings nicht einfacher, sondern eher schwieriger macht, damit umzugehen), so zeigen sie doch eines auf:

Viele Manager und Mitarbeiter sind alles andere als Meister der digitalen Transformation, sondern vielmehr ziemlich „lost in transformation“. Sie sperren sich entweder gegenüber den Herausforderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, oder übertreiben es mit der Begeisterung für das Neue. Wenige von ihnen sind wirklich bereit, den harten Weg zu gehen und Digitalisierungsideen unter häufig schwierigen Bedingungen in etablierten Unternehmen umzusetzen.

→ „Viele Manager und Mitarbeiter sind aktuell ziemlich ‚lost in transformation‘.“ d.lead

Hinzu kommt ein weiteres Problem: Diejenigen Manager, die dazu durchaus bereit sind, reagieren auf die Herausforderungen der Digitalisierung häufig mit alten Patentrezepten, die aber nicht richtig sind, um das Neue erfolgreich zu managen.

Dies wollen wir an den folgenden vier Illusionen deutlich machen, die das Managementdenken und -handeln heute leider immer noch dominieren:

1. Illusion: Mehr bringt auch mehr

Manager machen häufig den Fehler, dem „Mehr“ (mehr Ereignisse, mehr Daten, mehr Information, mehr Herausforderungen, mehr Möglichkeiten) mit einer Strategie des „Mehr“ zu begegnen. Das bedeutet konkret, dass immer mehr Informationen, Vorgaben, Pläne, Ziele, Analysen, Präsentationen, Projekte in das System „Unternehmen“ eingespeist werden, mit der

Hoffnung, damit den Herausforderungen der zunehmenden Dynamik gerecht zu werden.

Gerade in digitalen Umfeldern erlebt man diesen Aktionismus besonders stark: schnell eine neue App, ein Start-up in Berlin, ein „Wir kaufen dann mal eben eine Digitalagentur oder gründen gleich sofort ein „Creative Lab“ in Kalifornien“.

Die Segnungen der digitalen Welt werden auch hier zum Fluch: Die Zahl der E-Mails, Conference Calls, Anrufe auf dem Handy (gern auch am Wochenende), mit denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter überschütten, aber umgekehrt auch von diesen traktiert werden, ist deutlich gestiegen. Führt all dies zu mehr Erfolg? Eher nicht.

Zwar hat Chakib Bouhdary, Chief Transformation Officer bei SAP, Recht, wenn er feststellt, Unternehmen, die nicht erkannt hätten, dass die Digitalisierung mit einer fundamentalen Veränderung ihres Geschäftes einhergeht, müssten „Dope“ geraucht haben.

→ *„At the heart of it is business-model transformation. Any company that thinks that isn't true is smoking dope.“* Chakib Bouhdary, Chief Transformation Officer bei SAP

Das bedeutet aber keineswegs, dass Manager, wenn sie denn die Bedeutung der Digitalisierung für sich erkannt haben, gleich meinen, sie müssten ständig wie unter „Amphetaminen“ agieren.

Immer häufiger trifft man in Unternehmen jedenfalls auf Führungskräfte, die kaum mehr in der Lage sind, sich zu fokussieren. Sie versuchen den Herausforderungen von mehr Dynamik und Intensität mit einer Potenzierung der Dynamik und Intensität zu begegnen, statt genau das Gegenteil davon zu tun. Ein ruhiges Gespräch, ein konzentriertes Meeting, ein „bei der Sache bleiben“ ist da kaum mehr möglich. Manager, die während Meetings ständig auf ihr Smartphone schauen, E-Mails bearbeiten, nicht mehr richtig zuzuhören, all dies ist heute eher die Regel denn die Ausnahme.

Neben der Spezies der „Tech Nerds“ scheint sich in vielen Unternehmen zunehmend die Spezies der „Management Nerds“ zu etablieren, die einen nicht selten blinden Aktionismus wie im Vollrausch betreiben.

Interessant daran ist, dass das nicht nur für etablierte Unternehmen gilt, sondern auch für die digitalen Benchmark-Unternehmen selbst. Dabei sind diese doch eigentlich angetreten, die Arbeitswelt zu revolutionieren. So berichtete jüngst der Facebook-Aussteiger Antonio Martinez, nicht nur Facebook zu nutzen, sondern auch dort zu arbeiten sei wie „legales Crack“.

Tatsächlich generieren solche Aktionen „quick wins“, die kurzfristig das Gefühl der Wirksamkeit, des Erfolges, des Gebrauchtwerdens, der eigenen Bedeutsamkeit simulieren und zur Ausschüttung von Dopamin führen. Die körpereigene Apotheke gibt großzügig Drogen aus, auch wenn der Kater ebenso zuverlässig folgt. Viel schlimmer ist es, dass hier nicht Ergebnisse die Basis für Entscheidungen und Handlungen bieten, sondern der Wunsch nach dem nächsten Selbstbestätigungstrip.

Mehr Input, mehr Aktionismus führt jedoch auch in digitalen Zeiten eindeutig nicht zu mehr Output. Zumal viele der aktionistisch umgesetzten Ideen häufig nichts anderes sind als Alibi-Projekte, ganz nach dem Motto: „Abwarten und in Bewegung bleiben“.

Statt eines wirklich mutigen Schrittes wird dann eher an der Oberfläche operiert: eine kleine App, ein kleiner Website-Relaunch, ein nettes neues kleines Big-Data-Tool – all das tut keinem weh. Da kann man sich dann auch nicht die Finger verbrennen. Ob das ein Unternehmen aber wirklich voranbringt, bleibt fraglich.

Leider wird häufig übersehen, dass durch solche zusätzlichen Maßnahmen das „Mehr“ noch weiter potenziert wird. Es geschieht dann tatsächlich viel, um nicht zu sagen „noch mehr“. Vieles davon könnte man sich eigentlich auch sparen, weil es für das Unternehmen nicht wirklich einen Mehrwert besitzt.

Ist das eine zu kritische Diagnose: Schauen Sie einmal nach, wie viele Apps in ihrem Unternehmen, von ihren Wettbewerbern, in ihrem Markt in den letzten Jahren entwickelt wurden und welche davon tatsächlich intensiv genutzt wurden? Die Bilanz ist meist ziemlich ernüchternd.

Dies bestätigt auch Thomas Helbing, Vorstand der Ray Sono AG, der in einem Interview mit uns zu dem Urteil kommt:

„Unsere Kunden sind am Thema Digitalisierung schon seit vielen Jahren dran, seit den letzten zwei Jahren aber nochmals verstärkt und deutlich

umfassender. Aus digitalem Marketing wird digitales Produkt- und Servicedesign. Neukunden-Anfragen zeigen aber auch deutlich, dass besonders in großen Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit herrscht, Projektideen werden gestartet, viel Geld wird investiert, aber sie scheitern dann häufig an internen Hürden und sind daher eher ‚Corporate Entertainment‘, als dass diese einen konkreten Nutzen hätten. Es herrscht regelrecht Goldgräberstimmung: Millionen-Euro-Aufträge, die dann an den kulturellen, organisatorischen und technischen Barrieren innerhalb des Unternehmens scheitern, sind in unserer Branche derzeit keine Seltenheit. Wir beginnen deshalb mittlerweile zunächst erst einmal beratend und setzen dann nur solche Projekte um, die dem Unternehmen dann auch einen echten Mehrwert bieten.“

→ „Unsere Kunden sind am Thema Digitalisierung schon seit vielen Jahren dran, (...) Neukundenanfragen zeigen aber auch deutlich, dass besonders in großen Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit herrscht.“ Thomas Helbing, Vorstand Ray Sono AG

Das Zitat von Thomas Helbing zeigt deutlich, dass die Kernherausforderung der Digitalisierung nicht in der Schaffung eines „Mehr“ zu suchen ist, sondern im Gegenteil vielmehr in der Beherrschung dieses „Mehr“, durch die richtige Interpretation, Selektion und Fokussierung auf das Wesentliche.

Besonders zeigt sich dies in Situationen, wo Digitalisierungs- und andere Veränderungsstrategien nicht den gewünschten Erfolg generieren, wenn sich einfach nicht die richtigen Ergebnisse einstellen. Dann wird leider häufig lediglich die Sendeleistung erhöht, statt eventuell die Frequenz zu verändern oder an den Sendungsinhalten zu arbeiten.

Die Mitarbeiterbefragung ergibt, dass die Digitalisierungsvision oder Digitalstrategie nicht verstanden wurde?

Dann wird nochmals aufwändig eine Roadshow durch alle Standorte organisiert und mit einer 80-seitigen PowerPoint-Präsentation nachgelegt. Blöd nur, wenn man danach frustriert feststellen muss, dass die nächste Mitarbeiterbefragung kaum bessere Ergebnisse bringt.

Dabei sollte eigentlich klar sein, dass die meisten Umsetzungsprobleme bei der Digitalisierung weniger mit einer unzureichenden Sendeleistung zu tun haben, als mit der richtigen Frequenz und den richtigen Inhalten.

Vielleicht ist es zur Abwechslung ja tatsächlich angezeigt, einfach einmal auf Empfang zu gehen, statt immer nur die eigenen Digitalisierungsmantras zu wiederholen?

Vielleicht ist es ja gerade in Zeiten erhöhter Dynamik viel erfolgreicher, diesen mit Ruhe statt erhöhtem Veränderungsdruck zu begegnen?

Vielleicht muss tatsächlich aber auch einmal an den Inhalten der eigenen Botschaften, am eigenen Verhalten, der eigenen Kommunikation gearbeitet werden, wenn die angestrebten Veränderungen im Unternehmen ein Erfolg werden sollen?

2. Illusion: Bestätigung ist besser als Kritik

Tatsächlich passieren genau solche wichtigen, eher im Inneren angelegte Veränderungen in Unternehmen nur sehr selten. Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die oben beschriebene Logik des „Mehr“ in der Praxis leider meist mit einer selbstreferenziellen Logik des „mehr vom Gleichen“ verknüpft ist.

Dahinter steckt tatsächlich ein tiefgreifendes psychologisches Phänomen: Worauf greifen Menschen zurück, wenn sie unsicheres Terrain betreten und Probleme oder Hindernisse auftreten? Naturgemäß auf das, was sie kennen und können.

Viele Unternehmen und Führungskräfte agieren deshalb häufig als Legitimationsmaschinen ihrer bisherigen Entscheidungen und sind dabei Weltmeister im Ausblenden.

Was nicht „on strategy“ ist oder nicht ins eigene Selbst-/Weltbild passt, wird schnell beiseite gedrängt oder erscheint überhaupt erst gar nicht auf dem Radar. Dabei liegen gerade in diesem Frequenzbereich häufig die wichtigsten Innovations- bzw. Veränderungspotenziale.

Ein Beispiel von vielen: Zu Zeiten Alfred Herrhausens gab es in der Deutschen Bank noch eine Abteilung, die den schönen Namen „Early Warning“ trug. In der Managementlehre nannte man das früher auch „strategische Frühaufklärung“.

Heute sucht man in den meisten Unternehmen vergeblich nach einem solchen Funktionsbereich. Zwar gibt es in den meisten Unternehmen heute Risikoabschätzungen, Szenarioanalysen, Trendbewertungen. Aber meist eher mit einer selbstbestätigenden denn warnenden Funktion. Genau eine solche „früherkennende“ und „warnende“ Funktion ist aber in Zeiten der Digitalisierung umso mehr vonnöten. Man stelle sich nur einmal vor, die Unternehmen Polaroid oder Kodak hätten eine solche Abteilung besessen. Vielleicht gäbe es sie dann heute noch.

→ *„Eine Revolution wird es mit Sicherheit nicht geben, nach dem ersten Sturm wird sicher schnell wieder Ruhe einkehren.“* Mads Winblad, Ehemaliger Deutschland-Chef, Nokia

Als 2001 das iPhone auf den Markt kam, sagt der Nokia-Manager Mads Winblad: *„Eine Revolution wird es mit Sicherheit nicht geben, nach dem ersten Sturm wird sicher schnell wieder Ruhe einkehren.“* Grund war offenbar die von Steve Jobs ausgegebene Zielmarke von zehn Millionen verkaufter iPhones bis Ende des ersten Jahres: *„Das entspricht ziemlich genau der Menge, die Nokia alle 10 Tage verkauft.“* Die Geschichte hat ihn eines Besseren belehrt.

Eng damit verbunden ist auch ein falsches Beratungsverständnis. Mehr denn je suchen Unternehmen – auch und gerade in Fragen der Digitalisierung – den Rat von außen. Dabei wird jedoch häufig nur das erarbeitet und umgesetzt, was dem eigenen Weltbild entspricht. Auch im eigenen Unternehmen haben es die eher kritischen Köpfe schwer sich durchzusetzen. Wo es im Mittelalter bei Hofe den Narren gab, der dem Herrscher als einziger die Wahrheit sagen durfte, um damit auf wichtige Probleme aufmerksam zu machen, sind Manager heute vielfach von Hofvasallen und Jasagern umringt.

Wenn ein Manager heute stolz berichtet, dass er kein oder nur positives Feedback erhält, ist das fast nie ein Zeichen von hervorragenden Management- und Führungsqualitäten, sondern vielmehr deutet es darauf hin, dass er es seinen Leuten schwer oder gar unmöglich macht, ihm ein ehrliches Feedback zu geben.

Viele Mitarbeiter beklagen sich, dass ihnen nicht zugehört wird, sie in die Entwicklung von Lösungen nicht einbezogen werden und dass selbst Notsignale ungehört in der „Lehmdecke“ über ihnen verhallen.

Dabei zeigt die Unternehmensforschung einiges ganz klar: Organisationen, die auf solche kritischen Signale rechtzeitig hören, sie selbstverständlich in ihre alltäglichen Kommunikations- und Handlungsprozesse integrieren, sind in der Regel erfolgreicher als Unternehmen, die eher wie selbstreflexive Maschinen funktionieren und Probleme verdrängen, statt sie offensiv anzugehen und zu lösen.

3. Illusion: Dynamische Umfeldler verlangen auch nach erhöhter Dynamik im Management

Genauso häufig wie mit Recht immer wieder beklagt wird, dass viele Manager heute vor lauter Absicherungsbedürfnis keine Entscheidungen mehr treffen, so sehr schlägt das Pendel, das der Logik des „Mehr“ folgt, leider immer häufiger auch auf die andere Seite.

Viele Manager haben das Selbstbild, fürs Agieren bezahlt zu werden: Sie agieren dabei nicht nur aktionistischer, sondern häufig auch immer hektischer und schneller. „ADHS Manager“, so hat jüngst der SZ-Chef Kurt Kister diesen neuen Managertypus bezeichnet.

→ „Viele Manager haben das Selbstbild, fürs Agieren bezahlt zu werden.“ dlead

Hinter diesem Phänomen steckt nicht zuletzt ein ziemlich schräges Selbstbild: Der moderne Manager, die moderne Managerin von heute haben vor allem eines zu sein: dynamische Macher. Auf dem Schlachtfeld können sie sich beweisen, nur unter Adrenalin sind sie wirklich gut.

Für umsichtiges Handeln gerade unter Stress braucht es viel inneren Freiraum. Viele haben den jedoch nicht und handeln deshalb intuitiv. Dabei ist jedoch leider die Intuition häufig nichts weiter als eine Software, die in der Vergangenheit unter Bedingungen geschrieben wurde, die heute nicht mehr gültig sind.

Hierzu ein konkretes Beispiel außerhalb der Business-Welt: Viele Menschen werden auf der Autobahn, wenn sie bei Nässe mit hoher Geschwindigkeit in eine lange Kurve fahren, von der Angst erfasst, aus der Kurve getragen zu werden.

Was tun sie dann ganz intuitiv? Sie bremsen plötzlich, was erwiesenermaßen falsch ist, weil genau das den Wagen zum Schleudern bringt und da-

mit genau das hervorruft, was sie eigentlich vermeiden wollten. Die Lösung ist das Problem. Ein schönes Beispiel, dass unsere Programmierung dringend ein Update bräuchte, damit unsere Intuition bessere Ergebnisse generiert. Doch dazu kommen wir noch später.

Die umgekehrte Situation zeigt sich interessanterweise häufig bei Fahrertrainings, die viele Automobilhersteller anbieten und die nicht ganz ohne Grund so gern von Managern besucht werden. Hier stellt man immer wieder fest, dass das größte Hindernis für die Teilnehmer darin besteht, – wo notwendig – den Fuß auch mal vom Gas zu nehmen und – wo notwendig – auch eine Vollbremsung zu vollziehen.

Die Beispiele zeigen, dass in schwierigen Situationen ein übertriebener Aktionismus häufig genauso falsch ist wie ein übervorsichtiges Ausbremsen.

Richtig ist vor allem unter hochkomplexen und dynamischen Rahmenbedingungen ein umsichtiges, vorausschauendes „nach vorn Steuern“, das blinden Aktionismus durch Besonnenheit ersetzt.

Ein solches besonnenes „nach vorn Steuern“ gelingt jedoch kaum im Adrenalinrausch. Dieser führt eher dazu, dass man Fehlentscheidungen trifft. Was sich neurophysiologisch übrigens recht einfach erklären lässt.

Stress bewirkt nämlich vor allem eines: Der Verstand wird weitestgehend lahmgelegt!

Stress macht dumm

Neurologische Studien zeigen, dass das Wahrnehmungs- und Reaktionsvermögen von Menschen unter Stress dramatisch sinkt. Adrenalin ist nämlich vor allem eines: Raketentreibstoff für unsere Muskeln. Um dieses überlebenswichtige Hormon richtig auszuschütten, werden die kognitiven Leistungsfähigkeiten kurzzeitig heruntergefahren.

In Zeiten des Säbelzähntigers, in der Teile unserer Gehirne und biochemischen Vorgänge angelegt wurden, war es für den Menschen in Bedrohungssituationen wichtig, in Millisekundenschnelle zu reagieren und sich für eine Variante der berühmten drei „F“ – „Freeze, „Fight“ oder „Flight“ – zu entscheiden.

Denken wäre hier viel zu langsam und damit lebensbedrohlich gewesen. Dieses Phänomen kennt sicher jeder, der sich unter Stress (z.B. bei einem emotionalen Konflikt) dabei ertappt, Dinge zu sagen oder zu tun, die einem dann später leidtun und eigentlich nicht dem eigenen Selbstbild entsprechen.

Nun gibt es keine Säbelzähntiger mehr und auch sonst sind die lebensbedrohlichen Situationen in unserem Alltag deutlich weniger geworden. Doch dieses Programm läuft im Prinzip immer noch ab, wenn Menschen unter Stress geraten. Wir Menschen bekommen dann einen Tunnelblick, unsere Wahrnehmungsfähigkeit sinkt deutlich. Wie soll jemand unter solchen Voraussetzungen noch vernünftige Entscheidungen treffen können?

Hinzu kommt die Herausforderung, dass Führungskräfte ja nicht nur für sich selbst die richtigen Entscheidungen treffen müssen, sondern es für den Erfolg dieser Entscheidungen unerlässlich ist, die Mitarbeiter mitzunehmen.

Mitarbeiter haben jedoch gerade unter dynamischen und hochkomplexen Umfeldbedingungen, wie denen der Digitalisierung, hohe Veränderungsresistenzen. Zu oft haben sie erlebt, wie Strategien vollends an ihrem Arbeitsalltag und ihren Bedürfnissen vorbei entwickelt wurden und dass die Halbwertszeit von aktionistischen Maßnahmen häufig gering ist. Die Konsequenz: Sie sitzen das aus. Oder aber sie geraten in operative Hektik.

4. Illusion: Digitale Unternehmen brauchen keine Führung

Das wohl größte Missverständnis im Kontext der digitalen Transformation ist allerdings, man könne in Zeiten zunehmend selbstorganisierter Teams gleich ganz auf die Führung verzichten.

Führungskräfte bleiben auch in Zeiten der Digitalisierung als Kapitän wichtig. Sie müssen die Navigation durch unsicheres Fahrwasser beherrschen und den Kurs bestimmen.

Sie müssen eine gute Mannschaft zusammenstellen und diese zu einem Team zusammenschweißen, das auch Stürme durchsteht. Dabei müssen sie ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und gleichzeitig für ihre Mitarbeiter die Möglichkeit schaffen, auf der Reise in neue Länder die eigenen Grenzen nach außen zu verschieben.

→ „Führungskräfte müssen in Zeiten der Digitalisierung ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und gleichzeitig für ihre Mitarbeiter die Möglichkeit schaffen, auf der Reise in neue Länder die eigenen Grenzen nach außen zu verschieben.“ d.lead

Auch in digitalen Zeiten sind in Unternehmen nämlich keineswegs ausschließlich unstrukturierte „Spielwiesen“, „kreatives Chaos“ und „basisdemokratische“ Prozesse angesagt. Richtig ist, dass in digitalen Umfeldern ein tradiertes Hierarchiedenken, Machtmuster und blinder Befehl und Gehorsam zunehmend an Bedeutung verlieren, weil sie dort ganz einfach nicht mehr funktionieren. Stattdessen wird dort deutlich mehr auf Partizipation und Eigenverantwortung gesetzt. Das bedeutet aber keinesfalls die Abwesenheit von jedweder Führung. Selbst in digitalen Zeiten braucht es Regeln, Prozesse, Systeme, die Orientierung geben. Vielleicht sogar noch mehr.

Das zeigt sich z.B. beim bereits erwähnten Scrum-Verfahren: Die strenge Einhaltung von vereinbarten Rollen, Ritualen, Regeln, Werten, Zielen und besonders Zeitvorgaben (Timeboxing) bieten den Rahmen, der es erst ermöglicht, dass die Freiheiten der Teams dann auch zum gewünschten Ergebnis führen. Ist es nicht überraschend, dass diese sehr regelgetragene Art der Zusammenarbeit gerade bei den Software-Entwicklern, die weiterhin als schwer zu führen gelten, nicht nur seinen Ursprung fand, sondern sich in den letzten 20 Jahren absolut bewährt hat?

Zahlreiche Studien und Mitarbeiterbefragungen in tradierten wie digitalen Unternehmen zeigen, dass genau eine solche Orientierung in turbulenten Zeiten nicht nur gebraucht, sondern von den eigenen Mitarbeitern sogar explizit gewünscht wird. Es ist daher nicht verwunderlich, dass vor allem die typischen Flaggschiffe der digitalen Welt, wie Google und Apple, auf klare Regeln, nachvollziehbare Leitbilder und systematische Innovation sehr viel Wert legen.

Selbst Facebook ist alles andere als hierarchiefrei. Der Facebook-Aussteiger Antonio Martinez beschreibt in seinem Buch „Chaos Monkey“ sehr blumig den sogenannten „Facebook-Adel“, der sich um Marc Zuckerberg schart und dabei eine ganz ähnliche Funktion übernimmt wie in klassischen Unternehmen das mittlere Management.

Warum so viele Veränderungsprozesse scheitern

Die oben beschriebenen vier typischen Missverständnisse sind ein ganz wesentlicher Faktor dafür, dass digitale Transformations- und Veränderungsprozesse in Unternehmen immer wieder scheitern.

Die meisten Führungskräfte haben inzwischen zwar die Bedeutung der Digitalisierung erkannt. Sie haben nur nicht verstanden, was dies in letzter Konsequenz bedeutet und zwar nicht nur für die Unternehmen und Teams, die sie führen, sondern auch für sie ganz persönlich. Gerade in diesem eigenen Verhalten liegen häufig die größten Hindernisse für gelingende Transformationsprozesse. Um das zu verändern, muss man allerdings häufig erst einmal die eigenen Softwareprogramme im Kopf umschreiben.

- Wie also können Manager ihre Intuition einem Update unterziehen, damit sie auch unter Druck die richtigen Entscheidungen hervorbringt und nicht in blinden Aktionismus verfällt?
- Wie nimmt man die eigenen Mitarbeiter mit auf den Weg notwendiger Veränderungen, sodass sie einem wirklich folgen und nicht nur so tun als ob?
- Was braucht es, damit sich die Diskrepanz zwischen den Fassadenstrategien vieler Unternehmen und einer wirklich erfüllten, selbstbestimmten und sinnvollen Arbeit für die Mitarbeiter, Kunden und die Manager selbst spürbar auflöst?
- Wie werden die traditionellen Unternehmen tatsächlich so digital, wie sie sich nach außen oft schon geben?
- Und was können Start-ups und Unicorns wiederum umgekehrt von etablierten Unternehmen lernen, damit ihr Erfolg keine Eintagsfliege bleibt?
- Wie können sich Führungskräfte entwickeln, sodass sie dank Sneakers und Jeans nicht nur einfach anders aussehen, sondern auch zu wirklich anderen Führungskräften werden?
- Wie sollen Manager führen, wenn Macht und Hierarchie zunehmend ausgedient haben, antiautoritäre Führung und laissez faire aber auch irgendwie nicht funktionieren?

Um genau das hinzukriegen, muss man zunächst vor allem zu einer Erkenntnis gelangen: Führung ist keine Eigenschaft, die man quasi als Manager gemeinsam mit dem BWL- oder Ingenieur-Abschluss in die Wiege gelegt bekommt. Im Gegenteil:

Führung muss man lernen!

Das hat wohl jede Führungskraft schon einmal am eigenen Leibe erfahren, nämlich immer dann, wenn es brenzlich wird und Führung einmal nicht funktioniert, Mitarbeiter einfach nicht mitmachen wollen, Veränderungen blockieren und dabei auch die eigene Autorität untergraben. Dann kommt man einfach nicht weiter und wäre froh, man hätte in Sachen Führung vielleicht doch noch einmal die Schulbank gedrückt oder – besser noch – einen Sparringspartner an seiner Seite, mit dem man sich über diese Herausforderungen austauschen kann und der einem hilft, diese häufig ganz natürlichen Führungskrisen zu meistern.

→ *„Manche Manager wären froh, in Sachen Führung ausführlicher die Schulbank gedrückt zu haben.“ d.lead*

Führung lernen? Dass tun doch die meisten Führungskräfte heute. Schließlich investieren Unternehmen doch eine Menge Geld in die Entwicklungsprogramme ihrer Manager. Außerdem gibt es in den meisten Unternehmen doch inzwischen regelmäßige 360-Grad-Feedbacks, die auch Führungsfragen umfassen.

Wo liegt also das Problem? Nun, das Problem liegt darin, dass dabei nicht immer das richtige Handwerkzeug vermittelt und abgefragt wird, zumindest nicht das, welches Führungskräfte in Zeiten zunehmender Brüche, Veränderungen und Disruptionen benötigen. Hier stößt die traditionelle Führungslehre mehr und mehr an ihre Grenzen.

Es geht daher aus unserer Sicht immer weniger nur darum, Führung zu lernen, sondern am besten von Anfang an gleich konsequent „neu“ zu lernen. Was es aber mit diesem „neu lernen“ auf sich hat, dieser Frage werden wir im nächsten Kapitel nachgehen.

05

Führung neu lernen



Köche, die nicht gern essen

Während heute gefühlt schon für einen Aufsitzrasenmäher Führerscheinpflicht besteht, bedarf das Führen von Menschen scheinbar keiner besonderen Qualifikation. Dabei gehört das Führen von Menschen zu den komplexesten, herausforderndsten aber auch am meisten sinnstiftenden Aufgaben, die es gibt.

Allerdings nur, wenn man Menschen, in diesem Fall in Form von Mitarbeitern mag. So erstaunlich das klingt: Es gibt viele Führungskräfte, die Menschen nicht wirklich mögen, sich eher in ihren Kammern einschließen und dabei zunehmend per Fernsteuerung, nämlich digital über Mails führen. Das ist dann im Ergebnis in etwa so erfolgreich wie ein Koch, der kein Essen mag, oder eine Erzieherin im Kindergarten, die Kinder eigentlich nervig findet.

Führung, die trotz bestem Willen scheitert

Natürlich gibt es in den meisten Unternehmen heute umfassende Programme, um Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten und bei dieser zu begleiten. Und doch scheitern an eben dieser Führungsaufgabe selbst „alte Management-Hasen“, vor allem dann, wenn es dabei um komplexe Transformationsaufgaben wie die Bewältigung der Digitalisierung geht.

Strategien und Initiativen verfehlen dann nicht selten das gewünschte Ergebnis. Es entsteht ein schlechtes Betriebsklima, das oft mit einem schleichenden Vertrauensverlust, mit hohen Widerständen und mit inneren wie expliziten Kündigungen einhergeht. Viele vor allem ältere Mitarbeiter erleben das wie einen Teufelskreis:

Sie teilen nicht unbedingt immer die Digitalisierungseuphorie ihrer Vorgesetzten. Ja, sie machen da irgendwie mit, aber haben doch Zweifel, ob jede der dabei ergriffenen Maßnahmen wirklich in die richtige Richtung führt. Dann fangen sie unbewusst an zu blockieren, was dann häufig auf Managementseite zu noch mehr Aktionismus führt.

Manager, die sich aufreiben

Nicht nur die Mitarbeiter, auch die Manager fühlen sich in solchen Prozessen immer häufiger aufgerieben zwischen all den Anforderungen, die ja

nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Technik, der Markt, die Kunden, die Aktionäre bzw. Gesellschafter an sie stellen.

Sie sollen die Promotoren der Digitalisierung sein. Von ihnen hängt tatsächlich stark ab, wie erfolgreich die Digitalisierung für das eigene Unternehmen voranschreitet. Häufig kommen auch für sie Digitalisierungsprojekte „on top“ zu ihrer klassischen Linienfunktion. Das bedeutet auch für sie: mehr Arbeit, mehr Veränderung, mehr Stress. Am Ende bleibt dann kaum mehr Zeit etwa für die Familie oder gar ein Privatleben – wenn man als Führungskraft überhaupt noch eines hat.

Falsches Führungsverständnis

Dass sich Manager angesichts des gestiegenen Umfeld- und Veränderungsdrucks immer häufiger selbst in eine „Stressspirale“ eingewickelt fühlen, hängt nicht zuletzt auch mit einem falschen Führungsverständnis zusammen. Immer noch werden in der Praxis nämlich Management und Führung miteinander verwechselt.

Führung, darunter verstehen viele Manager immer noch den Entwurf von Strategien, das Setzen von Zielen, die Schaffung von Strukturen, das Initiieren und Kontrollieren von Prozessen und das „auf die Schiene setzen“ von möglichst vielen erfolgversprechenden Projekten. Bei all diesen Dingen, die mit Analyse, Steuerung, Kontrolle, Lenkung zu tun haben, handelt es sich jedoch im Prinzip nicht um Führungsaufgaben im eigentlichen Sinne, sondern um Managementaufgaben.

Es geht dabei vornehmlich um die Regulierung des transaktionalen „Außen“ im Unternehmen, sprich: um Phänomene sowie Strukturen, Strategien, Systeme, Prozesse, Ressourcen, Technologien, also um all das, was an Hochschulen in den Wirtschaftswissenschaften, beim Jura- und selbst beim Ingenieursstudium so vermittelt wird. Es verwundert nicht, dass so viele Führungskräfte daher ihren Fokus zu über 95% auf derartige Managementfragen setzen. Damit kennen sie sich aus. Das ist ihr sogenannter „Home-Turf“.

Wer erfolgreich führen will, muss neben der sachlogischen Dimension des „Es“ jedoch auch die beiden wichtigen verhaltensorientierten Dimensionen des „WIR“ und „ICH“ für sich entdecken und aktiv steuern.



Abb. 4.: Die ICH–WIR–ES Triade der Führung nach Ruth Cohn (© aergon)

Die Entdeckung des „Wir“

Bei der Führung im Sinne von Leadership geht es allerdings um deutlich mehr als nur um die Steuerung diesen äußeren „Es“ von Unternehmen. Es geht dabei zunächst vor allem um die Anleitung und Motivation von Menschen im Sinne eines kollektiven „WIR“.

Bei der Schaffung eines solchen starken „WIR“ geht es naturgemäß nicht um nackte Zahlen oder bloße Strategien, sondern um Fragen wie die folgenden:

- Wie fühlt es sich an, Teil des Unternehmens zu sein (Klima)? Herrscht Dauerbewölkung, Sturm und Hagel oder ist es vorwiegend heiter und sonnig, mit vereinzelter Bewölkung?
- Erleben wir uns als großes Team mit einem gemeinsamen Ziel oder kocht jeder Bereich sein eigenes Süppchen?
- Wie sind unsere Beziehungen innerhalb des Unternehmens und nach außen? Zu Kunden, Anlegern, Presse?
- Haben wir überhaupt (ausreichend) Kontakt?

- Gibt es einen Unterschied im Verhalten gegenüber Kunden und Dienstleistern?
- Was halten das Team und die einzelnen Mitarbeiter für wahr? Sind es hinderliche oder förderliche Glaubenssätze?
- Welche Werte und Verhaltensweisen werden aktuell im Unternehmen gelebt?
- Auf welche Werte und Verhaltensweisen sollten wir uns fokussieren, um unsere Potenziale zu entfalten, unsere gemeinsame Vision wahr werden zu lassen?

Antworten auf all diese Fragen bilden in der Summe die Unternehmenskultur. Und die empfindet naturgemäß ein jeder anders.

Genau deshalb ist es so wichtig, bei der Auseinandersetzung mit solchen Fragen nie zu vergessen, dass es bei der Gestaltung des „WIR“ immer um eine Vielzahl verschiedener Interessen und Bedürfnisse geht.

Leadership bedeutet daher im Prinzip auch nichts anderes, als dieses „WIR“ aktiv zu gestalten, um dadurch natürlich am Ende ein erfolgreicheres „ES“ (Organisation, Prozesse, Strukturen, Strategien etc.) herauskommen zu lassen.

Um genau dieser Aufgabe einer gelingenden Gestaltung des „Wir“ gerecht zu werden, braucht es jedoch deutlich mehr als nur klassisch-analytisch instrumentelle Managementkompetenzen. Notwendig dafür sind vielmehr interaktionsbezogene und verhaltensorientierte Kompetenzen, über die längst nicht alle Führungskräfte verfügen.

Das Wir als Summe aller Ichs

Die vielleicht wichtigste und leider am wenigsten bisher verbreitete Erkenntnis besteht darin, dass das „WIR“ im Prinzip nichts anderes ist als die Summe vieler „ICHs“.

→ „Erfolgreiche Führung muss alle drei Ebenen umfassen, das ‚ES‘, ‚WIR‘ und ‚ICH‘.“ d.lead

Jeder Mitarbeiter, jeder Manager, jede Führungskraft wird von seinem eigenen „Ego“ gesteuert. Jeder von uns folgt dabei tieferliegenden Nor-

men, Grundsätzen und Werten, häufig unbewussten Bedürfnissen sowie angelernten Verhaltens- und Implementierungsmustern.

Wirklich gelingende Führung muss, um sich noch einmal auf Ruth Cohn zu beziehen, daher immer alle drei Dimensionen im Blick haben (Ich–Wir–Es), um erfolgreich zu sein.

Begreift man, dass nicht nur das „ES“ und das „WIR“ für eine gelingende Führung wichtig sind, sondern auch die Summe aller „**ICHs**“, dann treten den oben genannten Fragestellungen automatisch noch weitere hinzu:

- Welche Werte sind mir persönlich wichtig? Geht es mir z.B. vor allem um Erfolg und Ansehen? Oder sind mir Exzellenz, Wertschätzung oder eher die eigene Familie (das darf auch die professionelle Familie sein) wichtig?
- Woran glaube ich? Halte ich z.B. Tugenden für unvereinbar im Wirtschaftsleben oder bin ich z.B. davon überzeugt, dass sich jeder selbst der Nächste ist?
- Habe ich das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit einen sinnvollen Beitrag für unser Unternehmen und die Gemeinschaft leiste?
- Werde ich als Mensch und mein Beitrag geschätzt? Gehe ich gern zur Arbeit? Bin ich stolz, Teil dieses Unternehmens zu sein?
- Fühle ich mich im Unternehmen sicher oder eher bedroht?
- Kann ich mich dort entwickeln?
- Welche Wahrnehmungs- und Handlungsmuster resultieren aus meinen inneren Sichtweisen, Einstellungen, Werten?
- Wie kommen diese bei meinen Mitarbeitern an?
- Verstehen die Mitarbeiter, wo ich überhaupt hin will und warum ich so agiere, wie ich es tue?

Es ist wohl selbstverständlich, dass eine Unternehmenskultur nur dann das Klima, das für gemeinsamen Erfolg notwendig ist, ermöglicht, wenn es möglichst große Überschneidungen bei der Beantwortung dieser Fragen gibt – und wenn möglichst viele förderliche und möglich wenig hinderli-

che Werte und Verhaltensweisen das Miteinander bestimmen. Das werden wir im Kapitel 8 noch weiter beleuchten.

Enttäuschung vermeiden

Wenn ich als Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung und des oben beschriebenen Wertewandels tatsächlich nahbar sein will, auf Augenhöhe führen will, Hierarchien abflachen und Mitarbeiter einbeziehen will, Freiheiten geben und wertschätzend sein will etc., dann darf ich all das nicht wie ein klassisches Projekt managen und neues Verhalten verordnen, ganz nach dem Motto: *„Wie Ihr der Presse bereits entnehmen konntet: Das ‚Du‘ ist jetzt Standard, wir veranstalten Unternehmensbefragungen, Teamworkshops und Kick-offs, feste Arbeitsplätze und Anwesenheitspflicht sind Geschichte, dafür gibt es neue Bürowelten mit See-Containern, Euro-Paletten“...*

Es braucht vielmehr ein Bewusstsein der analogen Wirkungen, die solche Parolen auf das Wir als Summe aller Ichs tatsächlich haben. Die Erwartungen der Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden steigt dann nämlich automatisch deutlich an, getreu der Hoffnung: *„Endlich tut sich mal etwas“*.

Wenn dann jenseits der Fassade allerdings dennoch alles oder das Meiste beim Alten bleibt, entstehen Enttäuschungseffekte, die ein Unternehmen und das Team häufig noch weiter zurückwerfen, als dies vorher der Fall war.

Gerade unter Druck geraten Führungskräfte in den „Default-Mode“ und das heißt zumeist „Aktion“. Hergebrachte Strategien, Bewältigungsstrategien und Verhaltensmuster oder mit scheinbar neuen Management-Tools werden neue Säue durch das Dorf getrieben.

Mit menschlichen Mitteln Menschliches meistern

Was Manger dabei leider häufig übersehen ist, dass sich menschliche Herausforderungen in der Regel nur mit menschlichen Mitteln bewältigen lassen.

Das ist selbst im digitalen Zeitalter so. Je digitaler wir werden, je höher die Zahl der Ereignisse, die täglich, stündlich, minütlich auf uns einprasseln, und je höher die Dynamik der Veränderungen, umso wichtiger ist es, analoge Qualitäten zu erhalten.

Der hohe Komplexitätsgrad, die Geschwindigkeit gepaart mit Zeitnot führt in vielen großen Unternehmen dazu, dass Experten-Teams zusammengestellt werden, die Themen ausarbeiten und zu Entscheidungsvorlagen eindampfen, damit das Management-Board sich innerhalb von drei Minuten einarbeiten kann und nur noch eine von drei Möglichkeiten wählen muss. Somit ist das Durchdenken, Diskutieren, das Miteinander-Ringen delegiert und die Senior-Manager bekommen nur noch vorgefertigte Kost präsentiert. Der Blickwinkel wird immer kleiner, Ideen und deren Präsentation werden immer mehr „gestreamlined“. Die Vielfältigkeit geht verloren. Wie kann die Unternehmensleitung dann noch ein Gefühl dafür entwickeln, was ihre Entscheidungen für die Mitarbeiter und sie selbst bedeuten, wenn der Abstraktionsgrad so hoch ist?

Was jedoch ist eben unter diesen analogen Qualitäten zu verstehen? Nun alles Realweltliche, Menschliche, Direkte, Persönliche, Gemeinschaftliche, Kommunikative etc.

→ *„Unternehmen sind nicht nur Ansammlungen von Ressourcen, sondern in erster Linie Gemeinschaften von Menschen.“ d.lead*

Unternehmen sind nicht nur Ansammlungen von Ressourcen, sondern in erster Linie Gemeinschaften von Menschen, die miteinander und mit anderen (Kunden, Partnern, Dienstleistern) interagieren, die Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Ziele, Ängste, Hoffnungen haben, die gut miteinander funktionieren können oder auch nicht, die den Wandel möglichen machen oder ihn bremsen oder verhindern.

Jeder Mensch und damit auch jede Führungskraft weiß, wie schwierig es bereits ist, in einer Zweierbeziehung zu interagieren. Um wie viel schwieriger ist es da, sich in einem komplexen Beziehungsgeflecht wie im Unternehmen zu bewegen.

Das kostet Zeit und verlangt nach persönlicher Präsenz. Viele Management-Boards treffen sich heute nur noch ein bis zwei Mal pro Jahr mit ihren Topmanagern für eine kurze Strategietagung oder ein Jahresmeeting, in denen es dann endlich einmal wieder analoge Begegnungen gibt. In diesen Tagen entsteht dann meist tatsächlich so etwas wie eine emotionale Verbundenheit, eine Euphorie, die sich nach ein paar Tagen, wenn man zurück im Alltag ist, jedoch meist schnell wieder auflöst.

Doch das reicht nicht. Um genau dafür in digitalen Zeiten genügend Freiräume zu schaffen, muss man in der Lage sein, den Autopiloten einmal bewusst auszuschalten und den anderen wieder wahrzunehmen.

Vielfalt der Kulturen

In einer zunehmend globalisierten Welt, kommt die Herausforderung, die durch unterschiedliche Kulturen entsteht, hinzu. Hier agieren Menschen verschiedener Herkunft aufgrund technologischer Errungenschaften wie E-Mail, Skype, Intranet und Corporate Chatrooms häufig auf engstem Raum miteinander, selbst wenn sich die Beteiligten noch nie persönlich begegnet sind und häufig tausende Kilometer und mehrere Zeitzonen zwischen ihnen liegen.

Selbst im eigenen Unternehmen vor Ort, in der Zentrale, gibt es häufig Menschen verschiedenster Nationalitäten, die immer häufiger nicht in ihrer Muttersprache miteinander kommunizieren oder etwa in der Landessprache des Standorts, sondern unter Verwendung eines neutralen „Business English“, was weitere kulturelle Herausforderungen mit sich bringt.

Derart heterogene Teams auf ein gemeinsames Ziel ausrichten zu können, menschlich wie inhaltlich, ist ein hochkomplexes Unterfangen, das eben nicht mit einfachen Tools zu lösen ist, sondern nur mit Herz und gesundem Menschenverstand.

Management von Veränderungen

Das zeigt sich nicht nur, aber vor allem in Situationen der Krise, des Konflikts, der Veränderung. Manager versuchen häufig, dabei auftauchende Herausforderungen auf der Sachebene zu lösen. Diese Ebene ist auch wichtig.

Schaut man aber einmal genauer hinter die Ursachen für Krisen, Konflikte und Veränderungsschwierigkeiten, dann liegen diese zu 99% nicht auf der faktischen Ebene, sondern auf der Beziehungsebene: Ängste, Befindlichkeiten, gefühlte Ungerechtigkeiten, enttäuschte Hoffnungen und Erwartungen, Selbstrechtfertigung etc. Genau diese Phänomene haben einen erheblichen Einfluss auf das Gelingen bzw. Nichtgelingen vieler Veränderungsprojekte, auch und gerade im Bereich der Digitalisierung.

Sie werden aber häufig von der instrumentellen Logik des Managements nicht erfasst, was die Probleme meist verschärft. Das ist so, als ob man im Wohnzimmer löscht, wenn es in der Küche brennt.

Viele Manager unterliegen auch dem Missverständnis, dass der Umgang mit Befindlichkeiten, der Begegnung auf der Beziehungsebene mit einem Autoritätsverlust einhergeht. Sie glauben, man müsse jetzt nur noch lieb sein und dem anderen seine Wünsche erfüllen. Dabei eiern sie herum und richten in ihrer Hilflosigkeit in abwechselnd verharmlosender, beschwichtigender und dann wieder sehr harter und bestimmender Art und Weise auf der Beziehungsebene ungewollt großen Schaden an. Klarheit und Wertschätzung multiplizieren sich wirkungsvoll, sie schließen sich nicht aus.

Interaktive Führung

Wenn ich als Führungskraft verstanden habe, dass neben instrumentellen Lösungen auch analoge Fähigkeiten im Umgang mit meinen Mitmenschen wichtig sind, dann ist eine zweite wichtige Erkenntnis wichtig, nämlich die, dass Führung immer Interaktion zwischen mindestens zwei Menschen bedeutet.

Diese Interaktion kann nur funktionieren, wenn ich nicht nur die „Anderen“, sprich: den Mitarbeiter, Kollegen, Geschäftspartner, Gesellschafter, Kunden, den ich führen will, im Blick habe, sondern auch und vor allem das eigene Selbst.

→ „Das eigene ‚Ich‘ ist das wichtigste Führungsinstrument, das es gibt.“ d.lead

Wie wirke ich auf andere? Was löse ich durch meine Kommunikation, mein Verhalten, meine häufig unbewussten Wertemuster und Vorstellungen bei diesen aus? Wer führen will, kommt um die Tatsache nicht herum, dass das eigene „Ich“ das wichtigste Führungsinstrument ist, das es gibt.

Führung bedeutet also deutlich mehr als nur „Mitarbeiter“ zu führen. Wir führen auch Kollegen, Kunden, Dienstleister, sogar unsere Chefs zuweilen. Dabei werden wir immer auch selbst geführt, bewusst oder unbewusst. Es ist sogar eine Stärke von Führungskräften, sich auch einmal selbst führen zu lassen, von internen Experten sowie von externen Sparringspartnern.

Problematischer ist, wenn diese Führung unbewusst geschieht. Wenn ich als Chef z.B. gemocht werden möchte, werde ich leicht manipulierbar. Dann fallen kritisches Feedback und das Neinsagen schwer und das merken Mitarbeiter genau und sehr schnell und nutzen das aus. Das ist kein Vorwurf, sondern ein solches Verhalten liegt in der Natur des Menschen. So beherrschen schon kleine Kinder ihre Eltern. Es geht daher eher darum, sich dabei seiner eigenen Schwachstellen bewusst zu werden.

Erfolgreiche Führung beginnt demnach immer bei einem selbst. Führung kann nur gelingen, wenn sich Führungskräfte voll und ganz der Rolle und Wirkung bewusstwerden, die sie im Unternehmen besitzen. Gegebenenfalls müssen sie ihre Verhaltensmuster verändern, um nicht letztlich von ihrem Ego geführt zu werden.

Reden ist Silber, Zuhören ist Gold

Nicht nur ihrem natürlichen Machtanspruch folgend, oft auch aus reiner Gewohnheit, neigen Führungskräfte dazu, ständig im Sendemodus zu sein. Sie wollen Akzente und Impulse setzen, gestalten oder die Dinge einfach nur vorantreiben, mögliche Widerstände im Keim ersticken oder potenziellen Widersachern den Saft entziehen. Oft geht es auch schlicht nur um die Demonstration von Macht, den Wunsch nach Anerkennung, die Sicherung oder gar Verbesserung des eigenen Platzes in der Hackordnung.

Damit ersticken diese Führungskräfte das Gefühl einer Gemeinschaft vieler weiterer kluger Köpfe, in der alle einen individuellen Beitrag auf dem Weg, ein sinnvolles gemeinsames Ziel zu erreichen, leisten. Vielmehr hindern sie ihre Mitarbeiter daran, sich selbst Gedanken zu machen oder eigene kreative Ideen vorzubringen oder innerlich weiterzuentwickeln. Das ist wie bei Zootieren, bei denen sich das Jagen ohnehin nicht lohnt, weil sie das Futter täglich hingestellt bekommen. Das macht träge und passiv.

Um die Kreativität seiner Mitarbeiter zu befeuern, um von ihren Ideen profitieren zu können, heißt die oberste Regel: zuhören und bestenfalls die richtigen Fragen stellen. Fragen, die kreative Denkprozesse in Gang setzen, die Mitarbeiter ermuntern, etwas zu wagen, und deren Beantwortung manchmal auch Zeit benötigen darf. Durch Fragen wird Denken initiiert, durch Ansagen nicht. Offene Fragen, die weder die gewünschte Antwort schon durchblicken lassen, keine Gegenfragen oder sonstige Provokationen darstellen, sondern auf einem ehrlichen Interesse basieren, vom

anderen – und sei er noch so „gering“ – etwas lernen zu können, machen hervorragende Führungskräfte aus.

→ „Zuzuhören und gestalten zu lassen, statt selbst am Ruder oder im Maschinenraum zu stehen, macht die Hände frei für die wirklich wichtigen Aufgaben eines Leaders.“ d.lead

Selbstverständlich sollten Führungskräfte es auch aushalten können, dass Antworten kommen, die im Zweifel sogar klüger, kreativer und disruptiver oder einfach auch nur ganz anders als die eigenen sind. Mit Blick auf gute Ergebnisse das Ego in den Griff zu bekommen, um zu wirken, statt zu tönen, ist eine große Herausforderung für viele Führungskräfte. Aber zuzuhören und gestalten zu lassen, statt selbst am Ruder oder im Maschinenraum zu stehen, wird tatsächlich belohnt. Es macht die Hände für die wirklich wichtigen Aufgaben eines Leaders frei.

Führungskräfte als Enabler

Selbst wenn in digitalen Umfeldern die Regel gilt, sich als Führungskraft mehr und mehr zurückzunehmen, so bleibt die Führungskraft auch dort vor allem eines: „Ermöglicher“ (engl. „enabler“).

Das bedeutet im Prinzip nichts anderes, als dass ich als Führungskraft Strukturen, Regeln, Kulturen, Werte schaffen muss, auf denen das Team aufbauen kann und die wirkliche Veränderungen ermöglichen.

Enabler zu sein heißt dabei aber immer auch zu verstehen, warum die Dinge manchmal nicht so richtig funktionieren. Warum sie nicht vorangehen. Woran sie scheitern.

Ich brauche also als Führungskraft heute mehr denn je ein hohes Maß an Empathie, für die Märkte und Kunden, für die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter, aber auch für mein eigenes Verhalten und die Wirkungen, die dieses bei meinen Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern auslöst. Anders kann ich es kaum schaffen, ein erfolgreicher *Enabler* zu sein.

Nun gehört ja Empathie neben Wertschätzung und Echtheit (der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers nennt das Kongruenz) zu den stärksten Faktoren, um Beziehungsbrücken zu Menschen aufzubauen und zu erhalten. Das hat er nach dem zweiten Weltkrieg empirisch nachgewiesen.

Rogers hat gezeigt, dass bei den drei Faktoren keine Quersubventionierung möglich ist, da sich die drei Faktoren multiplizieren. Wer z.B. völlig unempathisch ist, kann gleichzeitig niemals wertschätzend erscheinen.

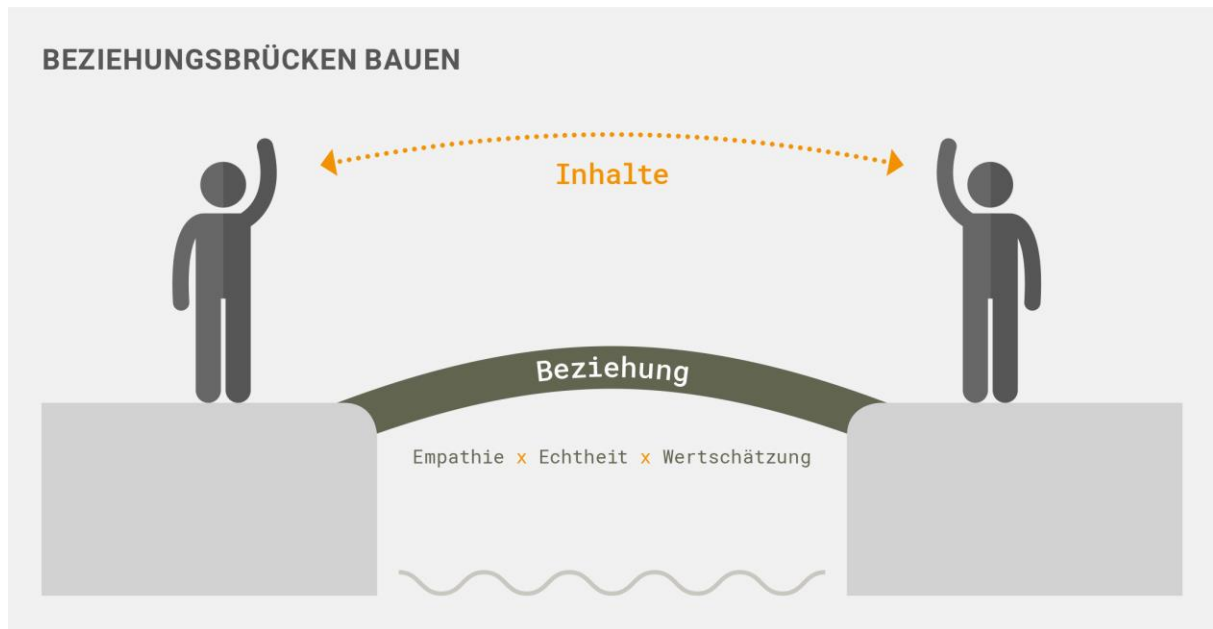


Abb. 5: Beziehungsbrücken bauen – Ein wichtiger Aspekt der digitalen Führung (© aergon)

Doch was ist denn diese Empathie, das Einfühlungsvermögen überhaupt? Es ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, die Welt durch ihre Augen zu sehen, um zu erleben, wie sich eine Situation für den anderen anfühlen könnte. Es hat weniger mit dem kognitiven Verstehen zu tun.

Manager in klassischen Unternehmen wundern sich häufig, warum die Digitalisierung nicht so richtig vorankommt. Die Schuld hierfür geben sie dann häufig ihren Mitarbeitern. „Die ziehen einfach nicht richtig mit. Die haben nicht genügend Ideen. Die sind zu schwerfällig.“

Das mag alles richtig sein. Eine gelingende digitale Transformation setzt jedoch voraus, dass man die Ursachen für diese Widerstände erkennt. Nur dann sind Veränderungen möglich.

Die Ursachen hierfür liegen unserer Erfahrung nach dabei selten im „Außen“. Häufig sind die Mitarbeiter viel digitaler eingestellt als ihre Chefs selbst. Es sind vielmehr meist innere Faktoren, z.B. Missverständnisse, Ängste, Unsicherheiten, die zu Fragezeichen führen, wenn nicht gar zu unterschwelligem Ausbremsen, Stillstand bis hin zur Sabotage.

Denn für die Mitarbeiter ergeben sich aus der Digitalisierung nun einmal essentielle Fragen:

- Was bedeutet die Digitalisierung für mich selbst?
- Werde ich noch einen Arbeitsplatz in dieser neuen Welt haben?
- Verliere ich an Einfluss, Status, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten?
- Werde ich den neuen Anforderungen gerecht?
- Habe ich die richtigen Kompetenzen?
- Bin ich zu alt für die digitale Transformation?
- Werde ich noch geschätzt?
- Wie finde ich mich im neuen Rahmen zurecht?

Darauf werden häufig nicht nur keine Antworten gegeben. Die Fragen werden meist noch nicht einmal wirklich gestellt.

Dies ist umso verwunderlicher, da die steigende Unsicherheit der Mitarbeiter tatsächlich auch auf eine steigende Unsicherheit der Führungskräfte in Unternehmen trifft.

→ „*Sicher ist nur die eigene Unsicherheit.*“ Handelsblatt Überschrift, Januar 2017

„Die Führung eines Unternehmens im Hier und Jetzt ist unzweifelhaft schwieriger geworden. Das liegt vor allem an der Volatilität und der steigenden Unsicherheit“, so Michael Esser, Managing Partner der Personalberatung Egon Zehnder ebenda anlässlich des World Economic Forum 2017 in Davos.

Es ist sicher zum Teil der eigenen Unsicherheit, der Komplexität der Prozesse und dem Zeitdruck zuzuschreiben, dass sich Manager über die Befindlichkeiten, die durch die digitale Transformation ausgelöst werden, oft keine Gedanken machen. Vielfach ist es jedoch auch so, dass die Fähigkeit der Empathie bei vielen Führungskräften nur sehr wenig ausgebildet ist oder in Einzelfällen überhaupt keine Wahrnehmung vorhanden ist, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.

Die Figur des Sheldon Cooper aus der amerikanischen Serie „The Big Bang Theory“ ist ein amüsanter Beispiel der Unfähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen. Weniger amüsanter war die Bemerkung des Deutsche Bank Vorstandsvorsitzenden Hilmar Kopper, der offene Handwerkerrechnungen in Millionenhöhe im Skandal um die Pleite des Baulöwen Jürgen Schneider als „Peanuts“ bezeichnete. Für die Handwerksbetriebe, die wegen dieser Ausfälle pleitegingen, waren diese Beträge existenziell. Daher hat diese Bemerkung nicht nur bei den Betroffenen auch so eine Welle der Empörung ausgelöst und wurde 1994 zum Unwort des Jahres.

Unglücklicherweise ist Empathie und die Fähigkeit zu reflektieren erforderlich, um zu merken, dass man nicht empathisch ist und um die Auswirkungen auf andere zu ermessen. Daher braucht man auch hier Feedback von außen und die Einsicht, dass die Befindlichkeit Anderer und gute Beziehungen zu anderen wichtig sind.

Doch gerade bei Topmanagern der alten Schule, die sich in ihrer eigenen Wahrnehmung davon nicht abhängig fühlen, fehlt diese Einsicht oft, schließlich sind sie ja der Boss und die anderen müssen sich nach ihnen richten. „*Die sollen sich halt nicht so anstellen*“ ist dabei eine gängige Denkweise, die dann das Handeln prägt. Glücklicherweise gibt es zunehmend empathische Führungskräfte, die ein gutes Gespür für die Bedürfnisse und Ängste ihrer Mitarbeiter haben und darauf eingehen.

Ist nicht gemeckert wirklich genug gelobt?

In fast jeder Mitarbeiterbefragung taucht „Lob“ auf den vorderen Plätzen der Dinge auf, die Mitarbeiter gern von ihren Vorgesetzten hätten. In der Unternehmenspraxis wird dagegen viel zu wenig gelobt, auch und gerade bei schwierigen digitalen Transformationsprozessen, obwohl doch gerade hier die ganze Energie und Motivation des Teams gebraucht wird. Im Topmanagement scheint es sogar vereinzelt gegen die Etikette zu verstoßen, Kollegen oder auch einmal den Chef zu loben.

Wenn gelobt wird, dann wird entweder unspezifisch im Sinne von „Klasse Job, Leute“ gelobt oder überdosiert, indem selbst die Erledigung einfacher Standardjobs gefeiert wird. So verliert Lob seine Wirkung oder entwickelt sie gar nicht erst. Denn Lob sollte eine Anerkennung hervorragender Leistung sein, denn für die Standards gibt es ja schon das Gehalt.

Lob ist keine Schmeichelei, vielmehr ein wirksames Führungsinstrument, denn es dient der Verstärkung eines erwünschten Verhaltens. Lob ist ein Feedback. Als Führungskraft gebe ich damit einen Impuls, dass sich der Mitarbeiter auf dem richtigen Weg befindet. Da Menschen gern das Richtige tun und gefallen wollen, ist Lob ein Anreiz, weiter in die entsprechende Richtung zu arbeiten. Außerdem ist es eine Ermunterung, die das Selbstvertrauen steigert.

Dazu bedarf es jedoch eines möglichst spezifischen Feedbacks:

1. Das erwünschte Verhalten möglichst konkret benennen.
2. Genau beschreiben, in welcher Situation das gewünschte Verhalten genau aufgetreten ist und wie die positive Wirkung war.
3. Einen persönlichen Bezug herstellen, Anerkennung ausdrücken.

Beispiel: *„Ich schätze Ihre Besonnenheit in kritischen Situationen sehr: Als Sie neulich beim Serverabsturz Ihr Team mit ruhiger Hand instruiert haben, für weitere Ressourcen gesorgt und sogar noch Humor aufgebracht haben, haben Sie maßgeblich dafür gesorgt, dass wir die Krise schneller als gewohnt lösen konnten. Das bewundere ich sehr. Ich war selbst nicht halb so entspannt wie Sie.“*

Die Wirkung verstärkt sich übrigens, wenn das Beispiel sogar schon einige Zeit her ist. Die erhöhte Anerkennung besteht darin, dass der Vorgesetzte oder Kollege so stark beeindruckt gewesen muss, dass er sich die Situation sogar gemerkt hat.

Wobei der Fokus beim Loben vor allem auf dem Einsatz, weniger auf den Ergebnissen liegen sollte. Denn die lassen sich nicht immer von äußeren Umständen trennen, können manchmal auch einfach dem Glück geschuldet sein und sind daher nicht immer unbedingt die Folge einer hervorragenden Leistung. Wenn jedoch großer Einsatz auch nach längerer Zeit nicht zu guten Ergebnissen, also zum Erfolg führt, sollten die Strategie, die Rahmenbedingungen, die Erreichbarkeit des Ziels bzw. die Besetzung der Stelle überdacht werden.

→ *„Als gute Führungskraft muss ich meinen Fokus auf das Gute, Richtige und Verbindende lenken.“* d.lead

Betriebswirte, Juristen und Ingenieure sind in den Führungsetagen besonders oft zu finden. Diese haben naturgemäß eine höhere Affinität zu Zahlen, Daten und Fakten und sind somit auch eher auf das Finden und Beheben von Fehlern programmiert. Es wird vor allem kritisiert, wenn auch sicherlich in sportlicher Absicht. Doch als gute Führungskraft muss ich lernen, im Umgang mit Menschen den eigenen Fokus auf das Gute, Richtige und Verbindende zu lenken. Nur dann kann ich auch etwas sehen, das Lob und Anerkennung verdient.

Denn Lob und Anerkennung haben eine starke transformative Wirkung: Der Psychologe Stephen Ray Flora⁶³ hat in einer Studie nachgewiesen, dass das ideale Verhältnis von Lob und Kritik 5:1 beträgt. Steve Gottman war in seiner Studie mit Ehepaaren einige Jahre zuvor zum gleichen Ergebnis gekommen. War das Verhältnis schlechter oder gar umgekehrt, konnte er das Scheitern der Ehe mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit voraussagen.

Hier geht es jedoch nicht nur um das ausgesprochene Lob, sondern vor allem um die erlebte Zuwendung, Zustimmung und Wertschätzung, die wir ein paar Seiten zuvor bereits beschrieben haben. Das wird als viel authentischer, also echter erlebt als vollmundig ausgesprochenes und dann doch nicht so ganz ernstgemeintes Lob.

Was bei Kindern und Ehepaaren wirkt, verfehlt auch seine positive Wirkung auf Teams nicht. Es entsteht eine Kultur des Vertrauens und der Ermunterung. Wer das beherzigt, dem gelingt es auch, die Mitarbeiter aus ihren angestammten Komfortzonen zu locken.

Von der Komfortzone in die Lernzone

Menschen sind Gewohnheitstiere. Wobei die einmal einstudierten Gewohnheiten nicht unbedingt immer tatsächlich komfortabel sein müssen. Das Gegenteil ist oft der Fall. Menschen nehmen auch schwierige Situationen in Kauf, weil ihnen die Veränderung bedrohlicher und unbequemer erscheint als die Fortführung des „immer Gleichen“. Viele Mitarbeiter leiden nicht ohne Grund jahrelang in ihren Jobs und Teams still vor sich hin, statt sich ein Umfeld und eine Aufgabe zu suchen, die ihnen Freude und Erfüllung bringt.

Wenn die Veränderungen dann jedoch plötzlich, gleichzeitig und mit großer Wucht kommen, weil man es in der Vergangenheit schlichtweg unterlassen hat, solche Veränderungen zu fördern, darf man sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter aus der eigenen Komfortzone nicht in eine Lernzone katapultiert werden, sondern in eine „Panikzone“. Krisen sind dann unausweichlich.

Die hohen Krankheitsstände und Burn-out-Fälle sind ein Zeichen, dass die zunehmende Arbeitsbelastung, Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit viele Mitarbeiter sogar über die Panikzone hinausgebracht hat. Der „schnelle berufliche Tod“, der Systemzusammenbruch ist die Folge.

Multiplikatoren gewinnen

Doch nicht in der Vermeidung von Krisen besteht eine wichtige Aufgabe von Führung, sondern vor allem auch darin, die Mitarbeiter selbst zu wichtigen „Multiplikatoren“ der Veränderung zu machen.

Jenseits der Fälle, die durch die Digitalisierung tatsächlich zu Rationalisierungen und damit zur Entlassung von Mitarbeitern führen, muss in jedem Unternehmen ein klar erkennbares Interesse daran bestehen, dass die eigenen Mitarbeiter die Transformation nicht nur mittragen, sondern sogar aktiv vorantreiben.

→ *„Mitarbeiter können zu wichtigen Multiplikatoren bzw. Verbindungsgliedern (Interfaces) für Veränderungen werden.“ d.lead*

Mitarbeiter können zu wichtigen Multiplikatoren bzw. Verbindungsgliedern (neudeutsch „Interfaces“ = Schnittstellen) für Veränderungen werden, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, die Chancen einer solchen Veränderung selbst zu erkennen und dabei eine aktive Rolle zu übernehmen. Dafür muss ich als Führungskraft den richtigen Rahmen schaffen.

Vielen Unternehmenslenkern ist gar nicht bewusst, dass sie in der Vergangenheit viel in das Know-how ihrer Mitarbeiter investiert haben. Wer diese Ressourcen einfach brachliegen lässt, vergrault oder aber vorschnell durch neue ersetzt, handelt grob fahrlässig und wirtschaftlich unklug.

Deshalb ist es so notwendig, auf die Ängste und Sorgen der Mitarbeiter einzugehen, sie in die Prozesse der Digitalisierung richtig einzubeziehen,

die innere Transformation bewusst zu gestalten und als Prozess zu begreifen.

Fehlerkultur

In vielen Unternehmen herrscht noch heute eine „Nullfehlerkultur“ im Sinne von Exzellenz. Vielfach fließt der Grad der Erreichung sogar in die Bonusberechnung ein. Dieser digitale Anspruch (0 oder 1; alles oder nichts) an Menschen ist eine Überforderung. Denn Fehler zu machen ist nicht nur für Individuen, sondern besonders in einem System von Menschen kommunikationsbedingt immanent.

Viel schlimmer ist jedoch, dass diese Kultur jeglicher Agilität den Boden entzieht: In einer Null-Fehler-Kultur werden entweder Entscheidungen so lange abgesichert, bis es zu spät ist, sie zu treffen. Zügige Entscheidungen für wichtige Innovationen, mutige Sprünge werden so unmöglich.

→ *„Es braucht klare und schnelle Entscheidungen, doch die Nullfehlerkultur und die Incentivierungssysteme gerade in großen Unternehmen verhindern genau die mutigen Entscheidungen, die es bräuchte.“* Thomas Helbing, Vorstand [Ray Sono AG](#)

Außerdem ist das „Vermeiden“, die Bewegung von etwas weg, nicht nur ein Blick nach hinten und damit vergangenheitsorientiert. Es bringt auch keinen Spaß, unterstützt eine Verfolgerhaltung und ist ein Bottom-line-Ansatz.

Viel schlimmer ist jedoch, dass Fehler so häufig vertuscht werden. Diese richten dann, bis sie endlich entdeckt werden, meist viel größeren Schaden an. Wie sollen Mitarbeiter auf der einen Seite mehr Eigenverantwortung übernehmen, wenn Fehler zu machen andererseits sanktioniert wird?

Gerade für die digitale Transformation ist eine Kultur, in der Fehler als Quelle des Lernens und ständigen Verbesserns gesehen werden, unabdingbar. Nicht zuletzt sind aus Fehlern schon sehr erfolgreiche Produkte entstanden, wie Penicillin, Viagra, Tesafilm, Post-its und viele andere mehr.

Der Anspruch auf Perfektion hat eben eine negative Wirkung auf Menschen. Es setzt sie unter Druck, dass Perfektion nun einmal nie zu errei-

chen ist. Gleichzeitig sind diejenigen Menschen und Unternehmen sehr erfolgreich, die ohne Anspruch auf Perfektion all ihre Kraft in das Streben nach Perfektion investieren; die niemals aufgeben, immer an sich und ihren Produkten arbeiten – sich aber auch immer wieder am Erreichten freuen können; die durch Fehler immer wieder auf den Boden der Tatsachen kommen und diese demütig als neue Herausforderungen sehen, wieder aufs Pferd zu steigen und weiter daran zu arbeiten.

→ *“Die erfolgreiche digitale Transformation eines Unternehmens endet nicht nur bei der Präsentation der Digitalstrategie oder von Erfolgen durch den Vorstand, sondern auch bei der Übernahme der Verantwortung für etwaige Rückschläge oder Misserfolge. In vielen Unternehmen gibt es für diesen Fall jedoch bereits designierte Verantwortungsträger. Dies aber untergräbt den Glauben der Mitarbeiter an eine erfolgreiche Transformation.”*
Andreas Schmid, Allianz Beratungs- und Vertriebs-AG Hamburg

In einer solchen Kultur werden sofort nach der Entdeckung von Fehlern Maßnahmen eingeleitet, um schnelle und effiziente Lösungen zu finden. Teams investieren ihre Energie und Zeit, um gemeinsam an der Lösung zu arbeiten, statt gegenseitige Unzulänglichkeiten aufzudecken oder sich schuldig zu fühlen.

Die Aufgabe einer Führungskraft besteht aus unserer Sicht gerade in der Digitalen Transformation darin, den Mut der Mitarbeiter zu fördern sowie den Blick in die Zukunft zu richten, sich auf etwas zu statt von etwas weg zu bewegen und eine positive Aufbruchsstimmung zu schaffen.

Ein starkes Momentum durch Orientierung

All das bedingt am Ende auch ein Neuverständnis der Rolle als Führungskraft.

Ja, ich muss auch noch in digitalen Umfeldern (oder gerade dort mehr denn je) Kapitän sein, aber ein anderer Kapitän.

→ *„Auch in digitalen Umfeldern braucht es Kapitäne. Aber andere Kapitäne als bisher.“* d.lead

Was es braucht ist ein Kapitän, der nicht nur selbst steuert, dirigiert, vorgibt und konkrete Wege aufzeigt, sondern eher einen Rahmen schafft, der

Menschen inspiriert und fördert, der Teams formt und für ein gemeinsames Ziel begeistert.

Einer, der nicht nur auf Macht, Kontrolle und Redundanz setzt, sondern der im wahrsten Sinne des Wortes „agil“ ist, sprich: offen, neugierig, (selbst)kritisch bleibt, der Dinge wahrnimmt, der Vielfältigkeit und Widersprüche zulässt, der keine Angst vor Fehlern und Veränderungen hat (und diese auch bei anderen zulässt).

Und einer, der trotz aller Freiheiten und Augenhöhe Orientierung bietet, ein sinnhaftes Arbeiten ermöglicht, der sich aber auch seiner Verantwortung als Führungskraft bewusst ist und diese auch ausübt.

Von Klaus Antons lernen

Sucht man nach einem Leitbild für die Führung in Zeiten der Digitalisierung, so lohnt in der Tat ein Blick zurück in die 1960er-Jahre. Damals hielt die Gruppendynamik Einzug in den deutschsprachigen Raum. Die Erstauflage des Buches „Praxis der Gruppendynamik“ von Klaus Antons erschien 1973 und steht seit 1995 im Buchregal unseres Büros. Das Buch ist immer noch ein Standardwerk der Personalentwicklung, das auch in Zeiten der Digitalisierung seine Gültigkeit nicht verloren hat.⁶⁴

Führung wird hier als interaktiver Prozess in einer Gruppe beschrieben, in der Lösungen gemeinsam erarbeitet, Ideen der Beteiligten einbezogen, deren Potenziale gefördert werden sollen. Alles kein Hexenwerk, sondern mit gesundem Menschenverstand und einem positiven Menschenbild eigentlich ganz einfach zu bewerkstelligen.

Dabei gibt es jedoch durchaus einige Grundregeln, die Führungskräfte sich auch in digitalen Zeiten vor Augen führen sollten:

1. Begeisterung und positive Energie spenden

Mit der Unterschrift unter ihren Arbeitsvertrag als Führungskraft haben Manager zwar nicht ihr Recht auf schlechte Laune aufgegeben. Sie müssen aber lernen, als Leuchttürme und Barometer des Unternehmens mit Druck und schlechter Laune richtig umzugehen. Es gehört zu den wichtigen Aufgaben von Führungskräften, positive Energie auszustrahlen und Begeisterung zu schaffen, auch wenn ihnen nicht danach ist, denn genau an dieser Fähigkeit werden sie seitens der Mitarbeiter häufig gemessen.

2. Vertrauen aufbauen

Führungskräfte müssen Vertrauen schaffen. Vertrauen entsteht jedoch nur, wenn Führungskräfte berechenbar und zuverlässig sind, es Regeln gibt, die auch eingehalten werden, wenn Mitarbeiter sich sicher fühlen und offen ihre Meinung sagen dürfen – unabhängig von Rang und Stellung, wenn Menschen leistungsunabhängige Wertschätzung erfahren und wenn bei den Menschen, die sie führen, Worte und Taten übereinstimmen.

Ganz wichtig dabei: Wer Vertrauen stiften will, muss selbst in der Lage sein, Vertrauen zu schenken. Eine Selbstverständlichkeit? Na ja...

Eine Führungskraft eines großen deutschen Konzerns erzählte uns erst neulich davon, wie sich der Vorstand eines Dax-Konzerns vor geraumer Zeit einmal in einem Townhall-Meeting den Fragen der Mitarbeiter zum Abbau von Stellen und zur Schließung vieler Standorte als indirekte Folge der Digitalisierung seines Kerngeschäftes stellte.

Eigentlich eine feine Sache. Das Prekäre dabei war nur, dass er in Begleitung von Bodyguards auf die Bühne kam. Da war zwar in dem Sinne „empathisch“, dass der Vorstand negative Reaktionen auf seine Ankündigungen antizipiert hatte. Es war jedoch nicht unbedingt Ausdruck des Vertrauens in die eigene Strategie und schon gar nicht in die eigenen Mitarbeiter.

3. In gute Beziehungen investieren

Die erfolgreichsten Führungskräfte bauen solide Beziehungsbrücken auf, nicht nur zu Kunden und Dienstleistern, sondern auch zu Mitarbeitern. Diese Beziehungsbrücken sind es, die man gerade in schweren Zeiten oder bei schwierigen Inhalten braucht.

4. Kommunikation suchen

Kommunikation dient nur vordergründig dem Austausch von Informationen, vor allem geht es dabei um Beziehungen. Gerade in digitalen Zeiten ist es dabei wichtig, das persönliche Gespräch zu suchen, auch und insbesondere, wenn es dabei ums Ganze geht. Das schafft Verbindung und Vertrauen.

→ „Ich bin viel vor Ort, gehe herum und zeige Interesse an der Arbeit meiner Mitarbeiter, gebe ihnen die Möglichkeit, mich zu fragen oder etwas zu diskutieren. Mein Hauptarbeitsplatz ist nicht am Schreibtisch.“ Christian Röpke, Geschäftsführer [ZEIT ONLINE](#), [academics.de](#), [ze.tt](#)

5. Erwartungen vermitteln

Die meisten Mitarbeiter wollen durchaus Leistung bringen und die Erwartungen ihrer Führungskräfte erfüllen. Dazu müssen die Mitarbeiter die tatsächlichen Erwartungen der Führungskräfte aber überhaupt erst einmal kennen (und umgekehrt), sonst sind beidseitige Enttäuschungen programmiert.

6. Kontinuierlich Feedback geben

Wer regelmäßig Feedback gibt und einholt, schafft eine gute Fehlerkultur und den Boden für eine ständige persönliche und kollektive Weiterentwicklung. Wenn aus dem Feedback dann auch ein verändertes Verhalten resultiert, wirkt sich auch das positiv auf das (Selbst-)Vertrauen aus. Voraussetzung ist allerdings, dass solche Feedbackrunden auf einem ehrlichen Fundament beruhen und nicht als Machtinstrument missbraucht werden, was in der Praxis leider immer wieder vorkommt.

7. Vorbild sein

Wer „Wasser“ predigt und dabei selbst „Wein“ trinkt, verliert bei seinen Mitarbeitern schnell das Vertrauen. Auch wenn je nach Rolle im Unternehmen selbstverständlich auch unterschiedliche Verhaltensweisen angemessen sind, so geht es hierbei vor allem um das Vorleben einer klaren nachvollziehbaren Haltung und Vorbildfunktion, ohne die Führung nicht funktionieren kann, es sei denn, sie setzt auf Angst und Kontrolle, was jedoch deutlich ineffizienter ist als ein Führen durch Vorbildsein.

8. Talente und Stärken seiner Mitarbeiter kennen

Nur wer die Talente und Stärken seiner Mitarbeiter tatsächlich kennt, kann sie dort einsetzen, wo sie sich am besten entfalten und einen höchstmöglichen Mehrwert generieren können. Die Mitarbeiter fühlen sich dadurch individuell gesehen und damit geschätzt.

9. Kreativität und eigenständiges Denken fördern

Wer seine Mitarbeiter herausfordert, die Dinge und Prozesse immer wieder zu überdenken und aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, sorgt für Innovationen, Veränderungsbereitschaft und dafür, dass sich die Mitarbeiter selbst weiterentwickeln und in ihrer Entwicklung nicht stehenbleiben.

10. Ein guter Lehrer sein

Die Entwicklung der Mitarbeiter ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Informationen, Wissen und Know-how weiterzugeben schafft Freiraum und ein erfolgreiches Team. Selbst wenn Mitarbeiter dann gehen, um mit den so erworbenen Fähigkeiten anderswo ihre Karriere voranzutreiben, ist das kein Drama, sondern ein Beweis für die eigene hervorragende Führungsarbeit, die Führungskräfte mit Stolz erfüllen sollte.

11. Einfluss nehmen

Einflussnahme ist die gute Schwester der bösen Manipulation und wird oft unterschätzt. Als Führungskraft werde ich dafür bezahlt, Einfluss zu nehmen, um Menschen, Produkte, das Unternehmen, die Umwelt, die Gesellschaft, die Welt besser zu machen. Das erziele ich durch mein Wirken und manchmal auch durch meine Worte. Wer dabei die eigene Position explizit erkennbar macht, indem er eine klare Haltung vertritt, handelt nicht nur deutlich weniger manipulativ, sondern meist auch erfolgreicher, als derjenige, der versteckt zu manipulieren versucht.

12. Entscheidungen treffen

Entscheidungen zu treffen, ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft. Aus Angst vor Fehlern wird leider in der Praxis häufig recherchiert und abgewartet, bis der Zug irgendwann abgefahren ist.

→ „Kein Entscheid ist auch ein Entscheid! Wir sind nicht nur für das verantwortlich, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun. Es gibt nun mal keine 50% Tore und keine 70% Elfmeter. Eine Entscheidung zu treffen ist an sich ein digitaler Vorgang, auch wenn sie analoge Gründe und Auswirkungen hat.“ Urs Meier, Ex-FIFA Referee, ZDF-Fußballexperte und Unternehmer

Gerade in diesen schnelllebigen Zeiten, in diesen komplexen Systemen gibt es jedoch per se keine eindeutig richtigen oder falschen Entscheidungen, sondern allenfalls Heuristiken oder Näherungswerte hierzu.

Ob eine Strategie wirklich aufgeht, eine Entscheidung richtig war, zeigt sich immer erst im Nachhinein. Sonst wären Führungskräfte entweder Hellseher oder wir könnten Unternehmen von Computern führen lassen.

Selbstverständlich muss man seine Entscheidungen deshalb immer wieder auch überprüfen und korrigieren. Doch genau das fällt Führungskräften nach wie vor am schwersten. Einmal getroffene Entscheidungen, die sich als falsch herausstellen, werden häufig noch monatelang als richtig verteidigt, weil man sich ansonsten ja eingestehen müsste, einen Fehler begangen zu haben.

Gerade in digitalen Umfeldern, die ein schnelles Lernen und Gegensteuern eindeutig vereinfachen, lohnt es sich ein schnelleres Entscheiden neu zu lernen. Wenn ich dann doch merke, dass ich auf dem Holzweg bin, lerne ich daraus, ändere den Kurs und überzeuge meine Mitarbeiter und Kollegen, warum die Kursänderung notwendig ist. Genau das nennt man effiziente Fehlerkultur.

13. Verantwortung übernehmen

Führungskräfte sollten sich nach außen sowie nach innen grundsätzlich verantwortlich für ihre Ergebnisse zeigen. Mitarbeiter und äußere Umstände verantwortlich zu machen ist nicht nur schlechte Leadership und untergräbt das Vertrauen und sorgt auch für Stillstand im Unternehmen. Das bedeutet nicht, dass Fehler im Teamhandeln nicht auch offen mit dem Team besprochen werden sollten, nicht jedoch im Sinne eines „nur Ihr seid schuld“. Und wenn gemeinsam Erfolge produziert werden, dann ist es umso wichtiger, diese auch ganz deutlich seinem Team bzw. den betreffenden Mitarbeitern zuzuschreiben.

14. Probleme anpacken, nichts verschleppen

Viele Führungskräfte neigen leider immer noch dazu, vor allem schwierige Probleme auf die lange Bank zu schieben und teilweise regelrecht zu verschleppen. Im Gegensatz zu Wein und Käse werden Probleme (besonders die zwischenmenschlichen) durch längere Lagerung jedoch nicht automatisch besser. Sie verschärfen sich sogar eher. Daher gilt für Probleme und

Konflikte das Motto: Raus aus der Komfortzone und zügig für Klärung sorgen und Abhilfe schaffen, damit dadurch das eigene Leistungsvermögen nicht unnötig untergraben wird.

15. Leistung messen und anerkennen

In Unternehmen, in denen Leistungen nicht gemessen wird, wird Minderleistung implizit anerkannt. Dann lohnt sich Leistung für den einzelnen Mitarbeiter nicht und wird sogar indirekt bestraft. Es ist daher wichtig, neben der Unternehmens- und Teamleistung auch den individuellen Leistungsbeitrag von Mitarbeitern zu erfassen und angemessen zu belohnen – nicht im Sinne einer Kontroll- und Angstkultur, sondern im Sinne der gezielten Honorierung erreichter Meilensteine. Nichts macht im Job schließlich mehr Spaß, als gesetzte Ziele zu erreichen. Nichts ist umgekehrt frustrierender, als wenn man die Latte ständig reißt.

15 GRUNDREGELN GUTER FÜHRUNG

- 01 Begeisterung und positive Energie spenden.
- 02 Vertrauen aufbauen.
- 03 In gute Beziehungen investieren.
- 04 Kommunikation suchen.
- 05 Erwartungen vermitteln.
- 06 Kontinuierlich Feedback geben.
- 07 Vorbild sein.
- 08 Talente und Stärken seiner Mitarbeiter kennen.
- 09 Kreativität und eigenständiges Denken fördern.
- 10 Ein guter Lehrer sein.
- 11 Einfluss nehmen.
- 12 Entscheidungen treffen.
- 13 Verantwortung übernehmen.
- 14 Probleme anpacken, nichts verschleppen.
- 15 Leistung messen und anerkennen.

Abb. 7: 15 Grundregeln guter Führung

Betrachtet man die hier aufgeführten 15 Grundregeln guter Führung näher, so wird schnell klar, dass diese keineswegs nur für digitale Umfelder gelten. Allerdings sind sie dort umso wichtiger, da Unternehmen, die in

diesen Umfeldern erfolgreich sein wollen, mehr denn je auf eine funktionierende Teamkultur und motivierte Mitarbeiter angewiesen sind.

Genau das hinzukriegen – sprich: eine funktionierende Teamkultur und motivierte Mitarbeiter – darin besteht aus unserer Sicht die Kernaufgabe guter Führung in Zeiten der Digitalisierung.

06

Eine Frage der Kultur



Miteinander „matters“

In den vorherigen Kapiteln haben wir mehrfach auf die Bedeutung einer guten Unternehmenskultur hingewiesen. Und auch darauf, warum es wichtig ist, diese in Zeiten der Digitalisierung noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen.

Warum das so wichtig ist? Dafür gibt es vor allem zwei Gründe:

1. Weil digital ausgerichtete Unternehmen die für eine erfolgreiche Transformation notwendigen Motivations- und Veränderungspotenziale nur dann heben können, wenn sie dabei über eine intakte Grundkultur verfügen.
2. Und weil sich die Mitarbeiter in den Unternehmen, vom Wertewandel und den neuen Orientierungsmustern der Generation X, Y und Z beflügelt, zunehmend an ideellen statt materiellen Werten orientieren.

Kommunikation, ein faires Miteinander und eine Kultur, die Selbstverwirklichung genauso ermöglicht wie das gemeinsame Erreichen einvernehmlich gesetzter Ziele, treten damit vermehrt in den Vordergrund der Führungsaufgabe.

→ *„Menschen suchen nicht einfach nur einen Job, sondern eine Aufgabe, die ihnen sinnvoll erscheint.“* d.lead

Immer häufiger suchen die Menschen nicht mehr nur einen Job, sondern eine Aufgabe, die ihnen sinnvoll erscheint, die eine gute Balance zwischen Privat- und Berufsleben ermöglicht und mit der sie wachsen und sich entwickeln können. Sie wollen dabei Teil eines Teams sein, um gemeinsam einen Beitrag nicht nur für das Unternehmen, sondern im Idealfall sogar für die Gesellschaft zu leisten. Deshalb suchen sie nicht zuletzt auch nach der richtigen Unternehmenskultur.

Unternehmenskultur, was ist das?

Unter Unternehmenskultur ist die Summe der gemeinsamen Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verstehen, die den Umgang miteinander im Unternehmen bestimmen.

Die Unternehmenskultur offenbart sich dabei vor allem im Umgang der Menschen innerhalb des Unternehmens mit sich selbst, Mitarbeitern, Kol-

legen, Kunden, Dienstleistern oder auch der Umwelt. Sie zeigt sich auch darin, wie verbunden wir uns mit dem Unternehmen, unseren Vorgesetzten, Kollegen bzw. Mitarbeitern fühlen. Vor allem aber ist sie weniger das Ergebnis von Selbstbeschwörungen, Kulturworkshops oder CSR-Reports, sondern vielmehr das Ergebnis der Führungsqualitäten aller Manager in Summe.

Warum Kultur wichtig ist

Auch wenn sich Kultur nur schwer in Zahlen messen lässt, so ist es doch interessant zu sehen, was Unternehmen selbst darüber denken.

Ein Beispiel hierzu hat 2016 Ernst & Young mit der Befragung von 100 Vorstandsmitglieder großer Unternehmen geliefert. Drei Erkenntnisse fallen dabei auf:

1. **Kultur ist unerlässlich für die Gesamtstrategie und Leistung des Unternehmens:** 92% der befragten Vorstände gaben an, Investitionen in die Kultur hätten die finanzielle Leistung des Unternehmens gesteigert. 55% gaben sogar an, der operative Gewinn habe sich durch Investitionen in die Führungs- und Unternehmenskultur um mehr als 10% verbessert.
2. **Vorstände müssen mehr Verantwortung für die Kultur im Unternehmen übernehmen:** Immerhin 51% der befragten Unternehmenslenker denken, der Vorstand sollte mehr Verantwortung für die Erfassung, Gestaltung und Weiterentwicklung der Kultur im eigenen Unternehmen übernehmen. Knapp die Hälfte (47%) geben dann, dass es im eigenen Unternehmen zu wenig Übereinstimmung darüber gebe, wie die eigene Kultur denn aussehen solle.
3. **Auch für Investoren sind Kulturfragen wichtig:** 97% der Vorstände geben an, dass Kulturfragen auch zunehmend im Fokus von Investoren und Fondsmanagern stehe. 83% sagen, dass die Qualität der eigenen Unternehmenskultur sogar explizit deren Entscheidung beeinflusse, in ein Unternehmen zu investieren oder eben nicht.

Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Faktor, der die Notwendigkeit unterstreicht, wieso sich Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung mehr denn je mit Fragen der Unternehmenskultur auseinandersetzen sollten:

Seit sich auf dem Arbeitsmarkt die Kräfte verschoben haben und viele Unternehmen um Nachwuchskräfte kämpfen müssen, ist die Unternehmenskultur neben dem Gehalt und der Innovationskraft von Unternehmen der wichtigste Faktor, der ein Unternehmen für Bewerber interessant macht oder eben nicht.

Herausforderung Kulturarbeit

All das bedeutet keineswegs, dass die Kulturarbeit in Unternehmen ein „Quick Fix“ ist. Im Gegenteil: Eine wirklich gute Unternehmenskultur zu schaffen, die auch potenzielle neue Bewerber überzeugt, ist heute schwerer denn je. Dabei ist es nicht zuletzt die Kultur eines Unternehmens, die eine gute Mitarbeiterbindung („talent retention“) ermöglicht.

→ *„Talent Retention wird immer wichtiger, Recruiting muss ins Zentrum des unternehmerischen Denkens und Schaffens. Wir können gar nicht genug daran arbeiten, uns als Arbeitgeber spannender zu machen.“* Christian Röpke, Geschäftsführer ZEIT ONLINE, academics.de, ze.tt

Die Transparenz, die das Internet z.B. durch Bewerberportale bietet, verwandelt dabei jeglichen Versuch, eine gute Kultur nur vorzutäuschen, unweigerlich in einen Bumerang.

Aber auch das gestiegene Selbstbewusstsein neuer Bewerber sowie bestehender Mitarbeiter und der verstärkte Freiheits- und Selbstverwirklichungsdrang machen es Unternehmen naturgemäß nicht leichter, für eine gute Unternehmenskultur zu sorgen.

Mehr Freiräume und Verantwortung im eigenen Job, flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit von Heimarbeit, eine angenehme Atmosphäre am Arbeitsplatz, ein Betriebskinderkarten und Fitnesscenter auf dem Firmencampus, eine schöne Kantine, kostenlose Getränke am Arbeitsplatz, dies sind heute schon fast „Must haves“ in modernen Unternehmen.

Die damit verbundenen Wohlfühlstrategien reichen aber aus unserer Sicht nicht aus, um tatsächlich eine gute Kultur zu schaffen. Eine gute Unternehmenskultur entsteht vielmehr nur, wenn neben diesen Maßnahmen, die meist nur auf das Individuum ausgerichtet sind, auch das Gefühl eines guten und starken „WIR“ entsteht. Und wenn es Unternehmen gelingt, Mitarbeiter so in die eigenen Wertschöpfungsprozesse und Projekte einzubinden, dass sie das was sie tun, tatsächlich als „sinnvoll“ erleben.

Mit der Frage der Herstellung von „Sinn“ werden wir uns im nächsten Kapitel ausführlicher beschäftigen. Vorher wollen wir jedoch noch anhand zweier Beispiele aufzeigen, was eine gute Unternehmenskultur ausmacht.

Das Beispiel VAUDE

Als Antje von Dewitz 2009 die Nachfolge ihres Vaters im familieneigenen Unternehmen, dem Outdoor-Ausrüster VAUDE, antrat, hat sie die Weichenstellung dort bewusst anders gestaltet, als es viele herkömmliche Manager tun würden. Der Fokus ihrer ersten Initiativen dort lag nämlich nicht nur auf einer Optimierung von Strukturen und Prozessen, sondern vor allem auch auf einer Veränderung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die Grundlagen dafür hatte bereits ihr Vater Albrecht von Dewitz gelegt, der bereits Wert auf ökologische und soziale Aspekte legte, doch Antje von Dewitz verankerte diese Themen im ganzen Unternehmen und schuf eine zukunftsorientierte Kultur.

Gemeinsam mit allen beteiligten Stabsstellen hat Frau von Dewitz dabei das 500 Mitarbeiter starke Unternehmen vor allem auf einen übergreifenden Wert ausgerichtet: Nachhaltigkeit. VAUDE ist heute Mitglied der Fair Wear Foundation, die sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Produktionsländern, zumeist in Asien einsetzt. VAUDE arbeitet seit 2001 nach dem strengen Umweltstandard bluesign® und wurde als erstes Outdoor-Unternehmen nach EMAS ökozertifiziert. Auch der Firmensitz in Tett nang im Bodenseekreis ist seit 2012 klimaneutral.

Nachhaltigkeit ist jedoch nicht nur ein Wert, der nach außen gelebt wird, sondern der vielmehr auch nach innen gilt. Eines der wesentlichen Elemente der veränderten Unternehmenskultur von VAUDE war daher auch die Ausweitung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Jeder zweite Beschäftigte arbeitet dort inzwischen Teilzeit, wobei es viele unterschiedliche Modelle gibt, die auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt sind. Viele Mitarbeiter nutzen auch Homeoffice oder Jobsharing. In der firmeneigenen Kita ist der Nachwuchs in nächster Nähe zum Arbeitsplatz gut betreut. Frau von Dewitz selbst verlässt als Mutter von vier Kindern, wenn möglich, um 17 Uhr das Unternehmen, um sich der Familie zu widmen.

→ „Für uns zählt nachhaltiges Wirtschaften in Balance mit Mensch und Natur. Ich freue mich, wenn wir zeigen können, dass eine solche Werteorientierung nicht nur sinnstiftend und erfüllend für alle Beteiligten ist, son-

„...dern auch wirtschaftlich erfolgreich und innovationsfördernd.“ Antje von Dewitz, CEO VAUDE

Auch im Hinblick auf die internen Organisationsstrukturen versucht man nachhaltig zu agieren. Wichtige Entscheidungen werden im Team erarbeitet und verabschiedet. Das ersetzt häufig langwierige Kommunikations- und Kontrollprozesse im Nachgang. Wie Frau von Dewitz jüngst in einem Interview betonte, sind dadurch Konflikte im Unternehmen zwar nicht verschwunden, sie werden aber offener ausgetragen und daher auch schneller und effizienter gelöst – ein Grundprinzip, das man übrigens auch in anderen Hochleistungsorganisationen, z.B. in erfolgreichen Digital-Start-ups und bei einigen Unternehmensberatungen, findet.

Das Beispiel Twitter

Selbstverständlich gibt es auch in explizit digitalen Umfeldern Beispiele, die zeigen, wie wichtig eine wirklich gute Unternehmenskultur jenseits der reinen Fassade nach außen wirklich ist. Twitter ist so ein Beispiel. Anders als viele andere Start-up-Unternehmen hat Twitter unter dem Motto „TeamTeam“ von Anfang an mehr in ein wirkliches Teambuilding investiert als in oberflächliche Wohlfühlmaßnahmen. Da das Unternehmen überproportional schnell wächst, ist es eine große Herausforderung, die Unternehmenskultur, einen gemeinsamen Spirit, zu erhalten.

Statt große Events zu veranstalten, auf denen dann doch immer dieselben Leute Grüppchen bilden und die niemals den Geschmack aller treffen können, hat sich Twitter entschieden, auf der eigenen Kommunikationsplattform Gruppen einzurichten, in denen sich die Mitarbeiter über persönliche Interessen, wie z.B. Wandern, Klettern o.Ä. verbinden können.

So wie sich der Charakter von Menschen im Sturm zeigt, so wird die Stärke der Unternehmenskultur in der Krise deutlich: Nachdem der Kurznachrichtendienst Twitter bereits 2015 8% der Jobs gestrichen hatte, erfolgte im Oktober 2016 die Entlassung weiterer 9% der Mitarbeiter.

Doch statt der üblichen Wut und Vorwürfe der Entlassenen, verabschiedeten sich diese – natürlich via Twitter – auf eine berührende Art und Weise von ihrem Arbeitsgeber und den Kollegen. Es ist vor allem von Stolz zu lesen und der Dankbarkeit für die gesammelten Erfahrungen, das Lernen und dafür, überhaupt dabei gewesen zu sein.

Offenbar hat es Twitter geschafft, den eigenen Mitarbeitern nicht nur die Notwendigkeit dieses Schrittes so zu erklären, dass sie die Entscheidung annehmen konnten, trotz persönlich belastender Konsequenzen für den Einzelnen. Vielmehr hat Twitter schon vorher durch seine gute Kultur einen Spirit geschaffen, der selbst in Krisensituationen noch trägt.

VAUDE und Twitter sind beides Beispiele dafür, was unter einer guten Unternehmenskultur zu verstehen ist. Sie zeigen dabei auch auf, dass es jenseits reiner Fassadenstrategien für Unternehmen, auch und gerade in Zeiten der Digitalisierung, immer wichtiger wird, Räume zu schaffen, die ein „sinnerfülltes Arbeiten“ für ihre Mitarbeiter ermöglichen.

„Sensemaking“, das ist es, worum es heute mehr denn je in der Führungsarbeit geht.

07

Sense Making



Wie Sinn entsteht

Warum sind Sinn, Sinnfindung bzw. Sinnstiftung so wichtige Faktoren gerade in Transformationsprozessen? Und wie sorgt man als Führungskraft dafür, dass die eigenen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, für sich einen Sinn abzuleiten?

Was die erste Frage betrifft, reicht es eben nicht aus, nur die Strategien, Strukturen, Prozesse und Produkte zu verändern oder eine gute Unternehmenskultur zu schaffen, damit die digitale Transformation in trockenen Tüchern ist. Das haben die verschiedenen Beispiele in den vorangegangenen Kapiteln in diesem Werk bereits aufgezeigt.

Die Generationen X, Y, Z ff. wollen mit ihrer Arbeit einen sinnvollen Beitrag leisten. Starke Teams brauchen daher eine Ausrichtung auf eine gemeinsame Vision. Viele haben das bereits verstanden und diesbezüglich viel Arbeit investiert: große PowerPoint-Präsentationen erstellt, Workshops organisiert und eine großangelegte interne Medienkampagne, vom Intranet über Poster etc. aufgesetzt. Doch auch das verfehlt oft seine Wirkung.

Um zu verstehen, warum das so ist, lohnt es, noch einmal einen genaueren Blick darauf zu werfen, was unter „Sinn“ und „Sinnfindung“ überhaupt zu verstehen ist.

Mit dem Begriff „Sinn“ verbindet man zum einen ganz grundsätzlich die Fähigkeit etwas wahrzunehmen und zu empfinden. Darüber hinaus steht der Begriff des Sinns für die Fähigkeit des Menschen, seine Sinneseindrücke richtig einordnen zu können und somit den Dingen, die um ihn herum geschehen, eine „Bedeutung“ zu geben.

Unter Sinnfindung ist dem amerikanischen Organisationspsychologen Karl E. Weick zufolge ein Prozess zu verstehen, *„mit dem Menschen den über die Sinne ungegliedert aufgenommenen Erlebnisstrom in sinnvolle Einheiten einordnen. Je nach Einordnung der Erfahrung kann sich ein unterschiedlicher Sinn und damit eine andere Erklärung für die aufgenommenen Erlebnisse ergeben.“*

→ *„Mitarbeiter suchen heute mehr denn je Sinn in ihrer Arbeit. Nur wenn sie den Dingen, die sie tun, eine Bedeutung beimessen können, ist diese für sie wirklich sinnvoll.“* d.lead

Dass gerade in digitalen Zeiten Mitarbeiter ihr eigenes Tun stärker denn je in einen übergeordneten Erlebnisstrom einzuordnen versuchen, sollte dabei nicht verwundern. Dieser Erlebnisstrom ist nicht nur ungemein intensiv geworden, sondern eben auch herausfordernder, was den Wunsch nach einer Einordnung des eigenen Tuns in diesen Erlebnisstrom eher erhöht, denn mindert. Die Konsequenz daraus: Mitarbeiter suchen heute mehr denn je einen Sinn in ihrer Arbeit. Nur wenn sie den Dingen, die sie tun, eine Bedeutung beimessen können, ist diese auch für sie sinnvoll.

Wie Karl E. Weick aufgezeigt hat, entsteht Sinn dabei selten im stillen Kämmerlein. Da wir als Menschen soziale Wesen sind, ist Sinn vielmehr das **Ergebnis sozialer Interaktionen**, ein Prozess den Weick als „Sensemaking“ (englisch für Sinn erzeugen) bezeichnet hat und der immer „sozial und systemisch“ abläuft.

Ein Beispiel von vielen, das zeigt, wie wichtig die Berücksichtigung solcher sozialen Interaktionsprozesse für die Sinnfindung in Unternehmen sind, liefern die Befragungen von Mitarbeitern in Unternehmen. In den von uns durchgeführten Kulturbefragungen, taucht selbst bei so scheinbar einfachen Begriffen wie „Ehrlichkeit“, „Vertrauen“, „Fairness“ sehr schnell die Frage auf, was damit eigentlich gemeint ist.

Wenn diese Fragen nicht verhandelt und geklärt, die Begriffe nicht mit Bedeutung und einer Emotion versehen werden, sind sie reine Daten auf Papieren und Plakaten. Es geht gar nicht darum, um ein absolut identisches Bild zu ringen, es ist eher der Prozess, der eine emotionale Verankerung erlaubt.

Somit ist die Erkenntnis, dass wir den Dingen unterschiedliche Bedeutung zuschreiben, nicht nur ein akzeptables, sondern ein großartiges Ergebnis. Denn das ist ein Schritt in Richtung Klarheit, dass es eine objektive Wahrheit eben ohnehin nicht gibt. Diese Erkenntnis sollte uns sorgsamer und austauschfreudiger werden lassen, statt anzunehmen, dass die Anderen schon verstehen werden, was wir meinen.

Sensemaking in Organisationen

Nicht nur der Einzelne, auch Organisationen, Unternehmen, Institutionen sind jeden Tag aufs Neue mit der Herausforderung des „Sensemakings“ konfrontiert. Warum ist das so?

Nun, zum einen, weil sie sich naturgemäß aus sehr unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Werten, Erwartungen, Erfahrungen, Vorstellungsmustern und Zielen zusammensetzen.

Um hier zum einem konzertierten Handeln zu kommen, braucht man koordinierte Prozesse, die immer wieder aufs Neue ermöglichen, Aufgaben, Herausforderungen und Ziele sinnvoll einordnen zu können.

Dieser Prozess verläuft dabei meist nicht isoliert, sondern wird in unterschiedlichsten Organisationen wie z.B. Unternehmen, Behörden, Krankenhäusern, Schulen, Kindergärten etc. zwischen verschiedenen Menschen ausgehandelt.

Um es in einem Satz zu sagen: Wer wir sind und wie wir uns selbst verstehen, hängt zum großen Teil auch von anderen ab.

Selbst in solchen Organisationen, in denen Strategien und Entscheidungen den Menschen eher vor die Nase gesetzt als gemeinsam im Team erarbeitet werden, finden regelmäßig solche sozialen Prozesse der Bewertung und Aushandlung statt, bis dahingehend, dass bestimmte Strategien und Entscheidungen im Ergebnis für die Beteiligten eben keinen Sinn ergeben, weil sie sich nicht sinnvoll in den eigenen Erlebnisstrom einordnen lassen.

Selbst das muss nicht zwangsläufig zu Misserfolgen führen, solange die Kultur im Unternehmen es zulässt, dass Fehleinschätzungen im Management rasch korrigiert werden können und Freiräume für die Mitarbeiter bestehen, eigene Lösungswege zu definieren.

Komplexitätsreduktion

Sinn hat also immer etwas mit Komplexitätsreduktion zu tun. Nur indem man die Dinge einordnet, bewertet, kann man mit der Vielzahl der Möglichkeiten umgehen, die einem das Leben bietet.

→ „*Sinn ist laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten.*“ [Niklas Luhmann](#)

Niklas Luhmann hat Sinn ganz in diesem Sinne daher auch einmal als „*laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten*“ und die temporäre Reduktion dieser Möglichkeiten auf ein erträgliches Maß durch die Herstellung von „*Anschlussfähigkeit*“ bezeichnet.

Gerade in digitalen Umfeldern, in denen – wie oben beschrieben – immer stärker das Gesetz des „immer mehr“, „immer schneller“ gilt, braucht es zwingend notwendig solche Prozesse der Herstellung von Anschlussfähigkeit und damit Sinnstiftung durch Komplexitätsreduktion.

Sinn herzustellen, zu erfahren und immer wieder neu zu rekonstruieren, ist schließlich eine genuin menschliche Notwendigkeit. Wem das nicht gelingt, dem fällt es nicht nur schwer, sich zu orientieren. Mitunter resultieren daraus auch erhebliche psychopathologische Störungen.

Sinnstiftung in Zeiten der Digitalisierung

Natürlich ist Sensemaking kein Phänomen, das ausschließlich in digital ausgerichteten Organisationen Bedeutung besitzt. Es gibt jedoch einige gewichtige Argumente, warum „Sensemaking“ gerade in Zeiten der Digitalisierung immer wichtiger wird, worunter die folgenden drei Aspekte sicherlich besonders wichtig sind.

1. Verstärkte Sinnorientierung

Werte wie „etwas Sinnvolles tun zu wollen“, „einen Sinn in der eigenen Arbeit erkennen zu können“, „sich selbst verwirklichen zu dürfen“ gehören heute zu den am meisten geäußerten Wertezielen bei Mitarbeiterbefragungen. Das war vor einigen Jahren noch etwas anders, als Mitarbeiter noch deutlich eher bereit waren, sich für ihren Job aufzuopfern, selbst wenn dieser für sie nur bedingt einen Sinn ergeben hat. Hierbei gibt es neben dem bereits beschriebenen Wertewandel durchaus einen Bezug zur Digitalisierung. Je mehr sich nämlich in den digitalen Arbeits- und Lebenswelten von heute die Möglichkeitsräume der Menschen vergrößern, umso mehr scheint es notwendig, dass dieser Möglichkeitsraum sinnvoll reduziert werden kann.

2. Erhöhte Unsicherheit

Hinzu kommt, dass in Zeiten der Digitalisierung die allgemeine Unsicherheit deutlich zugenommen hat. Je häufiger, schneller und grundsätzlicher sich Dinge verändern, umso schwieriger ist es, die oben beschriebene Einordbarkeit und Anschlussfähigkeit noch ganz individuell hinzubekommen und daher einen Sinn in den Dingen zu erkennen. Kein Wunder, dass das dann erst recht für Unternehmen immer schwieriger wird, wenn das selbst der Einzelne immer weniger hinbekommt.

3. Tatsächliche Veränderungsnotwendigkeit

Ein dritter wichtiger Grund ist schließlich in der Tatsache zu sehen, dass die Notwendigkeit ganz grundsätzlicher Kursänderungen in Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung deutlich gestiegen ist. Wer etwa durch neue disruptive Geschäftsmodelle in seinem Kerngeschäft fundamental betroffen ist, für den bedeutet die digitale Transformation tatsächlich etwas anderes, als „nur“ das Zurechtkommen mit einer zunehmenden Alltagsdynamik und Komplexität. Sie wird zur Überlebensfrage. Dann heißt es wirklich schnell und beherzt zu handeln, alte Zöpfe konsequent abzuschneiden, Dinge von heute auf morgen auch einmal ganz anders zu machen als bisher.

Auch hier ist Empathie gefragt: Wir überfordern Mitarbeiter oft, indem wir annehmen, dass diese die Entwicklungen doch in der Presse verfolgen würden und wüssten, was am Markt gerade los ist. Außerdem verfügt das Topmanagement über Informationen und Hintergründe, die manche Entscheidungen selbst für die nächste Führungsebene bereits nicht mehr selbstverständlich nachvollziehbar machen. Gerade unter solchen Voraussetzungen, aber nicht nur dort, ist es wichtig, dass Mitarbeiter verstehen, warum die Digitalisierung für die eigene Arbeit wichtig ist und in welche Richtung sich das eigene Unternehmen in dieser Hinsicht tatsächlich bewegt.

→ *„Working with liquid structures creates a new need for a sustainable and long-term working identity“* Dr. Guido Wolf, Universität Duisburg-Essen

Je „liquider“ die Strukturen am Markt, im Unternehmen und im eigenen Team werden, umso stärker werden naturgemäß die Fragen, was das tatsächlich für einen selbst bedeutet.

„Looking at the process of digital transformation, we discover a new dynamic of markets. Digital transformation affects the entire organization. Today, organizations have to speed up their ability to rapidly change if they want to find successful answers to the challenges of Industry 4.0, the Internet of Things and Big Data. However, working within liquid structures creates a new need for a sustainable and long-term working identity. In consequence, people start asking about the new persistent idea of their

specific organization. Where are we going? Which principles and values do we share? How is the big idea linked with my daily work?" (Guido Wolf).

Where are we going?

Was sollte man vor diesem Hintergrund tun? Wie können wir in Zeiten permanenter Veränderungen und digital disruptiver Sprünge Antworten auf diese Fragen zu finden, und zwar so, dass diese für die Mitarbeiter, aber auch die Stakeholder, die Kunden, den Markt tatsächlich einen Sinn ergeben?

Aus unserer Sicht sind vor allem die folgenden **zehn Punkte** dabei zu beachten:

1. Sicherheit

Wer Mitarbeiter gerade in Zeiten erhöhter digitaler Unsicherheiten mit auf die Reise nehmen will, muss ihnen vor allem eines bieten: Das Gefühl von Sicherheit. Nur wenn man den Mitarbeitern vermittelt, dass sie auch in Zukunft einen sicheren Arbeitsplatz besitzen werden, dass ihre Kompetenz auch in Zukunft gefragt (wenn auch eventuell an anderer Stelle als bisher), dass sie an der Transformation des eigenen Unternehmens aktiv mitarbeiten können und sollen, dann kann man auch erwarten, dass sie diese Reise mitmachen. Das bedeutet selbstverständlich keinesfalls Sicherheit um jeden Preis. Mitarbeiter müssen und sollen ja in einem erfolgreichen Transformationsprozess erkennen, dass nicht nur das Unternehmen und der Markt sich weiterentwickeln müssen, sondern auch sie selbst.

2. Nachvollziehbarkeit

Wenn die Notwendigkeit oder gar Unausweichlichkeit von Digitalisierungsprojekten den Mitarbeitern nicht verständlich gemacht wird oder für diese nicht nachvollziehbar ist und für sie somit keinen Sinn ergibt, darf es nicht verwundern, wenn dies starke Widerstände auslöst, statt begeisterte Zustimmung und Teilnahme. Es ist daher eigentlich selbstverständlich, dass Digitalisierungsstrategien und -konzepte klar genug kommuniziert gehören. Sonst darf man sich nicht wundern, wenn nichts vorangeht.

3. Interaktivität + Diversität

Sinn ist, wie Weick gezeigt hat, keine Einbahnstraße. Sinn kann nicht oktroyiert werden. Sinn ist vielmehr immer – ob bewusst oder unbewusst gesteuert, ob allein oder im Austausch mit anderen hergestellt – Ergebnis eines wechselseitigen Aushandelns. Dieser Prozess beruht auf dem Grundprinzip der Diversität, sprich: des „in Einklang bringen“ unterschiedlicher Sichtweisen, Vorstellungen, Meinungen. Damit dieser Prozess gelingt, muss man diese Unterschiedlichkeit aber überhaupt erst einmal zulassen. Schließlich ist es das, was Unternehmen immer wollen und fordern: Vielfalt. Umso erstaunlicher ist, dass viele Manager immer noch Schwierigkeiten damit haben, wenn es im Hinblick auf die zukünftige Digitalisierungsstrategie im Unternehmen unterschiedliche Meinungen gibt.

4. Plastizität

Sinn ist keine statische, sondern eine dynamische Größe. Sinn muss immer wieder neu definiert und bestätigt werden. Gerade in Zeiten der permanenten Veränderung sind „Sinnkrisen“ daher nichts Ungewöhnliches. Man muss diese Krisen allerdings aktiv managen. Wer dagegen meint, eine einmal verabschiedete Strategie würde reichen, stößt schnell an Grenzen, genauso wie derjenige, der diese „Sinnkrisen“ im Unternehmen nicht als Chance begreift und für tiefgreifende Transformationsprozesse nutzt. Die Praxis zeigt, dass es häufig gerade die Feedbacks sind, die man in solchen Sinnkrisen erhält, die am wertvollsten sind und die, insofern man sie aufgreift und in nachvollziehbare Veränderungsschritte umsetzt, den größten Erfolg produzieren.

5. Selbstreflektion

Sinnfindung setzt zwar nicht zwangsläufig voraus, dass man die Hintergründe von Sinnfindungsprozessen als Einzelner immer voll und ganz nachvollziehen kann. Sobald es aber, wie in Organisationen, Unternehmen und Teams, um die Interaktion mit anderen geht, ist es sehr hilfreich, ein Bewusstsein für die hinter den Sinnfindungsprozessen liegenden Werte, Einstellungsmuster und mentalen Modelle zu schaffen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die jeweils anderen, sondern auch im Hinblick auf das eigene Selbst.

Wie sowohl die Soziologie (Goffmann), Psychologie (Chaiken) als auch die Wirtschaftswissenschaften (Kahneman und Tversky) und die KI-Forschung (Marvin Minsky) gezeigt haben, neigen wir Menschen nämlich dazu, Situationen und deren Wahrnehmung zu „rahmen“.

„Framing-Effekt“ nennt man das in den Wissenschaften. Das bedeutet im Prinzip, dass das, was wir in der Vergangenheit gelernt und erfahren haben und was in bestimmten Situationen wiederum mehr oder weniger stark aktiviert wird, unsere Wahrnehmung und Interpretation dieser Situationen stark beeinflusst.

Dass dies auch für die Wahrnehmung und Interpretation von Digitalisierungsthemen gilt, haben jüngst Maria Holmlund, Tore Strandvik Tore und Ilkka Lähteenmäki Ilkka im Journal of Service Theory and Practice aufgezeigt: In ihrer Befragung des Führungsteams einer Bank in Finnland konnten sie feststellen, dass zwar alle Mitglieder im Führungsteam die gleichen Digitalisierungsherausforderungen identifizierten, dass sie aber im Hinblick auf die Einschätzung der daraus resultierenden Konsequenzen für das eigene Bankhaus zu sehr unterschiedlichen Schlussfolgerungen kamen.

Auffällig war dabei, wie stark das Denken der meisten Befragten von klassischen „Bankerthemen“, z.B. Regulierungsherausforderungen, dominiert war und wie wenig dabei z.B. an den Endkunden gedacht wurde.

Sie kamen daher am Ende ihrer Studie zu dem Schluss, dass Manager gut beraten sind, sich vor der vorschnellen Initiierung neuer Innovationen zunächst einmal kritisch mit den eigenen mentalen Modellen auseinanderzusetzen sollten. Darauf werden wir im folgenden Kapitel eingehen.

6. Purpose

Sinnhaftigkeit kann durch die Schaffung eines höheren Sinns (purpose) vereinfacht werden. Wissenschaftler nennen dies auch „Resilienz“. Gerade, weil heute Sinnfindung in Organisationen mehr denn je komplex und dynamisch ist, ist es wichtig, gemeinsame, übergeordnete „mentale Orientierungsmodelle“ bzw. „Orientierungs-Frameworks“ zu entwickeln.

Wenn nämlich Mitarbeiter verstehen, wohin die Reise am Ende gehen sollte, wenn sie vielleicht sogar an der Entwicklung gemeinsamer Digitalisierungsleitbilder und Visionen im Sinne eines „Shared Purposes“ beteiligt

sind, dann kann dies die Eigenmotivation deutlich erhöhen, sich auch aktiv für die Umsetzung dieser Leitbilder einzusetzen.

Visionen dürfen dabei nicht mit simplen Mission Statements oder Value Propositions gleichgesetzt werden. Während Mission Statements wiedergeben, wofür ein Unternehmen bereits heute steht, und Value Propositions, welchen Nutzen das Unternehmen Kunden verspricht und wie es sich darin vom Wettbewerb unterscheidet (USP), sind Leitbilder und Visionen klar auf die Zukunft ausgerichtet. Sie sind dazu da, den Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern aufzuzeigen, wohin die Reise gehen soll, was man als gemeinsamen Zweck, als höhere Absicht anstrebt.

Helmut Schmidt war es, der einmal gesagt haben soll, „*wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.*“ Manager, die Visionen, Leitbilder und Ähnliches nicht mögen, berufen sich gern auf ihn, wenn sie solche Unterfangen zu unterbinden versuchen (meist deshalb, weil es ihnen persönlich schwerfällt, die Bedeutung solch mentaler Leitbilder anzuerkennen.) Dabei hat sich Helmut Schmidt nicht nur mehrfach deutlich von diesem Zitat distanziert, sondern war selbst ein Beispiel dafür, dass man gerade in schwierigen Zeiten wie dem Ost-West-Konflikt auf visionäre Elemente in der Politik nicht verzichten kann.

Nicht nur im politischen, auch im privaten Bereich findet man viele Beispiele für die starke Wirkung einer Ausrichtung auf einen übergeordneten Sinn. So hat beispielsweise das Max-Planck-Institut für demografische Forschung in Rostock in einer gemeinsam mit der University of Western Ontario in Kanada durchgeführten Befragung von 1.000 Ehepaaren herausgefunden, dass Kinder nicht per se die Zufriedenheit von Ehepaaren erhöhen. Sie können vielmehr, vor allem in den ersten Monaten nach der Geburt, ein erheblicher Stressfaktor sein. Dennoch meistern die meisten Eltern diese hochdynamische und komplexe Situation ziemlich souverän, nicht zuletzt da sie einen höheren Sinn darin erkennen, eine Familie zu haben und für ihre Kinder da zu sein. Ein höherer Sinn kann also in der Gesamtbetrachtung eine Situation positiv erlebbar machen, selbst wenn sie in der Einzelbetrachtung eher belastend ist.

Der Bielefelder Soziologe Walter Böckmann hat bereits in den 1970er-Jahren auf diesen wichtigen Zusammenhang hingewiesen und dabei eine **sinn- und wertorientierte Führungslehre** entwickelt, die auf dem Sinnver-

verständnis des österreichischen Neurologen und Psychiaters Viktor E. Frankl aufbaut.

→ „*Es gibt nichts in der Welt, das so sehr im Stand ist, Menschen über innere Beschwerden oder über äußere Schwierigkeiten hinwegzuhelfen, wie das Wissen um eine spezifische Aufgabe.*“ Viktor E. Frankl

Viktor Frankl hat während seiner eigenen Zeit als Gefangener im Konzentrationslager und später in seiner Arbeit mit ehemaligen amerikanischen Offizieren, die zum Teil jahrelang in Einzelhaft in nordvietnamesischer Gefangenschaft verbracht hatten, die erhaltende und auch mobilisierende Kraft des Sinns erforscht.

„*Es gibt nichts in der Welt, das so sehr im Stand ist, Menschen über innere Beschwerden oder über äußere Schwierigkeiten hinwegzuhelfen, wie das Wissen um eine spezifische Aufgabe, das Wissen um einen ganz konkreten Sinn, nicht im Großen seines Lebens, sondern im Hier und Jetzt, in der konkreten Situation, die ihn konfrontiert.*“ (Viktor Frankl)

Frankl hat sich – beruhend auf dieser Erkenntnis – ganz bewusst von der Maslowschen Bedürfnispyramide abgewandt, die noch heute das Denken vieler Personaler bestimmt.

Nicht die Selbstverwirklichung ist seiner Auffassung nach die höchste Stufe der persönlichen Bedürfnisse, sondern Sinnfindung im Sinne einer höheren „Selbsttranszendenz“. Jenseits der Konzentration auf das eigene Ich sind wir Menschen also offenbar so veranlagt, dass wir einen höheren Sinn erleben, wenn wir diesen nicht in uns selbst suchen, sondern uns mit anderen im Hinblick auf einen übergeordneten Sinn verbinden können.

Diesen Zustand nennt die neuere Sinnforschung übrigens schlicht „Flow“. Auch Maslow hat übrigens kurz vor seinem Tod die Ebene der Transzendenz über die Selbstverwirklichung gestellt. Das ist Grund genug, einmal darüber nachzudenken, ob man das nicht auch in der Führung von Unternehmen nutzen sollte.

Wie wichtig es ist, gerade unter Bedingungen erhöhter Dynamik, Komplexität und ständig neuer disruptiver, digitaler Veränderungen die Möglichkeit zu schaffen, sich gemeinsam auf eine solch höhere Absicht auszurichten, darauf hat jüngst Guido Wolf in einem sehr lesenswerten Buchbeitrag zum Thema „Rückkehr des Vision-Mission-Systems“ hingewiesen. In Zei-

ten der Digitalisierung stehen nämlich Führungskräfte wie Mitarbeiter gemeinsam vor der Herausforderung, häufig mutige Entscheidungen unter hoher Unsicherheit und deshalb auch hohen Risiken zu treffen. Das gelingt umso besser, wenn es dahinter eine übergeordnete Zielsetzung, eine gemeinsame Vision, eine geteilte Absicht gibt, die wie ein Kompass orientierend auf das eigene Tun wirkt:

„Organizations have to speed up their abilities for change if they intend to find successful answers to the questions raised by Industry 4.0 and digital transformation. The new dynamic of markets forces the companies to change their business models. Liquid structures and volatile process models also shake identity and identification. As an answer to this, the vision-mission system can create a relevant and meaningful orientation. And it is even more, as (Peter) Senge points out: ‘Shared vision fosters risk taking and experimentation’. The new markets require courageous actions to deal with risk and chance as well, often following unknown pathways in an experimental mode. An inspiring vision is a great resource for this pathway.” (Guido Wolf).

7. Spezifität

Sinnstiftung braucht mehr als nur Oberfläche. Sie darf sich, auch im Falle von Vision-Mission-Systemen, keinesfalls auf ein reines Marketing-Blabla beschränken. Wie Simone Burel in ihrer Dissertationsschrift über die Corporate Identity Systeme von DAX-Unternehmen aufgezeigt hat, ähneln sich in der Realität die Selbstbeschreibungen von Unternehmen jedoch in erschreckendem Maße.

Wenn Mitarbeiter immer nur die gleichen Selbstbeschwörungsformulierungen hören, à la „wir sind innovativ“, „wir sind konsequent auf die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet“, „wir wollen die digitale Transformation proaktiv vorantreiben“, dann nehmen sie diese selbst irgendwann – genauso wie die Kunden – nur noch als Luftblasen wahr.

„Wir wollen der weltweit größte Anbieter von ... Lösungen sein. Dabei wollen wir die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden mit dem hochkarätigen Know-how unserer hervorragenden Mitarbeiter erfüllen und ein Wegbereiter für eine digitale Zukunft im Markt der ... sein.“

So oder ähnlich lauten die meisten Visionen, die wir kennen.

- Ist das aus Ihrer ganz persönlichen Sicht heraus eine gute Vision?
- Würden Sie sich diese Vision tatsächlich täglich vor Augen halten und Ihre Strategien danach ausrichten?
- Ist das eine Vision, die Sie ganz persönlich und Ihr Unternehmen in die Zukunft zieht?
- Würde diese Vision Ihre Mitarbeiter wirklich morgens aus dem Bett holen, damit sie endlich weiterarbeiten können, um die Vision wahr werden zu lassen?

Vermutlich nicht. Warum? Weil diese Vision viel zu unspezifisch, zu austauschbar und daher am Ende nichtssagend ist. Wahrscheinlich können Sie, lieber Leser, diese Vision bereits jetzt schon nicht mehr erinnern.

Die Kunst bei der Entwicklung gemeinsamer sinnstiftender Leitbilder besteht also darin, diese so spezifisch zu machen, dass sie tatsächlich auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sind und dennoch genügend anschlussfähig an die Themen sind, die Mitarbeiter und sonstige Stakeholder im Unternehmen (Kunden, Investoren, Politik und Medien etc.) bewegen.

8. Motivationskraft

Gute Leitbilder sollten so formuliert sein, dass sie für Mitarbeiter nicht nur einen Sinn ergeben, sondern auch eine Zugkraft aus der Zukunft besitzen. Anders können sie nicht die Wirkung entfalten, die Manager von ihnen erwarten. Auf diesen Zusammenhang hat der Managementprofessor C.K. Prahalad bereits in den 1990er-Jahren hingewiesen.

→ „*Companies need to have a strategic intent – to have an aspiration that is widely shared (...) that is the fuel which drives the engine...*“ C.K. Prahalad, Management-Professor

„*Companies need to have a strategic intent – to have an aspiration that is widely shared (...) and to have an obsession with winning – that is the fuel which drives the engine. It is not enough to have a strategic architecture... It needs a shared aspiration which allows the company to stretch itself beyond its current resources – one that provides a sense of direction, a sense of common purpose, a sense of destiny, a single mindedness and inspiring challenge which commands the respect and the allegiance of every person.*“ (C.K. Prahalad)

Die Wirkung einer guten Vision sollte zusammengefasst daher immer die folgenden Aspekte berücksichtigen. Sie sollte

- inspirierend und anregend sein,
- eine emotionale Zugkraft aus der Zukunft beinhalten,
- motivieren, zusammenzuarbeiten,
- langfristiges Denken, Risikobereitschaft und Experimentierfreude fördern,
- eine gemeinsame Identität und einen Sinn kreieren,
- einen wirklichen Mehrwert für die Menschen darstellen
- und die Unternehmensstrategie bis hin zum Personalmanagement formen.

Wer das ernst nimmt, versteht sofort, warum man die Entwicklung einer glaubwürdigen Unternehmens-, Marken- und/oder Digitalvision nicht einfach völlig einer externen Werbeagentur oder Beratung überlassen sollte.

Beide können dabei helfen, zielorientierte Prozesse im Unternehmen aufzusetzen, um eine solche motivationsstarke Vision zu finden. Beide können auch bei der Ausformulierung solcher Visionen helfen. Das setzt allerdings voraus, dass ihnen der Unterschied zwischen kurzlebigen und häufig bewusst oberflächlichen Werbebotschaften und glaubwürdigen Visionen bewusst ist, was man in der Praxis leider häufig vermisst.

Ein Beispiel für eine Digitalvision, die das Kriterium einer starken internen Orientierungs- und Motivationskraft bei gleichzeitig klarer Formulierung erfüllt, ist das neue Leitbild von GE, auf das wir in einem der vorderen Kapitel bereits kurz hingewiesen haben. Verfolgte das Unternehmen noch bis vor Kurzem die Vision, ein weltweit führender Anbieter von Infrastrukturlösungen sein zu wollen, so hat man diese Vision Anfang 2015 bewusst in den Leitspruch „Premier digital industrial company“ umgewandelt.

Zwar war GE 2015 noch ein ganzes Stück davon entfernt, tatsächlich eine wirklich digitale industrielle Firma zu sein. Mit der Zielsetzung „PREMIER digital industrial company“ sein zu wollen, hat man sich jedoch nicht nur ein hohes motivatorisches Ziel gesetzt, das für alle Mitarbeiter leicht zu

verstehen ist, sondern gleichzeitig auch eine direkte Kampfansage an den direkten Konkurrenten Siemens formuliert.

Inzwischen erkennt man, dass GE es mit dieser Absicht tatsächlich ernst meint. Neben dem Launch von PREDIX™ hat das Unternehmen in den letzten Monaten eine Vielzahl von Akquisitionen getätigt, um den Weg in die Digitalisierung zu beschleunigen. Darüber hinaus wird in allen Bereichen des Unternehmens aktiv daran gearbeitet, die beschriebene Vision wahr werden zu lassen.

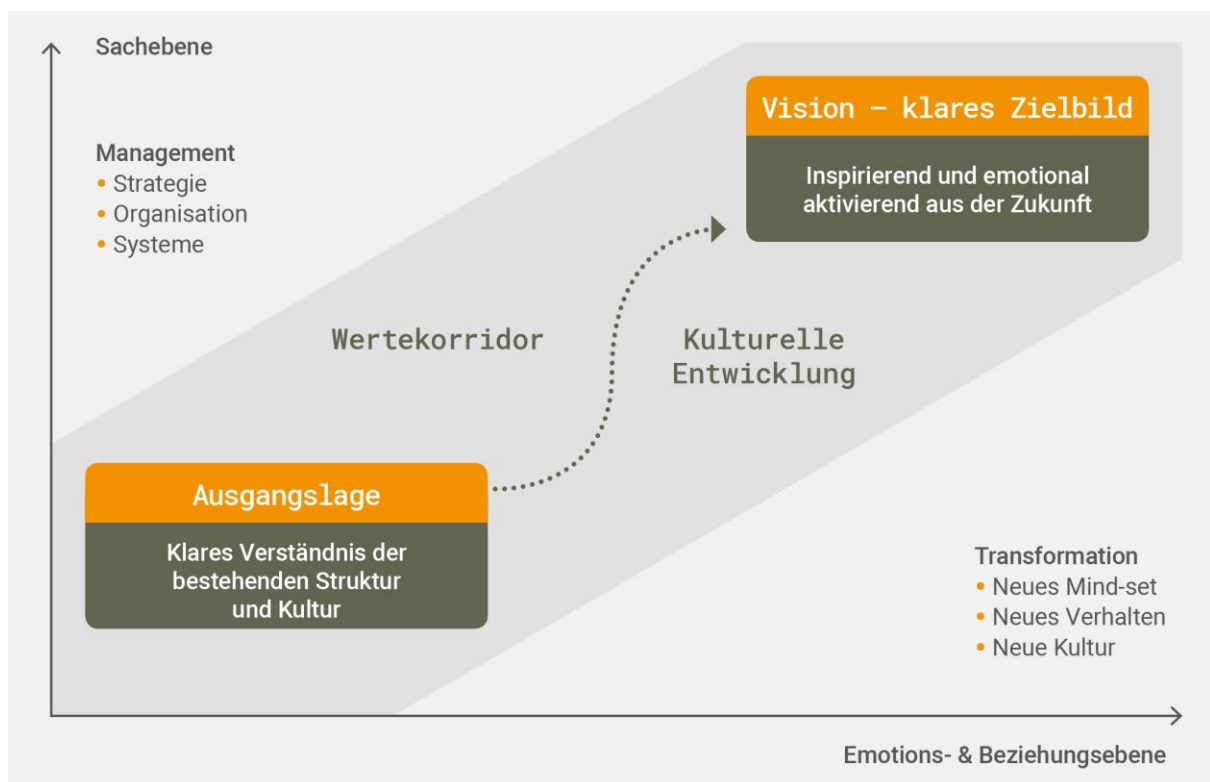


Abb. 8: Die Bedeutung einer kraftvollen Vision für die kulturelle Transformation von Unternehmen (© aergon)

Womit wir zum neunten wichtigen Aspekt einer gelingenden Sinnstiftung in Unternehmen kommen: der richtigen Kommunikation im Unternehmen.

9. Kommunikation

Sinn muss, wie wir weiter oben bereits gezeigt haben, jeden Tag neu erarbeitet werden. Das bedeutet aber zwangsläufig, dass auch Sinnsysteme höherer Ordnung (sprich: gemeinsame Digitalisierungsleitbilder und Visionen etc.) konsequent umgesetzt werden müssen. Umsetzung bedeutet dabei nicht nur die klassische Implementierung im Unternehmen über be-

kannte Instrumente wie Präsentationen, Schulungen, Filme etc. Diese können zwar helfen, die Leitbilder verständlich zu machen, viel wichtiger ist jedoch die persönliche Kommunikation als Prozess eines permanenten Erläuterns und Erfahrbarmachens der Inhalte dieser Leitbilder.

→ *“Man kann nicht nicht kommunizieren.” Paul Watzlawik*

„*Man kann nicht nicht kommunizieren.*“ Dieses berühmte Diktum von Paul Watzlawik trifft unmittelbar auch auf die Umsetzung von Digitalisierungsleitbildern und -strategien in Unternehmen zu. Alles, was dort leider häufig NICHT kommuniziert wird, produziert nämlich in viel höherem Maße Friktionen als die tatsächlich angestrebten Ziele selbst. Man sollte daher mit den Mitarbeitern lieber gleich direkt, offen und explizit über die Sinnhaftigkeit der eigenen Digitalisierungsbestrebungen diskutieren, statt die Konstruktion des Sinns (oder auch Unsinn) solcher Bestrebungen der informellen Kommunikation der Mitarbeiter zu überlassen.

Dabei bleibt der Aspekt der persönlichen Kommunikation auch in digitalen Zeiten entscheidend: Albert Mehrabian, ein US-amerikanischer Psychologe hat sich Ende der 1960er-Jahre mit der Frage beschäftigt, unter welchen Bedingungen wir Menschen Glauben schenken und unter welchen nicht. Wenn Sprache, Stimme und Körpersprache unterschiedliche oder gar gegenteilige Aussagen beinhalten, haben Worte – das Digitale – nur noch zu 7% Einfluss darauf, was verstanden wird, die Stimme wirkt mit 38% und die Körpersprache mit 55%.

10. Tatkraft

Mit den Mitarbeitern über die Herausforderungen der Digitalisierung zu reden, bringt allerdings nur etwas, wenn darauf auch Taten folgen: Nur wenn Mitarbeiter wirklich erleben, dass die darin ausformulierten Grundsätze im Unternehmensalltag, in ihrem jeweiligen Fach- und Arbeitsbereich, in ihrem Team auch tatsächlich umgesetzt werden, ergeben diese für sie persönlich einen Sinn. Nur so wird im Luhmannschen Sinne wirklich „Anschlussfähigkeit“ und damit Glaubwürdigkeit geschaffen.

Oder anders formuliert: Die oben beschriebene Konnektierung mit einer Vision, die diese erst zum Leben erweckt, gelingt nur, wenn Mitarbeiter tatsächlich spüren und erleben, *„das hat wirklich was mit mir zu tun, das verändert im positiven Sinne auch meine Arbeit, meine Selbstentfaltungs-*

möglichkeiten, mein Vorankommen (nicht nur das meines Chefs oder Unternehmens). Es erschließt auch mir neue Gestaltungsräume.“

Hierin besteht auch der wichtige Unterschied zwischen einer Vision und purer Illusion. Auch wenn eine Vision immer ein Leitbild sein sollte, dass die Mitarbeiter von der Zukunft aus anzieht (Pull), statt sie vom Jetzt ins Morgen zu stoßen (Push), braucht man eine unmittelbare Verbindung zur Gegenwart.

Mitarbeiter müssen erkennen, dass die Vision bereits heute im Alltag zu wahrnehmbaren Veränderungen führt. Nur dann können sie glauben, dass es das Unternehmen damit ernst meint. Paradiesstrategien, ein Vertrösten auf die Zukunft oder ein oberflächliches „Wir schaffen das“ zerstören die Glaubwürdigkeit, wenn man im Alltag erlebt, dass das dann eben doch nicht gelingt oder – noch schlimmer – nie wirklich ernst gemeint war.

10 GRUNDSÄTZE DER SINN-STIFTUNG IN DIGITALEN ZEITEN

- 01 Sicherheit:** Mitarbeitern das Gefühl von Sicherheit geben.
- 02 Nachvollziehbarkeit:** Notwendige Veränderungen nachvollziehbar machen.
- 03 Interaktivität + Diversivität:** Das ganze Unternehmen mitnehmen und dabei unterschiedlichste Sichtweisen berücksichtigen.
- 04 Plastizität:** Sinnkrisen als Chance begreifen und Sinnfindung immer wieder neu ermöglichen.
- 05 Selbstreflektion:** Bewusstsein schaffen für die tiefer liegenden Werte und mentalen Modelle im Unternehmen.
- 06 Höherer Sinn (Purpose):** Ausrichtung auf ein gemeinsames höheres Ziel.
- 07 Spezifität:** Eine spezifische gemeinsame Vision entwickeln, die über das übliche Einheits-Blabla hinausreicht.
- 08 Motivationskraft:** Einen Team Spirit schaffen.
- 09 Kommunikation:** Sich fortlaufend mit seinen Mitarbeitern austauschen.
- 10 Tatkraft:** Den Worten Taten folgen lassen.

Abb. 9: 10 Grundsätze, wie auch in digitalen Zeiten Sinn in Organisationen geschaffen werden kann

Sinnreferenzen

Sucht man nach Beispielen, wie eine sinnvolle Sinnstiftung über übergeordnete Leitbilder funktionieren kann, dann findet man diese im nichtdigi-

talen Bereich, z.B. beim Unternehmen Starbucks, und im digitalen Bereich bei der Firma Nest Labs.

Das Beispiel Starbucks

Als Howard Schultz in den 1980er-Jahren eine Vision für das frisch von ihm erworbene Unternehmen Starbucks entwarf, verknüpfte er diese nicht mit der Vision, einfach nur eine weitere nette Coffeeshop-Kette aufbauen zu wollen. Vielmehr entwickelte er gemeinsam mit seiner Kernmannschaft die Vision: „We want to be the third place“. Die Botschaft war dabei nicht nur eine klare Kampfansage an McDonalds, weil McDonalds tatsächlich genau der „third place“ war, wo sich die meisten Amerikaner neben ihrem Job und ihrem Zuhause damals aufhielten. Vielmehr war damit auch eine klare Message nach innen verknüpft: Wir wollen unseren Kunden den Aufenthalt bei uns so angenehm wie möglich machen, dass sie immer wieder gern zu uns zurückkommen und sich dort auch gern länger aufhalten.

Man mag Starbucks mögen oder nicht. Die Vision funktioniert bis heute und hat dem Unternehmen über alle Landesgrenzen hinweg eine funktionierende Gesamtorientierung gegeben.

Das Beispiel Nest

Dass die Entwicklung eines solchen „shared purposes“ auch in digitalen Umfeldern hochrelevant ist, belegt das Beispiel Nest. Nest Labs mit Sitz in Palo Alto ist ein Automatisierungsunternehmen, das sich bei seiner Gründung vor allem der Entwicklung selbstlernender Thermostate verschrieben hat. Nest gelang es bereits vor seiner Gründung 50 Millionen US\$ Risikokapital einzusammeln, basierend auf einer simplen Vision: „To create a conscious home“.

Es war nicht zuletzt diese Vision, die es Nest ermöglichte, in kürzester Zeit nicht nur das entsprechende Kapital einzusammeln, sondern auch ein Team zusammenzustellen, das bereit und in der Lage dazu war, in intensiver Arbeit nach nur wenigen Monaten Entwicklungszeit ein marktfähiges Produkt auf den Markt zu bringen, an dem andere Thermotechnikunternehmen bereits seit Jahren herumentwickelten.

Anfang 2014 wurde Nest Lab von Google übernommen, für sage und schreiben 3,2 Milliarden US\$. Interessant daran ist, dass es Nest nach der

Übernahme durch Alphabet nicht mehr wirklich gelungen zu sein scheint, an die alten Erfolge anzuknüpfen. Medienberichten zufolge, scheint Nest dabei inzwischen mit ganz ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen wie viele klassische Konzernunternehmen auch.

Was kommt nach den Bälle-Bädern?

Auch in Digitalunternehmen gibt es also ganz ähnliche Herausforderung wie bei etablierten Playern. Auch sie müssen immer wieder gegenüber ihren Kunden, Investoren und auch den Mitarbeitern beweisen, dass sie es nicht nur schaffen, schlagkräftige Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, sondern dass sie damit auch eine klare Vision verbinden, die für die Stakeholder einen Sinn ergibt.

Was das in Zukunft gerade für Digitalunternehmen bedeutet, ist unserer Meinung nach bisher nicht wirklich voll erfasst worden. Es ist nur wenige Monate her, dass man Unternehmen wie Amazon, Apple, Google oder Tesla so gut wie alles zugetraut hätte: selbstfahrende Autos, Flüge zum Mars bis hin zur Lösung der Gesundheitsprobleme der Menschheit. Inzwischen macht sich in dieser Hinsicht doch deutlich mehr Skepsis breit.

Lediglich irgendwie anders, kreativer, schneller, agiler zu sein, reicht auf Dauer jedenfalls nicht aus, um Investoren, potenzielle Kunden und vor allem Mitarbeiter zu überzeugen. Wir wagen daher die Prognose, dass in Zukunft zunehmend auch Digitalunternehmen mit ganz ähnlichen Identitätsproblemen zu kämpfen haben werden, wie dies die etablierten Player heute schon tun.

In der Themenwoche „Zukunft der Arbeit“ des ARD war vor Kurzem hierzu ein schönes Beispiel zu sehen. Dort wurden verschiedene Google-Manager in ihren schönen bunten Büros befragt und gaben unisono an, sie seien bei Google „glücklich“.

Kurz darauf wurde ein ehemaliger Mitarbeiter von Google interviewt, der sich durchaus positiv über seine Zeit bei Google äußerte, aber gleichzeitig auch feststellte, dass die hohe Leistungsorientierung, die Google verlange, nur schwer mit einem funktionierenden Familienleben vereinbar sei und ihn Google manchmal schon an eine „Sekte“ erinnert habe.

Bälle-Bäder im Büro, Kicker-Zonen auf jeder Etage, bunte Wände und kostenlos gleich drei Mahlzeiten am Tag (Breakfast, Lunch, Dinner) machen

Mitarbeiter nur eine gewisse Zeit glücklich, genauso wie das Gefühl, irgendwie an einer ganz großen Sache mitzuarbeiten.

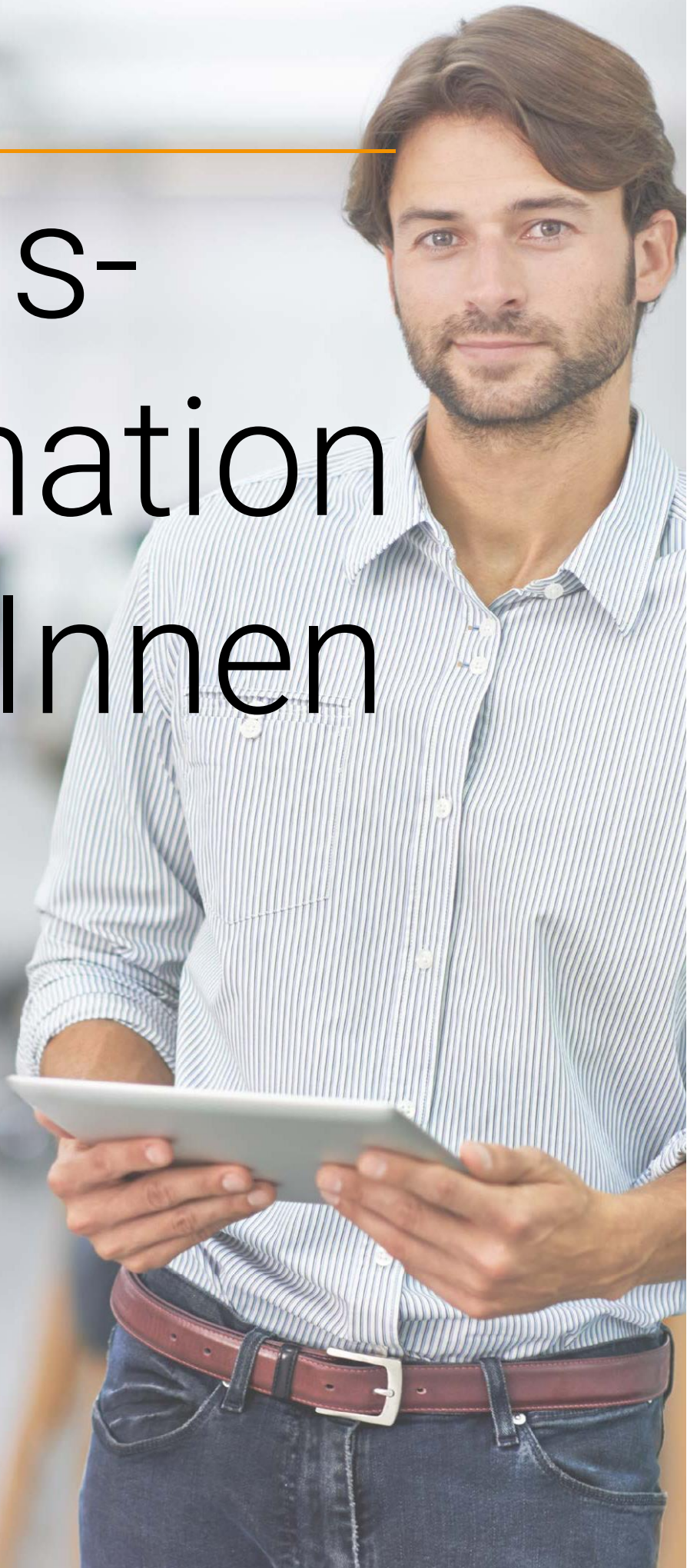
Entscheidend für die Zufriedenheit von Mitarbeitern ist unserer Erfahrung nach vor allem die Frage, ob Ihre jeweils ganz persönliche Arbeit für Sie Sinn ergibt, ob sich Ihr Privat- und Berufsleben dabei miteinander vereinbaren lassen, ob man sich im Job wirklich verwirklichen kann oder ob man nur als Teil einer Maschine gesehen wird, die Leistung zu erbringen hat, von der dann vornehmlich andere profitieren.

Diese Herausforderung müssen etablierte Unternehmen wie Digitalunternehmen heute gleichermaßen meistern. Wollen sie, dass das tatsächlich gelingt, dann reicht es nicht, nur das Äußere im Unternehmen zu verändern.

Verändern muss man dann tatsächlich auch die innere Kultur in Unternehmen. Und ja, auch das: den Umgang mit dem eigenen Selbst.

08

Trans- formation des Innen



Selbstbewusst führen

Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten, eine offene und innovationsfreudige Unternehmenskultur zu schaffen und Sinn zu stiften, wie wir es in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben haben, sind für moderne digital ausgerichtete Unternehmen nicht nur fundamental. Dies verlangt auch nach einem hohen Maß an Selbstbewusstsein.

Selbstbewusstsein, wie wir es verstehen, bedeutet allerdings etwas ganz anderes als dominantes Managementgehabe und das Kommunizieren von Macht und Stärke, die das Managementhandeln heute leider immer noch dominieren.

Selbstbewusstsein, darunter verstehen wir vor allem die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten als Führungskraft, mit den eigenen Wirkungen auf Mitarbeiter, Investoren, Kunden und sonstige Stakeholder und den dahinterliegenden tieferen Mustern.

Selbsttäuschungen überwinden

Auch Führungskräfte täuschen sich immer wieder im Hinblick auf ihre eigenen Wahrnehmungen und müssen erkennen, dass ihre eigenen Wahrnehmungen bei Weitem nicht immer nicht mit denen ihrer Managementkollegen, Mitarbeiter, Kunden oder auch der Medien übereinstimmen.

Das gilt beispielsweise dann, wenn sich Management-Board-Mitglieder nach erfolgreicher Einführung einer Neuerung rückblickend selbst als Befürworter, gar Förderer wahrnehmen, obwohl sie im Vorfeld tatsächlich eher Kritiker oder Bremser waren. Dieses Phänomen nennt sich Rückschaufehler (hindsight bias) und beruht auf der Unfähigkeit vieler Führungskräfte, Überzeugungen und Wissensstände, die sich zwischenzeitlich verändert haben, noch in der ursprünglichen Version zu rekonstruieren.

Das ist dann wie eine geänderte Software-Datei, deren ältere Version sich nicht mehr herstellen lässt. So ist es auch zu erklären, dass Manager auch solche Erfolge, die eigentlich auf glückliche Umstände oder z.B. die Maßnahmen des Vorgängers zurückzuführen sind, sich selbst zuschreiben.

Eine weitere Täuschung ist der Hang von Menschen, aus den vielen bruchstückhaften Situationen eine stimmige Geschichte zu formen, die Sinn ergibt. Damit die Story rückblickend jedoch einen Sinn ergibt, werden

verbindende Elemente hinzuerfunden bzw. störende oder gar widersprüchliche Details ausgeblendet (story bias).

Diese beiden kognitiven Täuschungen halten sich nicht nur hartnäckig, sie sind uns Menschen nicht bewusst. Das führt zur Illusion, die Vergangenheit verstanden zu haben und zu der noch viel verlockenderen und gefährlicheren Illusion, man könne die Zukunft vorhersagen.

Doch auch in konkreten aktuellen Situationen (also nicht nur im Rückblick auf die Vergangenheit) gibt es viele Möglichkeiten, einer Täuschung aufzusitzen: Die meisten Menschen jedenfalls halten das Bild, das ihre Sinne von der jeweiligen Situation zeichnen, für wahr. Tatsächlich ist die Bedeutung, die wir den Dingen geben, unsere Wahrnehmung nicht nur von Mensch zu Mensch, völlig unterschiedlich, sondern auch noch von Moment zu Moment.

Je nachdem, worauf wir uns fokussieren, nehmen wir Situationen völlig unterschiedlich wahr. So wie jedes Auge aufgrund der Perspektive ein etwas anderes Bild aufnimmt, das im Gehirn zu einem Bild zusammengesetzt wird, konstruiert jeder von uns im Gehirn aus all seinen Sinneseindrücken ein Bild.

Hierzu ein simples Beispiel: Schon bei dem scheinbar simplen Wort HAUS hat jeder von uns ein anderes Bild, ein anderes Konzept im Kopf. Manch einer denkt an ein Giebelhäuschen am Waldrand. Ein anderer denkt an einen Bungalow von Mies van der Rohe und ein dritter an ein Hochhaus aus Stahl und Beton.

Auch digitale Konzepte wie das „Smart Home“ geben nicht unbedingt eindeutige Wahrnehmungsmuster vor. Der eine versteht darunter ein mit der neuesten Unterhaltungs- und Convenience-Technologie ausgestattetes Zukunftshaus, ein anderer ein Nullenergiehaus mit begrünten Fassaden und intelligenter Wasserkühlung.

Eine Frage des Framings

Die Framing-Theorie zeigt, dass häufig geringfügige Änderungen einer Situation und darüber verfügbare Informationen ausreichen, um zu grundsätzlich anderen Urteilen zu gelangen. Um noch einmal das Beispiel „Smart Home“ zu verwenden: Es ist davon auszugehen, dass die Assoziationen hierzu gänzlich anders ausfallen, wenn man erfährt, dass etwa

Greenpeace den Bau eines solchen Hauses plant im Gegensatz zu etwa der Deutschen Telekom oder gar Tesla.

Auch wenn es um das eigene Ich geht, neigen wir zu solchen Framing-Effekten. Aus dem Bedürfnis heraus, uns selbst im eigenen Ich bestärkt zu sehen, führt dies u.a. dazu, dass wir uns gern etwas darüber vormachen, wie wir von außen wahrgenommen werden.

→ „Auch Führungskräfte machen sich gern etwas vor, wenn es darum geht, wie sie von außen wahrgenommen werden.“ d.lead

Hierzu ein Beispiel: Im August 2013 wird in der ZEIT der ThyssenKrupp-Chef Heinrich Hiesinger zitiert, der damals selbstkritisch feststellte „... in den jährlichen Bewertungen der Führungskräfte stand, das 95% für die Zukunft gut oder ideal befähigt seien ...“

Er nannte das „Gefälligkeitsbewertungen“, die aber nicht ehrlichen seien und mit denen man den Managern die Chance genommen habe, sich zu entwickeln.

Als Konsequenz daraus wurden Assessments durch externe Experten eingeführt. Die Reaktionen darauf waren unterschiedlich, er schildert in dem Artikel den Fall eines potenziellen Nachwuchskandidaten für den Vorstand:

„Eine Führungskraft kam zu mir, das Gutachten in der Hand, ganze Passagen waren gelb angestrichen. Er war richtig in Rage. Was dort stehe, sei nicht wahr, sagte er. Da habe ich ihm geantwortet, dass wir das Gutachten zuvor im Vorstand diskutiert hätten und dass das, was da drinstehe, die einhellige Meinung sei. Alle hatten so über ihn geredet, aber keiner hatte es ihm gesagt. Jetzt kann der Mann sich weiterentwickeln. Schwächen sind kein Problem, wenn man bereit ist, an ihnen zu arbeiten.“ (Heinrich Hiesinger).

Wie kommt es zu einer solchen Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung?

Raus aus der inneren Höhle

Sokrates hat mit seinem Höhlengleichnis den beiden Brüdern Platons, Glaukon und Adeimantos, zu erklären versucht, dass das, was die meisten Menschen für wahr halten, nur ihre individuelle Wahrnehmung ist. Ähn-

lich wie in dem Gleichnis sind sich die meisten Menschen nicht bewusst, dass sie noch in der Höhle sitzen und dass sie – wenn sie die Möglichkeit dazu hätten – aus dieser auch nicht befreit werden wollten. Das hat unterschiedliche Gründe, einer ist mit Sicherheit, dass die Zwillingsschwester der Erkenntnis die Handlung ist, die mitunter Angst macht. Da bleiben die meisten dann doch lieber in ihrer komfortablen Höhle.

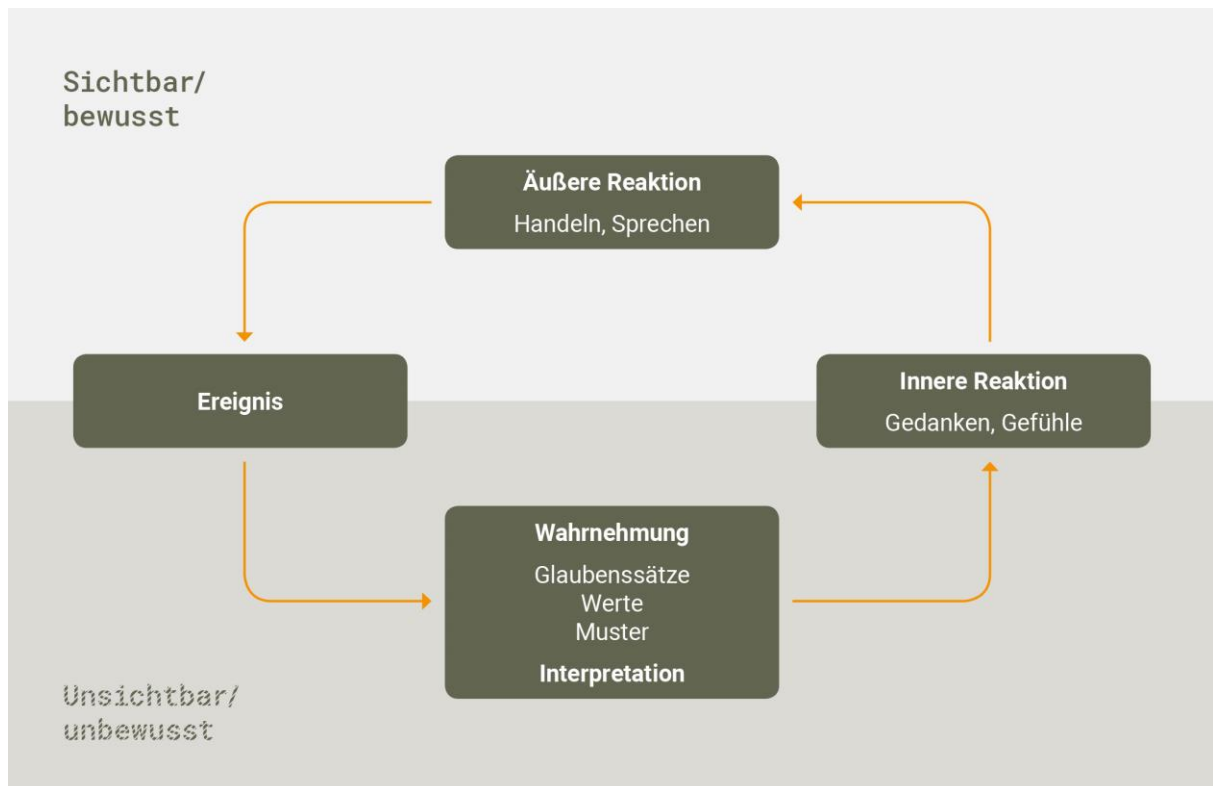


Abb. 10: Die Bedeutung der richtigen Wahrnehmung für eine erfolgreiche Führung (© aergon)

Wenn ich also verstanden habe, dass es keine universelle Wahrheit gibt, sondern nur individuelle Wahrnehmungen, können wir noch einen Schritt weitergehen. Wie im Höhlengleichnis lösen Wahrnehmungen auch unterschiedliche innere und in der Folge auch äußere Reaktionen aus. In genau derselben Situation.

Ein kleines Beispiel hierzu: In einem umfassenden Transformationsprozess, den wir begleiten durften, erhielt eine Führungskraft während ihres Urlaubs – quasi im Strandkorb – die Nachricht, dass es aufgrund einer Umstrukturierung bereits vier Wochen später ihren bisherigen Job nicht mehr geben wird.

Es gab zu diesem Zeitpunkt auch noch keine Zusage einer Alternative innerhalb des Unternehmens, geschweige denn am bisherigen Standort. Ein Familienvater Anfang 50, das Haus noch nicht abbezahlt, zwei Kinder noch im Studium. Was wäre Ihre erste innere Reaktion auf diese Nachricht? Und die zweite? Und die Ihrer Mitarbeiter und Kollegen?

Seine Reaktion war überraschend und beeindruckend zugleich, denn er hat sich gefreut und war gespannt. Da er Veränderungen liebt (Wert), war er erleichtert über die Veränderung, denn er hatte sich schon gelangweilt und dachte bereits selbst darüber nach, eine Veränderung herbeizuführen.

Außerdem war er davon überzeugt, wo und wie auch immer, sehr schnell etwas Neues zu finden (Glaubenssatz) und hat beim Stichwort Veränderung sofort neugierig und interessiert reagiert (äußere Reaktion). Somit waren seine innere (nicht sichtbar) und seine äußere Reaktion (sichtbar) in der gleichen Situation ganz anders als bei vielen anderen Betroffenen. Er wirkte entspannt und konstruktiv, hatte Vertrauen in sich und das Unternehmen, was sich übrigens ausgezahlt hat. Im nächsten Workshop konnte er bereits strahlend von seinem neuen Job berichtet.

→ „Die innere mentale Software, mein Betriebssystem, bestimmt nicht nur die Art, wie ich als Führungskraft Dinge wahrnehme, sondern auch wie ich darauf reagiere.“ d.lead

Da dieser innere Prozess der Wahrnehmung jedoch so schnell und quasi unsichtbar arbeitet, halten wir die innere Reaktion – bei uns persönlich, wie auch die kollektive, innerhalb des Unternehmens – für universell und die äußere Reaktion ebenfalls für nur folgerichtig. Es fühlt sich wie ein Naturgesetz an, dabei ist es nur das Ergebnis eines ganz individuellen mentalen Systems. Das ist irgendwann einmal programmiert worden, somit kann es auch neu programmiert werden. Das geht jedoch nicht über Nacht, sondern bedarf eines intensiven inneren Transformationsprozesses.

Wer sich solchen Veränderungsprozessen nicht öffnet, verharrt oft in alten Denkschemata, z.B. bei Nichterfolg, bei denen die Verantwortung den äußeren Umständen zugeschrieben wird. Wie schon an vielen Stellen in diesem Werk geschildert, werden neue Tools, neue Strategien gesucht, die dann – oh Wunder – doch wieder nicht greifen.

Solange sie ihr mentales System nicht ändern bzw. überhaupt erst einmal begreifen, dass sie eins haben, werden sie immer wieder die gleiche Wahrnehmung von Situationen haben und auch immer wieder die gleichen Schlüsse daraus ziehen und die gleichen Maßnahmen ergreifen. Wie der bereits zitierte Paul Watzlawick einst sagte „*Wer einen Hammer hat, für den sieht alles wie ein Nagel aus*“.

Rote Zitronen

Auch wenn eine Zitrone eine rote Schale erhält und vollmundig zur Tomate erklärt wird, ist sie im Kern eben immer noch eine Zitrone. Wenn sie gepresst wird, tritt Zitronensaft aus und kein Tomatensaft. Logisch.

In den vorherigen Kapiteln haben wir immer wieder die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit beschrieben, die Versuche sich mit digitalen Statussymbolen sowie Beteuerungen und Parolen nach außen als digital zu präsentieren.

Damit die Digitalisierung gelingt, ist aber deutlich mehr als nur rote Turnschuhe oder Kicker-Tische erforderlich, man braucht nicht jede Woche eine neue Strategie oder ständig neue Management-Tools. Die Versuche, Lösungen im Außen zu finden, werden häufig mit viel Getöse initiiert und scheitern dann doch – das Scheitern geht dann allerdings meist deutlich leiser vonstatten. Wie Albert Einstein einst sagte: „*Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und ein anderes Ergebnis zu erwarten.*“

Um die digitale Transformation zum Erfolg zu führen, ist vielmehr eine „Leadership Transformation“ erforderlich, die nicht nur im Inneren der Organisation beginnt, sondern im Inneren der Menschen selbst.

Aufgestellte Nackenhaare

Beim Thema Veränderung des Innen im Sinne einer Entwicklung der eigenen Person stellen sich den meisten Managern allerdings die Nackenhaare hoch. „Psychokram“, „Softskill-Quatsch“, „Befindlichkeitsgetöse“, so lauten Urteile nicht weniger Manager, wenn man sie mit diesem Thema konfrontiert. Dahinter stecken vor allem sozialisationsbedingte Reaktanzen, sind doch die meisten der männlichen und weiblichen Führungskräfte von

heute damit sozialisiert worden, dass man im Management vor allem eines sein muss: ein harter Kerl.

Und doch wissen wir längst, dass unser Verhalten, besonders die Interaktion mit anderen, die Kommunikation, eine Art Armaturenbrett unserer inneren Welt ist. Führungskräfte sollten daher gerade in Zeiten erhöhter Transformationsanforderungen ihre Scheu vor der Auseinandersetzung mit ihrem Inneren überwinden.

→ „Führungskräfte müssen die äußeren Transformationen mit der inneren Transformation beginnen: inside-out.“ d.lead

Welche Bedürfnisse und Ängste wir haben, was wir über uns selbst und die Welt, unser Unternehmen, unsere Mitmenschen denken, wie wir uns fühlen, was uns wichtig ist, was wir wahrnehmen, ist ein ganz individueller Steuerkreis, der in uns arbeitet und sich in unserem Verhalten manifestiert.

Inside-out und outside-in

Sicher gibt es auch eine Wirkung von außen nach innen, die wir unterstützend nutzen können: Die deutsche Fotografin Herlinde Koelbl hat vier Jahre lang in Deutschland und acht weiteren Ländern Menschen unterschiedlicher Berufsgruppen in Uniform und privat fotografiert. Ob Astronauten, Bischöfe, Butler, Clowns oder Schornsteinfeger. Daraus sind 2012 die Ausstellung im Deutschen Hygiene-Museum Dresden und das gleichnamige Buch „Kleider machen Leute“ entstanden. In dieser Fotoserie hat Herlinde Koelbl erforscht, was die unterschiedlichen „Uniformen“ aus Menschen machen:

„Ich trage meine Uniform gerne und bin auch stolz darauf. Man schlüpft in die Rolle des Kapitäns und strahlt automatisch Autorität aus. Man spürt den Respekt, aber auch die Verantwortung. Beides gehört zu meinem Berufsbild,“ zitiert sie einen Lufthansa-Kapitän und bemerkt dazu: *„Nun sticht er heraus aus der Masse der grau-dunkel gekleideten Menschen. Wenn er nach den Passagieren aus dem Flugzeug steigt, ist er durch seine schmucke Uniform, die seine Stellung ausdrückt, etwas Besonderes. Er bewegt sich anders. Die Uniform verleiht ihm ein anderes Körpergefühl und Stolz, er ist selbstsicherer, eine Respektsperson.“*

So können die vielzitierten offenen Hemdkrägen, Turnschuhe und das Du den Führungskräften vielleicht den Weg zeigen, sich in das innere Zielbild des lässigen, nahbaren Managers zu bewegen, welches der eine oder andere von sich hat. Doch der Weg selbst ist damit noch nicht gegangen.

Update der Führungskräfte-Software

Erstaunlich ist, dass vor allem diejenigen Führungskräfte, die sich eher schwertun, sich mit dem eigenen Inneren auseinanderzusetzen, ihr inneres Programm ähnlich wie die Schuhgröße oder Haarfarbe für gegeben, für unveränderlich halten. *So bin ich nun mal*. Oder, um mit Martin Luther zu sprechen: „*Hier stehe ich, ich kann nicht anders*.“

Die individuelle Persönlichkeit grundsätzlich zu verändern ist sicher nicht möglich. Das sollte auch nicht die Zielsetzung sein. Doch die Software, die unsere physische Hardware erst zum Leben erweckt, lässt sich durchaus updaten, um sie an die Anforderungen von morgen anzupassen.

→ „*Was wir in digitalen Zeiten dringend brauchen, ist ein Update der Führungskräfte-Software*.“ d.lead

Wo Manager im IT-Bereich ganz selbstverständlich regelmäßig eine Menge Geld und Zeit investieren, um die Hard- und Software ihres Unternehmens auf den aktuellen Stand zu bringen, bewegen sich viele bei ihrer eigenen, persönlichen Software noch in einer MS-DOS-Welt. Jeder, der umfangreiche Software-Migrationen in seinem Unternehmen erlebt hat, der sich mit Beta-Versionen herumgeschlagen hat, weiß, dass es viel Zeit und Energie kostet, bis das System einigermaßen stabil läuft.

Doch auch dieser Zustand ist eher temporär, denn die Anforderungen ändern sich ständig. Es vergeht kein Tag, an dem nicht mindestens eine App unseres iPhones ein Update anbietet, um Fehler zu korrigieren, besser und stabiler zu laufen oder sogar mit deutlich besseren *Features* aufzuwarten. Warum sollten wir das nicht auch mit unserer menschlichen Führungskräfte-Software genauso handhaben?

Auffrischung der mentalen Betriebssysteme

Hat man verstanden, dass es in jedem Menschen so etwas wie ein persönliches Betriebssystem – unser mentales System – gibt, das unsere Anwendungsprogramme, unsere Wahrnehmung und unser Verhalten steuert?

ert, die Art, wie wir kommunizieren, dann stellt sich ganz unweigerlich eine andere Frage: Wie stellt man als Manager sicher, dass bei uns selbst und bei unseren Mitarbeitern die mentalen Betriebssysteme immer auf dem aktuellsten Stand sind, damit die neuen Skills, die neuen Anwendungsprogramme, die Apps überhaupt laufen können?

Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die wiederum setzt den Willen voraus, sich mit dem eigenen Selbst überhaupt auseinandersetzen zu wollen.

Gerade im Topmanagement gibt es viele Betriebswirte, Ingenieure und Juristen, die eine hohe Affinität zu Zahlen, Daten und Fakten haben und Persönlichkeitsthemen eher verdrängen. Dahinter steckt nicht selten eine versteckte Angst, nämlich die vor Schwäche.

Die Bedeutung des eigenen Egos

Selbstverständlich brauchen Führungskräfte ein starkes Ich – es ist der Antrieb, um sich aus der Gruppe abzuheben und auch, um die Rolle eines Anführers, einer Anführerin zu übernehmen, die man selbst in digitalen Umfeldern immer braucht.

Die Fokussierung auf einen eigenen „*inneren Bezugsrahmen*“, wie der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers es einst nannte, sich selbst als Ausgangspunkt der Wahrnehmung zu verstehen, macht also durchaus Sinn, wenn man eigene Ideen und Ziele umsetzen will.

In den meisten digitalen Transformationsprojekten geht es jedoch nicht nur einfach um die Umsetzung „eigener“ Ideen und Ziele. Es geht um gemeinsam abzustimmende Ideen und Ziele, ohne die Digitalisierung nicht gelingen kann.

Hinzu kommt, dass das Ego bei vielen Führungskräften vom Diener zum Herren geworden ist: Sie sehen die Welt nur noch aus ihrer eigenen Perspektive. Es geht um eigene Ziele, Bedürfnisse und auch um eigene Ängste. Doch leider läuft dies meist unter der eigenen bewussten Wahrnehmungsschwelle ab. Sie wissen also gar nicht, was sie nicht wissen. Kommt zusätzlich noch Stress hinzu, dann führt dieser Stress (wie wir an anderer Stelle bereits dargelegt haben) dazu, dass sich die bewusste Wahrnehmungsschwelle erhöht.

Angst fressen Seele auf

Ängste gibt es im Management tatsächlich zuhauf. Dazu zählt z.B. die Angst, vom großen Kuchen nicht genug abzubekommen. Obwohl viele Topmanager bereits längst ihre Schäfchen im Trockenen haben, wird um Positionen, Gehälter und Boni gekämpft, als hinge davon die eigene Existenz ab. Um die eigene Machtposition abzusichern, wird viel Politik gemacht. Das eigentliche Business gerät dabei leider nicht selten in den Hintergrund.

Das kostet die Unternehmen wertvolle Ressourcen, Zeit, Geld und nicht zuletzt wichtige Mitarbeiter, die irgendwann genervt das Handtuch werfen, weil in ihren Unternehmen ein Klima des Misstrauens herrscht, Pfründe gesichert werden und das zulasten notwendiger Innovationen oder der Entwicklung von Mitarbeitern geht.

→ „Angst ist nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch bei Führungskräften die Ursache großer Wertevernichtung in Unternehmen.“ d.lead

Auch die Angst vieler Führungskräfte, nicht gemocht zu werden, verhindert häufig effektive Veränderungen. Wir alle mögen es gern, wenn uns Menschen zugetan sind, uns bewundern, unsere Nähe suchen. Wenn durch dieses Bedürfnis nach Anerkennung Entscheidungen jedoch fehlgeleitet werden, Fakten verschwiegen, geschönt oder Tatsachen schlicht verdreht werden, ist dies natürlich kontraproduktiv.

Hinzu kommt auch bei vielen Führungskräften zunehmend die Sorge, den ständigen Anforderungen des Neuen selbst nicht mehr gerecht werden zu können. Selbst gestandene Führungskräfte kommen in Zeiten der Digitalisierung hierbei nicht selten an ihre ganz persönlichen Grenzen.

Dem von Laurence J. Peter formulierten Peter-Prinzip zufolge besteht in Organisationen ja immer das Risiko, dass jedes Mitglied in komplexen Hierarchien so lange befördert wird, bis er das höchste Maß persönlicher Inkompetenz erreicht hat. Ab dann ist ein Manager nur noch mit dem Erhalt seines Status und Macht beschäftigt. Selbst wenn die nächste Ebene „trotzdem“ noch für gute Ergebnisse sorgt, mutieren Führungskräfte aus Angst vor Machtverlusten häufig selbst zu Innovationsbremsen. Sie verfolgen dann, häufig unbewusst, eine Taktik, die wir in Anlehnung an die Zoologie „**Management-Infantizid**“ nennen: Der eigene Nachwuchs wird

„totgebissen“, also demotiviert, abgekanzelt, mundtot gemacht, statt diesen aktiv zu fördern.

Interessanterweise führen oft gerade die arriviertesten Führungskräfte, die es von außen betrachtet am wenigsten nötig hätten und die auf lange erfolgreiche Jahre und viel Erfahrung zurückblicken können, ein regelrechtes Affentheater auf, um ihre Machtposition abzusichern.

Auch der italienische Tenor Luciano Pavarotti blieb davon nicht verschont: Das Magazin FOCUS berichtet in seiner Ausgabe 14/2002: *„Erst schwand die Stimme, nun verliert Startenor Luciano Pavarotti, 66, auch seine Anziehungskraft an der Kasse. In Vancouver sagte er jetzt ein Konzert ab, weil nicht mal ein Viertel der bis zu 300 Euro teuren Karten verkauft worden war.“*

An der New Yorker Met singt der Weltstar nächste Saison auch nicht mehr – erstmals seit 33 Jahren. Im Dezember hatte ihn das Publikum in Shanghai ausgepiffen, weil er das hohe C nicht schaffte. Ans Aufhören denkt Pavarotti dennoch nicht: Ich weiß, wann meine Stimme reif für den Ruhestand ist.“

Psychologisch ist das leicht zu erklären: Der Wunsch nach Anerkennung muss ständig genährt werden und die Angst, vielleicht doch zu wenig Selbstvertrauen, Erfolg oder Autorität zu besitzen, um das Bedürfnis nach Selbstwert zu befriedigen, können ein großer Antreiber sein. Gerade die Kompensation dieser Ängste, die Überwindung der Gefühle der Unzulänglichkeit, wirkt wie ein Katalysator, der oft die notwendige Kraft verleiht, beispielhafte Karrieren zu machen.

Man könnte meinen, sobald die Karriere die gewünschte Flughöhe erreicht hat, müsste es möglich sein, den eigenen Modus endlich einmal umzuschalten und das innerlich Getriebene in einen gesunden inneren Antrieb zu verwandeln. Schließlich ist es heute etwas ganz anderes, was Mitarbeiter von ihren Führungskräften erwarten, als Autorität und Machtbewusstsein.

- Sie wollen Chefs, die zuhören können, statt immer nur selbst zu reden.
- Sie wollen Führungskräfte, die Fakten objektiv abwägen, statt nach Gutsherrenart zu entscheiden.

- Und sie wollen Chefs, die zwar klare Orientierungen geben, ihnen bei der Umsetzung aber auch Freiräume einräumen und nicht ständig dazwischen grätschen.

Ohne die Fähigkeit, den Bezugsrahmen anderer in die Betrachtung einzubinden, also empathisch zu sein, ist die Selbstverortung potenziell fehlerhaft und die Beziehungsgestaltung schwierig.

Aus den Reaktionen anderer einen Wirkungskreislauf ablesen zu können, statt die anderen als falsch in ihrer Wahrnehmung und Handlung zu beurteilen, ist eine der wichtigen Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Und der Umgang mit Menschen ist die vornehmliche Aufgabe einer jeden Führungskraft.

Wer in der zweiten Halbzeit noch immer in die gleiche Richtung spielt, macht ein Eigentor (Boris Grundl)

Wer nicht reflektiert, sich keine Feedbacks einholt und annimmt, wer sich von seinem Ego, seinen Ängsten leiten lässt, riskiert irgendwann eine verzerrte Selbstverortung, droht also irgendwann „offroad“ zu geraten.

→ „*Wer nicht reflektiert, droht offroad zu geraten.*“ d.lead

Umso erstaunlicher ist es, dass viele Führungskräfte in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens, wenn sie es also geschafft haben, Führungskraft zu sein, immer noch die gleichen, zwischenzeitlich jedoch kontraproduktiven Handlungsstrategien anwenden.

Woran das liegt, hat der Führungsexperte Richard Barrett über viele Jahre anhand von Kulturbefragungen in Unternehmen untersucht.

Barrett hat der negativen Energie, die durch limitierende Werte und Verhaltensweisen wie Bürokratie, Hierarchie, Macht und Vorwürfe ausgelöst werden, den Namen Entropie gegeben. Entropie ist für ihn die Summe an Energie, die in unproduktive Arbeit investiert wird.

Persönliche Entropie von Führungskräften führt in Unternehmen zu kultureller Entropie. Sie ist ein Maßstab für Konflikte, Friktionen und Frustration, die in einem Unternehmen herrschen.

In seinem Grundsatzartikel „Fearless Leaders“ hat Barrett zusammengefasst, was ängstliche und angstfreie Führungskräfte unterscheidet:

1. Angstgesteuerte Führungskräfte mit hohen Entropiewerten

- fallen eher durch individuelle Werte, z.B. Detailorientierung oder Ehrgeiz auf.
- vereinen die toxische Mischung aus Zugänglichkeit und Ambitioniertheit: Zugänglichkeit wird oft mit Offenheit, Gesprächsbereitschaft und Freundlichkeit gleichgesetzt. Wenn diese Werte jedoch in Kombination potenziell limitierender Werte, wie kontrollierend, fordernd und autoritär, auftreten, wird es ein Mittel für hochentropische Führungskräfte, die ihre Macht ausnutzen, um Ansehen zu erlangen. Entropische Manager sind einfach zugänglich, weil sie viel Zeit damit verbringen, andere zu mikromanagen. Entropische Manager neigen dazu, alles zu kontrollieren. Sie wollen am liebsten bei allen E-Mails in CC gesetzt werden und sind selten mit den Ergebnissen ihres Teams zufrieden.
- fallen durch eine Mischung aus persönlichen Werten, die auf den ersten Blick positiv sind, auf, wie Engagement, Zielorientierung, Detailorientierung, analytische Fähigkeiten und Business- bzw. Branchenwissen. Der Fokus liegt auf der eigenen Leistung, nicht auf den Mitarbeitern. Da ist jemand sein bester Mitarbeiter.
- machen ihre raren – wenn überhaupt vorhandenen – Beziehungswerte durch potenziell limitierende Werte, wie Konfliktvermeidung, Kontrolle und fordernd sein zunichte.
- haben häufig hohe Werte in Bezug auf die eigene Leistungsstärke, was mit der Angst verknüpft ist, eventuell nicht gut genug zu sein.

2. Angstfreie Führungskräfte hingegen

- haben einen starken Fokus auf Beziehungswerte wie Feedback geben, fördern und entwickeln.
- fokussieren sich auf den Aufbau einer Mitarbeitergemeinschaft sowie strategischer Allianzen und Partnerschaften.
- sind offen für neue Ideen, bevorzugen kollaboratives Arbeiten und zeigen Begeisterung.
- bevorzugen einen inklusiven Führungsstil, der weithin als great leadership angesehen wird.

- verfügen über eine größere Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild. Sie kommen offenbar authentisch rüber, was wir gemeinhin unter „walk the talk“ verstehen.
- haben ihre Persönlichkeitsentwicklung abgeschlossen, und können sich daher der Kohärenz und dem Dienst einer höheren Sache widmen.

Fünf Werte sorgen dabei laut Barrett dafür, dass Führungskräfte ihr höchstes Potenzial entfalten: Kommunikationsfähigkeit, Mentoring, Teambuilding, Entwicklung anderer sowie strategisches Denken.

Es gehört zum persönlichen Reifungsprozess einer Führungskraft, der eigenen Ängste Herr zu werden. Erst dann kann sich eine Führungskraft mehr auf die Beziehungen zu anderen konzentrieren und Werte annehmen, die man gemeinhin erfolgreichen Führungskräften zuschreibt. Doch gerade den hochentropischen Führungskräften, die häufig den größten Schaden in der Kultur einer Organisation anrichten, ist das meist selbst nicht bewusst.

Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften heißt also, der eigenen Ängste Herr zu werden, damit verbundene Entropien abzubauen und somit eine gelingende Motivations- und Beziehungsarbeit in Unternehmen zu ermöglichen. Dann erst ist die Ebene der „Selbst-Transzendenz“, der Abkehr von der Konzentration auf sich selbst, die Viktor Frankl beschrieben hat, möglich. Erst dann können eine Transformation und die Fokussierung auf die Entwicklung anderer gelingen.

Kultur isst Strategie zum Frühstück

Sich mit dem eigenen Inneren und dem Inneren anderer Menschen auf der Beziehungsebene zu befassen, und zwar nicht nur transaktional, z.B. in Form von Firmenevents oder Belohnungssystemen, sondern transformativ im Sinne eines Abgleichs der jeweiligen Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, ist deshalb schwieriger, da sowohl die Inputs als auch die Outputs solcher Prozesse deutlich schlechter messbar sind, als bei herkömmlichen Motivationsinstrumenten und Incentive-Systemen.

Und doch ist eine Kulturtransformation der Erfolgsfaktor einer jeden Change-Initiative. Das hat niemand schöner auf den Punkt gebracht als Peter Drucker, als er sagte: „*Culture eats strategy for breakfast.*“

→ „*Culture eats strategy for breakfast.*“ Peter Drucker

Was er damit sagen wollte ist: Eine Strategie ist nur dann gut, wenn es die Kultur im Unternehmen zulässt, dass diese auch umgesetzt wird. Übertragen auf die Digitalisierung bedeutet dies: So gut eine Digitalisierungsstrategie, ein Digitalkonzept auch immer aussehen mögen, wenn die kulturellen Voraussetzungen nicht stimmen und es im Hinblick auf anstehende Transformationsthemen deutlich differierende Interpretationsmuster in einem Unternehmen gibt, dann wird auch eine erfolgreiche Umsetzung dieser Transformationsthemen kaum gelingen können.

Die gute Nachricht: Kulturelle Voraussetzungen, institutionelle Routinen, ja sogar persönliche Sichtweisen, Wertemuster und mentale Modelle lassen sich verändern. Wenn man bereit ist, sich damit wirklich auseinanderzusetzen.

Manager, die solche Erkenntnis- und Veränderungsprozesse im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und Coachings zulassen, werden nicht nur in ihrem eigenen Führungsverhalten deutlich besser. Sie produzieren auch die besseren Teamergebnisse und sie sind mit ihrer eigenen Arbeit zufriedener.

Auch außerhalb der Wirtschaft gibt es viele Beispiele dafür, wie derartige Ortsbestimmungen die Arbeitsergebnisse deutlich verbessern können. Nicht grundlos unterziehen sich beispielsweise selbst hocherfahrene Psychologen regelmäßig Supervisionen durch Kollegen, um ihre eigenen Interpretationen kritisch zu hinterfragen.

Auch Architekten sehen sich bei öffentlichen Ausschreibungen und bei Wettbewerben immer wieder der Situation gegenüber, dass sie ihre eigene Arbeit von einer Jury, in der neben ausgewiesenen Fachexperten auch Mitglieder konkurrierender Architekturbüros sitzen, beurteilen lassen müssen. Die Feedbacks, die sie dabei erhalten, sind ein wichtiger Maßstab für die Güte ihrer Arbeit und liefern wichtige Hinweise darauf, wo man sich als Architekturbüro gegebenenfalls weiterentwickeln muss.

Auch im Wissenschaftsbereich funktionieren moderne Peer Reviews so, dass man als Experte die eigenen Standpunkte und Forschungshintergründe klar darzulegen hat, um sie dann von anderen Experten bewerten zu lassen. So werden nicht nur subjektive Fehleinschätzungen verhindert.

Die Wissenschaftler, die sich diesen „toughen“ Peer Reviews regelmäßig unterwerfen, können von den Feedbacks profitieren, da sie merken, wie anschlussfähig ihre eigenen Überlegungen an die Sichtweisen der restlichen Wissenschaftler-Community sind – oder eben auch nicht.

Last but not least ist es ja auch die Wirtschaft selbst, die im Hinblick auf konkrete Geschäfts-, Produkt- und Serviceideen immer häufiger sogenannte Konzepttests mit Early Adoptern durchführt, um frühzeitig Feedback über deren Marktfähigkeit zu erhalten.

Wir sehen keinen Grund, warum solche selbstkritischen Reflektionen in Zeiten hoher Unsicherheiten wie denen der Digitalisierung nicht auch für Führungskräfte ein geeignetes Mittel sein sollten. Auch hier kann man von kritischen Feedbacks von außen und daraus resultierenden Selbstreflektionen nur profitieren – vorausgesetzt, man ist grundsätzlich dafür offen und die Feedbackverfahren laufen nach einem fairen und transparenten Verfahren ab.

09

Trans- formation des Außen



Die transaktionale Dimension der Führung

Auch wenn dieses Werk primär eines über die inneren Aspekte von Führung und ihrer notwendigen Transformation in Zeiten der Digitalisierung sein soll, so kommt man doch bei der Beschäftigung mit Führungsfragen um eine Betrachtung des „Außen“ nicht herum.

Nicht nur die Kultur, die Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen, also das Innere von Führung, muss sich in digitalen Zeiten schließlich verändern, sondern auch der Umgang mit Strategien und Zielen, Strukturen und Prozessen, Produkt- und Serviceangeboten sowie Steuerungs-, Kontroll- und IT-Systemen von Unternehmen etc., die wir als die äußere transaktionale Dimension der Führung bezeichnen.

Führungskräfte tragen für deren Gestaltung eine erhebliche (Mit-) Verantwortung. Nur bei einer richtigen Verzahnung der „inneren“ und „äußeren“ Aspekte der Unternehmensführung, kann die digitale Transformation gelingen.

Natürlich haben die meisten Unternehmen längst schon begonnen, ihre Marktangebote, Strategien, Strukturen, Prozesse und Systeme auf die Herausforderungen der Digitalisierung anzupassen. Wie wir an verschiedenen Stellen in diesem Werk bereits aufgezeigt haben, ist ein Grundproblem jedoch häufig in der damit verbundenen Hybris (Selbstüberschätzung) zu sehen: Eine kurze Reise ins Silicon Valley schafft noch keine neue Innovationskultur im Unternehmen, ein Digital Lab in Berlin allein wird das eigentliche Kernunternehmen nicht in das digitale Zeitalter katalysieren können und eine neue Website sorgt nicht gleich für einen E-Commerce-Erfolg.

Wunsch und Wirklichkeit

Das auch im „Äußeren“ der Führung vieler Unternehmen im Hinblick auf die Digitalisierung noch erhebliche Differenzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit bestehen, belegen zahlreiche Studien. So kommt beispielsweise Ernst & Young in einer Digitalisierungsstudie zu dem Schluss: *„Am Wirtschaftsstandort Deutschland könnten Milliardeninvestitionen in die Digitalisierung vorbeigehen – weil das nötige Wissen fehlt und die Unternehmen für diesen Bereich nicht genügend Mittel übrig haben.“* Es mangelt jedoch nicht nur an Fachkräften und an Investitionskraft, sondern meist

auch an einer klaren Vorstellung darüber, wohin die Digitalisierungsreise im eigenen Unternehmen überhaupt gehen soll.

→ *„Es wäre wichtig, dass sich das Thema Digitalisierung vom Hype weg und hin zu einer umsetzbaren Strategie entwickelt.“* Markus Heinen, Partner bei Ernst & Young

Hierzu stellt Markus Heinen, Partner bei Ernst & Young und Leiter der Strategieberatung für EMEIA (Europa, Mittlerer Osten, Indien und Afrika) fest: *„Es wäre wichtig, dass sich das Thema Digitalisierung vom Hype weg und hin zu einer umsetzbaren Strategie entwickelt. Es werden viele Projekte angestoßen, doch vielfach passiert das eher nicht abgestimmt bzw. unkoordiniert. Helfen würden Leitlinien, die eine Richtung vorgeben und konkrete Schritte priorisieren, damit Digitalisierung als wichtiger Bestandteil des künftigen Wirtschaftswachstums immer mitgedacht wird.“*

Neben dem Fehlen einer richtigen Leitstrategie sind es häufig auch strukturelle Hindernisse, die eine Nachvornentwicklung in Richtung einer erfolgreichen Digitalisierung verhindern. Hinreichend bekannt ist das Beispiel schwerfälliger Hierarchien und eines administrativen Wasserkopfs in großen Konzernen, die notwendige Innovationen verhindern.

Mindestens genauso problematisch sind jedoch pseudo-demokratische Strukturen, die man heute in vielen Unternehmen findet: Dort werden zu jedem Thema regelmäßig breite Verteilerkreise involviert (Stichwort: E-Mail an alle). Um die Führungskraft eines Dax-Unternehmens zu zitieren: *„Bei uns ist es häufig so, dass ein kleines Team oder sogar Einzelpersonen eine gute Idee entwickeln. Dann werden dazu aber meist 20–30 Leute befragt. Das verwässert die Idee dann und heraus kommt dann eine Wischiwaschi-Lösung, die vielleicht einem guten Kompromiss entspricht, der aber leider auch alle innovativen Spitzen genommen wurden.“*

Das zeigt sich nicht nur bei der erstaunlich einfallslosen Gestaltung vieler Websites und Webkonzepte. Dramatischer ist es, wenn durch derartige Kompromisslösungen ganze Geschäftsmodelle und Unternehmensexistenzen gefährdet werden.

Drei Beispiele aus der Praxis

In einem Beratungsprojekt für einen weltweit führenden **Hersteller von Gebrauchsgütern** ging es vor einigen Jahren u.a. darum herauszufinden,

wie man wichtige neue digitale Vertriebskanäle für eine seiner Marken erschließen könne. Die Marke, die jedes Jahr einen zweistelligen Millionenverlust realisierte, war zum damaligen Zeitpunkt so gut wie noch gar nicht im Online-Vertrieb erhältlich und hatte darüber hinaus im Offline-Vertrieb erhebliche Einbußen durch Auslistungen hinnehmen müssen.

Gegen die Online-Offensive, die von einigen mittleren Managern vorangetrieben wurde, gab es – trotz aller eindeutigen Prognosen und Benchmark-Studien von außen – erhebliche Widerstände, und zwar interessanterweise von unten wie von oben.

Heraus kam am Ende keine klare Online-Strategie, sondern ein windelweicher Kompromiss. Das Ergebnis: Die Marke hat es bis heute nicht geschafft, ihr Millionendefizit zu verringern, weshalb sich die Konzernspitze weiterhin aktiv mit der Frage auseinandersetzt, ob die Marke eingestellt werden soll.

Das zweite Beispiel betrifft einen **europaweit führenden Handelskonzern**. Bei der Entwicklung eines strategischen Leitbilds für das Digitalgeschäft vor ca. zehn Jahren wurden von uns gemeinsam mit dem Projektteam zahlreiche Ideen entwickelt, die heute im Online-Geschäft eine Selbstverständlichkeit sind: Dazu zählte u.a. die direkte Vernetzung von Online- und Offline-Kanälen im Sinne eines „Omni-Channel“ Marketings, der konsequente Auf- und Ausbau von starken digitalen Eigenmarken und die gezielte Nutzung von „Rich Content“ zur Impulsgebung in umfassenden „Customer Journey“-Anstoßketten. Das Problem dabei: Das Leitbild wurde zwar vom Vorstand verabschiedet, aber – zumindest in den ersten Jahren und im Kerngeschäft des Unternehmens – nicht wirklich umgesetzt.

Während sich das Unternehmen an den Rändern durch Aus- und Neugründungen sowie flankierende Geschäftsfelder erfolgreich weiterentwickeln konnte, hat es in seinem Kernbereich vor einigen Jahren erhebliche Einbußen hinnehmen müssen. Hierauf hat das Unternehmen zwar inzwischen reagiert. Es gilt heute sogar als Vorbild für eine gelungene digitale Transformation eines klassischen Unternehmens. Diese hätte allerdings noch erfolgreicher ausfallen können, wenn man sich den notwendigen Transformations-Erfordernissen früher und konsequenter gestellt hätte.

Eine ganz ähnliche Entwicklung könnte dem **deutschen Lebensmitteleinzelhandel** mit dem Start von „Amazon Fresh“ drohen, um zum dritten Bei-

spiel zu kommen. Zwar basteln die meisten LEH-Unternehmen bereits seit einigen Jahren an E-Commerce-Konzepten herum, aber eben nicht wirklich konsequent.

Das Erstaunliche daran ist: Gerade das Beispiel Amazon Fresh belegt, dass die Digitalisierung häufig viel weniger disruptiv daherkommt, als viele annehmen. Laufburschen, die einem vorbestellte Waren nach Hause bringen, die gab es schließlich schon zu Zeiten der „Tante Emma“-Läden. Und wenn man die zahlreichen Auslieferer von Amazon heute nicht mehr nur durch die Innenstädte fahren sieht, sondern immer häufiger auch laufen, dann fühlt man sich irgendwie an Indien und das dort seit Jahrzehnten existierende Phänomen der „Dabbawallas“ erinnert. Diese bringen dort den Mitarbeitern ihr Essen von zu Hause quer durch die ganze Stadt ins Büro. Nichts anders, nur eben erleichtert durch digitale Medien, macht letztendlich Amazon Fresh.

Auch die Ankündigung von Amazon Fresh nun einer neuen „Bricks & Mortar“-Strategie folgend in die Innenstädte vordringen zu wollen, um dort „Convenience Stores“ zu eröffnen, ist alles andere als disruptiv. Zum einen haben vor Amazon schon eine Vielzahl anderer Online-Player den Weg ins Offline-Geschäft gewagt (MyMuesli oder Notebooksbilliger.de lassen grüßen). Zum anderen gibt es Convenience-Stores schon lange (7-Eleven, Tankstellenshops und Spar Express sind hierzu nur einige Beispiele von vielen).

Warum es dennoch berechtigt ist, dass klassische LEH-Anbietern wie Lidl und Aldi angesichts von Amazon Fresh „*Schweißperlen auf die Stirne*“ bekommen, wie Gerrit Heinemann, Handelsprofessor an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach jüngst in der ZEIT festgestellt hat, hängt nicht nur mit der hohen Logistik- und Kundenservicekompetenz von Amazon zusammen.

Vielmehr ist es die Fähigkeit von Amazon, etablierte Ansätze wie das Convenience-Konzept mit anderen ebenfalls bereits bekannten Ansätzen (z.B. dem Drive-through-Einkauf) zu verknüpfen. Neue digitale Technologien (z.B. automatische Nummernschilderkennung, die für eine möglichst effiziente Abwicklung sorgen) sind dabei im Wesentlichen nur ein zusätzlicher „Enabler“, nicht aber Wesenskern des Geschäftsmodells an sich.

Inzwischen scheinen die meisten LEH-Anbieter auf diese Herausforderungen zu reagieren. Jedenfalls haben sie ihre Digitalinitiativen in den letzten Monaten noch einmal erheblich verstärkt. Ähnlich die Tankstellenbetreiber, die sich neben der Elektrifizierung der Automobilität z.B. über Kooperationen mit Amazon oder DHL mehr und mehr auch auf den digitalen Wandel ihres Shopgeschäftes einstellen.

→ „*Es ist keine Zauberei, die Amazon betreibt.*“ d.lead

Betrachtet man die hier aufgeführten drei Beispiele, so stellt sich schon die Frage, warum es vielen etablierten Unternehmen bis heute so schwerfällt, die Herausforderungen der Digitalisierung auch auf das eigene Kerngeschäft zu übertragen. Es ist ja schließlich keine Zauberei, die Amazon da betreibt, sondern im Prinzip nichts anderes als die konsequente Umsetzung einer guten Strategie und die Schaffung von mehr Kundennutzen.

Warum muss erst ein Shopping-Club wie Westwing entstehen, damit auch etablierte Händler erkennen, dass die Präsentation von Möbeln im Internet nicht aussehen muss wie „Rudis Resterampe“?

Warum braucht es erst FinTechs wie Oscar, Metromile oder SURE damit Versicherungskonzerne verstehen, dass Versicherung auch einfacher gehen kann?

Warum erst neue „Robo Advisor“ wie z.B. Liquid, Scalable Capital oder Easifolio, damit Banken und Vermögensberater einsehen, dass die Qualität der Beratung und Nachvollziehbarkeit von Investitions- und Anlageentscheidungen für den Verbraucher deutlich zunehmen muss?

Warum muss erst einen „Pure Online Player“ wie Zalando auftauchen, damit es Modeanbietern gelingt, das „Ich schrei vor Glück“-Gefühl beim Erwerb eines tollen Modestücks auch auf das Internet zu übertragen?

Und warum braucht es erst Amazon Fresh und dessen Vorstoß in die Innenstädte, damit auch der klassische LEH kapiert, dass es nicht nur online, sondern auch stationär reale Bedürfnisse von Kunden nach mehr Convenience gibt, die man erfolgreich bedienen kann und sollte?

Was aber kann man tun, um nicht abzuwarten, bis der Wettbewerb einen zwingt auf die neuen digitalen Herausforderungen zu reagieren?

Wie sollte man in digitalen Zeiten als Führungskraft den Umgang mit den eigenen Strategien und Zielen, Strukturen und Prozessen, Produkt- und Serviceangeboten sowie Steuerungs- und IT-Systemen gestalten, dass das Unternehmen fit wird für das digitale Zeitalter? Wie verhindert man, dass man die eigene Organisation dabei überlastet? Und wie viel Aufbruch muss man trotzdem wagen, um nicht an Relevanz am Markt zu verlieren?

1. Ebene: Strategie + Ziele

Dass Unternehmen klare Ziele und eine saubere Strategie brauchen, um in sich verändernden Umfeldern erfolgreich zu sein, ist ein alter Hut. Die entscheidende Frage in Zeiten der Digitalisierung ist allerdings, ob Strategiefindung in den turbulenten Umfeldern von heute nicht gänzlich anders aussehen muss als bisher?

Wer in digitalen Zeiten zunehmend agil, flexibel und offen sein will, sollte dies auch bereits bei seiner Strategiefindung und Zielfindung berücksichtigen.

Nicht ohne Grund gewinnen neue Ansätze wie eine „agile Strategieentwicklung“, „rapid strategizing“ und „flexible roadmaps“, die eben diese erhöhte Agilität, Flexibilität und Offenheit direkt in den Strategieentwicklungsprozess zu integrieren versuchen, immer mehr an Bedeutung.

→ *„Die stetige Synchronisierung der eigenen Strategievorhaben mit den sich immer rascher verändernden Umfeldern wie auch der frühzeitige Einbezug aller Stakeholder in diese Synchronisierungsprozesse sind wesentliche Elemente eines agilen Strategieverständnisses.“* d.lead

Sucht man ein Beispiel dafür, wie solche Prozesse konkret aussehen können, so findet man diese z.B. im Buch *„Agile Strategy Management“* von Soren Lyngso. In bewusster Abgrenzung zu dem, was den Strategieprozess in der Vergangenheit meist ausgemacht hat, beschreibt er die Strategieentwicklung nicht mehr als eine klar abgegrenzte, zeitlich fixierte Einbahnstraße, sondern als einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und des „Alignments“.

Die stetige Synchronisierung der eigenen Strategievorhaben mit den sich immer rascher verändernden Umfeldern wie auch der frühzeitige Einbezug aller Stakeholder sind dabei wesentliche Elemente eines solchen Strategieverständnisses.

Ganz ähnlich sehen die dynamischen Verfahren der Strategieentwicklung aus, die dem **Scrum**-Ansatz folgen, der aus dem Bereich der agilen Softwareentwicklung stammt.

Große Strategievorhaben wie die einer umfassenden Digitalisierung werden hierbei nicht mehr gesamthaft in Megaprojekten umgesetzt, sondern in strategische Teilprojekte zerlegt, die dann in kreativen Sprints von kleinen Teams abgearbeitet, in Testkonzepte umgesetzt und mit Feedbackschleifen versehen wieder in den Strategieprozess zurückgespielt werden.

Im Vorfeld derartiger Scrum-Prozesse erfolgt (ähnlich wie im klassischen Strategieprozess) eine sorgfältige Analyse der Ausgangslage sowie damit verbundener Optionsräume für das Unternehmen. Allerdings mündet diese Analyse dann nicht mehr in einen starren Plan, sondern im Idealfall in flexible Szenarien und Roadmaps.

Agile Strategieentwicklungsprozesse sehen also tatsächlich anders aus, als man das von traditionellen Planungsrastern her kennt. Agile Strategieentwicklungsprozesse sind von kurzen Planungsphasen mit schellen Implementierungen und direkten Feedbackschleifen gekennzeichnet.

AGILE STRATEGIEENTWICKLUNG

- ✔ Kurze Entwicklungs- und Planungsphasen („Sprints“) mit direkten Feedbackschleifen
- ✔ Klare Zuständigkeiten und Priorisierungen
- ✔ Strenges Timeboxing
- ✔ Hohe Transparenz über Teilschritte und deren Ergebnisse
- ✔ Sofort umsetzbare Zwischenergebnisse
- ✔ Schnelles Reagieren auf Umfeldveränderungen
- ✔ Direkte Problemeskalation und Suche nach Alternativlösungen
- ✔ Ständige Verbesserungen
- ✔ Eine strikte Markt- und Kundenorientierung
- ✔ Ein hohes Involvement von Mitarbeitern und Teams

Abb. 11: Kennzeichen agiler Strategieentwicklungsprozesse (© hm+p)

Für Führungskräfte in Unternehmen ist ein solcher Strategieprozess mit verschiedenen Herausforderungen verknüpft. Zum einen sind sie, zumindest wenn sie an der Spitze des Unternehmens angesiedelt sind, diejenigen, die derartige agile Strategieprozesse selbst zulassen, gestalten und

aktiv vorantreiben müssen. Sie sind und bleiben selbst unter hochagilen Rahmenbedingungen der oberste „Product Owner“ und „Scrum Master“ im Strategieprozess.

Genau hierin besteht eines der größten Missverständnisse agiler Strategieprozesse. Diese sollten nämlich keinesfalls „führungslos“ sein und nur auf kreativen Brainstorming-Sitzungen und endlosen Chatprotokollen beruhen. Vielmehr verlangt gerade das Scrum-Verfahren ein hohes Maß an Disziplin und innerer Führung, aber auch nach dem Freiraum des Teams, das dann nicht an der erstbesten Klippe der internen Strukturen, Politik und Befindlichkeiten scheitern darf.

→ *“Gerade in digitalen Zeiten muss man ein Gespür dafür entwickeln, wo man die Leinen locker lassen kann und wo man sie auch mal enger führen muss.”* d.lead

Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte in digitalen Zeiten besteht daher auch darin, die strategische Richtungskompetenz und notwendige Supervising-Funktion beizubehalten und dennoch, v.a. bei der Umsetzung und den damit verbundenen Lern- und Feedbackschleifen, hochautonome Sprints zuzulassen.

Sie müssen im Einzelfall sehr genau zu unterscheiden wissen, wann es angebracht ist, die Leinen mal etwas enger zu führen und wann etwas lockerer. *„Knowing where to go ,tight' and ,loose'““,* darin besteht laut Linda Holbeche, Autorin des Buches *„The agile organization“* (*How to build an innovative and resilient business*) daher auch die Hauptherausforderung für Unternehmen in agilen Zeiten.

Im Sturm ist nicht die Zeit, das Schiff zu überholen, deshalb ist es umso erstaunlicher, dass viele Unternehmen wichtige Veränderungen und Entscheidungen so lange hinauszögern, bis sie dringend werden. Wer sich also bereits im Sturm befindet, sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren, um wieder in ruhigere Gewässer zu gelangen. Das heißt für Führungskräfte auch, bei Teams, die sich im Sturm befinden, nicht ständig hineinzufunken.

Hinzu kommt eine weitere Herausforderung: Der Begriff „SPRINT“ legt nahe, dass Teilprojekte schnell und mit hoher Geschwindigkeit zu erbringen seien. Geschwindigkeit ist wichtig. Geschwindigkeit darf aber nicht

zum Selbstzweck werden und zum Synonym für Hektik und Substanzlosigkeit. Wichtiger als der Aspekt des Tempos ist bei Projekt- und/oder Strategiesprints v.a. der Aspekt der „Fokussierung“ und der Gleichmäßigkeit der Geschwindigkeit an sich.

Genau daran mangelt es jedoch gerade in digitalen Zeiten immer häufiger: Projekt-, Strategie-, Innovations-, Führungsmeetings, ohne dass jemand zu spät kommt, früher weg muss und während des Meetings dauernd seine E-Mails checkt oder eben schnell zum Telefonieren den Raum verlässt? Kaum noch möglich. Dabei sind gerade die Unternehmen erfolgreich, denen es in Zeiten der Digitalisierung gelingt, sich auf eine Sache zu konzentrieren und diese erfolgreich voranzutreiben.

Führungskräfte sind daher gut beraten, ihre Mannschaft nicht einfach nur zu mehr Projektsprints anzutreiben, sondern ihnen auch den Raum und die Ruhe zu gönnen, sich auf einige wenige dieser Sprints zu konzentrieren – im Idealfall sogar nur auf einen einzigen.

Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, noch einmal einen näheren Blick auf die **Values** zu werfen, welche die Scrum-Alliance aufbauend vom sogenannten „Agile Manifesto“ (2001) abgeleitet hat und die sich sehr gut auch auf Strategie- und andere Entwicklungsprozesse im Unternehmen übertragen lassen

Nicht ohne Grund steht dort als Leitwert ganz oben der Wert „Fokus“.

i) Fokus

Weil wir uns auf wenige Dinge gleichzeitig fokussieren, arbeiten wir gut zusammen und leisten ausgezeichnete Arbeit. Wir generieren dann wertvolle Ergebnisse früher.

ii) Mut

Weil wir als Team arbeiten, fühlen wir uns unterstützt und haben Zugriff auf mehr Ressourcen. Das gibt uns den Mut, größere Herausforderungen anzugehen.

iii) Offenheit

Während wir zusammenarbeiten, teilen wir miteinander, wie es uns geht, was uns im Weg steht, unsere Sorgen, sodass wir uns dieser annehmen können.

iv) Commitment

Weil wir in großem Maße Einfluss auf unsere Geschicke haben, sind wir dem Erfolg mehr verschrieben.

v) Respekt

Weil wir in unserer Zusammenarbeit Erfolge und Niederlagen teilen, respektieren wir einander ebenso, wie wir einander helfen respektabel zu sein.

2. Ebene: Strukturen und Prozesse

Was sind Unternehmen? Ansammlungen von Kapital, Ressourcen, Technologien, Menschen und Maschinen, die Produkte und Dienstleistungen erbringen? Richtig. Aber nicht nur.

Schon Max Weber hat in den 1920er-Jahren deutlich gemacht, dass Unternehmen vor allem „Organisationen“ sind, deren erfolgreiches (oder auch nicht erfolgreiches) Handeln sehr stark von der Art der Strukturen und Prozesse abhängt, die in diesen Unternehmen vorhanden sind.

Seit Max Weber hat es unzählige Untersuchungen gegeben, die sich mit dem Wesen dieser Strukturen und ihren Wirkungen auf das Unternehmensergebnis beschäftigt haben. Zu hohem Ansehen haben es dabei die beiden Wirtschaftswissenschaftler Alfred Chandler und Oliver E. Williamson gebracht. Sie haben in ihren Untersuchungen jeweils deutlich gemacht, wie sich im 20. Jahrhundert viele Unternehmen ihre Strukturen von der funktionalen **U-Form** (Unitary Form), in der alle wesentlichen Entscheidungen in der Corporate Zentrale gebündelt waren, mehr und mehr in Richtung einer **M-Form** oder auch MDF-Form (Multi-Divisional Form) entwickelt haben. In dieser M-Form wurde die Verantwortung vor allem für operative Fragen mehr und mehr auf verschiedene semi-autonome Divisionen übertragen, die von einer zentralen Holding über Finanzziele geführt wurden.

Eine Weiterentwicklung dieser M-Form stellt die sogenannten Holding-Organisation (**H-Form**) dar, bei der neben der finanziellen Steuerung meist auch Strategieraufgaben an der Spitze gebündelt werden.

Alfred Chandler hat 1962 auch das berühmte Diktum „*structure follows strategy*“ aufgestellt, nachdem die Struktur immer zur Strategie passen

muss. Inzwischen weiß man aber, dass auch die Umkehrung gilt. Tatsächlich sind es nämlich auch in digitalen Zeiten meist strukturelle Hindernisse, welche die Umsetzung von neuen Strategien verhindern.

Die Realität in den meisten Unternehmen sieht dabei allerdings so aus, dass sie heute weniger eine puristische U-Form, M-Form oder H-Form aufweisen, sondern häufig Mischformen davon (auch **X-Form** genannt). Eine typische Ausprägung der X-Form ist die sogenannte „Matrix-Struktur“, bei der beispielsweise funktionale Teams und regionale Teams gemeinsam für die Umsetzung konkreter Aufgabenstellungen zuständig sind. Matrixstrukturen sind auch bei der Umsetzung vieler ICT- und Digitalprojekte nach wie vor sehr verbreitet (z.B. wenn IT, Marketing und Strategie gemeinsam für den Launch neuer Digitallösungen zuständig sind).

Zwar ermöglichen solche Matrixstrukturen die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und ein gezieltes Schnittstellenmanagement. Das Problem ist nur, dass sie den Abstimmungs- und Administrationsaufwand enorm steigern. Hinzu kommt ein weiteres Problem:

In vielen Unternehmen existieren neben der primären Organisation, die häufig bereits selbst matrixhaft aufgebaut ist, sogenannte sekundäre Projektorganisationen, die von eigenen projektbezogenen Gesetzmäßigkeiten geprägt sind (**P-Form**). Auch im Digitalumfeld findet man häufig solche sekundären Projektorganisationen. Neben der Alltagsarbeit sollen dann bunt zusammengewürfelte Projektteams das Erklimmen der nächsten großen Stufe auf der Digitalisierungsleiter ermöglichen. Das kann gelingen, kann aber auch ordentlich schiefgehen, wenn diese Projektteams nicht über das notwendige Digitalisierungs-Know-how verfügen (was durch die Integration von externen Ressourcen mitunter ausgeglichen werden kann) oder aber zeitlich wie ressourcentechnisch mit der Bewältigung dieser Zusatzaufgabe einfach überfordert sind.

In digitalen Umfeldern zunehmend „en vogue“ (aber auch kein neues Phänomen, sondern im Prinzip in den 1980er-Jahren erfunden) ist die virtuelle Organisation (**V-Form**). Hier wird gleich ganz auf klare Organisationsstrukturen verzichtet.

→ „Durch die Virtualisierung der Organisation wird die ganze Wertschöpfungskette optimiert und die Ausrichtung auf individuelle Kundenbedürfnisse verbessert.“ d.lead

Laut Gabler Wirtschaftslexikon handelt es sich bei der virtuellen Organisation um „eine Form der Netzwerkorganisation (...), die sich aus mehreren, eher kleinen und überschaubaren Einheiten zusammensetzt (Modularisierung) und sich durch einen mehr oder weniger umfangreichen Einsatz gemeinsamer Informations- und Kommunikationstechnik auszeichnet (...). Durch die Virtualisierung soll die gesamte Wertschöpfungskette optimiert und die Ausrichtung auf individuelle Kundenbedürfnisse verbessert werden.“

In ihrer Extremform lösen sich in der virtuellen Organisationsform Unternehmensstrukturen gleich gänzlich auf. Hier arbeiten dann freie Einheiten nur noch temporär unter massivem Rückgriff auf ICT-Technologien zusammen, um nach Abschluss eines Projektes wieder auseinanderzugehen oder sich für das nächste Projekt neu zu formieren. Ein Beispiel für die Umsetzung liefert beispielsweise die Entwicklung der Blockchain-Technologie, die weitgehend in solchen virtuellen Netzwerken entstanden ist.

Eine deutlich softere Variante der V-Form stellt dabei die neue Office-Organisation von Microsoft dar. Hier gibt es nach wie vor klare Funktionsbeschreibungen und zumindest über einen gewissen Zeitraum hinweg gültige Abteilungsstrukturen mit definierten Teams. Allerdings haben die Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz mehr und werden aktiv dazu angehalten, nur noch einen Teil ihres Arbeitstages tatsächlich im Office zu verbringen und für ihre Abstimmung mit Teamkollegen auf neueste ICT-Lösungen statt persönlicher Treffen zurückzugreifen.

Derartige neuartige Organisationsmodelle erscheinen für die meisten Unternehmen auf den ersten Blick nur schwer adaptierbar. Richtig ist, dass viele Unternehmen in Kernbereichen immer noch auf Standardprozesse angewiesen sind, die sich – zumindest für einen gewissen Zeitraum – in stabilen Strukturen besser abbilden lassen als mit flexiblen, amöbenartigen Projektstrukturen.

Umgekehrt ist jedoch auch auffällig, wie flexibel heute selbst Kernbereiche des Unternehmens wie die Fertigung aufgestellt sind und wie teilau-

tonom die jeweiligen Teams dabei jeweils agieren können, während andere Bereiche (z.B. die Unternehmensadministration) dabei häufig noch nach recht starren Mustern agieren.

Sucht man nach einem Leitbild, wie man mehr Agilität im Kernunternehmen verankern kann, ohne dabei auf die Vorteile einer gewissen Standardisierung und Fokussierung zu verzichten, so bietet sich hierfür beispielhaft das Unternehmen GORE an.

GOREs „Lattice“-Organisationsstruktur (auch **L-Form** genannt) ist ein flache Hierarchie, die auf einem eng vernetzten, gitterähnlichen System flexibler Verbindungen zwischen sogenannten „Associates“ beruht. Diese Associates bilden rund um eine konkrete Aufgabe (z.B. die Entwicklung, Markteinführung und Vermarktung) temporär fixe Fokusteams. Die Lattice-Organisation kommt dabei ohne Chefs und Manager im herkömmlichen Sinn aus. Was aber keinesfalls die Abwesenheit von jeglicher Führung bedeutet. Es gibt dort nur keine klassische, festgelegte Rangordnung.

Vielmehr übernimmt man dort nur dann eine Führungsrolle, nachdem man sich aufgrund seiner fachlichen sowie sozialen Kompetenz den Respekt seiner Kollegen verdient hat und dadurch mit der Unterstützung des Teams rechnen kann. Die Team Heads werden dabei jeweils aus der Mitte der „Associates“ gewählt.

Auch wenn die L-Form von GORE, wie jede andere Organisationsform auch, mit gewissen Herausforderungen zu kämpfen hat, so hat sie sich doch seit Jahren erfolgreich am Markt behauptet.

Dass sie sich auch für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten eignet, liegt auf der Hand. Sie verbindet nämlich die Vorteile einer zumindest für einen gewissen Zeitraum fixen Struktur mit einer gesteigerten Flexibilität. Kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien, vor allem aber die Möglichkeit sich klar und ausschließlich auf eine Aufgabe konzentrieren zu können und für deren Erfolg auch Verantwortung übernehmen zu können und zu müssen, sind auch für Digitalprojekte höchst geeignet.

Ganz ähnlich arbeitet die sogenannte Scrum-Organisation (S-Form), in der für die Entwicklung eines bestimmten „Produktes“ Teams zusammengestellt werden. Die Teams arbeiten weitgehend autonom, wobei der sogenannte „Product Owner“ die fachlichen Anforderungen definiert und prio-

risiert und der „Scrum-Master“ den Prozess managt und Hindernisse beseitigt. Gesteuert werden diese Teams dabei über avancierte Tools wie z.B. „Sprint Backlogs“.

ORGANISATIONSFORMEN

- **U-Form:** Unitary Form (Einheitsunternehmen)
- **M-Form:** Multidivisionale Form (Divisionales Unternehmens)
- **H-Form:** Holding Form (Holdingunternehmen)
- **X-Form:** Mischformen (Matrix-Organisation)
- **P-Form:** Projektorganisation *
- **V-Form:** Virtuelle Organisation *
- **L-Form:** Lattice Organisation (Gitterorganisation) *
- **S-Form:** Scrum-Organisation *

* Besonders für agile Projekte geeignete Formen der Organisation

Abb. 12: Klassische versus digitale Formen der Organisation (© hm+p)

Führungskräfte, die sich für derartige neue Arbeitsweisen interessieren, müssen ja nicht gleich die gesamte Arbeitsstruktur ihrer Unternehmen an solchen Leitbildern ausrichten. Diese aber gerade bei der Umsetzung von digitalen Strategieprojekten einmal auszuprobieren, liegt nahe und erzeugt häufig positive Spill-Over-Effekte für das Restunternehmen.

3. Ebene: Produkte, Marken, Sortimente, Serviceangebote

Kaum ein Bereich der äußeren Führung von Unternehmen scheint so immanant von der Digitalisierung betroffen, wie das Angebot von Produkten, Marken, Serviceangeboten, mit denen ein Unternehmen Geld verdient.

Egal ob man nun ein Hersteller von Investitionsgütern, wie z.B. Siemens oder GE ist, der feststellt, dass sich die eigenen Hardware-Lösungen eigentlich nur noch dann gut verkaufen lassen, wenn sie gleich mit intelligenten Software-Paketen zu ganzheitlichen Systemlösungen verschmolzen sind, oder aber, ob man ein Dienstleistungsunternehmen wie z.B. Allianz (Versicherungen), Sixt (Autovermietung), Visa (Kreditkarten) oder Metro (Handel) ist, und sich durch innovative digitale Geschäftsmodelle von Uber über Oscar und Klarna bis hin zu Hello Fresh herausgefordert sieht, oder aber, ob man ganz einfach Unilever, Miele oder Gira heißt und feststellt, wie sehr die Wahrnehmung und das Kaufverhalten im Hinblick

auf die eigenen Produkte bereits von digitalen Einflussfaktoren geprägt ist – es ist umso faszinierender, wie stark Produkt- und Serviceaspekte immer noch aus dem Denken vieler Führungskräfte verbannt sind.

Noch immer dominieren zumindest in vielen etablierten Unternehmen Disziplinen wie Finanzen, Produktion und Controlling das unternehmerische Handeln, nicht jedoch Innovation, Marketing und Vertrieb, die mindestens genauso wichtig für den Unternehmenserfolg sind.

→ „Wirkliche „Product Maniacs“ sind in den meisten Unternehmen eher selten zu finden.“ d.lead

Sieht man von einigen wenigen Branchen einmal ab – z.B. der Automobilindustrie, gewissen Hightech-Unternehmen, in denen eine hohe Technik- und Produktkompetenz unerlässlich ist sowie einigen FMCG-Unternehmen mit hoher Marketingkompetenz bis in die Führungsspitze hinein – dann wird man leicht feststellen können, dass es in vielen Unternehmen an einer entsprechenden Produkt-, Sortiments-, Marken- und Kundenkompetenz an der Spitze fehlt. Wirkliche „Product Maniacs“ mit einem ausgeprägten Verständnis für Kundenbedürfnisse, neue Trends und einem Gespür für gutes Marketing, wie etwa Steve Jobs dies war, sind dort jedenfalls eher selten zu finden.

Dies rächt sich nicht zuletzt in Zeiten der Digitalisierung. Die Vorteile der Digitalisierung lassen sich nämlich nur dann wirklich erschließen, wenn es gelingt, mittels neuer technologischer Möglichkeiten marktfähige Produkt- und Serviceangebote zu schaffen, die dem Kunden wirklich einen Nutzen bieten.

Hierbei stellen neue digital ermöglichte Ansätze, wie z.B. eine stärkere Nutzerintegration (user integration), digitale Konsumentenreisen (customer journeys), designorientierte Denkweisen (design thinking), schnelle Prototypenentwicklung (rapid prototyping) und interaktive Tests (rapid testing), wichtige Hilfsmittel dar. Sie ersetzen aber nicht eine saubere Konzeptionsphase, für die es neben dem Kennen neuer digitaler Tools auch um Dinge wie Erfahrung, Einfühlungsvermögen und um Intuition (business acumen) geht.

Letztendlich ist es das, was neue Start-ups erfolgreich macht, dass sie diese beiden Kompetenzbereiche miteinander verknüpfen. Genau das Gleiche

che gilt natürlich auch für starke Innovationsteams, die es ja in vielen etablierten Unternehmen ebenso gibt.

Selbstverständlich geht es bei einer solchen sauberen Konzeptionsarbeit auch darum, alte Lösungen hinter sich lassen zu können und gezielt kreative neue für sich zu erschließen. Das bedeutet aber keineswegs die Abwesenheit jedweder systematischen Konzeptionsarbeit: Etablierte Innovationsmethoden wie z.B. TRIZ beinhalten schon seit Jahrzehnten nicht nur die bewusste Suche nach Analogien, sondern auch nach Brüchen, Gegensätzen, disruptiven Veränderungen.

Wer sich einmal genau anschaut, was große digitale Player wie Google, Amazon oder auch Apple auszeichnet, so ist dies keineswegs nur die Abwesenheit jedweder Struktur im Konzeptionsprozess. Im Gegenteil: Kaum ein Unternehmen betreibt so systematisch Innovation wie diese. Und kaum eines meldet derart viele Patente an.

→ „Die neuen kreativen Innovationstechniken, auf die sich die Start-ups im Silicon Valley so gern berufen, stoßen immer häufiger an Grenzen.“ d.lead

Hinzu kommt, dass die neuen kreativen Innovationstechniken, auf die sich die Start-ups im Silicon Valley so gern berufen und die inzwischen Heerscharen von Managern der alten Schule an Institutionen wie der d.school in Stanford vermittelt bekommen, immer häufiger selbst an Grenzen stoßen, weil sie nicht mehr die gewünschten Ergebnisse liefern.

Alberto Savoia hat vor diesem Hintergrund die Idee des „Pretotyping“ (Vorstufe von Prototypen) bzw. „Pretendotyping“ (von englisch pretend = so tun als ob) geboren. Dies bedeutet im Prinzip nichts anderes, als dass man seine Idee bereits in Frühphasen austestet (am besten, bevor jede Menge Geld der Investoren in diese geflossen ist).

Auch diese Vorgehensweise ist allerdings nicht wirklich neu: Innovationsforscher haben schon vor Jahrzehnten darauf hingewiesen, dass viele neue Produkte daran scheitern, dass man sie in Frühphasen nicht ausreichend sauber konzipiert und ausgetestet hat.

Man darf und sollte daher auch in digitalen Zeiten Innovation nicht als kreative Einbahnstraße begreifen, sondern als einen Prozess, in dem kreatives Denken und systematische Herangehensweisen konsequent miteinander verheiratet werden.

Ein viel größeres Problem, dass in vielen Unternehmen in ihrem Umgang mit Produkten, Services und Marken besteht, ist dagegen aus unserer Sicht in einem ganz anderen Bereich zu finden, nämlich in dem einer zunehmenden Potenzierung des „Overloads“ an Produkten, Dienstleistungsangeboten und Marketingbotschaften, der sowieso schon vorher bestanden hat.

Dieser Overload wird durch die Digitalisierung noch deutlich erhöht:

- Freie Konfiguration von Produkt und Serviceangeboten: In Zeiten digitaler Kommunikationswege keine besondere Herausforderung mehr.
- Delivery on demand 24/7 wherever you want: Fast schon ein „Must have“ für viele Anbieter.
- Punktgenaue Marketingbotschaften je nach individuellen Bedürfnissen, Suchverhalten, Präferenzmustern: Eine Selbstverständlichkeit in Zeiten von Big Data und permanenter SEO/SEA-Optimierung.

Es herrscht mittlerweile eine regelrechte „digitale Umweltverschmutzung“: Zu viele neue Produkte, Marketingbotschaften, Informationen, Daten, nur leider häufig nicht die richtigen ...

→ „*Big Data ohne Big Idea ist keine Lösung.*“ André Kemper, Gründer & Geschäftsführer, Antoni

Einige wichtige Fragen bleiben dabei meist unbeantwortet: Wer soll das alles bezahlen? Bringt das wirklich immer etwas? Und kann man fehlende Kreativität tatsächlich durch mehr Daten ersetzen? Wohl kaum. André Kemper hat dies Anfang Februar 2017 im Spiegel folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „*Big Data ohne Big Idea ist keine Lösung.*“

Ein schönes Beispiel zum Thema „überbordender Angebote“ aus dem Bereich der Consumer Electronics liefert der Bereich der sogenannten „Wearables“: Laut einer Umfrage von Gartner landet inzwischen jeder dritte Fitness-Tracker in der Schublade. Die Statistiken über die tägliche Schrittzahl oder die Anzahl der Stunden im Tiefschlaf verlieren nach ein paar Wochen ihre Faszination.

Tatsache ist, dass viele Unternehmen heute überbordende Sortimente mit sich herumtragen und dass mit der Verschlankung dieser Sortimente häufig deutliche Profitabilitätssteigerungen verbunden sind. Tatsache ist

ebenfalls, dass Konsumenten mit der überbordenden Angebotsvielfalt im Internet häufig überfordert sind.

500 verschiedene Spülmaschinenangebote, 1.000 verschiedene Fußbodenvarianten, 10.000 mögliche Einbauküchenkombinationen in meinem ganz persönlichen Küchenkonfigurator: Brauche und will ich das tatsächlich alles, wenn ich im Prinzip nur meine Küche daheim renovieren will? Und will ich dafür individuelle Konfigurationsprogramme aus dem Internet downloaden müssen, die mir Speicherplatz auf meinem Rechner blockieren?

Zahlreiche Marktforschungsstudien jedenfalls belegen, dass Kunden eher weniger als mehr kaufen, wenn sie in der Angebotsvielfalt untergehen. Deshalb haben die Herausforderungen an eine saubere Sortimentsaufstellung in Zeiten der Digitalisierung auch nicht ab-, sondern eher zugenommen.

Gleiches gilt ebenso für die Kommunikation und Verkaufsförderung. Durch die neuen digitalen Möglichkeiten hat sich der Kommunikations- und Promotionsmix zunächst einmal potenziell enorm verbreitert.

→ *„Die Markenführung ist (in Zeiten der Digitalisierung) viel komplexer geworden, da jeder Kanal individuell bespielt werden muss.“* [Marco Schubert](#), Head of Brand Management, OTTO Hamburg

Das heißt aber keineswegs, dass man deshalb gleich in die Breite schießen muss, um am Markt erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt gerade wegen der Ubiquität und Breite digitaler Kommunikationskanäle, dass man auch hier sehr genau schauen sollte, wie und wo man dort vertreten ist, um am besten in Kontakt mit seinen Kunden zu treten und seine Botschaften richtig zu platzieren.

Schaut man sich jedenfalls die Praxis an, so ergibt sich doch ein recht erstaunliches Bild: Die Digitalisierung der Marketingarbeit wird dort linear mit dem Versprechen einer quasi inhärenten Steigerung der Marketingeffizienz verknüpft. De facto sind die Ineffizienzen im Marketing jedoch immer noch enorm oder werden durch falsch eingesetzte digitale Tools sogar noch vergrößert.

Jetzt mal ehrlich:

- Führt jeder Website-Relaunch wirklich zum Erfolg?
- Wird jede App wirklich vom Kunden genutzt?
- Wird jedes YouTube-Produktvideo tatsächlich häufig genug gesehen?
- Ist jeder Facebook-Eintrag oder jede Twitter-Meldung wirklich hilfreich?
- Ist jeder Euro für Google-Werbung oder Facebook Targeting wirklich richtig ausgegeben?
- Braucht jedes Unternehmen tatsächlich jetzt, sofort und unbedingt VR-Brillen am Point of Sale, (selbst wenn einem dies so mancher aus Flugzeugen springende Agenturchef gerade weiszumachen versucht).

Natürlich braucht jedes Unternehmen heute eine intelligente Strategie für seine Digitalkommunikation und ist gut beraten, diese mit einer schlagkräftigen Content-Strategie zu verbinden. Aber eben eine intelligente Strategie und keine, die auf dem Prinzip der Schrotflinte aufsetzt oder aber mit einem scheinbaren „Targeting“ tatsächliche Ineffizienzen überdeckt.

Wie groß die Ineffizienzen und Unsicherheiten im digitalen Marketing immer noch sind, hat im Herbst 2016 die W&V unter der Überschrift „Digitales Dickicht“ dargelegt. Dort äußerten sich zahlreiche Marketing-Heads, u.a. von Procter & Gamble selbstkritisch über den überzogenen Digitalhype im Marketing der letzten Jahre. Dabei wird sehr offen auch auf die zahlreichen Scheinrationalisierungen und fragwürdigen Selbstlegitimierungen vieler Online-Plattformen hingewiesen. Auch die Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM) kommt allen Optimierungsbehauptungen der meisten Onliner zum Trotz zu dem Urteil: *„Die Transparenzdefizite sind nicht behoben.“*

Die neuen technologischen Möglichkeiten nehmen einem also die Aufgabe einer sauberen Marken- und Marketingführung keineswegs ab. Wenn man beispielsweise feststellt, dass man nach dem Kauf eines Produktes noch wochenlang mit Werbung zu eben diesem Produkt im Internet bombardiert (um nicht zu sagen genervt) wird, dann zeigt sich, dass selbst in

digitalen Zeiten, Kommunikation, wenn man sie nicht richtig betreibt, trotz aller automatischer Steuerung schnell danebengehen kann.

Gerade weil man in digitalen Zeiten immer mehr Fachkompetenzen braucht, um mit den jeweiligen Spezialdisziplinen (SEO/SEA, Social Media, E-Commerce, Content-Marketing, digitale POS-Systeme, E-Learning etc.) richtig umzugehen, benötigt man immer auch Führungsstrukturen und -prozesse, die diese unterschiedlichen Disziplinen richtig organisieren und zusammenhalten.

Selbstverständlich können und sollten bei der Umsetzung von einzelnen Marketingprojekten Scrum-Ansätze und Projektsprints probate Mittel der Wahl sein. Auch liefern interaktive Markenplattformen sowie automatisierte Big-Data-Lösungen wichtige Hilfestellungen, z.B. bei der Steuerung internationaler Marketing- und Vertriebsteams. Sie ersetzen jedoch keineswegs die Notwendigkeit einer immer noch weitgehenden analogen Konzertierung dieser Einzelmaßnahmen durch entsprechend kompetente Führungskräfte und Führungsteams an der Spitze.

Marketing erfordert, gerade um in Zeiten des digitalen „Multioptionalismus“ noch klare Markt- und Markenbotschaften senden zu können, immer noch ein gehöriges Maß an analoger Steuerung. Wer das übersieht, wird schnell zu einer Allerweltsmarke oder zu einem Allerweltsprodukt, das in den Fluten des weiten digitalen Universums unterzugehen droht.

Um genau das zu verhindern, muss man alte und neue Marketingtugenden miteinander verbinden. Nicht zuletzt durch gemischte Teams, in denen Markenexperten mit Digitalexperten zusammenarbeiten.

Markenexperten sind wichtig, weil sie meist besser als die Digital Natives verstanden haben, dass es zum Aufbau und Erhalt einer starken Marke immer auch eines gewissen Maßes an Disziplin und Redundanz bedarf. Digital Natives sind wichtig, weil sie auf der Klaviatur neuer Kommunikationsinstrumente geschickt zu spielen wissen.

Beide Seiten brauchen gemeinsam eine klare Partitur, weil ohne diese naturgemäß kein tolles Musikstück herauskommen kann. Genau an einer solchen Partitur mangelt es jedoch im digitalen Marketing häufig. Zwar enthält jede Digital-Strategie meist auch klare Marketingziele in Form von Click-Raten, Visits, Leads und Real Transactions. Was jedoch dabei meist

fehlt, ist eine Einigung und Festlegung auf klare Botschaften, Inhalte, Tonalitäten.

Unternehmen, die eine solche Partitur brauchen, dafür aber im eigenen Haus nicht die richtigen Köpfe haben, begehen häufig den Fehler, sich allein auf externe Partner, z.B. Agenturen, zu verlassen.

Agenturen können wichtige Impulsgeber für die Weiterentwicklung der eigenen Marke sein. Die strategische Markenführung sollte jedoch – nicht nur aus Kostengründen – immer im Unternehmen selbst verankert bleiben. Wer die Markenführung ausschließlich an seine Agenturen übergibt, unterschreibt damit quasi eine Lizenz zur ständigen Neuerfindung der Marke. Agenturen verdienen schließlich ihr Geld mit der Neuentwicklung von Kampagnen.

Natürlich muss gerade in digitalen Zeiten die Marke immer auch einen Neuigkeitswert bieten, sonst tendiert nach den Gesetzen der Informationstheorie ihr Aktivierungsvermögen irgendwann gegen Null. Andererseits muss jedes Unternehmen, jede Marke auch Anschlussfähigkeit zum bisher Dagewesenen produzieren, sonst geht sie genauso im Meer der digitalen Möglichkeiten unter. Um genau das sicherzustellen, ist eine Verankerung der Markenführung im Unternehmen selbst erforderlich – am besten an der Spitze.

Ein Mittel, um beides miteinander zu verbinden – die Verankerung einer veritablen Marketing & Brand Governance® im Inneren und die Sicherstellung von Kreativität, Know-how und frischen Impulsen von außen – sind gemischte Marketingteams.

Hier arbeiten interne Marketingmitarbeiter und externe Sparring-Partner in gemeinsamen Task-Force-Sprints zusammen. Derartige Lösungen findet man im Marketing leider immer noch viel zu selten. Dabei sind sie in anderen Bereichen (z.B. bei „Resident Engineers“ im Innovationsmanagement) schon Alltag. Es ist also längst an der Zeit, auch im Marketing neue Wege auszuprobieren, ohne die alten gleich gänzlich verlassen zu müssen.

DIGITALE MARKETING & BRAND GOVERNANCE®

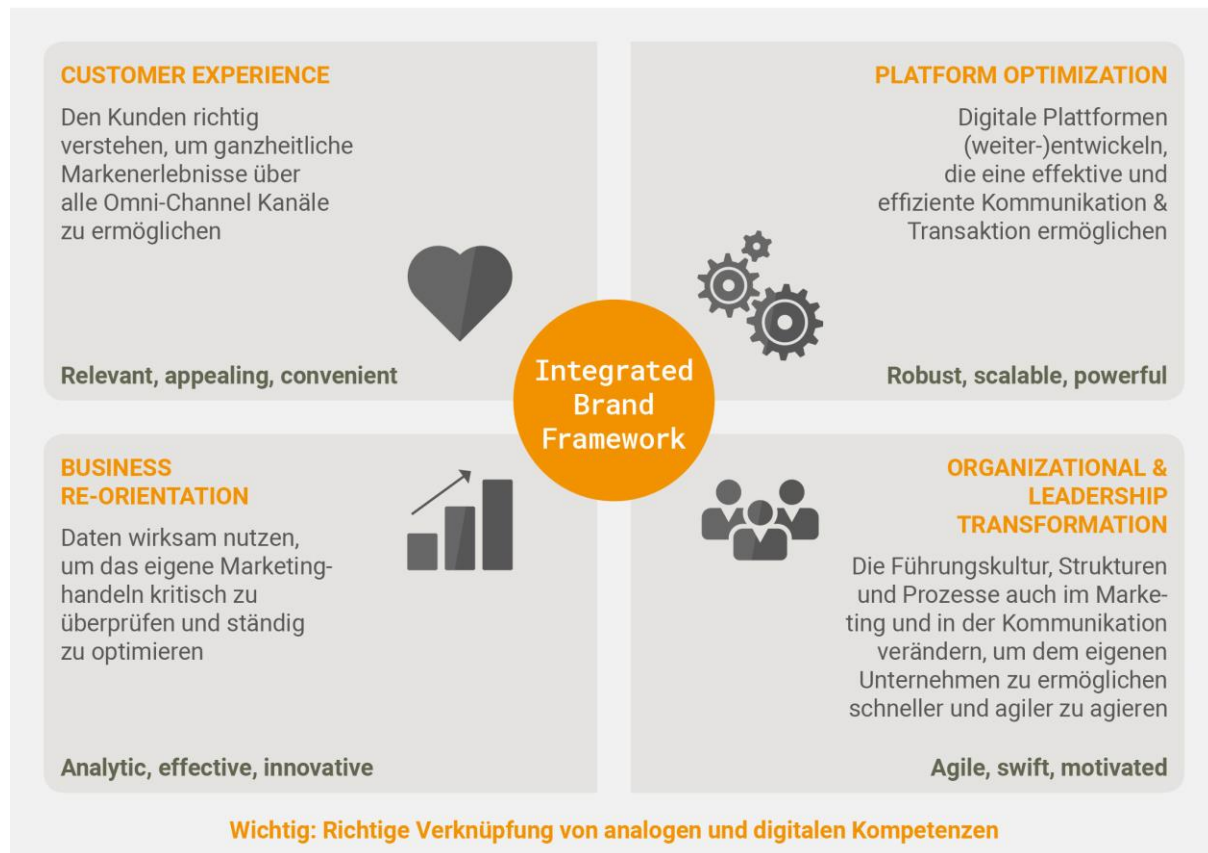


Abb. 13: Merkmale einer digitalen Marketing & Brand Governance® (© hm+p)

4. Ebene: Steuerungs-, Controlling- und Incentive-Systeme

Für den Erfolg digitaler Transformationsprozesse ist es wichtig, nicht nur die Art der eigenen Führungskultur zu verändern, die Strukturen und Prozesse adäquat umzugestalten und innovative Produkt-, Service- und Vermarktungskonzepte zu entwickeln, sondern auch die unternehmerischen Steuerungssysteme (Zielsysteme, Belohnungssysteme, Controllingssysteme) anzupassen.

Hier besteht in der Praxis leider häufig immer noch ein erheblicher „Disconnect“:

- Wenn etwa ein **Automobilkonzern** die Elektrifizierung und Digitalisierung der Mobilität vorantreiben will, aber die Zielsysteme wie Investitionsplanungen im Unternehmen immer noch schwerpunktmäßig „Benzin“ (oder gar Diesel) im Blut haben, dann wird es schwerfallen, sich von einem Automobilkonzern tatsächlich zu einem Mobilitätsanbieter zu wandeln.

- Wenn der Chef einer **Versicherungsgruppe** die klare Zielsetzung vorgibt, das Unternehmen müsse sich konsequent digitalisieren, die Vergütungssysteme des Unternehmens aber nach wie vor auf das Belohnen einer möglichst hohen Zahl klassisch „analoger“ Verträge ausgerichtet sind, dann kann die Digitalisierung wohl kaum gelingen.
- Wenn ein Unternehmen den Online-Kanal für sich erschließen will, das **Vertriebscontrolling** diesen aber noch nicht einmal in die eigenen Planungs- und Kontrollraster integriert hat, dann ist eine systematische Marktbearbeitung kaum möglich.

Womit wir beim Thema „Controlling“ angekommen wären. Auch hier ist die „digitale Transformation“ schon längst angekommen. Diese soll nicht einfach nur die Datenanalyse vereinfachen, sondern dem Controlling eine ganz neue Rolle im Unternehmen zuweisen, weg von einer rein erfassenden und auswertenden hin zu einer beratenden und gar prognostischen Kernfunktion im Unternehmen.

Das Unternehmen PwC prognostiziert in seinem White Paper „Digitale Transformation im Controlling“ **vier Stufen der Digitalisierung im Controlling**:

1. **Insellösungen:** In der ersten Welle der Digitalisierung werden mittels digitaler „Insellösungen“ mit vielen Schnittstellen überschaubare Datenmengen meist noch *on demand* durch das Controlling gesammelt und aufbereitet.
2. **Integrierte Systeme:** In der zweiten Welle der Digitalisierung analysiert das Controlling weitgehend autonom unternehmensweite Daten auf der Basis harmonisierter Systemlandschaften mit nur noch wenigen Schnittstellen.
3. **Digitale Identität:** In der dritten Welle nimmt das Controlling auf der Basis vollintegrierter digitaler Systemlandschaften mit automatisierten Schnittstellen die Funktion eines Managementberaters wahr.
4. **Digitales Ökosystem:** In der vierten Welle verfügt das Controlling neben automatisierten internen Schnittstellen auch über automatisierte Schnittstellen zu externen Datenquellen. Polystrukturierte Datenmengen werden in die Analyse einbezogen und innovative Cloud-, Big-Data- und Business-Intelligence-Technologien genutzt.

Das Unternehmen Gartner spricht in diesem Zusammenhang ähnlich von vier Entwicklungsstufen des Bereichs „Business Analytics“, die von „Descriptive Analytics“ (What happened?), über „Diagnostic Analytics“ (Why did it happen?) bis hin zu „Predictive Analytics“ (What will happen?) und „Prespective Analytics“ (How can we make it happen?) reichen.

Wie das Zukunftsszenario der 4. Stufe unter Umständen aussehen könnte, haben Michael Kieniger, Uwe Michel und Walid Mehanna von Horvath & Partners jüngst in einem Fachbeitrag zum Thema „*Controlling im digitalen Zeitalter*“ beschrieben.

Für sie ist die digitale Unternehmenssteuerung neben rein digitalen Geschäftsmodellen und der zunehmenden Digitalisierung von bestehenden Produkten, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozessen die entscheidende dritte Dimension einer voranschreitenden Digitalisierung. Kernelement einer solchen digitalen Unternehmenssteuerung werden dabei ihrer Ansicht nach „Big Data“ und „Predictive Analytics“ sein:

„Durch Big Data und quantitative Predictive-Analytics-Modelle werden teils hoch automatisiert Forecasts aus granularen Daten generiert, die eine höhere Treffsicherheit als traditionell erstellte Forecasts haben. Vergangenheitsbezogene Auswertungen verlieren an Bedeutung und der Forecast wird zum wesentlichen Startpunkt für Analysen. Auf dieser Grundlage werden nach vorne gerichtete Maßnahmen erarbeitet, um die prognostizierte Entwicklung positiv zu beeinflussen. (...)

Durch die hohe Automatisierung reduziert sich der Aufwand für die Forecast-Erstellung signifikant. Die Effizienz des Entscheidungsprozesses nimmt aufgrund der optimierten Aufsatzpunkte zu, während die aktive Steuerung durch zukunftsgerichtete Maßnahmen die Effektivität verbessert.“

Der Einsatz neuer Technologien führt ihrer Meinung nach also unweigerlich zu mehr Agilität und kontinuierlichen Optimierungen im Prozess, unabhängig von klassischen Planungs- und Steuerungszyklen:

„Automatisierte Analysen verkürzen die Reaktionszeiten, ermöglichen ‚Hochfrequenzentscheidungen‘ und führen laufend zur Ad-hoc-Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen. Die ex-post- und abweichungsorientierte

Steuerungslogik wird durch eine explorative Real-time-Optimierungslogik ergänzt: Daten werden unabhängig von Plan/Ist- oder Plan/Forecast-Abweichungen nach Optimierungspotenzialen durchsucht. Die kontinuierliche Optimierung der Werttreiber führt zu Produktivitäts- und Effizienzgewinnen unabhängig vom Planungs- und Reportingzyklus. Die Modelle zur Identifikation neuer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Automatisierungen steigern die Effizienz, während Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen durch Predictive Analytics und maschinelles Lernen verbessert werden.“

→ „Der Faktor Mensch spielt weiterhin eine wichtige Rolle.“ Michael Kiniger, Uwe Michel Walid Mehanna, Horvath & Partners

Dennoch, und das ist beruhigend: Auch derartig hochautomatisierte Controlling- und Steuerungsprozesse kommen – selbst nach Auffassung der Experten von Horvath & Partners – nicht ohne den Faktor Mensch aus:

„Der Faktor Mensch spielt weiterhin eine wichtige Rolle als Korrektiv bei disruptiven oder irregulären Entwicklungen und Effekten sowie bei der Validierung der Ergebnisse aus den Predictive-Analytics-Modellen.“

Noch sind die hier beschriebenen Szenarien Zukunftsmusik. Es ist jedoch fraglich, wie lange noch. Laut einer aktuellen PwC-Studie sind neun von zehn Industrieunternehmen der Ansicht, dass die Fähigkeit große Datenmengen nicht nur zu erheben, sondern auch adäquat zu analysieren in den nächsten Jahren für ihr Geschäftsmodell entscheidend sein wird.

Rein digitale Geschäftsmodelle zeichnen sich bereits heute dadurch aus, dass ihr wesentlicher Wert weniger in der reinen Produktion, sondern ganz klar im Umgang mit Informationen liegt. Entsprechend ausgefeilt sind die dabei häufig genutzten Business-Intelligence-Lösungen, die neben hinreichend bekannten Werkzeugen wie Web Analytics und Web Controlling in der Regel die gesamte digitale Wertschöpfungskette (Digital Procurement, Digital Products, Digital Marketing & Distribution, Digital Contracting, Digital Payment, Digital After Sales Services, Digital CRM etc.) umfasst.

Die Hauptherausforderung für viele, vor allem mittlere und kleinere Unternehmen besteht allerdings darin, dass sie von einem derart hohen

Grad der Vernetzung und Datenintegration noch weit entfernt sind. Hinzu kommt, dass sie es in ihrem Kerngeschäft eben gerade nicht mit einer rein digitalen Wertschöpfungskette zu tun haben (bei der die Daten quasi automatisch aus den Systemen fließen), sondern in vielerlei Hinsicht noch mit analogen Wertschöpfungsprozessen.

Die Konsequenz: Die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme in diesen Unternehmen befinden sich noch ganz deutlich auf der zweiten oder gar ersten Stufe des von PwC beschriebenen vierstufigen Entwicklungsprozesses und daher noch meilenweit entfernt von dem Szenario, wie es etwa die Experten von Horvath & Partners beschreiben.

Der Fehler, den diese Unternehmen dann häufig begehen, ist, dass sie versuchen, unter dem Einsatz massiver neuer Technologien quasi von jetzt auf gleich den Sprung ins digitale Controllingzeitalter zu schaffen. Die Konsequenzen daraus sind häufig erhebliche Friktionen und Ineffizienzen in der Anwendung.

Unternehmen, die hier noch Defizite aufweisen, sind gut beraten, stattdessen lieber ein stufenweises Vorgehen zu wählen, das im Prinzip genau dem von PwC aufgezeigten Entwicklungspfad entspricht.

Am Anfang sollte auch hier die Entwicklung eines „Controlling-Leitbildes“ stehen, also die Beantwortung der Frage, wo man mit dem eigenen Controlling hin will und wie man das über eine zielführende Roadmap erreichen möchte.

Darauf aufsetzend ist es wichtig, zunächst einmal die eigenen KPI's zu überprüfen. Stimmen diese noch mit der Gesamt-Roadmap des Unternehmens überein? Erfasse ich überhaupt aktuell die richtigen Daten? Wie plane ich? Sind dabei alle relevanten, auch neuen Bezugsgrößen, erfasst?

Ein Beispiel, das illustriert, warum hier in vielen Unternehmen immer noch Handlungsbedarf besteht, liefert das Vertriebscontrolling. Viele Unternehmen weisen Online-Absatz in ihren Marktstrategien immer noch als eindimensionale Größe aus. Dabei ist das Online-Segment heute derart ausdifferenziert, dass in den meisten Märkten eine differenzierte Betrachtung (B2B, B2C, Pure Online Player, Multi-Channel-Anbieter, Shopping-Clubs, Vergleichsseiten etc.) unerlässlich ist. Plant und erfasst man diese nicht getrennt, so ist auch keine saubere Marktbearbeitung möglich.

Erst auf Basis einer solchen substanziellen Überprüfung macht es Sinn, auch einen technologischen Entwicklungspfad für das Controlling zu erarbeiten und nicht umgekehrt, wie das in der Praxis leider immer noch häufig der Fall ist.

→ „*Neue digitale Technologien sollten helfen Controlling-Prozesse zu verschlanken. Nicht diese künstlich aufzublasen.*“ d.lead

Das Gute daran ist: Neue digitale Technologien wie z.B. Cloud-Lösungen und intelligente BI-Tools müssen die Prozesse nicht unbedingt künstlich aufblasen. Richtig eingesetzt können sie sogar helfen, diesen zu entschlacken und – wie Peter Drucker aufgezeigt hat – Manager von Routinetätigkeiten zu entlasten, damit sie sich mehr Zeit nehmen können, über die Zahlen nachzudenken und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, statt diese nur in Excel-Tabellen zu übertragen.

5. Ebene: IT-Systeme

Eine der größten Herausforderungen, mit denen Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung konfrontiert sind, ist sicherlich die Anpassung der IT-Landschaft im Unternehmen.

Viele Unternehmen stecken hier in einem Dilemma: Einerseits brauchen sie neue Technologien, um die Digitalisierung vorantreiben zu können. Laut Alain Ozan, Vice-President Technology bei Oracle betrug das Durchschnittsalter von Enterprise Software 2014 noch 20 Jahre. Diese Software wurde also entwickelt lange bevor das Internet breiten Einsatz fand.

Ein Grund hierfür ist nicht zuletzt in der Tatsache zu sehen, dass die Einführung neuer Enterprise-Systeme meist hohe Kosten und massive Friktionen bei der Umstellung/Einführung mit sich bringt. Interessanterweise hat dies in den letzten Jahren dazu geführt, dass sich die Austauschzyklen von Unternehmenssoftware nicht verkürzt, sondern zum Teil sogar verlängert haben.

Lag etwa der durchschnittliche „Replacement Cycle“ bei ERP-Software (ein Bereich, in dem Unternehmen im Vergleich zu anderen Software-Bereichen noch relativ häufig Anpassungen vornehmen) 2005 noch bei 5,1 Jahren, so betrug dieser laut dem Research-Unternehmen Ventat 2014 schon 6,4 Jahre.

Hinzu kommt eine weitere Herausforderung: Digitalisierung hat nicht ausschließlich etwas mit Software zu tun. Keine Frage, Software ist wichtig, aber Hardware ebenso. In Zeiten des Internet of Things, des immer wahrscheinlicher werdenden autonomen Fahrens, von Industrial Robotics, Advanced Automation und Embedded Security wird die Hardware-Dimension der Digitalisierung, die sie im Prinzip immer schon besessen hat, noch offensichtlicher. Am Ende ist es die Interaktion von intelligenter Hard- und Software in smarten Systemen, die für den Erfolg der Digitalisierung wichtig ist.

Was aber tun, wenn man erkennt, dass die eigene Soft- oder auch Hardware im Unternehmen an die Herausforderungen der Digitalisierung nicht anschlussfähig ist?

So haben so manche Krankenversicherungen zwar bereits eine App, auf der die Versicherungsnehmer ihre Belege einreichen können und bereits nach zwei Tagen eine Erstattung erhalten, die Abrechnung kommt jedoch weiterhin per Post, beigelegt noch einen Einreichungsbeleg. Auf Nachfrage erklärt dann ein Mitarbeiter, dass das System bislang noch nicht einmal unterscheiden kann, auf welchem Wege die Belege eingetroffen sind, um wenigstens den Einreichungsbeleg wegzulassen. Daran, dass eine Antwort direkt innerhalb der App erfolgt, sei derzeit überhaupt nicht zu denken.

Auch hier ist festzustellen, dass viele Unternehmen in den vergangenen Jahren häufig „Workarounds“ geschaffen haben. Sie haben erkannt, dass ihre bestehende IT-Abteilung in den vergangenen Jahren häufig (ressourcentechnisch wie menschlich) überfordert war, den Anforderungen der Digitalisierung zu entsprechen, bzw. es zu teuer oder auch zu kompliziert gewesen wäre, diese komplett an die neuen Herausforderungen der Digitalisierung anzupassen, und so haben sie häufig Parallellandschaften geschaffen.

„**Two Speed IT**“ hieß entsprechend das Zauberwort der letzten Jahre. Während die klassische IT-Abteilung noch mit Standardlösungen und Entwicklungsprozessen nach dem Wasserfallmodell operierte, wurden Neuprojekte mit agilen Methoden und neuesten Technologien (Cloud Computing, IaaS, PaaS, SaaS etc.) umgesetzt.

Inzwischen weiß man, dass eine solche geteilte Herangehensweise vielleicht kurzfristig geeignet sein kann, IT-Herausforderungen in Teilberei-

chen (z.B. bei der Unterstützung eines digitalen Spin-Offs) zu lösen, nicht aber um die Kernherausforderungen in der inneren IT-Struktur des Kernunternehmens selbst in den Griff zu bekommen. Das potenziert nur die Schnittstellenprobleme zwischen den alten Legacy-Systemen und neuen agilen IT-Lösungen. Im Ergebnis entsteht eine „System Landscape“, die noch stärker ausdifferenziert ist, als sie vorher bereits war.

„Two-Speed IT“, dieses Schlagwort hatte in den letzten Jahren zunehmend auch eine organisatorische Komponente, dass nämlich neben dem CIO häufig noch die Funktion eines CDO eingeführt wurde. Auch in dieser personellen Doppelung kommt ein Dilemma zum Ausdruck, das viele Unternehmen bis heute bewegt.

Old IT legacy meets new digital disruptiveness

Es ist nur zu menschlich, dass an der Schnittstelle zwischen diesen Bereichen viele Konflikte entstehen. Das Problem dabei ist nur: Diese Konflikte übertragen sich häufig auf die ganze Organisation und lähmen diese erheblich, und zwar weit über den eigentlichen IT-Bereich hinaus.

Entsprechend selbstkritisch hat die Unternehmensberatung BCG, die das „Two Speed IT“-Konzept vor einigen Jahren noch selbst stark propagiert hatte, im August 2016 in ihrem Hausmagazin „BCG Perspectives“ das Ende dieses Trends ausgerufen.

„Back in 2012, as established companies began to make a serious push into digital, BCG advocated a concept known as ‘two speed IT’. It was something of a compromise—a very necessary one. If IT organizations were going to support digital initiatives, they needed to work in faster, more flexible, more collaborative ways. Yet management often viewed these methods—based on principles set out in 2001 in the Agile Manifesto—as untested and maybe even a bit wonky. Two-speed IT was a way of saying, Don’t worry: you can use the new techniques for new areas like digital, and the traditional approach for mission-critical core functions.

*It was a good idea at the time, but times have changed. Today, two-speed IT is a compromise that companies can no longer afford to make. The future of IT is one speed: **all-agile**. That’s not just because agile has proved itself at countless startups and major technology companies—and for all types of software development, digital and nondigital alike. It’s not just*

because agile's footprint is expanding to industries like banking and insurance. And it's not just because today's companies can draw on fleshed-out playbooks when implementing agile. More than anything, it's because two-speed IT creates—or will create—significant challenges for companies that continue to employ it.“

Das Kernproblem von Two-Speed IT besteht also v.a. darin: „It creates problems“.

BCG macht dabei vor allem **drei Probleme** aus, die sich als wesentlicher Hemmschuh für eine funktionierende „Two Speed IT“ erwiesen haben:

1. **Die Schwierigkeit, gute Leute zu kriegen und zu halten.** Wirklich gute Leute finden das Austoben in agilen Projekten frustrierend, wenn sie auf der anderen Seite tagtäglich erleben müssen, dass ein wirklicher Erfolg der von ihnen vorangetriebenen agilen Projekte durch alte Legacy-Systeme erheblich behindert bis unmöglich gemacht wird.
2. **Die Mentalität, sich schnell nach vorn zu bewegen, gemischt mit der Kultur, abwarten zu müssen:** *„It leads to ‘hurry up and wait’: Fast-moving projects will often run up against—and be delayed by—slow traditional test-and-release cycles. What could have been running tomorrow is now set to run after the summer—maybe. This ‘slowest common denominator’ issue is becoming increasingly problematic as digital applications become more central to business and must interact closely with core systems.“*
3. **Two Speed IT hält vor allem größere Unternehmen davon ab, von den Vorteilen der Agilität zu profitieren:** *„Within many two-speed companies, there is a well-entrenched notion that, changed world or not, the more methodical waterfall approach is still better suited for legacy and very large projects. But it's not. Large projects are particularly susceptible to delays and rising costs, and tend to have very low success rates. Part of the problem is that testing comes only at the end of the process, so errors are found late in the game, when fixes become time-consuming, difficult, and expensive. Agile, with its iterative cycles and continuous testing, finds and corrects errors as development progresses. There is no last-minute—and nightmarish—back-to-the-drawing-board scenario.“ (BCG)*

→ „Today, two-speed IT is a compromise that companies can no longer afford to make. The future of IT is one speed: all-agile.“ BCG Perspectives

BCG empfiehlt vor diesem Hintergrund, die IT-Entwicklungsprozesse gleich ganz auf „all agile“ umzustellen. Dafür spricht viel. Vor allem die Tatsache, dass nirgendwo sonst wie im IT-Kontext Flexibilität gefragt ist:

„In a world where customers have more choices than ever before, the ability to develop core systems faster and more flexibly is crucial. To quote Peter Jacobs, the CIO of ING Bank Netherlands: I would rather work agile at my core bank system than at the channels.“

Was aber soll man tun, wenn die eigenen IT-Organisation und die IT-Mitarbeiter noch nicht „all agile ready“ sind.

Hier sind aus unserer Sicht u.a. **drei Dinge wichtig:**

1. Shared purpose

Die erste Grundvoraussetzung ist keine technische, sondern eine zutiefst analoge. Auch IT-Mitarbeiter sind Menschen. Menschen müssen mitgenommen werden. Wer IT-Prozesse umstellt, muss seine Mannschaft mitnehmen. Dabei können klare IT-Leitbilder helfen. Insofern man sie mit der IT-Mannschaft zusammen entwickelt und diese auf die Reise mitnimmt.

2. Build-in flexibility

Auch die zweite Grundvoraussetzung ist wiederum keine technische, sondern eine organisatorische. Die Einführung agiler Prozesse im Kernunternehmen kann nur gelingen, wenn die Einführung selbst eine „build-in flexibility or agility“ besitzt und nicht zum reinen Dogmatismus verkommt:

„A large established company is likely to implement agile very differently than a startup will. After all, bigger, older organizations must account for the layers of processes and hierarchy developed over the years. Similarly, agile will take different forms even within a single organization. Whereas one team may find two-week sprints optimal, another may determine that four or six weeks work better. Agile on a legacy mainframe, meanwhile, won't look the same as agile on a mobile shopping app. And because some projects, like a major enterprise-resource-planning transformation, won't lend themselves to going live in little pieces, agile may mean releasing code to the testing environment—but not the production environ-

ment—every day. Agile is a flexible set of principles, not a rigid doctrine. It should be implemented in that spirit.” (BCG)

3. Richtiger Umgang mit der Technik

Das neue Leitbild der Agilität verlangt nicht nach weniger, sondern vielmehr nach mehr Disziplin im Umgang mit den neuen technischen Möglichkeiten. Kollaboration Plattformen wie SharePoint, Google for Work, Huddle, Box oder ZoHo Connect enthalten wichtige Tools, um das gemeinsame Zusammenarbeiten in agilen Prozessen zu fördern. Gleichzeitig bergen sie das große Risiko in sich, dass sie zu einem Information Overload führen, wenn man nicht richtig mit ihnen umgeht.

In einem Feedback zu Satya S. Chakravorty's Artikel „The Trouble With Too Much Information“ in der amerikanischen Managementzeitschrift MIT Sloan Management Review, berichtet beispielsweise ein gewisser N Siddiqui:

„My own company went through an integration project where more than 50 processes were changed within a period of 6 months. The consultants, who were creating the documentation, were least worried about whether or not the employees are able to understand the new process. They just completed the new documents, loaded them to the sharepoint and forwarded everyone a link. When employees clicked on the new process document they had to sift through 20 pages in order get to one page worth information... I think simplification of instructions is an art that has been lost in an effort to being pompous.“

Und noch ein Beispiel: Wer größere Entwicklungsprojekte zu realisieren hat, tut gut daran, am Anfang des agilen Prozesses, allem notwendigen „Trial and Error“ zum Trotz, zumindest so etwas wie ein Grundpflichtenheft zu entwickeln. Immer wieder ist in der Praxis festzustellen, dass sich agile Entwicklungsprozesse erheblich verzögern können, wenn solche grundsätzlichen Pflichtenhefte gänzlich fehlen.

→ *„Agile Projekte sind eine tolle Sache. Agile Projekte, die aus dem Ruder laufen, weil keiner weiß, was wer von wem eigentlich will, sind die Pest.“* Nina Diercks, Rechtsanwältin und Sachverständige für IT-Projekte

Hinzu kommt ein weiteres Problem: Fehlen solche Grundpflichtenhefte und wird das Entwicklungsprojekt zudem mit einer Vielzahl externer Ent-

wicklungspartner umgesetzt, dann kommt es im Falle von Verzögerungen, Schlechtleistungen, Mängeln bis hin zum Scheitern des Entwicklungsprojektes oft zu **Auseinandersetzungen** zwischen einzelnen Scrum-Partnern.

„Mal angenommen, Sie nehmen es mit dem Lasten- und Pflichtenheft nicht so genau. Was passiert? Das Projekt läuft in der Regel früher oder später aus dem Ruder, denn es stellt sich heraus, dass die Parteien bei aller Anfangsenergie für das gemeinsame Projekt doch ganz andere Vorstellungen davon hatten, wohin den die Reise gehen sollte (...) Und nun? Wer zahlt hier jetzt für was? Ist was geleistet worden, was bezahlt werden muss? Oder liegt eine Schlechtleistung vor, für die allenfalls ein geminderter Zahlungsanspruch besteht? Liegt eine Projektverzögerung vor? Und wer hat die zu vertreten? Ja. Nein. Vielleicht so. Aber auch anders. (...)“

Agile Projekte sind eine tolle Sache. Agile Projekte, die aus dem Ruder laufen, weil keiner weiß, was wer von wem eigentlich will, sind die Pest. Ein Vertrag, der die speziellen Eigenheiten von agilen Projekten berücksichtigt, schafft Strukturen, Sicherheit und Vertrauen, damit Sie sich mit Ihrem Geschäftspartner auf eben das Geschäft konzentrieren können“, so die Hamburger Rechtsanwältin und anerkannte Sachverständige für IT-Produkte, Nina Diercks in ihrem Social Media Rechts-Blog.

→ *„Unternehmen werden bald gezwungen sein, ihre Art der Kooperation innerhalb der Firma kritisch zu beleuchten.“* Martijn Theunissen, Head of Application & Support, Lenze GmbH & Co. KG

Richtiger Umgang mit der Technik ist übrigens ein Thema, dass über die IT-Abteilung von Unternehmen weit hinausreicht. Auch in klassische Kernbereiche der Wirtschaft wie den Maschinenbau und die Produktionstechnologie findet die Digitalisierung ja heute mehr und mehr Eingang und mit ihr die Notwendigkeit nach kooperativen Arbeitskulturen auch in diesen Bereichen.

„Digitalisierung ist der Motor, Kooperation das Benzin für die Industrie 4.0“, so Martijn Theunissen, Head of Application & Support bei Lenze, einem Hersteller von Automatisierungssystemen mit Sitz in Aerzen.

Und weiter: *„Die Industrie 4.0 löst die klassische Organisationsstruktur eines Maschinenbau-Unternehmens auf. Es wird auf Dauer nicht mehr so sein, dass die Elektronikabteilung den Lieferanten für Servoachsen aus-*

wählt, die Mechanikabteilung Lieferanten für Getriebemotoren und so weiter.

Unternehmen werden bald gezwungen sein, ihre Art der Kooperation innerhalb der Firma kritisch zu beleuchten. Das wird sich mit Sicherheit ändern. Die Abteilungen werden in Zukunft stärker zusammenarbeiten und kommunizieren. (...)

Kooperation bedeutet auch Konfliktpotenzial. (...) Konflikte sind gut. Wenn sich unsere Experten vor dem weißen Blatt Papier über das beste Konzept für eine Verpackungsmaschine streiten, dann können Sie sicher sein, dass am Ende die beste Lösung dabei rauskommt. Ich möchte auch erreichen, dass unsere Experten intensiv miteinander in Kontakt stehen, länderübergreifend natürlich, damit das Expertenwissen, das wir in unserem Unternehmen haben, noch besser wird.“

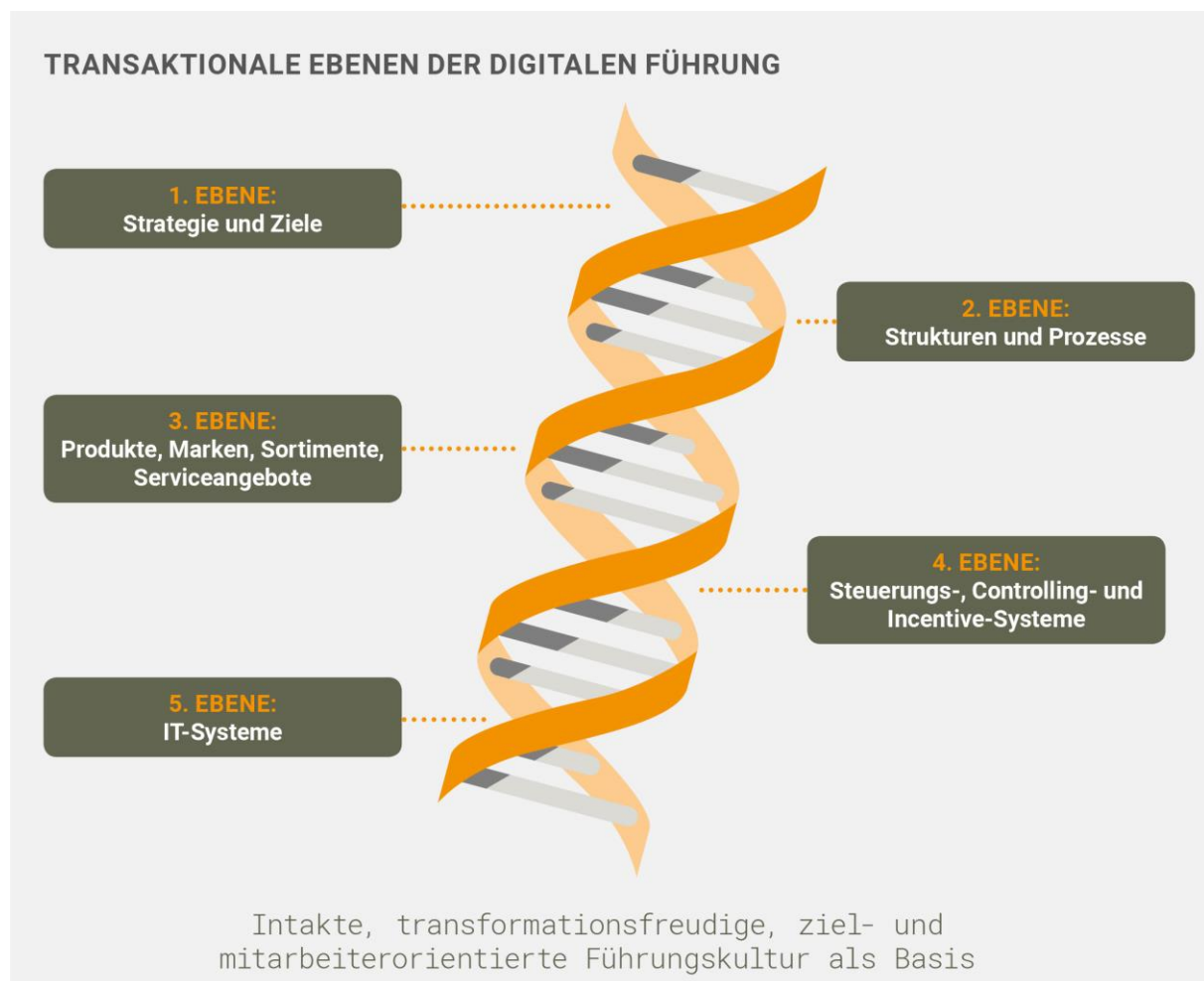


Abb. 14: Transaktionale Ebenen der digitalen Führung (© hm+p)

Die hier aufgeführten Beispiele veranschaulichen, dass selbst in sehr technischen Bereichen wie der IT, der Konstruktion, dem Maschinenbau gerade in Zeiten der allgemeinen digitalen Transformation analoge Fähigkeiten mehr denn je gefragt sind.

Das zeigt sich nicht zuletzt auch im Bereich der Sicherheit, der in Zeiten der Digitalisierung eng mit dem der IT eng verknüpft ist. Dazu mehr im nächsten Kapitel.

10

Sicherheit zwischen 0 und 1



Herausforderung Cybersecurity

Wenn es ein Thema gibt, das in einer zunehmend digitalisierten Welt zu einer immer größeren Herausforderung wird, dann das der Sicherheit.

In ihrem „Scoping Paper Cybersecurity“ vom 29. Januar 2016 stellt die Europäische Kommission dazu fest:

→ *„As digital technologies become more used in economic, social and governance matters, cyber-attacks will become a bigger challenge for companies, states and individuals.“* European Commission, Scoping Paper Cybersecurity 2016

“With the fast continuing evolution of information and communication technologies (ICT), the cybersecurity challenge will grow in importance. As ICT becomes integrated to almost every facet of modern society, enormous opportunities for innovation are created. ICT enables new solutions to major societal challenges and drives economic growth. Cybersecurity is part of a much broader transformation across society driven by information and communication technologies, where ‘digital hyper connectivity’ refers to the increasing or exponential rate at which people, processes and things are connecting to the Internet.

In addition, cyber incidents and attacks can disrupt the supply of essential services for our societies, since digital technologies are complex and underpin other systems and services, like finance, health, energy, transport. Providing security to our citizens is a common European responsibility. This increasingly becomes also a question of cybersecurity.“ (European Commission)

Bemerkenswert an dieser Entwicklung ist, dass viele digitale Technologien zunächst den Anschein von mehr Sicherheit auslösen.

So ermöglichen beispielsweise digitale Kameras in Verbindung mit Home Apps, dass man selbst aus tausend Kilometer Distanz sein Zuhause problemlos per Smartphone oder Tablet vom Urlaubsort aus überwachen kann. Leider hat sich inzwischen nicht nur gezeigt, dass genau diese digitalen Sicherheitssysteme häufig von Hackern dafür missbraucht werden, um nach einem Hack selbst einmal ins Innere der Wohnung zu schauen und festzustellen, ob jemand zu Hause ist oder eben nicht. Eine Technologie,

die scheinbare Sicherheit schaffen soll, wird somit zum Bumerang, die sich ins Gegenteil verkehrt.

Gleiches gilt auch für die Technologie des autonomen Fahrens. Als sich erste Unfälle ereigneten, die mit digitalen Fahrassistenten in Zusammenhang standen, gab es im Internet Kommentare, die darauf hinwiesen, dass dabei Ultraschallsensoren eingesetzt würden, die auch für automatisches Einparken verwendet würden. Einparken mit Hilfe von Sensoren ist jedoch etwas ganz Anderes als mit eben diesen Sensoren mit 200 km/h teilautonom über die Autobahn zu rasen.

Digitale Sicherheit ist also kein Selbstläufer. Sie verlangt vielmehr ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein auf Seiten der Nutzer wie Hersteller. Digital orientierte Führungskräfte müssen daher Sicherheitsthemen beherzt angehen. Hier besteht allerdings noch ordentlicher Aufholbedarf, denn zum Teil wird heute noch mit hoher Naivität agiert.

Drei Beispiele hierzu:

1. Beispiel: Distributed Denial of Service

Immer häufiger werden Webseiten von Unternehmen gehackt. Kaum ein Unternehmen, das bisher noch nicht davon betroffen gewesen ist. Inzwischen hat sich daraus auch ein lukratives Geschäftsmodell entwickelt. „*Warum Du DAX-Unternehmen hacken sollst? Weil sie Dich darum bitten*“, so lautet etwa die aktuelle Personalwerbung eines Dienstleisters im IT-Bereich.

Dass selbst ein solches pro-aktives „Selbst-Hacking“ mehr und mehr an seine Grenzen stößt, belegt das Beispiel der sogenannten DDoS-Angriffe (Distributed Denial of Service). Bei dieser Form der Attacke werden Webseiten mit so vielen Anfragen überhäuft, dass sie diese nicht mehr verarbeiten können. Die Konsequenz: Die Seiten brechen zusammen.

Das Interessante daran ist: Es sind keinesfalls nur die „Old Economy Unternehmen“, die von derartigen Attacken in die Knie gezwungen werden, sondern immer häufiger auch die digitalen Vorreiter selbst. So waren etwa durch den DDoS Angriff im Oktober 2016 vor allem Seiten wie Twitter, Spotify, Reddit, Github, Netflix und Soundcloud betroffen, alles reine Digitalunternehmen, deren Nutzerzahlen im dreistelligen Millionenbereich liegen.

Auch Firmen wie PayPal, Linkedin und zuletzt Yahoo haben bitter erfahren müssen, was es bedeutet, wenn ihre Seiten gehackt werden. Davon sind dann nicht nur sie wirtschaftlich betroffen, sondern mindestens genauso ihre Kunden. Meist sind derartige Hacks nämlich mit massivem Datendiebstahl verbunden.

Gegen die wirklich geschicktesten Hacker-Angriffe ist vermutlich niemand gefeit. Allerdings kann man die Wahrscheinlichkeit eines solchen Angriffs mit gezielten Maßnahmen deutlich reduzieren.

Wenn etwa das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), wie jüngst geschehen, darauf hinweist, dass in den letzten Monaten „über 1000 deutsche Online-Shops“ über eine in den JavaScript-Code eingeführte Skimming-Funktion „*infiziert und angezapft*“ wurden und Kriminelle dabei „*Kundendaten und Zahlungsinformationen*“ abziehen „*und das zum Teil schon seit Monaten*“, obwohl die entsprechenden Lücken in den Shopsystemen vielen Betreibern seit Monaten bekannt waren und sie nicht reagiert haben, obwohl sie nach § 13 Absatz 7 des Telemediengesetzes eigentlich dazu verpflichtet wären, „*ihre Systeme nach dem Stand der Technik gegen Angriffe zu schützen*“, dann wirft das doch ein sehr schwaches Bild auf die Art und Weise, wie diese Shopbetreiber mit Sicherheitsthemen umgehen.

Noch verzeihen Kunden ihren Anbietern erstaunlich oft, wenn es zu solchen Datenverlusten kommt. Es ist aber höchst wahrscheinlich, dass bald auch das Bewusstsein der Kunden für Datensicherheitsthemen steigen wird und damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Kaufentscheidung zukünftig mehr und mehr auch von Sicherheitsthemen abhängig machen werden.

Grund genug für Unternehmen also, in dieses Thema zukünftig deutlich mehr Bewusstsein, Zeit und auch Geld zu investieren als bisher.

2. Beispiel: Internet of Insecure Things

Das Internet der Dinge – also die zunehmende Vernetzung und Smartifizierung von Objekten – gilt als nächster großer Hoffungsbringer in der fortschreitenden Digitalisierung. Das Problem dabei ist nur: Viele dieser vernetzten Dinge sind noch weniger gegen Angriffe von außen geschützt wie etwas PCs oder Smartphones. Grund hierfür ist nicht nur eine fast

schon erschreckende Sorglosigkeit mancher Hersteller, sondern vor allem auch ein unzureichendes Qualitätsverständnis auf Seiten vieler Anbieter.

Die Konsequenz: Aus Kostengründen und falschem Effizienzstreben heraus werden die neuen digitalen Produkte (vom digitalen Fön über die digitale Waschmaschine bis hin zur vernetzten CNC-Maschine und zur vernetzten Herz-Rhythmus-Maschine im Krankenhaus) einfach zu wenig geschützt.

Es kommt selten vor, dass sich in den heutigen wirtschaftsliberalen Zeiten eine staatliche Institution in die Belange der freien Wirtschaft einmischt. Aber vor dem Hintergrund zunehmender, häufig von globalen Bot-Netzen gesteuerten Attacken auch auf das Internet der Dinge hat jüngst das Bundesamt für Sicherheit in der Informationswirtschaft (kurz BSI) die Unternehmen aufgefordert, mehr in das Thema Sicherheit zu investieren:

Geräte wie Netzwerkkameras, Drucker oder TV-Empfänger fänden im Zuge des Internets der Dinge (Internet of Things, IoT) immer größere Verbreitung. *„Die meisten dieser Geräte sind im Auslieferungszustand unzureichend gegen Cyber-Angriffe geschützt und können somit von Angreifern leicht übernommen und für Straftaten missbraucht werden“*, so BSI-Präsident Arne Schönbohm in einer Stellungnahme.

Die jüngsten Angriffe auf IT-Dienstleister würden zeigen, *„dass die Digitalisierung ohne Cyber-Sicherheit nicht erfolgreich sein wird“*. Hersteller sollten bei der Entwicklung neuer digitalisierter Produkte daher nicht nur auf funktionale und preisliche Aspekte achten, so Arne Schönbohm weiter, sondern unbedingt auch Sicherheitsaspekte einbeziehen.

Dafür muss so manche Führungskraft jedoch erst einmal eine falsche Technologiegläubigkeit ablegen. Viele glauben nämlich daran, dass sich auf Basis neuer vernetzter digitaler Technologien im Prinzip alle Sicherheitsprobleme quasi automatisch lösen lassen. Ein Beispiel hierfür lieferte Frank Fitzek, Professor für Kommunikationsnetze an der TU Dresden und Chairman des 5G Lab Germany jüngst im Rahmen des CEO Roundtable auf der electronica 2016. Dort stellte er ganz in diesem Sinne fest: *„Die Vernetzung ist nicht das Risiko, sondern die Lösung!“*

→ „Im Vertrauen darauf, dass das Netz schon alle Probleme selbst lösen könne, offenbart sich ein gefährlicher, fast schon religiöser Glaube an die Allmacht des Internets.“ d.lead

Sicher ist es richtig, dass herkömmliche Sicherheitslösungen, die vornehmlich auf den Prinzipien der Zentralität oder auf „end-to-end“-Kommunikation aufsetzen in Zeiten eines „Internets of Everywhere“ zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Dennoch offenbart sich im Vertrauen darauf, dass das Netz schon alle Probleme selbst lösen könne, ein gefährlicher, fast schon religiöser Glaube an die Allmacht des Internets.

Ein autonom fahrendes Auto, dessen Sicherheit allein von einem übergeordneten Netz, welches das Auto steuert, abhängig ist? Kaum verstellbar. Auch und gerade in Zeiten der erhöhten Vernetzung sind mehr denn je geschützte Systeme und Objekte vonnöten, die eben auch unabhängig vom Netz funktionieren und so Sicherheit bieten können.

Das Netz allein kann jedenfalls kaum die Sicherheit bieten, die wir morgen brauchen werden. Eher schon die Unternehmen, die sich an dessen Entwicklung (z.B. im Kontext 5G) beteiligen, wie auch die Regulierungsbehörden, die hierfür die Standards und Regeln aufstellen.

Ein Toaster ohne „CE“-Label? In europäischen Märkten so gut wie unverkäuflich. Warum gibt es derartige Sicherheitsstandards nicht auch im Bereich der digitalen Kommunikation, so die berechtigte Frage eines Zuhörers der Podiumsdiskussion auf der electronica 2016.

Beispiel 3: Nackt im Netz

Unter der Überschrift „Plötzlich nackt im Netz“ berichtete ein Reporter der Süddeutschen Zeitung im Oktober 2015 darüber, wie er plötzlich feststellen musste, dass seine gesamte Webhistorie der vergangenen Monate zum Kauf im Internet angeboten wurde. Dahinter steckten, laut Recherchen des NDR, offenbar Browsererweiterungen, welche User ausspähen und die Daten anschließend im Internet weiterverkaufen. Eine dieser Erweiterungen trug dabei ironischerweise den Namen „Web of Trust“.

In den käuflichen Browserdaten waren nach Angaben der Medien nicht nur Daten von Privatleuten, sondern auch von Journalisten, Politikern und Managern enthalten. Erschreckend daran ist nicht nur, wie einfach es heute offensichtlich ist, an Daten von Nutzern zu gelangen, sondern auch

welche enormen weiterführenden Risiken damit verbunden sind, z.B. dann wenn diese Daten als Basis für Desinformation, unlautere Wettbewerbspraktiken, Wirtschaftsspionage bis hin zu Erpressung genutzt werden.

Berücksichtigt man, wie stark etwa der amerikanische Präsidentschaftswahlkampf durch Veröffentlichung von persönlichen Daten beeinflusst wurde, dann wird deutlich, welche erheblichen Destabilisierungspotenziale von Politik und Wirtschaft mit derartigen Diebstählen persönlicher Daten verbunden sind.

Neues Sicherheitsbewusstsein in Unternehmen

Unternehmen kommen leider nicht umhin, vor dem Hintergrund zunehmender Sicherheitsrisiken ihr Bewusstsein für Sicherheitsthemen deutlich zu schärfen und entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Das betrifft sowohl den Schutz eigener wichtiger Daten, als auch den ihrer Kunden.

Bereits heute schätzen Experten, dass die jährlichen Schäden durch Sicherheitsthemen wie Datendiebstahl und Malware bei über 400 Milliarden US\$ angesiedelt sind. Die Unternehmensberatung Accenture geht in einer jüngeren Studie sogar noch weiter und schätzt, dass Unternehmen aktuell ca. 84 Milliarden US\$ im Jahr dafür ausgegeben, sich alleine vor Risiken des Datendiebstahls zu schützen, ein Phänomen, dessen Gesamtschaden für die Wirtschaft von Accenture auf über 2 Milliarden US\$ jährlich eingeschätzt wird. Bis 2030 drohe dieser Schaden auf 90 Milliarden US\$ anzuwachsen, wenn sich der aktuelle Trend fortsetze, so Accenture.

Jenseits der Paranoia

So wichtig ein zunehmendes Sicherheitsstreben in Zeiten der Digitalisierung ohne Zweifel ist und je wichtiger es ist, dass Unternehmen hier die entsprechenden Vorkehrungen treffen, um nicht nur sich, sondern auch ihre Kunden zu schützen, so sollte man dennoch aufpassen, dass aus diesem Sicherheitsbewusstsein keine Paranoia wird.

→ „Auch wenn sich Unternehmen heute deutlich aktiver um ihre Cybersicherheit kümmern müssen als bisher, dürfen sie dabei keine Paranoia entwickeln.“ d.lead

Es ist zwar in Mode gekommen, von „gesunder Paranoia“ in Zeiten der Digitalisierung zu sprechen (dahingehend, dass es Unternehmen manchmal erst aus Angst vor dem totalen Bedeutungsverlust gelingt, alte Verkrustungen zu überwinden). Das ist jedoch nicht die Paranoia die wir meinen. Die Paranoia, um die es uns geht, endet aus einem übertriebenen Sicherheitsstreben heraus in einer totalen Kontrollwut.

Hybris und Paranoia sind nicht nur in der Psychologie eng miteinander verbundene Phänomene. Man trifft sie leider auch im Wirtschaftsleben als Zwillingspärchen an, wenn z.B. Unternehmer und Manager auf der einen Seite die Vorteile des „freien Wirtschaftsraums Internet“ propagieren, auf der anderen Seite aber die E-Mails, Computer oder gar Smartphones ihrer Mitarbeiter überwachen (bis hin zur Kontrolle ihres Freizeitverhaltens in sozialen Netzwerken).

Das kommt in Ihrem Unternehmen nicht vor? Selbstverständlich nicht. Aber offensichtlich doch in einigen anderen, wie Sabine Hockling und Jochen Leffers im September 2015 in einem Bericht im Spiegel dargelegt haben:

„In den vergangenen Jahren kam es zu einer Fülle von Fällen, in denen Unternehmen ihren Angestellten nachspionierten. Die Deutsche Telekom spähte Aufsichtsräte, Manager wie auch Journalisten aus; bei der Deutschen Bahn war von E-Mails über Adresslisten bis zu Textdokumenten fast nichts vor internen Schnüfflern sicher. Der Lebensmittel-Discounter Lidl bespitzelte Mitarbeiter systematisch, vor allem über Minikameras, die offiziell dem Schutz vor Ladendieben dienten. Ähnliche Kameras installierte auch Aldi und gängelte Mitarbeiter mit strengen Kontrollen“.

Ganz abgesehen davon, dass derartige Maßnahmen häufig gegen geltendes Recht verstoßen schaffen sie eine Kultur des extremen Misstrauens, die schnell wie ein Bumerang zurückschlagen kann. Auch Sabine Hockling und Jochen Leffers verweisen in ihrem Beitrag auf Fälle, wo der Einsatz von Kameras sinnvoll sein kann, z.B. um wiederholt auftauchende Diebstähle oder Übergriffe am Arbeitsplatz zu vermeiden. Solche Maßnahmen sollten jedoch eher die Ausnahme als die Regel sein:

„Wer dabei seine Mitarbeiter aus dem Blick verliert, verspielt schnell das Vertrauen der Belegschaft. Arbeitgeber sollten stets abwägen, ob ihre

Maßnahmen wirklich notwendig sind oder ob sie nur einen Kontrollwahn befriedigen“, so Sabine Hockling und Jochen Leffers weiter.

Im Extremfall führt eine solche Kultur des Misstrauens dazu, dass Mitarbeiter selbst paranoid werden, dass sie sich nicht mehr trauen, proaktiv im Sinne des Unternehmens zu agieren, jede E-Mail politisch abwägen (damit diese nicht gegen sie verwendet werden kann) und innerlich kündigen. Das kann kein Unternehmen wollen.

Kultivierung von Unsicherheit

Beim Hang, Sicherheit nicht mit der Schaffung von mehr Sicherheit zu begegnen, sondern mit erhöhter Unsicherheit in Form von Misstrauen, zeigt sich ein Phänomen, welches Niklas Luhmann schon vor Jahren beschreiben hat. Menschen neigen dazu, Unsicherheit zu reduzieren, indem sie nicht etwa Vertrauen schaffen, sondern im Gegenteil Misstrauen kultivieren.

→ *„Das Prinzip der Disruption darf nicht missbraucht werden, um ständig neue Unsicherheiten zu produzieren.“ d.lead*

Das Ergebnis ist dann zwar nicht mehr Sicherheit, sondern eher das Gegenteil davon. Diese neue Unsicherheit wird dann zur Grundlage für die Legitimation immer neuer, die Unsicherheiten weiterer potenzierender Brüche hergenommen.

Einige Wissenschaftler gehen so weit, in diesem Zusammenhang gar ein Grundprinzip wie gleichermaßen auch Grundproblem der digitalen Ökonomie zu erkennen. So sieht beispielsweise die Harvard-Historikerin Jill Lepor in der geradezu obsessiven Konzentration der digitalen Ökonomie auf den Bruch mit Üblichkeiten und Traditionen einen Mechanismus uneingestandener Angstabwehr.

„Weil die Gegenwart als fundamental bedrohlich wahrgenommen wird, gelten diejenigen Projekte als attraktiv, die das Herkömmliche verabschieden. Zukunft darf nicht Fortschreibung, vielmehr muss sie Bruch mit der Gegenwart sein“.

Tatsächlich hat man in Gesprächen mit so manchem Apologeten des Digitalen, die sich nicht ganz frei von Ironie selbst gern als „Digital Evange-

lists“ bezeichnen, das Gefühl, das Disruptive werde zum Selbstzweck. Das gilt in ähnlichem Maße auch für Sicherheitsthemen.

Wenn Technologie- & Sicherheitsfirmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien, Unternehmensberatungen mit dramatischen Formulierungen auf die enormen digitalen Sicherheitsrisiken in ihren Unternehmen hinweisen, dann geschieht dies naturgemäß zu einem Zweck: Geschäft im eigenen Interesse zu generieren. Daran ist an sich nichts Verwerfliches, es sei denn, wenn die daraufhin gestarteten Initiativen missbraucht werden, um tatsächlich bestehende Sicherheitslücken nicht wirklich zu beseitigen, sondern um möglichst lange selbst im Geschäft zu bleiben.

Kommt nicht vor? Leider doch. Wir haben es selbst bei einem IT-Projekt so erlebt. Die Konsequenz daraus ist: Es entstand eine Spirale aus anhaltenden Sicherheitsproblemen und kostenintensiven Risikoabsicherungsmaßnahmen, die de facto keine wirklichen Sicherheitsverbesserungen mit sich brachten, sondern neue zusätzliche Sicherheitsprobleme. Diese Spirale steigerte nicht nur das wechselseitige Misstrauen im Unternehmen. Sie führte am Ende sogar zu einem höchst destruktiven Prozess der Selbstzerstörung, an dessen Ende sogar die Auflösung des Unternehmens stand: Exitus.

Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass Unternehmen mit Sicherheitsthemen nicht offensiv umgehen sollten. Sie sollten sich aber sehr genau anschauen, wem sie die Lösung ihrer Sicherheitsthemen anvertrauen. Manchmal ist ein versierter Hacker da unter Umständen tatsächlich besser, als so mancher selbsternannte Experte, der nicht wirklich zur Lösung der Probleme beiträgt.

Wie man dem Teufelskreis entkommt

Wer also mehr Sicherheit im eigenen, zunehmend digitalisierten Unternehmen schaffen will, ohne de facto die Unsicherheit zu vergrößern, braucht nicht nur starke Nerven. Er muss auch gewillt sein, dem oben beschriebenen „Teufelskreis“ proaktiv zu entkommen.

Wie ist das möglich?

Auch hierfür haben wir selbstverständlich kein Patentrezept. Es gibt aber einige Orientierungslinien, die helfen können, Sicherheit tatsächlich zu erhöhen ohne Unsicherheit zu schaffen.

1. Sicherheitsthemen proaktiv managen

Wie jedes andere Thema auch so muss auch das Thema „Sicherheit“ aktiv angegangen werden. Am besten proaktiv (z.B. über Test-Hackings, bevor andere das tun). Auch im Bereich Datenschutz und Datensicherheit ist ein präventives und proaktives Management von Sicherheitsthemen zu empfehlen. In Zeiten, in denen Daten immer mehr missbraucht werden, kann ein verantwortungsvoller Umgang damit ein wichtiger Differenzierungsfaktor für Unternehmen sein. Erstaunlich, dass das bisher noch so wenige Unternehmen aufgegriffen haben.

2. Mitarbeiter (auch jenseits der IT) aktiv in Sicherheitsthemen involvieren

Zahlreiche Studien belegen: Die Mitarbeiter selbst (bis hinauf in die Führungsetagen) stellen für Unternehmen häufig das größte Risiko bei Datendiebstählen und ähnlichen Sicherheitsrisiken dar. Ein allzu sorgloser Umgang mit Daten ermöglicht dann beispielsweise Wettbewerbern recht einfach an erfolgskritische Unterlagen zu gelangen. Umso wichtiger ist es, bei Mitarbeitern ein Bewusstsein für entsprechende Sicherheitsrisiken zu schaffen. Dieses Bewusstsein schafft man jedoch nicht mit überzogener Kontrolle, sondern meist besser mit Aufklärung über die entsprechenden Risiken.

3. Sicherheitslösungen kritisch hinterfragen

Wirtschaftsprüfer sind wichtig, um saubere Prüfungsprozesse aufzusetzen, Rechtsanwälte sind wichtig, wenn es darum geht, gute Verträge aufzusetzen, Rechtsstreitigkeiten zu lösen oder auch um Beratung in datenschutzrechtlichen Fragen zu erhalten. Unternehmensberatungen können helfen, Prozesse z.B. im IT-Management effizienter zu gestalten.

Der aktuell feststellbare Trend, dass Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien und Unternehmensberatungen jedoch auch Sicherheitsleistungen bis hin zu fertigen technischen Lösungen hierfür anbieten, ist jedoch problematisch. Dadurch geht nicht nur die notwendige

Neutralität verloren. Es wird oft auch eine Scheinsicherheit vorgespiegelt, welche die entsprechenden Lösungen oft nicht bieten.

Digital unterfütterte „Risk Evaluation“ und „Compliance-Management-Lösungen“ bieten, anders als dies häufig vorgegaukelt wird, keineswegs immer die technische Sicherheit, die Unternehmen benötigen. Schließlich ist es in den vergangenen Jahren bei diversen größeren Unternehmen, z.B. Banken, die über solche Systeme verfügen, immer wieder zu erheblichen Sicherheitsproblemen gekommen. Der einzige Zweck solcher Systeme besteht tatsächlich häufig darin, die Topführungskräfte von Unternehmen vor entsprechenden Schadensersatzansprüchen zu schützen.

→ *„Um wirkliche Sicherheit zu schaffen, braucht man neben digitalen Technologien auch eine analoge Kultur der wechselseitigen Checks & Balances.“* d.lead

Wer jedoch wirkliche Sicherheit sucht, braucht nicht nur technologische Lösungen, die wirklich halten, was sie versprechen, sondern jenseits aller digitalen Risikoüberwachungsprogramme auch eine analoge Kultur der wechselseitigen „Checks & Balances“, die tatsächlich am ehesten in dezentralen Teamstrukturen unter gebündelter Führung umzusetzen ist. Der große Vorteil solcher dezentralen Teamstrukturen ist nicht nur eine besser implizite Kontrolle (jeder bekommt dort unweigerlich mit, was der andere tut), sondern auch die klarere Zuweisung von Verantwortung.

Man kann Probleme, schwierige Entscheidungen und auch Sicherheitsthemen nicht mehr einfach nach oben „weiterreichen“, da man unten in der Hierarchie sowieso nichts zu sagen hat. Man muss sich vielmehr selbst darum kümmern. Auf diesen wichtigen Zusammenhang hat der ehemalige McKinsey Berater und Buchautor Frederic Laloux hingewiesen:

„With freedom comes responsibility: you can no longer throw problems, harsh decisions, or difficult calls up the hierarchy and let your bosses take care of it. You can't take refuge in blame, apathy, or resentment.“

Dadurch wird interessanterweise nicht nur die Leistungsfähigkeit von Unternehmen erhöht, sondern auch ihre Sicherheit.

4. Unsicherheit mit Vertrauen statt mit Misstrauen begegnen

Ein gesundes Misstrauen kann manchmal im Geschäftsleben, gerade auch in Sicherheitsfragen, durchaus hilfreich sein. Führungskräfte sind allerdings gut beraten, daraus keine allgemeine Misstrauenskultur werden zu lassen.

Im Gegenteil. Zahlreiche psychologische Studien belegen, dass gerade in Zeiten erhöhter Unsicherheit eine aktive Vertrauensarbeit immer wichtiger wird.

→ „*Wer Sicherheit will, darf nicht Unsicherheit säen, sondern muss Vertrauen schaffen.*“ d.lead

Vertrauen stellt, wie wir ja in diesem Werk bereits an verschiedener Stelle aufgeführt haben, eine wichtige, Komplexität reduzierende Komponente menschlicher Interaktionsprozesse dar. Oder anders formuliert: Gerade, weil sich in einer zunehmend globalisierten, digitalisierten und von Beschleunigung geprägten Welt auch die Komplexität der Problemstellungen erhöht, braucht man mehr denn je Vertrauen als „Komplexität reduzierende Ressource“.

Führungskräfte spielen bei der Stiftung von Vertrauen dabei eine wichtige Rolle. Sie stehen gerade in digitalen Transformationsprozessen zunehmend in der Verantwortung, Sicherheit nicht nur faktisch zu liefern, sondern auch glaubhaft gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartner zu vermitteln.

Sicherheit besitzt also auch eine psychologische Dimension. Sie setzt in Zeiten hoher Dynamik eine neue Form der Souveränität voraus, die wir „agile Souveränität“ nennen.

11

Agile Souveränität



Sich über die Situation erheben

Wie lässt sich das bisher Gesagte zusammenfassen?

In dem zuvor beschriebenen, fast undurchschaubaren Geflecht digitaler und analoger Interdependenzen gibt es keine universellen Lösungen, keine Faustregeln. Was in der einen Situation funktioniert, kann in der nächsten Situation ein ganz anderes Ergebnis bringen. Und alles ist wie in einem Mobile systemisch verbunden. Ein Eingriff auf der einen Seite bringt dort vielleicht eine Lösung, führt aber auch zu einer vielleicht ungewollten Verschlechterung an anderer Stelle. Umso mehr gilt es beim Führen (scheinbare) Widersprüche zu vereinen, „sowohl als auch“ statt „entweder oder“.

Diese Komplexität und die vielen Möglichkeiten in Verbindung mit ständig wachsender Geschwindigkeit wird mit herkömmlichen Mitteln und Organisationsformen nur noch schwer zu beherrschen sein, Führung muss, um mit Frederic Laloux zu sprechen, evolutionärer werden. In dem aus unserer Sicht komplexesten System, der Natur, gibt es ja auch keine Ansage an alle Bäume *„Ab Frühlingsbeginn bitte in PANTONE® 15-0343-TCX ausschlagen“*.

Sucht man nach einem Leitbild für eine solche evolutionäre Führung, dann bietet sich hierfür eines an: agile Souveränität.

Agile Souveränität bedeutet, die notwendige innere wie äußere Fähigkeit zu besitzen, in Zeiten einer hohen Dynamik und Dichte der Ereignisse und einer erhöhten Unsicherheit (pro-)aktiv, adaptiv, flexibel und damit möglichst effektiv auf diese Situation reagieren zu können, indem man sich souverän über die jeweilige Situation erhebt.

→ *„Souverän agil bzw. agil souverän ist, wer in Zeiten hoher Dynamik, Ereignisdichte und Unsicherheit, aktiv, adaptiv, flexibel und damit möglichst effektiv auf eine jeweils gegebene Situation reagieren kann.“* d.lead

Nur wer bewusst mental aus hochdynamischen Situationen „heraussteigen“ kann, hat die Möglichkeit, diese Situationen überhaupt noch richtig zu deuten und kann selbstbestimmt über das eigene Verhalten in diesen Situationen entscheiden.

Sportlicher Gang und Cruise Modus

Es gibt nur noch wenige Begriffe und selbst Wortkombinationen, die bei Google nicht auf eine mindestens dreistellige Trefferzahl kommen. Zum Begriff der „agilen Souveränität“ haben wir im November 2016 in der deutschsprachigen Variante jedoch gerade einmal vier Treffer finden können (und in der englischsprachigen Variante fünf).

Bei zwei dieser vier Treffer handelt es sich um die Produktbesprechung der Zeitschrift „Aktiv Radfahren“ über ein neues Faltrad namens „Moulton TSR 9“, die sehr gut zu dem passt, was wir unter „agiler Souveränität“ verstehen: *„Das Moulton TSR 9 lässt sich elegant gleitend oder sportlich wendig fahren. Dank hoher Wendigkeit gepaart mit hoher Direktheit ergibt sich eine agile Souveränität, die jedes Fahrmanöver klaglos ermöglicht.“*

Nimmt man den sportlichen ‚Gang‘, fühlt man sich etwas an das gute alte BMX erinnert. Die Verspieltheit ist der hohen Rahmensteifigkeit und der Wendigkeit geschuldet. Wählt man den ‚Cruise‘-Modus, spielen der stabile Rahmen und die ‚ausgewachsene‘ Geometrie ihre Stärke zusammen aus.“

Natürlich lässt sich die Beschreibung eines Fahrrades nicht einfach so auf die neue digitale Führungskultur übertragen. Das obige Zitat war zugegebenermaßen auch ein Zufallstreffer, als der Begriff der „agilen Souveränität“ in den Diskussionen zwischen uns beiden Autoren bereits geboren war. Und doch enthält die Fahrradbeschreibung eine Menge Attribute, die sich gerade in ihrer scheinbar widersprüchlichen Kombination sehr gut auf ein zeitgemäßes Führungsverhalten übertragen lassen:

„Sportlichkeit, Wendigkeit, Verspieltheit, Agilität“ (der „Sports Modus“) auf der einen Seite gepaart mit „Stärke, Stabilität, Festigkeit, Souveränität“ (der „Cruise Modus“) auf der anderen Seite – genau diese Kombination ist es, die es in Zeiten der Digitalisierung mehr denn je in der Führung braucht.

Was jedoch ist damit konkret gemeint? Was bedeutet es einerseits agil und auf der anderen Seite souverän zu sein?

Agil ist das neue erfolgreich

Agil ist das neue Zauberwort im Management der Gegenwart. Agil sein heißt dabei mehr als nur in den eigenen Strategien und Strukturen agil zu sein. In Zeiten erhöhter Dynamiken im Markt und prozessualer Komplexitäten ist es vor allem wichtig, mental agil zu sein.

Genau an einer solchen „mentalen Agilität“ mangelt es jedoch häufig in digitalen Transformationsprozessen, und zwar auf allen Seiten. Während viele Führungskräfte zwar die Notwendigkeit von Veränderungen in ihren Unternehmen erkannt haben, fällt es ihnen häufig nach wie vor schwer, dies auch in ihr Führungsverhalten und ihren Umgang mit Mitarbeitern zu übertragen.

Dass sich so viele Mitarbeiter schwertun, den Herausforderungen der Digitalisierung offen zu begegnen, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sie allzu häufig erkennen müssen, dass ihre Chefs zwar „Agilität“ einfordern, ohne dies aber selbst zu sein.

„Viele Unternehmen wollen sich das Label ‚agil‘ nur anheften, weil es als chic gilt“, so Boris Kneisel, Director Innovation Excellence beim Softwarehersteller SAP. Derartige „Fassaden-Agilisierungen“ führen jedoch nicht zum gewünschten Erfolg, sondern meist zum Misserfolg. Daher gehören agile Grundwerte wie Offenheit, Vertrauen, Teamwork oder hohe Adaptionfähigkeit nicht nur auf die Agenda von Mitarbeiterteams, sondern ebenso auf die einer modernen Führung.

Hinzu kommt eine weitere Herausforderung: Wollen Führungskräfte ihr Unternehmen agiler machen, so führen die damit verbundenen Veränderungsprozesse im Unternehmen quasi immer zu Machtverschiebungen oder gar Machtverlusten. In den wenigsten Büchern über Agiles Management, Scrum oder die digitale Führung wird jedoch leider darüber gesprochen.

„Meistens schweigen sich die Autoren darüber aus, wie damit umzugehen ist, dass in einem Unternehmen mit der Einführung von agilen Arbeitsweisen (...) ca. ein Drittel der unteren Linienmanager einen starken Rollenwandel erlebt – und schlimmstenfalls seinen aktuellen Job verlieren kann“ (Boris Kneisel). Genau diese Ignoranz gegenüber Ängsten und Wi-

derständen wird Unternehmen jedoch häufig zum Verhängnis, wenn sie agiler agieren wollen.

Angst vor Machtverlusten betrifft dabei jedoch keineswegs nur das untere Drittel im Unternehmen. Es sind häufig die Chefs selbst, welche die Zügel nicht lockerlassen wollen.

Es nützt wenig, wenn man vorneherum agil ist, aber hintenherum nicht. Zu einer der wichtigsten Erkenntnisse, zu denen man im Umgang mit agilen Prozessen gelangt, gehört demnach tatsächlich das „Loslassenkönnen“. Darauf kommen wir am Ende von d.lead noch einmal zurück.

An dieser Stelle sei allerdings schon einmal darauf verwiesen, dass die Loslassenkönnen nicht wie oft befürchtet, einen Souveränitätsverlust oder gar laissez faire bedeuten muss. Unsere Erfahrung zeigt vielmehr, dass die Führungskräfte, die gut im Loslassen sind, häufig die souveräneren Chefs sind. Nur wer „loslässt“, sprich: seinen Mitarbeitern auch die notwendigen Freiräume für wirklich agiles Handeln gibt, ist schließlich auch in der Lage, aus der Distanz heraus zu erkennen, wo trotz oder gerade wegen aller Agilität, die Unternehmen heute benötigen, Dinge schief laufen und dann gegebenenfalls auch ein beherztes Intervenieren notwendig ist.

Damit kommen wir zur zweiten wichtigen Dimension der „agilen Souveränität“, nämlich der Souveränität.

Ist souverän, wer über den Ausnahmezustand entscheidet?

Der Begriff „souverän“ (lat. „darüber stehend“) wird landläufig mit autoritärer Macht, z.B. des Staates, verknüpft. Der deutsche Staatsrechtler und politische Philosoph Carl Schmitt, hat ganz in diesem Sinne einmal das berühmte Zitat geprägt: *„Souverän ist, wer über den Ausnahmezustand entscheidet.“*

Carl Schmitt, der als einer Wegbereiter des Nationalsozialismus gilt, ist zu Recht für dieses Zitat vielfach stark kritisiert worden, legt es doch nahe, den Ausnahmezustand gewissermaßen zum Dauerzustand zu erheben, um möglichst viel Macht ausüben zu können. Mag eine solche Strategie des permanenten Ausnahmezustands in der Geschichte politisch unter gewissen Umständen durchaus funktioniert haben und zum Teil heute leider immer noch angewendet werden, so lässt sie sich wohl kaum auf Unternehmen übertragen.

11 Agile Souveränität

Unternehmen brauchen für ein sauberes Funktionieren gerade in hektischen Zeiten vor allem eines: stabile Prozesse. Aber auch Veränderungen, Innovationen, Transformationen sind wichtig. Sie lassen sich jedoch kaum in einem Zustand des permanenten Ausnahmezustands realisieren.

Souverän sein, wie wir es meinen, steht da eher für eine andere Dimension der „Souveränität“, die weniger mit Macht zu tun hat, sondern mit Selbstbestimmtheit, Entscheidungsstärke, Führungsvermögen, Integrationsfähigkeit, allen Fähigkeiten, die gerade unter schwierigen Bedingungen wichtig sind.

Dass solche Eigenschaften gerade in sich stark verändernden Systemen für die Selbsterhaltung essentiell sind, darauf hat der amerikanische Soziologe Talcott Parsons bereits in den 1950er-Jahren hingewiesen. Sein AGIL-Schema (siehe Abb. 15) beschreibt dabei vier Grundfunktionen, die ein jedes System zur Selbsterhaltung erfüllen muss.

AGIL-SCHEMA NACH TALCOTT PARSONS

- 01 Adaptation (Anpassung):** Die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.
- 02 Goal Attainment (Zielverfolgung):** Die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.
- 03 Integration (Eingliederung):** Die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern.
- 04 Latency (Aufrechterhaltung):** Die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten bzw. sinnvoll mit dem Neuen zu verknüpfen, also „Anschlussfähigkeit“ herzustellen, wie Luhmann dies genannt hat.

Abb. 15: AGIL-Schema nach Talcott Parsons

Es ist also ein Aberglaube zu meinen, dass Systeme, um erfolgreich agil zu sein, keine Orientierung, Sicherheit und klare Zielsetzungen mehr bräuchten. Genau das Gegenteil ist der Fall. Gerade unter schwierigen Rahmenbedingungen, wie denen der Digitalisierung erwarten Mitarbeiter die klare Orientierung von ihren Führungskräften, wohin die Reise gehen soll, und ein persönliches Vorgehen ihrer Chefs. Dass kann, gerade auch in wirklich schwierigen Situationen, z.B. Unternehmenskrisen, bedeuten, dass ein beherztes Intervenieren unerlässlich ist, um das Unternehmenssystem zu stabilisieren.

Dieses direkte Intervenieren sollte jedoch in agilen Organisationen eher die Ausnahme, nicht die Regel sein. Wirklich „souverän“ ist nur die Führungskraft, welche die richtigen Situationen erkennt, in denen eine direkte Einflussnahme notwendig ist, die sich aber in den anderen Situationen zurücknehmen und stattdessen lieber auf die oben beschriebenen Kernfunktionen von Führung fokussieren sollte, nämlich Sicherstellung von Zielorientierung, Anpassungsfähigkeit, Integration und von Anschlussfähigkeit.

Genau dieses richtige Austarieren zwischen der Notwendigkeit, auch einmal beherzt selbst einzugreifen und sich in der Regel mit genau solchen Interventionen zurückzuhalten, hinzubekommen, erfordert eine enorme innere mentale Stärke. Souveränität bedeutet als Führungskraft daher immer auch, sich so zu disziplinieren, dass nicht jedes äußere Ereignis zwangsläufig eine Reaktion im eigenen Selbst auslöst. Sondern, dass man lernt, situativ und in Ruhe darüber zu entscheiden, wie man darauf reagieren will und sollte. Es gibt also leider keine Regel: Was in der einen Situation oder für das andere Gegenüber genau richtig ist, kann anderswo nach hinten losgehen.

Nachhaltigkeit & Agilität

Es gibt noch ein großes Missverständnis in Bezug auf das Thema Agilität: Flexibel und zeitnah zu reagieren, heißt nicht, auf Nachhaltigkeit zu verzichten. Nicht nur die Generationen XYZ ff. erwarten mehr denn je, dass die Unternehmen, für die sie arbeiten, ökologisch und sozial nachhaltig arbeiten. Das haben große Konzerne längst erkannt und sich entsprechend ausgerichtet. Und dass ein Unternehmen gleichzeitig sehr erfolgreich sein kann, hat nicht nur VAUDE sehr eindrücklich gezeigt.

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist jedoch auch die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Entscheidungen. Vorstände börsennotierter Gesellschaften stehen unter ständigem Druck, die Analysten davon zu überzeugen, dass ein Unternehmen auf Erfolgskurs ist. Das einfachste Mittel sind Einsparungen, aber auch viele andere Entscheidungen werden eher an ihrer schnellen, eher selten an ihrer nachhaltigen Wirkung gemessen.

Gerade der Hang zum Sparen hat in den 25 Jahren, in denen wir Kunden begleiten, immer wieder zu fatalen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur geführt und am Ende mehr Geld gekostet, als sie eingespart haben.

Der Dieselskandal bei VW zeigt sehr gut, wie teuer solche Entscheidungen am Ende werden können. Sicher müssen Unternehmen ihre Produktivität ständig verbessern. Prozesse müssen vereinfacht, Wege verkürzt werden. Doch bei allen Einsparungen sollte man immer einen Blick darauf richten, wie diese auf die Menschen wirken. Wenn der Sparkurs unumgänglich ist, kommt es darauf an, wie das Unternehmen dies so verständlich machen kann, dass die Mitarbeiter den Kurs mittragen oder gar unterstützen können.

Auch hier braucht man Mut, sich in den Wind zu stellen, mit Blick auf ein nachhaltiges Ergebnis auch einmal unpopuläre Entscheidungen zu treffen oder nur kleine Weichenstellungen vorzunehmen.

Stattdessen werden oft bombastische neue Strategien und Change-Prozesse implementiert. Diese hat es dann meist unter anderem Namen bereits schon gegeben. Sie wurden nur vom Vorgänger unter dem Motto „*neue Besen kehren gut*“ durch eigene Strategien ersetzt. Die Halbwertszeit solcher Initiativen beträgt in vielen Unternehmen meist kaum mehr als zwei bis drei Jahre, bevor dann das Vorgängermodell unter anderem Namen wieder als Neuerung eingeführt wird. Das alles kostet das Unternehmen und alle Beteiligten unglaublich viel Zeit, Geld und Nerven, denn diese Change-Prozesse involvieren die Mitarbeiter ja neben ihrem Tagesgeschäft. Die Konsequenz daraus: Das Unternehmen beschäftigt sich mit sich selbst, statt alle Kraft auf das eigentliche Geschäft mit den Kunden zu fokussieren.

Kein Wunder, dass Mitarbeiter oft nur noch müde lächeln, wenn wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird. Haben sie doch oft genug erlebt, dass der Wind ein paar Jahre später wieder in die alte Richtung dreht.

Wenn Führungskräfte, wie in Kapitel 8 beschrieben, jedoch innerlich gereift sind, über sich hinausgewachsen sind und ihre Ängste überwunden haben, ist der Blick frei, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Souverän ist, wer über die Wellen des Raumes verfügt

Wer dem Hyperaktionismus von heute entfliehen will, muss als Führungskraft also lernen, gerade in hektischen und angespannten Situationen Ruhe zu bewahren. Selbst Carl Schmitt hat am Ende seines Lebens – von den

11 Agile Souveränität

Schrecken des 2. Weltkrieges gezeichnet – sein eigenes Diktum noch einmal verändert in: „*Souverän ist, wer über die Wellen des Raumes verfügt.*“

→ „*Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum ... und unsere Freiheit.*“ Viktor Frankl

Ganz ähnlich hat Viktor Frankl einst festgestellt: „*Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.*“

Einen „Raum der Wahl“ zu haben, heißt aber selbstverständlich immer noch, am Ende souverän (sprich: auf Basis sorgfältiger und nachvollziehbarer Überlegungen) entscheiden zu müssen, ob es in einer bestimmten Situation tatsächlich besser ist, aktiv selbst tätig zu werden oder ob man lieber das eigene Team machen lässt.

Genau diese Entscheidungsfähigkeit vermisst man bei einigen Führungskräften heute allerdings. Die gestiegene Dynamik, Intensität und Komplexität verleiten so manche Führungskraft dazu, nicht mehr selbst zu führen, sondern lieber abzuwarten. Das Nichtentscheiden wird dann nicht selten mit blindem Aktionismus nach dem Motto „Abwarten und in Bewegung bleiben“ kombiniert.

Mitarbeiter durchschauen das allerdings recht schnell und verlieren dann automatisch den Respekt vor ihrer Führungskraft.

Man muss also durchaus auch einmal die Initiative ergreifen. Sonst passiert das, was Soziologen und Psychologen gern als „rasenden Stillstand“ bezeichnen. Es passiert viel, aber de facto am Ende doch nichts.

Umgekehrt führen übertriebenes Intervenieren und hektischer Aktionismus an der Spitze häufig zu einem hyperaktiven Verhalten im gesamten Unternehmen. Auch in diesem Falle wird nicht agil souverän agiert, sondern eben chaotisch reagiert.

Fahrt über Grund

Bei aller (unsouveränen) Hektik, die Führung in Zeiten der digitalen Transformation so gern entfaltet, ist uns daher vor allem ein Grundsatz wichtig: Führungskräfte sollten nie vergessen, das auch für sie ganz persönlich nicht entscheidend ist, wie viel Energie sie persönlich in ein Transformati-

onsprojekt, eine Führungsaufgabe, das Vorankommen der eigenen Mannschaft gesteckt haben, sondern was am Ende dabei herauskommt.

Wie in der Schifffahrt ist nämlich nicht die Umdrehung der Schiffsschraube pro Minute wichtig, sondern wie viel Fahrt über Grund das Schiff macht – und auf Kurs. Wer ein guter Seefahrer ist, weiß, dass er neben der reinen Maschinenleistung eine Vielzahl weiteren Faktoren berücksichtigen muss, um sicher und schnell zum Ziel zu kommen, wie den Wasserstand, den Wellengang, das Wetter, den Zustand seiner Ladung und nicht zuletzt eine gute Mannschaft.

Für Unternehmen, die meinen, sie müssten bei zunehmendem Wellengang die Maschinen dauerhaft unter Volllast laufen lassen, führt dies auf Dauer meist zu erheblichen Friktionen, Ineffizienzen, Entropien, weißem Rauschen bis hin zum schleppenden Unternehmensinfarkt, alles Dinge, die Manager wie Ingenieure eigentlich tagtäglich zu verhindern versuchen.

Ausgereift und abgeklärt

Wirklich „cool“ sind also diejenigen Führungskräfte, die in Zeiten der Digitalisierung nicht hektisch von einer Aktivität zur nächsten zappen, sondern gerade bei zunehmenden Markturbulenzen einen kühlen Kopf bewahren. In ihrem Beitrag „*Ausgereift und abgeklärt*“, plädiert Ursula Kals von der FAZ daher auch für einen gezielten Einsatz erfahrener Führungskräfte neben digitalen Natives und liefert dafür gleich noch ein schönes Beispiel:

„Im Großraumbüro eines Berliner Medienunternehmens ist kurz vor Redaktionsschluss Hektik ausgebrochen. Aktuelle Ereignisse machen die Themenplanung hinfällig, der Andruck drängt, es presst. Die jungen Kollegen lassen sich von der Aufregung überrollen, der Ton wird ruppiger, das Tempo höher, was der Qualität nicht zuträglich ist. Mittendrin sitzt der ergraute Ressortleiter, ganz Fels in der Brandung, begibt sich im größten Tohuwabohu raus auf die Dachterrasse und raucht in aller Seelenruhe eine Zigarette, kehrt zurück in das adrenalinverseuchte Team und verkündet: ‚So, wir machen jetzt ein Weltblatt! Du übernimmst den Aufmacher. Kollege X arbeitet mir zu. Ihr habt die letzte Seite im Blick.‘ Ruhig lenkt er die Geschicke mit einer Mischung aus Erfahrung, Gelassenheit und Charisma.“

→ „Gute Führungskräfte zeichnen sich vor allem durch ... Erfahrung, Gelassenheit, Charisma und das Vermögen aus, im entscheidenden Moment die großen Achsen festlegen zu können.“ d.lead

Es ist genau diese Mischung aus Erfahrung, Gelassenheit, Charisma, aber auch das Vermögen, im entscheidenden Moment die großen Achsen festlegen zu können, die eine gute Führungskraft ausmacht.

Dass es vielen Führungskräften schwerfällt, genau dieses Mischungsverhältnis hinzukriegen, ist mehr als verständlich. Schließlich sind es häufig sie selbst, die unter enormem Druck stehen (vom Markt, von Analysten, von Gesellschaftern, vom Aufsichtsrat und meistens auch den Mitarbeitern im Unternehmen).

Auch wir, die Autoren von d.lead, haben dies selbst schon am eigenen Leib erfahren und dabei – zugegebenermaßen – selbst auch nicht immer richtig reagiert. Genau deshalb ist es uns so wichtig, auf diesen gefährlichen Zusammenhang hinzuweisen. Wer sich von Drucksituationen selbst anstecken lässt, verliert diese agile Souveränität und agiert dann genauso unsortiert, wie diejenige Führungskraft, die über Jahre gelernt hat, Souveränität nur nach außen vorzutäuschen, in Wahrheit dahinter aber Unsicherheit und Machtsucht verbirgt.

Gerade in schwierigen Situationen, unter Druck, wenn scheinbar nichts mehr vorangeht, muss man als Führungskraft den Teufelskreis durchbrechen und selbst einen anderen Weg beschreiten, als dies die eigene Organisation in schwierigen Situationen häufig tut. Das Erstaunliche daran ist: Gelingt es, dann hat dies zwar nicht immer, aber doch erstaunlich oft den Effekt, dass auch diejenigen, die um einen herum Druck ausüben, ihr Verhalten ändern.

Genau das ist es, was Führung ausmacht: dass man tatsächlich als Vorbild voranschreitet, indem man selbst in Situationen, die höchste Agilität erfordern, noch agil souverän agieren kann. Und dass man sich dabei das Ruder nicht aus der Hand nehmen lässt.

Das Ruder in der Hand behalten

Auch das ist nämlich eine Herausforderung, mit der sich vor allem Führungskräfte an der Spitze von Unternehmen heutzutage häufig konfron-

tiert sehen. Dass sie nämlich scheinbar gar nicht mehr in der Lage sind, souverän selbst zu handeln und zu agieren.

Längst schon sehen sie sich selbst einem immer stärkeren Ausmaß direkter Interventionen ihrer Gesellschafter, Aufsichtsräte und Analysten gegenüber. Selbstverständlich muss es auch in Management-Eigentümer-Verhältnissen ein gesundes Maß an Steuerung geben, z.B. in Form von klaren Rahmensetzungen, regelmäßigen Abstimmungen und wechselseitigen Kontrollen im Sinne eines „Checks & Balances“-Systems. Sonst entstehen schnell Probleme wie „Conflict of Interests“, „Moral Hazards“, „Adverse Selection“ und „Hold-ups“, wie sie die Principal-Agent-Theory schon vor Jahrzehnten beschrieben hat.

Allerdings darf ein solches „Checks & Balances“-System nicht zu einem übertriebenen Interventionismus führen, der die Möglichkeit der Unternehmensspitze zu einer agil-souveränen Führung der ihnen anvertrauten Unternehmen konterkariert. Die Folge für die weitere Entwicklung des Unternehmens, seinen Markterfolg, ja sogar den Wert und Aktienkurs des Unternehmens sind dann mitunter erheblich.

Immer wieder erlebt man in der Praxis, dass sich – in Konzernen wie in Familienunternehmen – ehemalige Führungskräfte in den Aufsichts- oder Beirat zurückziehen und Manager von außen einstellen, um das Unternehmen so besser fit für die Zukunft machen zu können.

Wenn dann aber notwendige Veränderungen im Unternehmen initiiert werden, erleben diese von außen hinzugezogenen Manager nicht selten, wie sie durch Hinterzimmer-Interventionen aus dem Aufsichts- und/oder Beirat ausgebremst werden. Die notwendige Transformation wird so nicht nur konterkariert. Die Mitarbeiter riechen den Braten meist auch sehr schnell, was mit einem deutlichen Souveränitätsverlust der Geschäftsführung einhergeht und das Unternehmen zusätzlich lähmt.

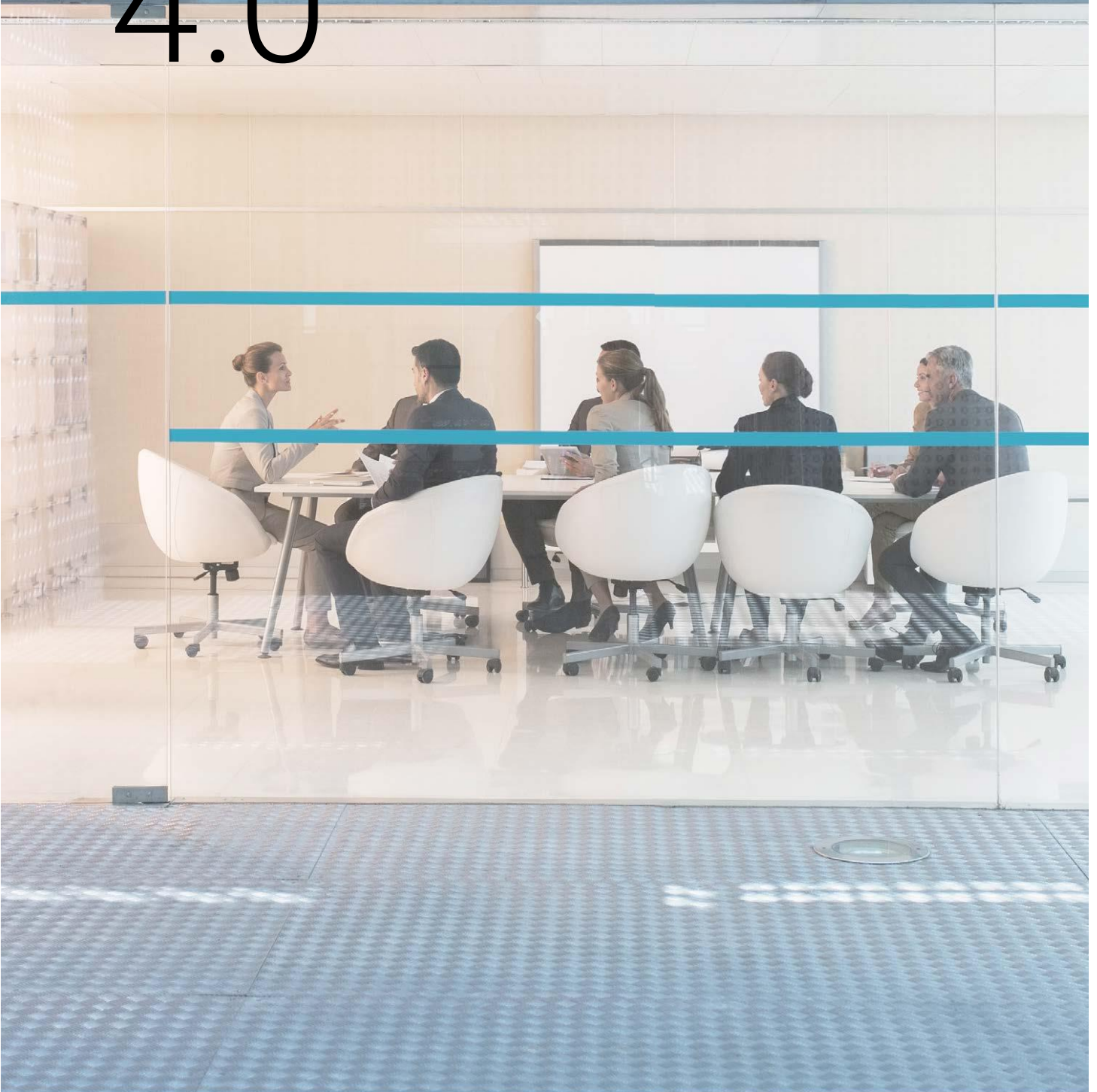
Wer also wirkliche Veränderungen für das eigene Unternehmen will, muss nicht nur neue Führungskräfte von außen einstellen. Er muss auch zulassen, dass diese Führungskräfte Veränderungen agil souverän initiieren und vorantreiben und gerade dadurch die Interessen der Eigentümer wahren.

11 Agile Souveränität

Wer aber ständig dazwischenfunkt, ständig selbst interveniert und meint, es im Grunde allein doch besser hingekriegt zu haben als das neue Management, untergräbt nicht nur die Souveränität von Führung, sondern verhindert auch jedwede Agilität.

12

Governance 4.0



Die Kunst der guten Unternehmensführung

Wie wir am Ende des letzten Kapitels bereits gezeigt haben, sind die Digitalisierung von Unternehmen und daraus notwendige Führungsveränderungen also nicht nur ein Thema, welches das mittlere Management betrifft, sondern insbesondere auch die Spitze von Unternehmen einschließlich ihrer Vorstands-, Aufsichts- und Beiratsgremien.

Führt man sich einmal die zahlreichen Probleme, Konflikte und Krisen vor Augen, die es an der Spitze von Unternehmen heute gibt, dann ist es aus unserer Sicht tatsächlich angebracht, – jenseits aller modischer Attitüden – eine Weiterentwicklung der Kultur der Unternehmensführung im Sinne einer „Corporate Governance 4.0“ zu fordern.

4.0 ist dabei nicht nur als Referenz an die zunehmende Digitalisierung industrieller Prozesse zu verstehen (Stichwort: Industry 4.0), sondern als weiterer wichtiger Schritt in der Herausbildung der Kultur einer wirklich „guten Unternehmensführung“ („Good Governance“) an der Spitze von Unternehmen.

Am Anfang dieser Evolution (**Governance 1.0**) steht dabei die vor allem in den 1980er- und 1990er-Jahren begonnene Debatte darüber, wie man über bestimmte Grundregeln ein ordentliches Funktionieren der Führung und Überwachung von Unternehmen sicherstellen kann.

Hintergrund dieser Fragestellung waren nicht zuletzt zahlreiche Skandale und Probleme, die eben aufzeigten, dass die Führung und Kontrolle von Unternehmen keineswegs einfach nur eine „Kunst“ darstellt, für die man ein Talent besitzt oder aber nicht, sondern für die man tatsächlich Orientierungsraster aufstellen kann, an denen sich jeder gute Unternehmenslenker und Aufsichtsrat orientieren sollte.

Zu dieser Grunderkenntnis kam in einer zweiten Entwicklungsstufe (**Governance 2.0**) ein gewisses ethisches Anspruchsdenken hinzu.

Unternehmensführung sollte demnach ganz im Sinne des „Good Governance Kodexes“ nicht einfach nur gelingen, sondern auch gewisse moralische Mindestansprüche erfüllen. Zu den dabei geltenden Grundprinzipien zählt z.B. ein transparentes und formelles Verfahren zur Bestimmung der Board-Mitglieder, ein angemessener Umgang mit Risiken, Managemententscheidungen, die auf eine langfristige Wertschöpfung und

nicht kurzfristige Partikularinteressen ausgerichtet sind, die Wahrung der Interessen verschiedener Stakeholder-Gruppen und eine zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung.

Neben diesen wichtigen Grunddimensionen der Governance (Grundregeln + Ethik) haben in den letzten Jahren verstärkt auch kulturelle Aspekte Eingang in die Corporate-Governance-Debatte gefunden (**Governance 3.0**). Vornehmliche Zielsetzung dabei ist es, durch den verstärkten Einbezug von Mitarbeiterbedürfnissen eine gelingende Führung von Unternehmen zu ermöglichen. Ein Resultat daraus sind nicht zuletzt die bereits mehrfach in diesem Werk angesprochenen „Wohlfühlmaßnahmen“ für Mitarbeiter, aber auch die verstärkte Schaffung offener Teamkulturen auf der unteren oder mittleren Ebene des Unternehmens. Damit meinen die meisten Vorstände gerade auch in Zeiten der Digitalisierung schon einen Großteil der kulturellen Transformation bewältigt zu haben.

Unsere Erfahrung zeigt jedoch genau das Gegenteil: Wenn es den Führungs- und Kontrollgremien von Unternehmen nicht gelingt, die oft von erheblichen Egoismen, Konflikten und Machtspielen geprägten Kulturen an der Unternehmensspitze selbst zu transformieren, dann ist es nahezu unmöglich, eine gelingende innere und/oder äußere Transformation auf den mittleren und unteren Ebenen des Unternehmens zu vollziehen.

Warum dies so ist und warum es eine persönliche Transformation von Führung im Sinne einer **Governance 4.0**, die über die eine rein rechtliche, ethische und kulturelle Dimension hinausgeht, an der Spitze von Unternehmen braucht, das versuchen wir anhand der folgenden Ausführungen zum „digitalen CEO“, „digitalen Vorstand“, „digitalen Aufsichtsrat“ sowie „digitalen Netzwerk“ aufzuzeigen.

Der digitale CEO

Gibt es einen „digitalen CEO“? Glaubt man der Wirtschaftspresse, dann ja. Doch was ist das eigentlich für eine Spezies?

Ist der digitale CEO jemand, der sich den ganzen Tag im Internet aufhält und der dabei die digitalen Medien kreativ zu nutzen weiß? Ist das jemand, der unbedingt selbst ein „Digital Native“ oder gar „Digital Nerd“ sein sollte? Einer, der einen Tesla fährt, die neuesten technischen

Gadgets sein Eigen nennt und seine Mitarbeiter ständig mit Stories von seiner letzten Reise ins „Silicon Valley“ auf Trab hält?

Aus unserer Sicht eher nein. Wer ständig die Religion der Digitalisierung wie eine Monstranz vor sich herträgt und zwischen privater Nutzung digitaler Medien und tatsächlich sinnvollen Digitalisierungsstrategien des eigenen Geschäftes nicht zu differenzieren weiß, der ist aus unserer Sicht auch kein wirklich digitaler CEO.

Ein digitaler CEO ist vielmehr einer, der die Chancen der Digitalisierung rechtzeitig erkennt, der seinem Unternehmen den richtigen Weg in die Digitalisierung ermöglicht, der ein „Digitalization Enabler“ ist und die richtigen Weichen hierfür im Unternehmen zu stellen weiß. Und für den die Digitalisierung so selbstverständlich ist, dass er sie als Thema nicht mehr vor sich herträgt und Wirtschaftsjournalisten in die Blöcke diktieren muss.

→ *„Der digitale CEO ist der wichtigste Enabler für eine erfolgreiche digitale Transformation.“* d.lead

Ein wirklich digitaler CEO im agil-souveränen Sinne ist aber auch ein CEO, der die Risiken, Herausforderungen und wahrscheinlichen Barrieren der Digitalisierung für das eigene Unternehmen, die Mitarbeiter und Kunden nicht ausblendet, sondern diese aktiv managt, der die eigene Kultur im Unternehmen bewusst transformiert und sein eigenes Führungsverhalten entsprechend anpasst.

Warum wir das so ausdrücklich betonen? Weil in der Öffentlichkeit (und in der Selbstbeschreibung des digitalen CEOs gegenüber der Öffentlichkeit) so oft das Gegenteil davon betont wird.

Ein Beispiel von vielen hierzu:

01.08.2016 Pressemitteilung von Opel unter der Überschrift: „DREI JAHRE AUF TWITTER: OPEL-CHEF DR. NEUMANN IST DER DIGITALE CEO“.

>> *Rüsselsheim: „Hallo Welt, hier twittere ich als #Opel/#Vauxhall CEO zum größten #Comeback in der Automobilindustrie /KTN.“ Mit dieser Nachricht ging Dr. Karl-Thomas Neumann vor drei Jahren als erster „digitaler CEO“ eines europäischen Autoherstellers beim Social Media-Portal Twitter an den Start. Dies nur wenige Monate, nachdem er bei Opel das*

Ruder übernommen hatte. Damit machte der neue Opel-Chef deutlich, dass zielgruppengerechte Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg ist. (...) Mit seinen Kurznachrichten auf @KT_Neumann erreicht der digitale CEO jährlich mehr als drei Million Menschen. Neben Twitter ist er auf weiteren Social-Media-Kanälen wie LinkedIn, YouTube sowie XING aktiv und seine Follower-Zahl wächst stetig.

Jetzt lernen die User eine ganz neue Seite von Dr. Karl-Thomas Neumann kennen: Auf Instagram tritt der 55-Jährige nicht als Unternehmenslenker, sondern als Sportsmann in Erscheinung: Hier wird er mit dem Mountainbike, Segelboot, Opel-Oldtimern oder auf seinen Laufschuhen unterwegs sein.

„Twitter war für die Social-Media-Karriere von Dr. Karl-Thomas Neumann die Initialzündung“, sagt Opel-Kommunikationschef Johan Willems. „Er zeigt, wie wichtig es ist, unterschiedliche Zielgruppen über den jeweils passenden Kanal anzusprechen und sie dort abzuholen. Zugleich beweist unser digitaler CEO, dass wir es ernst meinen mit der Nahbarkeit: Unsere Kunden stehen eben immer und überall im Mittelpunkt.“

Man fragt sich sofort: Was macht der Mann den Rest des Tages so, wenn er sich dauernd nur um seinen LinkedIn-Account, seine Twitter-Nachrichten und seine YouTube-Videocasts kümmert?

Ernsthaft: Natürlich hat er seine Experten dafür und natürlich ist die Nutzung „sozialer“ Netzwerke für die Unternehmenskommunikation heute unerlässlich. Auch ist Karl-Thomas Neumann, was man so liest, ein durchaus erfolgreicher Manager, der eine nicht einfache Aufgabe zu bewältigen hat, nämlich die immer noch etwas angestaubte Marke Opel in die Zukunft zu führen.

Allerdings zeigt die obige Pressemitteilung anschaulich, dass es doch einen erheblichen Unterschied macht, ob man digitale Plattformen nutzt, um das eigene Unternehmen nach vorn zu bringen oder um PR in eigener Sache für sich zu machen. Letzteres ist aus unternehmerischer Perspektive nur bedingt effizient. Hinzu kommt noch ein weiterer Punkt: Mitarbeiter, Kunden und selbst Investoren nehmen derartige Selbstbeschwörungen und Selbstinszenierungen heute kaum noch ernst. Weil Sie inzwischen erkannt haben, dass der kreative Umgang mit sozialen Medi-

en mit den tatsächlichen Herausforderungen der Digitalisierung nur bedingt etwas zu tun hat.

Die Welt am Sonntag berichtete über US-Präsident Donald Trump, dass dieser zwölf Tweets pro Tag produziere, jedoch ein großes Misstrauen gegenüber Computern hege. Wer auf eine E-Mail überhaupt eine Antwort erhalte, finde im Anhang ein PDF seiner eigenen E-Mail mit handschriftlichen Notizen, die ein Mitarbeiter von Donald Trump eingescannt und verschickt hätte.

Um Computer mache Trump einen großen Bogen. Der digitale Vordenker und Journalist Jeff Jarvis nennt das Tech-Panik. Trump sei technisch weitgehend in den 1980er-Jahren steckengeblieben. Seine Information erhalte er nur auf Papier. Er empfehle den Sicherheitsdiensten sogar, sensible und geheime Informationen wieder per Kurier zu versenden. Die Tech-Giganten im Silicon-Valley machen sich bereits Sorgen um den Tech-Standort USA, wird Jarvis in der Welt am Sonntag zitiert.

Den digitalen Impact verstehen

Eine ganz andere Frage ist dagegen, wie technikaffin CEOs heute sein müssen. Tatsächlich ist die Bewertung der Chancen und Risiken, die mit neuen digitalen Technologien verbunden sind, eine Frage, die CEOs nur noch bedingt an andere C-Kollegen und deren Fachabteilungen (IT, F&E, Marketing) übertragen können.

Die Frage, ob sie bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse einen guten Job machen, ob sie die richtigen Weichen stellen, Digitalisierungsprojekte richtig umsetzen oder ob sie sich dabei auch einmal vergaloppieren, muss in modernen Vorständen selbstverständlich das Gremium gemeinsam entscheiden. Am Ende bleibt die Richtlinienkompetenz jedoch beim CEO, um hier zu einem ordentlichen Urteil zu gelangen. Dafür muss er jedoch seine Fachkompetenz in digitaler Hinsicht deutlich ausbauen:

„While in the past it may have been OK simply to get reports from the CMO/CDO/CIO, today’s CEOs need to really understand how digital is impacting on their business. That takes time. Crucially, quite a few current marketers (privately) don’t like the digital space – it’s accountable, it’s mathematical, it’s data driven, the customer is in charge, everything can be tracked. If your CMO doesn’t ‘get it’, that means that he or she is quite

probably not reporting what you actually need to know... but now, and increasingly in the future, you simply must begin to know far more about digital if you are to justify your existence as a CEO.“

Da Vorstände und (Haupt-)Geschäftsführer naturgemäß nicht die Zeit haben, sich die entsprechende Expertise allein zu erarbeiten, brauchen sie einen Assistenten- und Expertenstab, der sie dabei unterstützt, eine entsprechende Digitalkompetenz zu erlangen. Nur auf dieser Basis können entsprechende Vorstandsvorlagen erarbeitet und Beschlussvorschläge erstellt werden, die ja nicht zuletzt häufig mit Investitionen in Millionenhöhe verknüpft sind.

Der Vorteil von grauen Haaren

Die Fällung adäquater Digitalisierungsentscheidungen im Vorstand ist unseres Erachtens auch keineswegs eine Frage, die mit dem „richtigen“ Alter verknüpft ist. Gerade für einen souveränen Umgang mit dem Digitalen ist eine richtige Mischung aus digitalem Aufbrauchswillen und einem gehörigen Maß an Erfahrung unerlässlich.

„If anything, ‘grey hairs’ are even more important. Why? Because they have the business experience that Digital Natives don’t. Subject matter expertise and experience are important and young people (generally) don’t have them, simply because they haven’t been around for long enough to accumulate the knowledge required.

It (digitalization) is a great opportunity for older people to reinvent themselves – they are the best placed to do this as they have amassed years of relevant experience. Weld that to enhanced understanding of the importance of digital in shaping their businesses and it’s a potent mix that will really drive their companies forward.“

Es kommt also weniger darauf an, wie alt ein Vorstand ist, damit er die Digitalisierung meistern kann, sondern ob er bereit ist, seine Erfahrung mit notwendigen Veränderungen der eigenen Führungskultur zu verknüpfen. Unsere Erfahrung zeigt dabei: Wenn sich altgediente Vorstände auf die digitale Transformation wirklich einlassen und bereit sind, alte Zöpfe im eigenen Verhalten, beispielsweise Machtstreben und Kontrollwahn, abzulegen, dann gibt gerade der Mix aus ihrer Erfahrung und neuen wichtigen Impulsen, die von jungen Führungskräften zwangsläufig ins

Unternehmen getragen werden, eine wunderbare Mischung, in der die Digitalisierung gelingen kann.

Der digitale Vorstand

Wir würden einer der zentralen Grundforderungen dieses Werkes (nämlich der nach mehr Teamorientierung, nach einem neuen Führungsverständnis, nach mehr Angstfreiheit und agiler Souveränität etc.) widersprechen, wenn wir die Verantwortung für die Digitalisierung allein dem CEO oder einzelnen Vorständen zusprechen würden.

Zwar kommt dem CEO als „Primus inter Pares“ auch in Digitalisierungsfragen die Richtlinienkompetenz zu. Für eine wirklich gelingende digitale Transformation von Unternehmen ist aber das Vorhandensein ausreichender digitaler Kompetenzen im gesamten obersten Führungsgremium eines Unternehmens erforderlich.

→ *„Digitale Kompetenz sollte zukünftig in allen Vorstandsressorts vorhanden sein, nicht nur beim CEO, CDO oder CIO.“* d.lead

Es reicht aus unserer Sicht daher auch nicht aus, einfach einen CDO einzusetzen oder gar den CMO, CIO oder CTO alleinig mit Digitalisierungsfragen zu beauftragen. Zu vielfältig und umfassend sind Digitalisierungsfragen, zu umfassend auch die Konsequenzen in anderen Ressorts (Produktentwicklung, Produktion, Marketing & Vertrieb, Controlling & Finanzen), welche die Digitalisierung mit sich bringt.

Digitalisierung ist schließlich nicht nur eine Frage der Technologie. Sie hat, wie Lorraine Twohill, VP Global Marketing bei Google, jüngst festgestellt hat, ganz wesentlich auch mit einem neuen Kundenverständnis zu tun: *„It’s about understanding people’s behaviours and how they are changing — particularly in their consumption of goods and services.“*

Zwar kann Schaffung von neuen Vorstandsbereichen wie dem CDO oder die Einrichtung eines digitalen Vorstandsausschusses ein wichtiger Hebel sein, um ein solches neues, digital ausgerichtetes Kundenverständnis im Unternehmen zu etablieren. Richtig funktionieren kann die damit verbundene mentale Transformation in der Umsetzung jedoch nur, wenn alle Vorstandsressorts mitziehen.

Konflikte im Board richtig managen

Warum wir das mit der mentalen Transformation quer durch alle Vorstandsressorts so ausdrücklich betonen, hat einen entscheidenden Grund: Immer wieder scheitern wichtige digitale Transformationsprozesse in Unternehmen, weil im Führungsgremium Uneinigkeit herrscht.

Nach außen hin wird dann zwar meist Einigkeit vorgespielt. Intern gibt es aber erhebliche Grabenkämpfe, die ein Unternehmen häufig bis in unterste Führungsebenen hinein lähmen können.

→ *„Eine erfolgreiche digitale Transformation braucht eine gesunde Streit- und Konfliktkultur im Management Board.“* d.lead

Glaubt man der Berichterstattung der Wirtschaftspresse, dann sind etwa die Führungsspitzen von BMW (im Hinblick auf das Thema „Elektrifizierung“) und Allianz (im Hinblick auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells Versicherung) mit derartigen Konflikten in den letzten Jahren erheblich beschäftigt gewesen. Nicht umsonst hat BMW 2016 gleich mehrere Topmanager aus der i-Sparte an das bislang noch unbekannte chinesische Start-up Future Mobility verloren. Die Elektroautosparte war lange Zeit kein Lieblingskind des Gesamtvorstands.

Damit soll keineswegs kritisch mit dem Finger auf diese Unternehmen gezeigt werden. Im Gegenteil: Konflikte sind ein wesentlicher Teil von Veränderungsprozessen. Sie sind sogar notwendig und, falls sie offen und fair ausgetragen werden, auch ein wichtiges Instrument für die Weiterentwicklung von Unternehmen. Er gibt jedoch nichts Schlimmeres für Unternehmen, als wenn die auf Board-Ebene bestehenden Konflikte nicht gelöst und dann in das Unternehmen hineingetragen werden.

Daher ist es aus unserer Sicht genauso wichtig, im Board Personen zu haben, die sich mit Konfliktbewältigungsstrategien, Change-Management-Prozessen und komplexen Transformationen auskennen, wie digitale Technologieexperten.

Digitale Board Tools

Interessant dabei ist: Digitale Technologien wie Business Intelligence Tools können, richtig eingesetzt, zu einer deutlichen Erhöhung von

Transparenz und Objektivität führen, was helfen kann, Konflikte zu vermeiden bzw. zu entschärfen.

Darüber hinaus ergeben sich durch diese Tools erhebliche Zeiteinsparungseffekte, Zeit, die Vorstände – um an das Zitat von Peter Drucker anzuknüpfen – für sich nutzen sollten, um sich entsprechend analogen Themen zu widmen.

Zum Beispiel um die Kommunikation im Board zu verbessern und gemeinsam konstruktiv an der Weiterentwicklung des Unternehmens zu arbeiten. Oder aber, um mehr mit den eigenen Mitarbeitern zu kommunizieren und sich zu überlegen, wie man trotz unterschiedlicher Vorstellungen zu einer gemeinsam abgestimmten Haltung im Hinblick auf die Zukunft des Unternehmens kommt. Und darüber, wie man alle Mitarbeiter auf diese Zukunftsreise mitnimmt.

Die zukünftig immer besser, leichter und immediater zugänglichen Daten zur Lage des Unternehmens sollten also nicht zu einer Verstärkung der Kontrollwut in Unternehmen führen. Sie sollten unseres Erachtens vielmehr im Gegenteil als wichtige Motivationsgrundlage genutzt werden, das Schiff in die richtige Richtung zu lenken.

Der digitale Aufsichtsrat

Für eine zeitgemäße Aufsichtskultur in Unternehmen gilt im Prinzip das Gleiche wie für den digitalen Vorstand: Auch hier sollten digitale Kompetenzen verstärkt vorhanden sein, auch hier können neue digitale Technologien die Erfüllung der Aufsichtsratsaufgabe erheblich erleichtern. Auch hier gilt allerdings ebenso, dass „digitale Aufsichtsratskompetenz“ neben technologischem Know-how auch eine entsprechende kulturelle Kompetenz umfassen sollte.

Was die letzten beiden Punkte anbetrifft, so gibt es allerdings noch einen erheblichen Aufholbedarf in vielen Unternehmen. Weder verfügen die meisten Aufsichtsrats- und Beiratsgremien in Unternehmen heute selbst über eine entsprechende Digitalkompetenz, noch verfügen sie immer über ausreichende kulturelle Führungskompetenz.

→ „Auch die Aufsichts- und Beiratsgremien in den Unternehmen müssen dringend digitaler werden.“ d.lead

Dabei können etwa digitale Board-Techniken erhebliche Effizienzvorteile bei der Bewältigung der immer anspruchsvolleren Aufsichtsratsarbeit ermöglichen. So verschaffen beispielsweise entsprechend abgesicherte „Supervisory-Board-Plattformen“ Aufsichtsräten nicht nur einen deutlich einfacheren und schnelleren Zugriff auf wichtige Informationen. Sie ermöglichen auch eine revisionssichere Dokumentation von Board-Entscheidungen bei größtmöglicher Datensicherheit. Damit sinkt das Haftungsrisiko für Aufsichtsräte ebenso wie die Gefahr erfolgreicher Hacker-Angriffe.

Falsche Besetzungspolitik

Die „Technikferne“ vieler Aufsichts- und Beiratsgremien in Deutschland hängt aus unserer Sicht jedoch weniger mit dem fehlenden Einsatz neuer digitaler Technologien im Board selbst zusammen, als vielmehr mit einer fragwürdigen Besetzungspolitik.

Meist sitzen in den Aufsichtsratsgremien von Unternehmen entweder altgediente oder bereits pensionierte Vorstände anderer Unternehmen oder aber Berufsgruppen wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmensberater. Selten nur findet man in den Aufsichtsgremien jedoch Technologie-, Marketing-, Personal-, und/oder Zukunftsexperten. Da fragt man sich schon, wie auf dieser Grundlage die Zukunftsfähigkeit von Vorstandsentscheidungen sinnvoll kontrolliert werden kann.

Fehlende kulturelle Kompetenz

Noch seltener findet man leider Aufsichts- und Beiratsgremien, in denen auch kulturelle Führungskompetenz entsprechend personell verankert ist. Dabei sind es neben Vorstandskonflikten gerade auch kulturelle Konflikte in Aufsichts- und Beiratsgremien, welche die Transformation von Unternehmen erheblich lähmen können.

Noch schwieriger ist es, wenn zwischen beiden Gremien – Aufsichtsrat und/oder Beirat auf der einen Seite und Vorstand/Geschäftsführung auf der anderen Seite – Konflikte existieren und nicht vernünftig ausgetragen werden.

Das Interessante dabei ist: Angst, Aversion und ein Sich-nicht-eingestehen-Wollen der oft zwischenmenschlichen Herausforderungen

und Probleme in diesen Gremien verhindern immer wieder, dass wichtige sachlogische Probleme gelöst werden.

Dies zeigt sich beispielsweise bei **Familienunternehmen** sehr häufig, wo nicht selten familiäre Probleme sachliche Klärungsprozesse in erheblichem Maße hemmen können. Erst ein sauberes Aufarbeiten und Lösen der intrafamiliären Probleme ermöglicht häufig eine Lösung der sachlogischen Themen.

Die Praxis zeigt, dass dies auch in **börsennotierten Unternehmen** nicht viel anders ist. Wenn Aufsichtsräte dort die tatsächlich bestehenden Divergenzen und unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft des Geschäftes deutlicher aussprechen und mit ihren Vorständen hinter verschlossenen Türen ausdiskutierten, dann würde dies die Aufsichtsratsarbeit erheblich erleichtern.

→ „*Es braucht deutlich mehr kulturelle Kompetenz an der Spitze von Unternehmen.*“ d.lead

Dass das häufig nicht geschieht, hängt leider nicht selten mit einem definitiven „old school of business thinking“ und nicht „new school“ zusammen: überzogenes Egomamentum, Machtstreben, Alleinbestimmungswillen. Man kann nämlich als Führungsgremium, ob im Vorstand oder Aufsichtsrat, nur dann wirklich glaubhaft führen, wenn man es schafft, die inneren Konflikte in diesen beiden Gremien und zwischen diesen beiden Gremien konstruktiv zu lösen.

Dazu muss man sich dessen aber überhaupt erst einmal bewusst sein, genauso wie des eigenen Anteils, den man selbst wohlmöglich daran hat. Geschieht dies nicht, so führt dies zwangsläufig zu einer Destabilisierung der sonstigen Unternehmenssysteme, und das sollte man eigentlich dringend versuchen zu verhindern.

Welche extremen Auswüchse nicht richtig ausgetragene Konflikte an der Führungsspitze und eine falsch verstandene Führungskultur von Unternehmen haben können, belegt u.a. das Beispiel Korean Airlines: Nachdem die Airline in den vorangegangenen Jahren durch eine Serie von Unfällen und Beinahe-Katastrophen in Verruf geraten war, wurde die Fluggesellschaft 2001 einer umfassenden Umstrukturierung unterworfen. Air France und Delta Air Lines hatten bereits aufgrund der mangelnden Si-

cherheitspolitik ihre Code-Sharing-Flüge nach einem Absturz einer Korean Air Cargo-Maschine Ende 1999 in London Stanstead auf Eis gelegt.

Umfassende Recherchen fanden den Grund für die Unfallserie: Viele Piloten kannten sich aus der Militärzeit und sind dann zur Airline gewechselt. Ehemalige Untergebene fanden sich im Cockpit als Co-Piloten ihrer einstigen Vorgesetzten wieder. Während moderne Flugzeuge auf ein Piloten-Team auf Augenhöhe ausgerichtet sind und es in westlichen Kulturen völlig normal ist, dass der Co-Pilot eingreifen oder warnen kann, wenn dem Piloten ein Fehler unterläuft, war das im konservativen Korea, wo Autorität, Hierarchie und die Angst vor Gesichtsverlust immer noch kulturprägende Elemente sind, schlicht unmöglich.

Dass es Konflikte auf allen Ebenen des Unternehmens gibt, so auch an der Spitze, ist natürlich. Wir sind Menschen. Und Menschen sind nicht nur unterschiedlich. Sie haben auch unterschiedliche Meinungen. Trotz dieser Unterschiedlichkeit mittels friedlicher Mittel zu einer Einigung zu gelangen, ist jedoch ein Wesen entwickelter Kulturen.

Das setzt jedoch voraus, dass man in den Führungsgremien selbst, egal auf welcher Ebene, ob im Cockpit eines Flugzeuges, an der Spitze agiler Teams oder eben in Vorstands- und Aufsichtsratsgremien von Unternehmen, eine Kultur des offenen Austragens von Konflikten und eine damit verbundene explizite Lösungsarbeit zulässt.

„Agree to disagree“ heißt dieses Grundprinzip in modernen Führungskulturen, das allerdings mit dem Zusatz „We have to find a common way, anyhow“ verknüpft werden sollte. Eine New Governance, wie wir sie verstehen, internalisiert daher solche Konflikte, statt sie zu externalisieren, sprich: nach unten weiter zu delegieren.

Noch einmal: Auch in Aufsichtsratsgremien ist das Auftreten von unterschiedlichen Meinungen, Reibungen und Konflikten nicht ungewöhnlich. Wir halten diese sogar für normal und in gewissen Grenzen sogar produktiv für ein Unternehmen.

Fraglich ist jedoch, wie sie ausgetragen werden: eher im versteckten Kämmerlein, mit falscher Hinterzimmerpolitik und Intrigen, wie es leider nicht nur viele Aufsichtsräte und Vorstände in den letzten Jahrzehnten praktiziert haben, sondern auch die zahlreichen Berater und Anwälte, die

sie umgeben (auch diese spielen eine problematische Rolle, wenn sie dazu beitragen, Unfrieden in die Vorstands- und Aufsichtsratsarbeit hineinzutragen und damit Unternehmen zu destabilisieren).

Oder aber offen, im direktem konstruktiven Wettstreit der Ideen und Modelle mit- und untereinander, durchaus hinter verschlossenen Türen, aber im gemeinsamen Kreis und mit einem klaren Ziel: Am Ende muss eine gemeinsame Haltung entstehen, die nur dann auch geschlossen in das Unternehmen hineingetragen werden kann. Ein Management-Board hat die „Elternschaft des Systems“ inne. Wie bei richtigen Eltern entsteht im System sofort Unruhe, wenn sich die Altvorderen nicht einig sind und das nach außen tragen oder, schlimmer noch, die nächsten Ebenen in den Konflikt mit einbeziehen.

Trennung von Führungs- und Kontrollaufgaben

Dabei sollte auch in digitalen Zeiten nicht vergessen werden, dass die Trennung von Executive- und Non-Executive-Funktionen im Board-Bereich auch im Hinblick auf die Digitalisierung durchaus Sinn ergibt, ob nun in Form eines gemeinsamen Boards (wie im angelsächsischen und amerikanischen Modell) oder in Form getrennter Boards (wie etwa in Deutschland und Österreich).

Wenn sich allerdings, wie jüngst im Manager Magazin zu lesen, der Trend fortsetzen sollte, dass Aufsichts- oder wie in der Schweiz die Verwaltungsräte immer aktiver in das Geschehen von Unternehmen eingreifen und beispielsweise selbst mit Investoren über Strategiethemata sprechen, dann ist das nicht nur aus „Good Governance“-Gesichtspunkten fragwürdig. Dadurch entsteht vielmehr an der Spitze des Unternehmens ein weiteres Machtzentrum, das dem Prinzip der agilen Souveränität fundamental widerspricht und in der Vergangenheit bereits einige CEOs dazu veranlasst hat, genervt das Handtuch zu werfen.

Wenn nämlich Mitarbeiter der mittleren Ebene, die für die Digitalisierung entscheidend sind, mitbekommen, dass über ihnen nicht eine (direkter Boss), zwei (Geschäftsführung), sondern mindestens drei Ebenen (Aufsichtsrat) angesiedelt sind, die wichtige Transformationsschritte blockieren, dann werden sie naturgemäß selbst kaum bereit sein, notwendige Veränderungsprozesse voranzutreiben.

Gute Aufsichtsratsarbeit sieht daher anders aus. Sie konzentriert sich auch bei Digitalisierungsfragen darauf zu kontrollieren, ob das Unternehmen und die Geschäftsführung hierfür die richtigen Weichen stellen. Bei einer fehlenden sowie überzogenen Agilität des Vorstands in Fragen der digitalen Transformation sind dem Prinzip einer „agilen Souveränität“ folgend Interventionen durchaus gerechtfertigt. Diese sollte es allerdings nur zwischen dem Vorstand und Aufsichtsrat geben und nicht an diesem vorbei. Das untergräbt sonst nämlich die Glaubwürdigkeit des Vorstandes und hemmt die Umsetzung der Transformation im Unternehmen, und das können der Aufsichtsrat und die Eigentümer selbst so nicht wollen.

Interessanterweise stecken hinter dem aktuellen Trend zu einem stärkeren direkten „Involvement“ von Aufsichtsräten in Fragen der Unternehmensführung häufig institutionelle Investoren und Analysten, die über den Umweg über die Aufsichtsräte Druck auf die Vorstände auszuüben versuchen. Das hat bei vielen Aufsichtsräten bereits zu einem erheblichen „Aufrüsten“ im Hinblick auf die Teams, die sie bei der Erfüllung dieser Aufgaben unterstützen, geführt.

Auch hierbei gilt: Gegen eine aktivere Teilnahme am Geschehen im Unternehmen im Sinne einer wirksamen Erfüllung der Aufsichtsratsfunktion ist an sich wenig einzuwenden. Sie ist schließlich solchen Aufsichtsräten, die sich nur einmal im Jahr mit dem Unternehmen beschäftigen und daher wenig Einblick haben, deutlich vorzuziehen.

Auch kann es manchmal hilfreich sein, wenn der Aufsichtsrat in der Erfüllung seiner Kontrollfunktion auch einmal die Rolle eines „Hofnarrs“ übernimmt, um die Vorstandsarbeit herauszufordern. Dies alles setzt jedoch voraus, dass dabei die Rollen dieser beiden Gremien nicht vermischt werden. Wenn der Aufsichtsrat beispielsweise versucht, den Vorstand hinterrücks zu entmachten, führt dies zu Instabilitäten im Unternehmen, die gerade in Zeiten der Digitalisierung, in denen die interne Dynamik und Turbulenz bereits erheblich sind, vor allem eines bewirken: Sie sorgen für „Disruptionen“, die ein vernünftiges Arbeiten der Führungskräfte-Teams auf der zweiten und dritten Ebene des Unternehmens kaum mehr ermöglichen.

Daher sind auch Analysten und institutionelle Investoren gut beraten, wenn sie ihre Gespräche mit dem Aufsichtsrat nutzen, um nicht mehr Konflikte und damit Unsicherheiten ins Unternehmen zu tragen, sondern um wichtige Fragen zu stellen, die dann im Idealfall zwischen Vorstand und Aufsichtsrat abgestimmte Veränderungsprozesse im Unternehmen induzieren.

Erhöhung der Diversität

Last but not least, ist es aus unserer Sicht wichtig, dass für eine gelingende Transformationsarbeit in den Führungs- und Kontrollgremien die Diversität in diesen Gremien deutlich zunehmen sollte. Dazu gehört nicht nur, aber auch, die Bereitschaft mehr „**Female Power**“ in den eigenen Führungs- und Kontrollgremien zuzulassen.

Selbstverständlich stellen Frauen kein „Allheilmittel“ für kulturelle Probleme in Führungs- und Kontrollgremien dar. Selbstverständlich sind auch sie keine Garanten für eine gelingende Transformation in Zeiten der Digitalisierung. Es verhält sich vielmehr genau umgekehrt: Gerade in dem erbitterten Widerstand, den viele Vorstände und Aufsichtsräte gegenüber Quotenregelungen heute immer noch zeigen, offenbart sich eine innere Abwehr von Angst, nämlich die davor, eigene Macht abgeben zu müssen. Lässt man aber zu, dass derartige Ängste die Board-Arbeit weiter dominieren, dann sorgt man dafür, dass auch andere wichtige Veränderungen im Unternehmen aufgrund eben solcher Verkrustungen nicht gelingen.

→ „*Because it is 2015.*“ Justin Trudeau

Der kanadische Premierminister Justin Trudeau hat 2015 bei der Vorstellung seines Kabinetts, auf die Frage, warum er so viele Frauen in das Kabinett aufgenommen habe, die simple Antwort gegeben: „*Because it's 2015.*“

Mal kurz nachgefragt: *In welchem Jahr genau stecken Sie gerade noch, wenn es um die Besetzung Ihres Boards und Ihrer sonstigen Führungsgremien geht?*

Das digitale Netzwerk

Abschließend wollen wir unsere Betrachtungen zu Herausforderungen an eine zeitgemäße Governance mit der Betrachtung eines Themenkomplexes, der bisher leider nur viel zu selten in den Blick von Unternehmen geraten ist, welche die eigene Digitalisierung vorantreiben wollen. Und das ist die richtige Governance aller externen Partner und Dienstleister, die man für eine erfolgreiche digitale Transformation heute braucht.

Klar ist: Ohne externe Partner sind die meisten Unternehmen nicht in der Lage, die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. Egal ob es nur um den Relaunch der eigenen Website geht, die Lancierung eines eigenen Web- und/oder Mobilportals, den Aufbau eines zeitgemäßen Content Managements und Digitalmarketings oder aber um den gezielten Einsatz digitaler Technologien bei internen Wertschöpfungsprozessen, die Umstellung hausinterner Server auf zeitgemäße Cloud-Lösungen und den konsequenten Einsatz von Big Data und BI-Tools oder gar gleich um die Entwicklung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie, die vollständige Digitalisierung der eigenen Produkt- und Serviceangebote, die Umsetzung von Industrie-4.0-Konzepten und die Umstellung der Fertigung auf vollagile Systeme etc.

In all diesen Fällen wird man um die Unterstützung durch externe Partner, zu denen Technologie- und Softwareanbieter genauso gehören wie Beratungen, Agenturen, Interim-Management-Anbieter und Change-Management- bzw. Transformations-Experten, kaum herumkommen.

Auch den richtigen sachverständigen juristischen Beistand benötigt man (etwa um Fragen des digitalen Urheberrechts zu klären) und steuerberatende Unterstützung (z.B. im Hinblick auf die Klärung wichtiger steuerrechtlicher Fragen bzgl. des grenzüberschreitenden digitalen Geschäftsverkehrs).

Einigen, vor allem mittelständischen Unternehmen, die bisher weniger mit externen Partnern zusammengearbeitet haben, fällt es dabei häufig schwer, externe Einflussnahme zuzulassen. Dies ist aber notwendig, um wichtige Transformationsprozesse zu ermöglichen. Sonst passiert das, was für Innovationsprozesse typisch ist und wirkliche Fortschritte verhindert: Kochen im eigenen Saft und selbstreflexive Abwehrmechanismen, die dann zu Fehlurteilen führen wie: „Das haben wir noch nie so

gemacht. Warum sollen wir Bewährtes jetzt plötzlich ändern.“ Oder aber „Kann ein Externer wirklich besser beurteilen als wir, was gut für unser Geschäft ist?“

Richtig an dem vorsichtigen Umgang mit externen Dienstleistern, der sich vor allem bei mittelständischen Unternehmen zeigt, ist, dass sich die Digitalisierungsaufgabe (genauso wenig wie jede andere Strategie- und Umsetzungsaufgabe) komplett nach außen delegieren lässt. Im Idealfall ist diese immer intern verankert. Nicht im Sinne eines „allein machen“, sondern als wesentliche Funktion der Steuerung externer Dienstleister.

→ *„Unternehmen müssen in digitalen Zeiten ihre Steuerungskompetenz im Umgang mit externen Partnern deutlich ausbauen.“ d.lead*

Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass tatsächlich eine ausreichende Steuerungskompetenz im Unternehmen selbst vorhanden ist. Falls dies nicht der Fall sein sollte, ist man gut beraten, sich für solche Steuerungsaufgaben zumindest interimistisch ebenfalls erfahrene externe Experten ins Haus zu holen.

Womit wir zu einer entscheidenden Herausforderung digitaler Transformation kommen, welche mittelständische Unternehmen genauso betrifft wie umso stärker große Konzerne:

- Wie wählt man die richtigen Partner und Dienstleister aus?
- Wie steuert man diese?
- Und wie geht man damit um, wenn es in der Zusammenarbeit Probleme gibt?

Die Beantwortung dieser Fragen allein könnte sicherlich ein eigenständiges Buch füllen. Doch gibt es einige Grundregeln, die sehr gut in ein Werk passen, dass sich mit den Herausforderungen von Führung beschäftigt.

Auch bei der Auswahl und Steuerung von externen Partnern und Dienstleistern geht es um eine richtige, effiziente, gelingende Führung, Hier ist eine Auswahl der Führungsprinzipien, die wir aus unserer alltäglichen Beratungspraxis hierzu mitgenommen haben:

Auswahl der richtigen Partner

Die erfolgreiche Digitalisierung des eigenen Unternehmens ist ein höchst komplexer Prozess. Umso erstaunlicher ist es, nach **welch simplen Kriterien** häufig die Auswahl der Partner erfolgt, die sich Unternehmen dabei suchen:

- Steht der Partner schon auf der Liste akkreditierter Partner? (Das mag für die Lösung klassischer Probleme richtig sein, nicht aber für neue Digitalisierungsherausforderungen).
- Wie groß ist das Dienstleistungsunternehmen? (Als ob Größe in Zeiten digitaler Herausforderungen noch der richtige Maßstab wäre).
- Für welche Wettbewerber arbeiten sie schon oder haben sie schon gearbeitet? (Wie will man da noch Wettbewerbsvorteile erzielen).
- Erfüllt der Partner die schablonenartigen Kriterien des internen Einkaufs?

Die Liste fragwürdiger Auswahlkriterien ließe sich noch ziemlich lange fortführen. Warum nur stehen so selten die viel wichtigeren Kriterien darauf wie etwa:

- Wie gut sind die jeweiligen Partner?
- Wie kreativ und innovativ sind ihre Leistungen?
- Wie sehr gelingt es diesen, sich konkret auf die spezifischen Herausforderungen meines eigenen Unternehmens einzustellen?

Es ist erstaunlich, wie stark Unternehmen bei der Auswahl ihrer Dienstleistungspartner häufig den eigenen Möglichkeitsraum beschränken. Schuld daran ist nicht zuletzt eine falsche Einkaufspolitik der letzten Jahre, die in der Automobilindustrie ihren Anfang genommen hat und inzwischen viele Branchen erfasst hat.

Die richtige Einkaufspolitik

Nicht dass wir hier falsch verstanden werden: Die Etablierung einer effizienten Einkaufsabteilung ist für eine Objektivierung und eine effektive Kontrolle des Einkaufsprozesses unerlässlich. Das setzt allerdings voraus,

dass eine solche effiziente Objektivierung und effektive Kontrolle auch tatsächlich stattfindet.

Das ist in vielen Unternehmen der Fall. In einigen hat eine falsch verstandene Machtpolitik des Einkaufs jedoch inzwischen zu einer völligen Pervertierung der Verhältnisse geführt. Statt den gesunden Wettbewerb verschiedener Dienstleister untereinander zu fördern, begeben sich die Unternehmen in die gefährliche Abhängigkeit einzelner Generallieferanten an der Spitze ihrer zunehmend pyramidal aufgestellten Lieferantenkette. Kommt es hier zu Ausfällen, bringt dies meist vollständige Kernprozesse im Unternehmen in Gefahr.

Hinzu kommt, dass jetzt häufig die Einkäufer bestimmen und nicht mehr die Fachabteilungen, wer als Partner ausgewählt wird. Das kann funktionieren, wenn der Einkauf über die notwendige, z.B. digitale Fachexpertise verfügt. Leider trifft man in der Praxis jedoch immer wieder auf Fälle, in denen die in der Vergangenheit erfolgte persönliche Auswahl durch Fachmanager nur durch eine ebenfalls subjektiv gefärbte des Einkäufers ersetzt wird.

Schlimmer ist noch, wenn dabei ausschließlich Kostenaspekte die Auswahl bestimmen. Erfolgreiche Digitalisierungsprozesse verlangen Qualität, Nachhaltigkeit und individuelle Anpassung auf die Bedürfnisse eines Unternehmens. Alle drei Dinge kosten Geld. Geld, das man am Anfang des Prozesses dabei in übertriebenem Maße zu wenig ausgibt, führt am Ende des Prozesses häufig zu erheblichen Mehrkosten.

Absurd wird es, wenn sich Dienstleister mit gedrückten Tagessätzen am Ende dazu gezwungen sehen, ihre Defizite durch „virtuelle“ (de facto nicht abgeleistete) Leistungen wieder hereinzuholen. Oder aber, wenn sich akkreditierte Dienstleister massiv der Sub-Unternehmerschaft anderer nicht akkreditierter Dienstleister bedienen und ein solches Fehlverhalten „kollusiv“ von den entsprechenden Fachabteilungen geduldet wird.

Man mag das als „kreative Umgehung“ der geltenden Einkaufsrichtlinien deuten, um am Ende doch noch ein gutes Ergebnis zu ermöglichen. Man kann dies aber auch als Pervertierung eines Systems begreifen, in dem am Ende nicht wirkliche Qualitäts- und Kreativitätskriterien gelten, son-

dern alte Systeme von Machtspielen und Scheinlegitimierungen notwendige Veränderungsprozesse hemmen.

Interessanterweise sind die Honorare von Anwälten, großen Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen gerade in großen Konzernen kein Thema. Wenn unter Druck ein Millionenetat ohne Pitch an die bekannten Namen der Werbeagenturen vergeben wird, ist es ebenfalls kein Hindernis.

Wir kennen Unternehmen, die sich einer konsequenten Digitalisierung verschrieben haben, in denen diese oder ähnliche Probleme bereits zu erheblichen betriebswirtschaftlichen und juristischen Problemen geführt haben. Unsere Befürchtung ist: Diese Probleme könnten sich im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung noch erheblich verstärken. Wer genau das verhindern will, muss die eigenen Steuerungs- und Kontrollmechanismen im Hinblick auf externe Dienstleistungspartner erheblich verbessern. Er muss jedoch auch bei der Auswahl der Partner andere Wege gehen: Warum bedienen sich viele Unternehmen bisher bei der Auswahl ihrer Partner so wenig des Instrumentes kreativer „Pitches“? Und warum gelangen dabei meist nur diejenigen etablierten Partner auf die Liste, die dort meist schon vorher gestanden haben?

Wirtschaft ist, gerade in Zeiten der Digitalisierung, ein großer „Möglichkeitenraum“. Warum diesen vorschnell einengen? Warum nicht, wie es bei jedem normalen Architekturwettbewerb der Fall ist, dazu ruhig einmal zehn mögliche Partner einladen, wobei man diese auch für ihre kreativen Vorschlagsarbeiten angemessen entlohnen sollte? Und warum bei der Auswahl der richtigen Partner neben internen nicht auch neutrale externe Experten hinzuziehen? Das Unternehmen profitiert davon auf jeden Fall.

Sicherung einer richtigen Steuerungs- und Kontrollkultur

Die Theorie der Unternehmensführung benennt mit dem „Principal Agent“-Problem eine klassische Herausforderung moderner Unternehmensführung, die auch die Steuerung und Kontrolle externer Dienstleister betrifft. Hat man einmal den richtigen ausgewählt, so muss man diesen auch richtig „briefen“, steuern und in seinen Ergebnissen kontrollieren. Sonst ist kaum sicherzustellen, dass dabei eine gelingende Zusammenarbeit herauskommt.

Kontrollieren? Ist es wirklich „agil souverän“, so etwas zu tun? Widerspricht das nicht den Prinzipien von Teamworking und offenen Innovationskulturen? Natürlich muss kontrolliert werden. Alles andere wäre „Harakiri“. Immer wieder erlebt man in der Praxis Fälle, in denen man sich genau vor solchen Kontrollen scheut, obwohl sie selbst in dezentralen offenen Innovationskulturen extrem wichtig sind. Es kommt nur entscheidend darauf an, wie man diesen Prozess organisiert. Jeden kleinen Schritt einer Digitalimplementierung durch externe Partner minutiös zu überwachen, ist sicherlich genauso ineffizient, wie ein Bauherr, der acht Stunden am Tag über die Baustelle läuft, um die Bauarbeiter bei der Fertigstellung seines Eigenheims zu überwachen.

Ganz auf jedwede „Bauplanung“ und kontrollierende „Bauleitung“ – wie es bei manchen falsch verstandenen Scrum-Verfahren der Fall ist – zu verzichten, ist jedoch ebenso fahrlässig. Intelligente Steuerung kombiniert effiziente Briefing-, Steuerungs- und Kontrollprozesse zu klar definierten Milestone Gates mit ebenso klar bestehenden deutlichen Freiräumen dazwischen. Genau durch diese intelligente Kombination gelingt es nicht nur, kreative Höchstleistungen zu erzielen, sondern ebenso – als ob nicht auch das für eine gelingende Zusammenarbeit wichtig wäre – ein hohes Maß an Zufriedenheit bei Auftraggebern und Auftragnehmern.

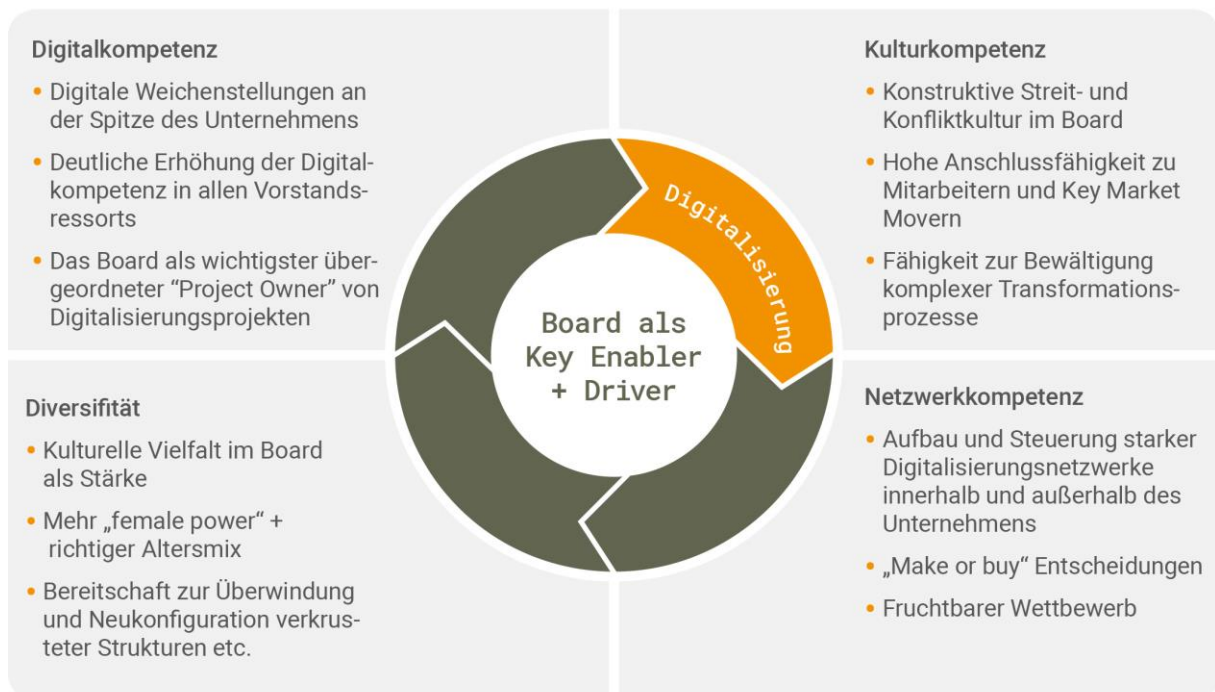


Abb. 16: Anforderungen an eine digitale Board Governance (© hm+p)

13

Der digitale Staat



Disruption des Staatsmonopols

Bisher haben wir uns in diesem Werk vornehmlich mit Fragen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung in Zeiten der Digitalisierung auseinandergesetzt.

Zwischen den Herausforderungen für die Führung von Unternehmen und der Herausforderung für die Staatsführung in Zeiten der Digitalisierung gibt es jedoch einige frappierende Ähnlichkeiten.

So gilt auch für den Staat und seine Institutionen, ähnlich wie für die Führung von Unternehmen, dass durch die Digitalisierung klassische Machtmonopole mehr und mehr in Frage gestellt werden. Damit ist weniger gemeint, dass in digitalen Netzwerken die Stimmen zunehmend an Geltung gewinnen, die jedwede Staatsräson in Frage stellen. Vielmehr ist festzustellen, dass sich der Staat selbst in Zeiten der Digitalisierung immer mehr darin überfordert sieht, das eigene Machtmonopol und die eigene Ordnungsfunktion überhaupt noch durchzusetzen.

→ „Der Staat sieht sich in Zeiten der Digitalisierung immer mehr darin herausgefordert, das eigene Machtmonopol und die eigene Ordnungsfunktion überhaupt noch durchzusetzen zu können.“ d.lead

Ursächlich dafür ist nicht zuletzt, dass in einer vernetzten digitalen Welt tradierte Rechtsvorstellungen mehr und mehr an ihre Grenzen stoßen. Dazu schreibt die [Buccerius Law School](#) auf ihrer Einladung zum JuWiss-Day 2016 unter der Überschrift „Digitalisierung und Recht“:

„Die digitale Vernetzung der Welt greift auch grundlegende tradierte Rechtsvorstellungen an. Es stellt sich etwa die Frage, was der digitale Wandel für die moderne Staatsführung und globale Machtverhältnisse bedeutet. Auch der Rechtsbegriff muss sich angesichts informaler Steuerungsmechanismen (Codes, Selbstregulierung, Algorithmen) neu behaupten. Im Cyberspace entstehen neue Sicherheitsrisiken. Schließlich wandelt sich auch das Kapitalmarktrecht durch den ‚algorithmischen Handel‘.“

Was bedeutet das für die Staatsführung? Warum stoßen staatliche Institutionen immer mehr an ihre Grenzen, wenn sie einen vernünftigen Ordnungsrahmen für eine erfolgreiche digitale Wirtschaft schaffen wollen? Und warum kann auch hier das Prinzip der „agilen Souveränität“ ein Leit-

bild für die Weiterentwicklung dessen sein, was man gemeinhin als Staatskunst bezeichnet?

Diesen Fragen wollen wir auf den folgenden Seiten nachgehen, ohne dabei der Anmaßung zu unterliegen, auf einigen wenigen Seiten auch noch eine Fachabhandlung über digitale Staatskunst abliefern zu können.

Digitales Staatsversagen

Ist es wirklich angemessen, aufgrund der Herausforderungen der Digitalisierung gleich von einem „Staatsversagen“ zu sprechen und von Deutschland als „digitally failed state“? Der bekannte Blogger [Sascha Lobo](#) hat das im Juni 2014 im Kontext der Snowden-Affäre im Spiegel genauso getan. Dort schreibt er:

„Die Diagnose ‚failed state‘, gescheiterter Staat, wurde in den neunziger Jahren bekannt. So werden Staaten bezeichnet, deren Gewaltmonopol bröckelt und die nicht mehr für die Sicherheit der Bürger garantieren können. Staaten also, die Schwierigkeiten haben, geltendes Recht durchzusetzen. Die Aufdeckung der Radikalüberwachung und die folgende Nichtaufarbeitung zeigen: Deutschland ist ein ‚digitally failed state‘. (...)

Digitales Staatsversagen, ist das nicht übertrieben? Keineswegs. Der deutsche Staat ist offensichtlich nicht in der Lage, einem millionenfachen Grundrechtsbruch im Internet entgegenzutreten. (...) Wer je im Verlauf der letzten zwölf Monate verstört oder gar erzürnt war über die flächendeckende Totalüberwachung, hat nicht den geringsten Grund, inzwischen entspannt zu sein. Es hat sich diesbezüglich exakt nichts geändert. (...)

Ein gespenstisches Szenario der umfassenden digitalen Hilflosigkeit, und das ist noch die freundlichere Interpretation. Die leider realistischere ist, dass Abhilfe gar nicht erwünscht ist, dass der digital gescheiterte Staat politisch in Kauf genommen wird. Die Verfassungsgüter der eigenen Bürger werden als Tauschware auf dem internationalen Überwachungsmarkt angesehen.

Es handelt sich damit um eine kalkulierte Nichtdurchsetzung von Grundrechten in der digitalen Sphäre. Das Internet ist damit politisch gewollt zum vormals berüchtigten rechtsfreien Raum verkommen.“

→ „Das Internet ist (...) politisch gewollt zum rechtsfreien Raum verkommen.“ Sascha Lobo, Blogger

Die Diagnose „failed state“ allein mit den Aufdeckungen von Edward Snowden und Wikileaks zu verknüpfen, greift jedoch aus unserer Sicht zu kurz. Es gibt darüber hinaus noch weitere Aspekte, welche die Diagnose eines in Fragen der Digitalisierung sicherlich nicht gescheiterten, aber doch immer noch „überforderten Staates“ unterstreichen. Auf diese wollen wir im Folgenden kurz näher eingehen.

Unzureichende Infrastruktur

Ähnlich wie viele Manager so gefallen sich auch europäische Politiker immer mehr darin, sich mit den Insignien der Digitalisierung zu schmücken. Ein Auftritt auf einem Start-up-Event oder einem Industrie-4.0-Kongress der Hannover Messe? Heute fast schon ein „Must have“ für jeden aufstrebenden Politiker. Buzzwords wie „Internet of Things“, „Big Data“, „Cloud Computing“? Heute so gut wie in jeder Zukunftsrede im Bundestag zu hören.

Auch in den digitalen Leitbildern der Bundesregierung etwa zur „Digitalen Agenda“ bzw. „Digitalen Verwaltung“ mangelt es nicht an einem entsprechenden „Buzzwording“.

Dort ist etwa zu lesen: *„Demokratie lebt von Teilhabe. Digitale Dienste ermöglichen dabei den verstärkten Dialog im demokratischen Raum und stellen Informationen bereit, die in der Vergangenheit häufig nur schwer zugänglich waren. Wir verbessern die digitalen Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger (...)“*

Und weiter: *„Die Bürgerinnen und Bürger benötigen für die Mitwirkungsprozesse einen gleichberechtigten Zugang zu Informationen und Dienstleistungen. Wir fördern daher die Barrierefreiheit in digitalen Medien (...)“*

Wir wollen Klarheit über das anwendbare ‚Völkerrecht des Netzes‘ herstellen, um die geltenden Grund- und Freiheitsrechte auch in der digitalen Welt wirksam zu schützen und die Chancen für eine demokratische Teilhabe am weltweiten Kommunikationsnetz zu verstärken. Das Recht auf Privatsphäre und die Informations- und Meinungsfreiheit müssen auch im digitalen Zeitalter durchgesetzt werden.“

Mangelnde Substanz

Das Problem an derartigen Selbstbeschwörungen ist nur: Hinter der Fassade steckt leider viel zu wenig Substanz. So liegt Deutschland, was den effektiven Digitalisierungsgrad anbetrifft, aktuell nur im Mittelfeld. Im „Digital Density Index“ von Accenture erreicht Deutschland beispielsweise nur 51,9 von 100 möglichen Punkten und landet im Ranking der 17 untersuchten führenden Volkswirtschaften nur auf Rang 9.

Auch im „European Digital Progress Report“ der EU landet Deutschland nur auf Platz 9 (von 28), mit Schwachstellen in zwei entscheidenden Kernbereichen: digitale Infrastruktur (Glasfaser-Internet) und E-Government.

Im Bereich E-Government landet die Bundesrepublik im EU-Ranking sogar nur auf Platz 18 von 28. Lediglich 19% der deutschen Internetnutzer nutzen demnach entsprechende Angebote, das ist einer der niedrigsten Werte in der gesamten EU.

Sucht man nach einem Vorbild, wie man das Thema E-Government vorantreiben kann, dann findet man dies erstaunlicherweise in dem kleinen europäischen Land Estland: Dort gibt es mittlerweile rund 600 E-Government-Dienste, von der elektronischen Steuererklärung bis zum E-Voting.

Fehlende Regulierung

Nicht nur die unzureichende technische Infrastruktur (schnelles Netz) und logistische Infrastruktur (E-Government), auch ein inzwischen in erheblichem Maße defizitärer Rechtsrahmen sind mit ausschlaggebend dafür, dass es berechtigt ist, in Zeiten der Digitalisierung von einem zunehmend überforderten Staat zu sprechen.

Zwar fordern inzwischen alle großen Parteien und parteinahen Stiftungen eine Anpassung des ordnungsrechtlichen Rahmens, um den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. De facto hat diese bisher in der Praxis jedoch nur unzureichend stattgefunden.

Ein Beispiel unter vielen: Während heute jede Würstchenbude strengsten ordnungs- und gewerberechtlichen Vorgaben unterliegt, sucht man diese für Internetunternehmen vergeblich. Wer etwa als Würstchenbudenbetreiber seine Stehtische nur wenige Zentimeter weiter auf den Gehweg

stellt, als vom Ordnungs-/Gewerbeamt vorgegeben, bekommt über kurz oder lang Probleme. Betreiber von Würstchenbuden unterliegen darüber hinaus regelmäßigen Kontrollen im Hinblick auf die Einhaltung hygiene-rechtlicher und arbeitsrechtlicher Vorschriften. Darüber hinaus müssen sie Steuervorauszahlungen in erheblichem Maße leisten. Und kein Würstchenbudenbetreiber der Welt darf Dritten Informationen darüber verkaufen, wer wann wie bei ihm eine Currywurst gekauft hat.

Digitalunternehmen genießen dagegen heute meist noch eine erstaunliche Freiheit. Schon mal gehört, dass Mitarbeiter von Ordnungsämtern monatliche Kontrollen bei Digitalunternehmen vorgenommen haben? Eher nicht. Im stationären Bereich sind diese in einigen Bereichen (z.B. in der Gastronomie) dagegen gängige Praxis.

Erstaunlich ist, dass sich – trotz dieser augenscheinlichen Ungleichbehandlung – viele Wirtschaftsliberale wie Wirtschaftskritiker darin einig sind, die Netzfreiheit auch zukünftig zu erhalten: Sie plädieren dafür, dass Internet unter dem Vorwand unerlässlicher „Netzneutralität“ weitgehend regelungsfrei zu halten.

Ohne klare rechtliche Regelungen und deren Einhaltung droht das Wirtschaftsgefüge im Netz (und auch darüber hinaus) jedoch erheblich gestört zu werden. In vielen Bereichen des Internets (Suchmaschinen, soziale Netzwerke, digitale Buch- und Musikshops etc.) haben sich bereits jetzt oligopol- bzw. monopolartige Strukturen herausgebildet. Unlautere Wettbewerbspraktiken sind dort an der Tagesordnung. Dass diese Entwicklung weitergeht, können weder wirtschaftsfreundliche noch wirtschaftskritische Stimmen wollen.

→ *„Ohne klare rechtliche Regelungen und deren Einhaltung droht das Wirtschaftsgefüge im Netz und darüber hinaus erheblich gestört zu werden.“* d.lead

Damit auch die digitale Wirtschaft ordentlich funktioniert, ist also auch dort ein angemessener ordnungspolitischer Rahmen notwendig. Damit wollen wir keineswegs für einen digitalen Kontroll- oder gar Überwachungsstaat plädieren. Im Gegenteil: Der Abbau vieler unnötiger behördlicher Schikanen ohne wirklichen Nutzen für den Verbraucher oder die Gemeinschaft ist auch im Offline-Bereich mehr als empfehlenswert.

Die vollkommene Abwesenheit von Regeln und deren Einhaltung ist allerdings genauso wenig agil oder souverän wie ein zuviel an Regeln. Beides führt dazu, dass Wettbewerb und Markt nicht mehr richtig funktionieren, was keiner wollen kann.

Wie schwierig eine Regulierung digitalen Marktes ist, zeigt u.a. die sogenannte Charta der Digitalen Grundrechte der Europäischen Union. Kritiker haben den Urhebern dieser Charta, einer Gruppe von Politikern, Wissenschaftlern, Schriftstellern, Journalisten, Netzaktivisten und Bürgerrechtlern vorgeworfen, sie folgten einer „Zensurphantasien“ und eine „vermessener“ Regulierungshang.

Die Juristin Julia Zeh hat dieser Kritik entgegengesetzt, dass es auffällig ist, wie viele Entscheidungsträgern die in der Charta angesprochenen Missständen zwar selber missbilligten, wie wenige jedoch bislang die Initiative ergriffen hätte, etwas dagegen zu unternehmen. Dass eine vernünftige Regulierung schwer ist, bedeutet noch lange nicht, deshalb eine anhaltende und gefährliche Nichtregulierung zu praktizieren.

→ *„Unsere Gesetze sind aus der analogen Welt und passen oftmals nicht.“* Prof. Dr. Johannes Caspar, Datenschutzbeauftragter der Freien Hansestadt Hamburg

Mit seiner Nichtregulierung gerät der Staat jedenfalls zunehmend in ein Dilemma: Einerseits zwingt ihn die Schnelligkeit der Veränderungen dazu, den Rechtsrahmen schneller an diese Veränderungen anzupassen. Andererseits gelingt es ihm aufgrund seiner eigenen Behäbigkeit immer schlechter genau dies zu tun. Dieses Dilemma hat der Hamburger Datenschutzbeauftragte Prof. Dr. Johannes Caspar folgendermaßen beschrieben:

„Unsere Gesetze sind aus der analogen Welt und passen oftmals nicht. Aufgrund der Komplexität der Materie und der hohen technischen Dynamik der Entwicklungen ist der Gesetzgeber partiell überfordert und befindet sich in einem permanenten Nachsteuerungsdilemma. Was der Gesetzgeber anfasst, ist oft schon wieder veraltet, nachdem es durch die gesellschaftlichen und politischen Diskurse gegangen ist. Leider ist aber auch zu konstatieren, dass oft der Wille zu innovativen Regelungen fehlt. Erinnerung sei nur an das 2010 vom damaligen Innenminister angekündigte ‚Rote-

Linien-Gesetz' für den Datenschutz im Bereich des Internets, von dem wir nach wie vor weit entfernt sind.“

Mangelhafte Durchsetzungsbereitschaft

Die zunehmende Überforderung des Staates in Zeiten der Digitalisierung hat allerdings nicht nur etwas mit derartigen Timelags in der Anpassung der Rechtsordnung zu tun, sondern ganz offensichtlich auch mit dem fehlenden Willen, diese im digitalen Bereich genauso konsequent umzusetzen, wie im nichtdigitalen Bereich.

Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich vor allem Mitarbeiter unterer Behörden häufig selbst damit überfordert sehen, mit den Herausforderungen der Digitalisierung zurechtzukommen.

Ein Beispiel von vielen liefert hier der **Glücksspielmarkt**. Die Umsetzung geltenden Rechts in Form des Glücksspielstaatsvertrages ist nicht nur an tatsächlich bestehenden europarechtlichen Problemen gescheitert. Ursächlich hierfür war vielmehr auch, dass die jeweils zuständigen Landesbehörden eine Umsetzung aus persönlicher Überforderung heraus verschleppt haben. Die Zerstrittenheit der Landesregierungen bot ihnen hierfür eine perfekte Rechtfertigungsgrundlage. Im Ergebnis hat der weitgehende Nichtvollzug dazu geführt, dass die bereits zuvor bestehenden erheblichen Verschiebungen des Glücksspielmarktes weg von legalen Anbietern in Richtung unkontrollierter Anbieter aus Steuerparadiesen wie Malta und Gibraltar erheblich verstärkt wurde.

Ein ähnliches Vollzugsdefizit des Staates gibt es auch bei Themen wie dem **digitalen Verbraucher-, Persönlichkeits- und Betrugsschutz**. Wer beispielsweise einmal bei einem sozialen Netzwerk versucht hat, sich gegen persönliche Verleumdung zu wehren (nach § 187 StGB ein eindeutiger Straftatbestand), wird feststellen müssen, dass seine Eingaben bei dem jeweiligen Netzwerk meist nur Standard-E-Mailantworten bewirken, nicht aber eine Löschung der verleumderischen Posts. Versucht man sich darüber bei staatlichen Stellen zu beschweren, dann zeigen sich diese in der Regel überfordert und lehnen jedwede Intervention behördlicherseits ab.

Ähnliches gilt für betrügerische Angebote von **Fake-Händlern** auf Online-Marktplätzen: Kunden, die darauf reinfallen, werden von den Betreibern dieser Online-Marktplätze bei der Durchsetzung ihrer berechtigten

Rechtsinteressen häufig allein gelassen. Dabei gibt es durchaus gesetzliche Regelungen, welche die Betreiber eigentlich verpflichten würden, für ein ordentliches Funktionieren ihrer Marktplätze zu sorgen. Man stelle sich einmal vor, Betreiber von Finanzbörsen wie die Deutsche Börse AG, NYSE oder die London Stock Exchange würden solche Fake-Händler zulassen: unmöglich! Oder aber auch, ein Betreiber eines Flohmarktes würde Betrug auf seinem Markt dulden. Das Gewerbeamt würde ihm über kurz oder lang seine Erlaubnis entziehen.

Und noch ein weiteres Beispiel: Die weitgehende Umgehung **steuerlicher Regelungen** durch Internetunternehmen hat bereits zu erheblichen Verschiebungen im Steueraufkommen einzelner Länder geführt. Auch hier gilt, dass es weniger an tatsächlichen gesetzlichen Veränderungen (z.B. in Form entsprechender EU-Richtlinien) mangelt, als vielmehr an erheblichen Umsetzungsherausforderungen, die z.B. darin bestehen, dass es für einzelne Finanzämter häufig schwierig ist, länderübergreifende Transaktionen im Digitalbereich richtig zuzuordnen und nachzuvollziehen.

Auch mit der Umsetzung des **Datenschutzes** tun sich staatliche Behörden bisher schwer. So hat es in den vergangenen Jahren über verschiedene Novellen des Bundesdatenschutzgesetzes und entsprechende landesrechtliche Regelungen tatsächlich eine deutliche Verbesserung des gesetzlichen Schutzes personenbezogener Daten gegen missbräuchliche Verwendung gegeben. Das Problem ist nur, dass die Einhaltung dieser Gesetze nicht genügend überwacht wird.

Wie etwa ist es sonst möglich, dass – wie jüngst unter der Überschrift „Nackt im Netz“ in den Medien zu lesen war – die Web-Historie von Millionen Nutzern ohne deren Wissen völlig straffrei im Internet zu kaufen war (siehe hierzu unsere Ausführungen in Kapitel 10). Zwar war der Aufschrei in den Medien groß, unter anderem da dabei nicht nur Daten von Privatpersonen, sondern auch von Politikern und Managern verkauft wurden, Passiert ist de facto bisher jedoch wenig, obwohl die Betreiber der Bots, welche die Daten gesammelt haben, offensichtlich klar identifizierbar sind.

Unabhängige Kontrolle

Dass es durchaus Mittel und Wege gibt, auf Grundlage geltender Gesetze für einen funktionierenden Datenschutz und damit auch für einen intakten wirtschaftlichen Handlungsrahmen zu sorgen, hat der Hamburgische

Beauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit im Juli 2016 bewiesen. Er hatte damals eine Verwaltungsanordnung erlassen, die es Facebook untersagte, jenseits des geltenden rechtlichen Rahmens Daten von deutschen WhatsApp-Nutzern zu erheben und zu speichern.

Die Tatsache, dass er bisher mit solchen Aktionen weitgehend allein da stand, ist allerdings nicht nur erschreckend, sondern symptomatisch für ein zunehmendes Staatsversagen in digitalen Zeiten.

Dabei liefert gerade der Datenschutz eine gute Vorlage dafür, wie die Ausübung von Staatsmacht in Zeiten der Digitalisierung gut funktionieren kann. Mit der Schaffung rechtlich selbstständiger Kontrollstellen für Datenschutz hat man sich ja bewusst gegen das herkömmliche Schema der Ausübung von Staatsgewalt durch untere, häufig überforderte Verwaltungsbehörden entschieden und stattdessen unabhängige Einrichtungen geschaffen (wie es ja ähnlich auch das Bundeskartellamt, die Monopolkommission oder das Bundesumweltamt sind), die ein hohes Maß an Fachexpertise und Neutralität mit dem notwendigen Maß an Agilität verknüpfen.

Was also ist zu tun? Wie kann der Staat als oberste Instanz einer gleichermaßen agilen wie souveränen Demokratie in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung wieder sein rechtliches Monopol zurückerlangen? Auch hierfür gibt es sicherlich kein Patentrezept. Aber **einige Grundregeln**, die man unserer Auffassung nach beachten sollte.

Steigerung der Digitalpräsenz

Gerade weil das Internet nicht nur Transparenz liefert, sondern in steigendem Maße auch Intransparenzen fördert, sind staatliche Institutionen aufgefordert, ihre Digitalpräsenz deutlich zu erhöhen.

Nicht etwa in Form peinlicher Tweets, die so mancher Politiker absondert oder aber wöchentlicher Podcasts der Kanzlerin, die vor dem Hintergrund immer schnellerer Informationshalbwertzeiten im Netz kaum noch Wirkung zeigen, sondern im Sinne einer hochaktuellen und umfassenden digitalen Informationspolitik von Politik und Verwaltung.

Erschreckenderweise sind es ja häufig die politischen Randparteien und die diese begleitenden Nischenmedien, welche die Klaviatur einer erfolg-

reichen Medienpolitik im Netz viel besser beherrschen als die etablierten politischen Institutionen.

Wer sich hier mit den richtigen, weil objektiv überprüfbaren Informationen, durchsetzen will, muss allerdings auch bereit sein, klare Regeln für eine gelingende Medienpolitik im Netz zu formulieren. Was etwa spricht gegen ein Verbot von „sozialen Bots“? Im Prinzip handelt es sich dabei um nichts anderes als um politische Irreführung oder – um im Wirtschaftsargon zu bleiben – um unlauteren Wettbewerb. Der ist auch im Wirtschaftsleben verboten. Warum tut man sich im politischen Kontext so schwer damit, das zu begrenzen?

Erhöhung der Digitalkompetenz

Neben einer Erhöhung der Digitalpräsenz, ist es unserer Auffassung nach wichtig, dass der Staat mit allen drei Gewalten (Legislative, Exekutive, Judikative) die eigenen digitalen Kompetenzen erheblich ausbaut, um für die Herausforderungen der Digitalisierung gewappnet zu sein.

Auch hier gilt, dass das eine oder andere Expertengremium, ein Fachbeirat, die Ernennung von „Digital-Botschaftern“ ein erster wichtiger Schritt sein kann, die staatlichen Digitalkompetenzen zu erhöhen. Allerdings erinnern viele dieser Maßnahmen doch eher an Oberflächenkosmetik, ganz ähnlich wie die Gründung eines „Digital Labs“ in manchen Unternehmen.

Was den Staat betrifft mangelt es daran, dass er Digitalkompetenz in zunehmendem Maße auch in die eigene Organisation hineinträgt, dort implementiert und nicht nur externe Experten für die Beantwortung digitaler Fragen hinzuzieht, auch wenn deren Unterstützung sicherlich wichtig ist.

→ „Der Staat muss Digitalkompetenz vermehrt in die eigene Organisation hineintragen und dort implementieren.“ d.lead

Schaut man sich etwa die Schwierigkeiten an, die staatliche Institutionen, von der Bundeswehr über Polizei und Steuerbehörden bis hin zu städtischen Verwaltungen, aktuell noch damit haben, IT-Kompetenz in ihren Behörden zu implementieren, dann zeigt sich hier doch noch ein erhebliches Handlungsdefizit.

Digitale Handlungsfähigkeit setzt also zunächst den richtigen Umgang mit digitalen Techniken voraus. Wie hilfreich das etwa in Krisensituationen sein kann, zeigt das folgende Beispiel: Als am 23. August 2011 ein Erdbeben der Stärke 5,9 die Region rund um Richmond, Virginia traf, erfuhren Anwohner in New York sofort per Twitter davon und zwar 30 Sekunden bevor die Erdbebenwelle auch sie betraf.

Die verstärkte Nutzung digitaler Techniken ist aus unserer Sicht allerdings nicht ausreichend, um von wirklicher Digitalkompetenz auf Seiten staatlicher Institutionen zu sprechen. Wichtig ist vielmehr, dass der staatliche Verwaltungsapparat lernt, mit diesen neuen digitalen Techniken auch richtig umzugehen.

Wie das im Idealfall aussehen kann, war während des Amoklaufs am Münchener Olympia-Einkaufszentrum im Sommer 2016 gut zu sehen. Der Polizeisprecher Marcus da Gloria Martins hat damals nicht nur den Dialog mit den klassischen TV-Medien hervorragend gemeistert, sondern mit seinem Team auch die sozialen Medien so bespielt, dass dies erheblich zur Beruhigung der Massen beitrug.

„Souverän“, „offen“, „professionell“, „schnell“, „agil“, diese Attribute wurden danach der Münchener Polizei in den Medien zugesprochen, alles Eigenschaften, die sehr stark an das von uns propagierte Leitbild der „agilen Souveränität“ erinnert.

Optimierung der staatlichen Handlungsstrukturen

Was häufig verhindert, dass staatliche Institutionen eine solche „agile Souveränität“ in Fragen der Digitalisierung ausüben können, ist nicht zuletzt ihre eigene Handlungsstruktur.

Zu starr sind die politischen Willensbildungsprozesse, um eine entsprechende Agilität etwa in gesetzgebender Hinsicht zu ermöglichen, zu behäbig die klassischen Verwaltungsstrukturen, um ein entsprechend souveränes Handeln auch bei sich schnell verändernden Rahmenbedingungen zu schaffen.

Manchmal ist eine solche Behäbigkeit sicherlich auch angebracht. Eine Demokratie, die grundlegende Entscheidungen etwa über den Verbleib im Euro oder gar die Einführung der Todesstrafe zukünftig im Schnellverfahren nach dem „Dash-Button-Verfahren“ vollziehen würde, wäre weder

vorstellbar noch wünschenswert. Um in einer Demokratie zu einer vernünftigen Willensbildung zu kommen, braucht man tatsächlich Zeit und ein abgestuftes Verfahren, das den vernünftigen Austausch von Meinungen ermöglicht und Irreführungen zumindest begrenzt.

→ *„Bestimmte Teile der politischen Willensbildung eignen sich nicht für eine Abstimmung nach dem Dash-Button-Verfahren.“ d.lead*

Um auch in digitalen Zeiten dem eigenen Anspruch an eine transparente und effiziente Willensbildung gerecht zu werden, müssen staatliche Institutionen die Transparenz und Schnelligkeit ihrer Entscheidungsfindungsprozesse dennoch deutlich erhöhen.

Viele Gesetzgebungsprozesse dauern nicht zuletzt deshalb so lange, weil der Lobbyeinfluss bei diesen erheblich ist. Außerdem gibt es trotz entsprechender Informationsfreiheits- und Transparenzgesetze in der Praxis immer noch zu viele Möglichkeiten, diese zu umgehen. Im Ergebnis stellen Gesetzgebungsverfahren und Verwaltungsakte für viele Bürger immer noch recht intransparente Tatbestände dar. Dies ist einer der Gründe für die zunehmende Politikverdrossenheit der Menschen.

Dabei ist es durchaus angebracht, auch einmal neue Wege zu beschreiten. Warum etwa wurden die Verhandlungen über die Freihandelsabkommen CETA und TTIP nicht ganz offen im Internet dokumentiert und stattdessen hinter verschlossenen Türen geführt? Eine öffentliche Diskussion hätte es nicht nur eher ermöglicht, den einen oder anderen Kritiker zu überzeugen. Vielmehr hätten die beteiligten politischen Institutionen auch viel eher damit beginnen können, kritische Punkte, wie etwa den Ersatz staatlicher Gerichtsbarkeit durch Schiedsgerichte, zu erkennen und die Vertragswerke, dem evidenten „Volkeswille“ entsprechend rechtzeitig anzupassen.

Genau in dieser Hinsicht agieren viele staatliche Akteure jedoch noch ähnlich „unsouverän“ wie viele Manager. Mit dem Glauben, ihre Souveränität selbst in Zeiten der Digitalisierung vor allem durch eine falsche „Hinterzimmerpolitik“ am Leben erhalten zu können, erreichen sie genau das Gegenteil: Am Ende ist ihr Vorgehen weder souverän, noch agil. Viel agiler und gleichermaßen souveräner wäre es gewesen, die Bürger rechtzeitig in den Prozess der Willensbildung über mehr Freihandel zu integrieren. Dann hätten auch diejenigen Stimmen, die sich zunehmend gegen den Freihandel wenden, weniger Zulauf erhalten.

Das richtige Maß an Sicherheit

Ähnlich paradox ist auch die Rolle des Staates in Zeiten zunehmender digitaler Sicherheitsbedrohungen zu sehen. Einerseits muss der Staat angesichts zunehmender Sicherheitsrisiken den Bürgern wieder das Gefühl vermitteln, dass er eine solche Sicherheit auch gewährleisten kann. Andererseits fällt dies staatlichen Institutionen in Zeiten der Digitalisierung immer schwerer.

Hierzu nochmals die Bundesregierung in ihrem digitalen Leitbild 2020:

„Der Staat steht auch in der vernetzten Welt in der Verantwortung, Gefahren und Kriminalität im Internet wirksam abzuwehren. Wir nehmen diese Verantwortung für die öffentliche IT-Sicherheit an und wollen unserer Aufgabe des Schutzes der Gesellschaft und Wirtschaft im digitalen Zeitalter gerecht werden. Dazu bedarf es einer strategischen Neuausrichtung der Cyber-Sicherheits-Architektur ebenso wie einer besseren Ausstattung der Sicherheitsbehörden in technischer und personeller Hinsicht.“

Maßnahmen wie Stärkung des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) oder von Bundespolizei und Bundeskriminalamt zu Themen wie Cybercrime und Cybersecurity sind hierfür sicherlich wichtig.

Damit sich die Bürger wirklich sicher fühlen, reicht das jedoch nicht aus. Erst wenn es gelingt, Straftaten wie die inzwischen schon alltägliche Datenhehlerei in umfassendem Maße einzudämmen, kann ein solches Sicherheitsgefühl entstehen.

Wie schwierig dies umzusetzen ist, belegt nicht zuletzt Paragraph 202d StGB, der erst im Dezember 2015 eingeführt wurde. Dieser soll zwar eigentlich die Datenhehlerei eindämmen. Er stellt jedoch gleichermaßen den Umgang mit „geleakten“ Daten unter Strafe, ohne angemessene Ausnahmeregelungen für die Presse zu schaffen. Ein Kollektiv aus Anwälten, Journalisten und Bloggern hat daher jüngst Verfassungsbeschwerde gegen diesen Paragraphen beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe eingereicht.

Nur weil etwas schwierig zu regeln ist, bedeutet dies jedoch nicht, dass man deshalb gänzlich auf jede Form von Regelung verzichten sollte. Sie muss nur so erfolgen, dass sie die damit zwangsläufig verbundenen Dilemmata so regelt, dass das richtige Maß zwischen Freiheit und Sicherheit

gewahrt bleibt. Genau das ist mit dem Prinzip der „agilen Souveränität“ gemeint.

Digitale Selbstbestimmung

Als Staat in digitalen Zeiten „souverän agil“ zu sein, heißt dabei auch das Thema „äußere Sicherheit“ in digitalen Zeiten neu zu definieren. Bereits heute werden Kriege in hohem Maße digital geführt. Wer genau solche Kriege vermeiden will, kommt daher um entsprechende digitale Sicherungsmaßnahmen nicht herum.

Wolf-Rüdiger Moritz, Chief Security Office bei Infineon, hat mit Recht darauf verwiesen, dass es auch in Friedenszeiten heute für uns mehr und mehr darum geht, die eigene digitale Selbstbestimmung zu erhalten.

→ *„Digital sovereignty is the basis of our society’s digital self-determination. If we don’t achieve it, the reverse will apply: digital dependence.“* Wolf-Rüdiger Moritz, Chief Security Office bei Infineon

Eine solche „digitale Selbstbestimmung“ bedeutet allerdings auch, gerade wegen der eigenen Bündnisverpflichtungen notwendige Grenzen zu erkennen und die Einhaltung dieser Grenzen auch von den eigenen Bündnispartnern einzufordern.

Das eigentlich Tragische am NSA-Skandal besteht ja weniger darin, dass die NSA viele Bürger ausgehorcht hat, sondern dass sie mit ihrer Aushorchung selbst treuer Bündnispartner das **Vertrauen** der Bürger in eben dieses Bündnis unterminiert hat.

So stufen inzwischen viele Bundesbürger das Verhältnis Deutschlands zu den USA – unabhängig von der Trump-Wahl und bereits vor dieser – als eher schwierig ein. Kurz nach der Wahl Barack Obamas zum US-Präsidenten 2009 hatte noch eine überwältigende Mehrheit der Deutschen dieses Verhältnis als sehr gut eingeschätzt.

Jenseits der Kriegsführung geht es also in Friedenszeiten darum sicherzustellen, dass die eigene digitale Selbstbestimmung erhalten bleibt. Je mehr etwa die öffentliche Meinung durch Internet-Trolle und Falschmeldungen unterlaufen wird, umso mehr geht die eigene digitale Selbstbestimmung verloren.

→ „*Staaten müssen ihren Bürgern mehr digitale Sicherheit bieten, ohne dabei in einen Kontrollwahn zu verfallen.*“ d.lead

Wer seinen Bürgern auch in Fragen der digitalen Sicherheit wirklich Schutz bieten will, muss die Handlungsfähigkeit und Agilität des Staates in Sicherheitsfragen also deutlich erhöhen. Das darf dabei aber nicht so weit gehen, dass der Staat durch einen überzogenen Kontrollwahn und eine damit verbundene falsche Paranoia schließlich seine eigene Souveränität untergräbt.

Der agile souveräne Staat

Agile Souveränität, ist also ein Leitbild, das unserer Auffassung nach auch sehr gut auf die Rolle des Staates in Zeiten der Digitalisierung passt: Der Staat und seine Institutionen müssen lernen, die eigene Agilität, Flexibilität aber auch Schnelligkeit zu erhöhen, nicht etwa um die staatliche Souveränität zu untergraben, sondern um in digitalen Zeiten überhaupt noch souverän handlungsfähig zu bleiben.

Dabei ist es wichtig, auch hier das richtige Verständnis von Souveränität zu beweisen: In Zeiten der Digitalisierung wirklich souverän zu sein, bedeutet nämlich nicht, Macht um jeden Preis auszuüben, sondern sich im konkreten Moment über die jeweils geltende Situation erheben zu können und souverän abzuwägen, welche Entscheidung in dieser Situation jeweils die richtige ist.

→ „*Nicht Macht um jeden Preis auszuüben ist wirklich souverän, sondern sich im konkreten Moment über die jeweils geltende Situation zu erheben.*“ d.lead

Gerade die Vertreter staatlicher Institutionen, die ja nicht nur ihr eigenes Wohl, sondern immer auch das Gemeinwohl zu vertreten haben, sollten gerade in hektischen Zeiten über diese Fähigkeit verfügen.

Ein Beispiel hierfür liefert beispielsweise der Internet-Browser „Tor“. Dieser gilt – Medienberichten zufolge – als eines der wichtigsten Einstiegstore in das sogenannte „Dark Internet“, den Teil des Internets also, in dem aufgrund innovativer Verschlüsselungs- und Server-Techniken anonym mit Waffen und Drogen gehandelt wird, ohne dass die Beteiligten mit herkömmlichen Mitteln dabei entdeckt werden könnten.

Das „Dark Internet“ hat sich allerdings auch zu einem wichtigen Kommunikationsmedium für Freiheitskämpfer in Diktaturen entwickelt. Auch immer mehr Bundestagsabgeordnete nutzen diesen Browser inzwischen, nicht zuletzt aufgrund der verschiedenen Hacker-Attacken auf die Server des Bundestages, bei denen ihre eigenen vertraulichen Daten geleakt wurden.

Der Staat tut daher gut daran, richtig abzuwägen, wie agil und offen er sich derartigen wichtigen neuen Technologien gegenüber zeigt, und wo er die eigene scheinbare Souveränität in den Vordergrund stellt. Dies zeigt sich auch bei Themen wie dem jüngsten Hackerangriff „Pegasus“ auf das iPhone. Einem Bericht der Süddeutschen Zeitung zufolge stecken hinter diesem Angriff Hacker, die im Auftrag ausländischer staatlicher Player agiert haben. Auch westliche Staaten versuchen immer wieder, an die Handydaten z.B. von Whistleblowern zu kommen und zahlen dafür z.T. über eine Million Dollar.

Der Staat steckt hier zwangsläufig in einem Dilemma: Wenn er das gestiegene Sicherheitsbedürfnis seiner Bürger nur dadurch aufrechterhalten kann, dass er die Sicherheit im Umgang mit Daten selbst unterläuft, dann darf er sich nicht wundern, wenn dies schließlich zu einem Verlust des Glaubens in die Unabhängigkeit und Souveränität der eigenen staatlichen Institutionen führt.

Diesem Dilemma kann man nur entkommen, wenn man es tatsächlich mit analogen Mitteln jenseits simpler „Alles oder Nichts“ (0 oder 1) Logiken zu lösen versucht, z.B. mit einem offenen gesellschaftsübergreifenden Diskurs dazu, wie viel Anonymität und Freiheit im Netz unerlässlich sind und wo bzw. wie staatliche Einschränkungen hierzu notwendig sind.

Aktuell hat man allerdings eher den Eindruck, dass selbst so mancher Politiker und Verwaltungschef derartige Diskurse zu scheuen scheint und stattdessen eher in eine unkritische Digitaleuphorie einstimmt, wie sie sich z.B. in dem Hohelied auf eine völlig durchrationalisierte und digitalisierte Verwaltung äußert.

Ohne Zweifel: Jeder der einmal Stunden im Einwohnermeldeamt verbracht und dort auf den nächsten freien Termin gewartet hat, um dann nicht selten mit seinem konkreten Anliegen von einem Amtszimmer zum nächsten geschickt zu werden, wird die Einführung digitaler Administrati-

onsprozesse jubelnd begrüßen. Man muss allerdings auch aufpassen, dass dabei wichtige analoge Fähigkeiten nicht auf der Strecke bleiben.

Ähnlich wie der digitale CEO, die digitale Führungskraft in Unternehmen, müssen auch der digitale Politiker und der digitale Verwaltungschef erkennen, dass bei allen Vorteilen, die ein digitaler Staat, eine digitale Verwaltung mit sich bringen, der Erhalt von analogen Kompetenzen wichtig bleibt. Ohne diese läuft der Staat nämlich Gefahr seine eigene Glaubwürdigkeit zu unterlaufen.

Dies hat Hans Peter Bull, ehemaliger Landesminister, Datenschutzbeauftragter und Hochschullehrer für Öffentliches Recht, jüngst in einem Beitrag in der Süddeutschen Zeitung folgendermaßen veranschaulicht:

„Selbstverständlich müssen sich die Behörden moderner Technik bedienen, um ihren Massenaufgaben gerecht zu werden. Sie tun dies seit Langem: Zahlungsvorgänge sind automatisiert, allgemein zugängliche Internetportale bieten Informationen und Formulare, und manche Kommunikationsverfahren via Internet erlauben sogar die Kooperation von Bürgern und Verwaltern. Man kann über das Netz Anträge stellen, mit öffentlichen Unternehmen korrespondieren, Termine festlegen und Auskünfte einholen. Die Finanzämter nehmen Steuererklärungen meist elektronisch entgegen und verarbeiten sie auch elektronisch. Rechtsanwälte müssen Klagen bei Gericht künftig elektronisch einreichen; dann werden auch Gerichtsverfahren teilweise automatisch abgewickelt. (...)

Die Protagonisten dieses Trends sind davon überzeugt, dass Vernetzung und Digitalisierung den Interessen der Bürger stärker entsprechen als die traditionellen Methoden der Verwaltung. Das aber ist durchaus fraglich. Zwar profitieren die ‚Kunden‘ in mancher Hinsicht von der höheren Leistungsfähigkeit der Behörden; im günstigen Fall erhalten sie Steuerrückzahlungen, Gehälter und Beihilfen schneller. Sie können schneller erfahren, was in den Gesetzen steht und was die Verwaltung plant. (...)

Wenn es um die angemessene Anwendung von Rechtsbegriffen oder die Ausübung von Ermessen geht, nützt die automatisierte Datenverarbeitung wenig. Ein menschlicher Bearbeiter kann viele Anforderungen leicht erfüllen; er ist bei rechtlichen Ableitungen jedem Gerät überlegen. Die wirklich schwierigen neuen Aufgaben der Verwaltung – Umweltschutz, Wirtschaftsaufsicht, soziale Hilfen – werden auch mit noch so raffinierten au-

tomatischen Berechnungen nicht gelöst werden können. Künstliche Intelligenz ersetzt nicht soziale Kompetenz; technische Funktionsfähigkeit ist menschlicher Denk- und Urteilsfähigkeit unterlegen und wird es bleiben.

Die Politik, die für das Funktionieren der Verwaltung verantwortlich ist, sollte endlich erkennen, dass die Technik nur Hilfsmittel sein kann und dass es wichtiger ist, das notwendige Personal vorzuhalten und gut auszubilden.“

Umgang mit der neuen Freiheit

„Was machen Millionen Taxi- und Lkw-Fahrer rund um die Welt, wenn autonomes Fahren zum Standard wird? Was wird aus Postboten, wenn die Auslieferung mithilfe autonomer Autos, Roboter oder Drohnen funktioniert?

Dieser Frage ist Stephan Dörner unter dem provokanten Titel „Droht mit Digitalisierung jedem zweiten Job das Aus?“ Anfang 2016 in der WELT nachgegangen.

Seine Antwort: *„Bislang galt: Wann immer in der Menschheitsgeschichte technischer Fortschritt Arbeit überflüssig gemacht hat, sind an anderer Stelle neue Arbeitsplätze entstanden – und am Ende war die Gesellschaft insgesamt wohlhabender. Doch zahlreiche Ökonomen und Zukunftsforscher, die sich intensiv mit den Folgen der Digitalisierung beschäftigen, glauben, dass es diesmal anders ausgeht.“*

Sicherlich wird die zunehmende „Softwareisierung“ in der Welt nicht nur immer mehr bestehende Jobs „auffressen“, wie dies Internetunternehmer und Wagniskapitalgeber Marc Andreessen drastisch auf den Punkt gebracht hat, sondern auch neue schaffen. Die Frage ist nur, in welcher Zahl, mit welcher Qualifizierung und mit welcher Bezahlung.

→ *„Software is eating the world.“* Marc Andreessen, Internet-Unternehmer und Wagniskapitalgeber

Mittelfristig stellt sich also auch aus staatlicher Perspektive die Frage, wie wir mit den neuen Möglichkeiten und Freiheiten umgehen wollen, welche die Digitalisierung uns bietet. Mehr Freizeit, weil viele von uns vielleicht alle in Zukunft weniger arbeiten müssen, bedeutet nicht zwangsläufig

mehr Freiheit, vor allem nicht die Freiheit an einem gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können, das zwangsläufig immer auch etwas kostet.

Am Ende wird die Digitalisierung wie bei jedem technologischen Wandel Gewinner und Verlierer mit sich bringen. *„Einige werden auf der Strecke bleiben, weil sie mit der Geschwindigkeit auf der Welt einfach nicht mehr mitkommen“*, so Joe Kaeser auf dem Wirtschaftsgipfel 2016 der SZ in Berlin.

Nachdem die Diskussion über das bedingungslose Grundeinkommen bisher eher unter Philanthropen wie dem Anthroposoph und Gründer der dm-Kette Götz W. Werner Anhänger fand, bekennen sich mit Timotheus Höttges von der Deutschen Telekom und Joe Kaeser von Siemens inzwischen immer mehr Manager zu dieser Forderung.

Ein Kernproblem dabei ist nur, dass mit der Forderung nach einem Grundeinkommen dieses noch keineswegs auf den Weg gebracht ist. Wer wird dafür zahlen (die Wirtschaft, die Bürger ...)? Wer schafft dafür den richtigen Rahmen? Und wie verhindert man, dass dabei eine Zweiklassengesellschaft herauskommt? Alles Fragen, die deutlich stärker angegangen werden müssten, als dies so manche Gedankenskizze aus den Partei- und Gewerkschaftslaboren aktuell erkennen lässt.

Dass die Diskussion zur Zukunft der Arbeit nicht bei reinen Geldfragen stehen bleiben sollte, zeigt die Tatsache, dass zukünftig mehr und mehr auch die sogenannten „white collar jobs“ (Angestellten-, Verwaltungs-, Managementaufgaben) von der zunehmenden „Dematerialisierung“ unserer Arbeits- und Produktionsweisen (Ralf T. Kreuzter und Karl-Heinz Land) betroffen sein werden. Wie die japanische Tageszeitung Mainichi jüngst berichtete, will bspw. das japanische Versicherungsunternehmen Fukoku Mutual Life Insurance fast 30% seiner Mitarbeiter in der Abteilung Schadensbemessung durch künstliche Intelligenz ersetzen.

Das Beispiel Fukoku Mutual Life Insurance zeigt, dass zukünftig auch immer mehr Menschen von der Digitalisierung betroffen sein werden, die aufgrund ihres Bildungsgrades eigentlich eher prädestiniert sind, mit den digitalen Entwicklungen Schritt zu halten.

Erste Ideen, um dem zu begegnen, sind die Einführung der 30-Stunden-Woche bei vollem Lohn-/Gehaltsausgleich, die aktuell vielfach diskutiert

wird. Eine andere Idee ist, die Arbeit von Maschinen zu besteuern: Für jeden Euro, den eine Maschine erwirtschaftet, gehen 10 oder mehr Cent an den Fiskus und finanzieren dann das Grundeinkommen der Bürger. Werden sich die Menschen also zukünftig nur noch ihren Hobbys widmen, weil Maschinen und Computer die Arbeit erledigen? Wird Arbeit irgendwann zum Hobby?

Diese erneut ziemlich „analogen“ Fragen müssen dringend geklärt werden. Dafür muss allerdings nicht nur die Politik den Rahmen schaffen. Auch die Wirtschaft muss sich an diesen Diskussionen zukünftig aktiver beteiligen. Sonst entzieht sie sich irgendwann selbst die Basis. Was bringt es schließlich, wenn uns bald Maschinen die Arbeit völlig abnehmen, viele von uns aber nicht mehr das nötige Geld verdienen werden, um die damit geschaffenen Waren zu kaufen.

Rettung der Stammtischkultur

Einen ganz anderen Aspekt, der die Bedeutung des Erhalts analoger Fähigkeiten in digitalen Zeiten unterstreicht, hat jüngst Frank Perganed in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung unter der Überschrift „Deutschland braucht wieder Stammtische“ hervorgehoben:

„Der Populismus in Deutschland blüht. (...) Aber den Stammtisch gibt es kaum noch. (...) Am Stammtisch konnte man sich Luft machen, auf den Tisch hauen und bierselig streiten. Das war reinigend ...“

Im Internet fehlt *„außer dem Tisch auch der Stammtischpartner, der es vielleicht ein wenig anders sieht, mit dem man sich streitet, gerne auch einmal laut. Und von dem man zur späten Versöhnung fröhlich ein Bier serviert bekommt.“* Stammtische im Internet wie auf der Straße neigen dagegen dazu, beim *„ewigen Gemaule und bei der schlechten Laune“* zu verharren.

Im Fehlen derart „geschützter Räume“, wie es der Stammtisch früher war, ist eine der Kernherausforderungen der politischen Kultur in digitalen Zeiten zu sehen: Eine erhöhte Transparenz, die positiv ist, wenn sie beispielsweise dazu beiträgt, politische Teilhabe zu vereinfachen und politische Skandale schneller aufzuklären, verkehrt sich ins Gegenteil, wenn dadurch die Privatsphäre des Einzelnen wie auch von Gemeinschaften zerstört wird.

Politik braucht geschützte Räume, wie der Stammtisch einer ist, bei dem nach dem Motto „die Gedanken sind frei“ nicht jedes Wort „politically correct“ sein muss und gleich auf die Goldwaage gelegt wird.

Genau dieser reinigende Mechanismus von Stammtischen wird allerdings durch die Funktionsweise von Suchmaschinen und sozialen Netzwerken konterkariert: Man bekommt dort nämlich – anders als beim klassisch analogen Stammtisch – vor allem die Informationen zu sehen, welche die eigene Meinung widerspiegeln: Es entsteht der sogenannte „Echokammereffekt“.

„Am Ende bekommt man nur noch seine eigenen Meinungen wiedergespiegelt. Das bewirkt eine gesellschaftliche Polarisierung, also die Entstehung separater Gruppen, die sich gegenseitig nicht mehr verstehen und vermehrt miteinander in Konflikt geraten. So kann personalisierte Information den gesellschaftlichen Zusammenhalt unabsichtlich zerstören. Das lässt sich derzeit etwa in der amerikanischen Politik beobachten, wo Demokraten und Republikaner zusehends auseinanderdriften, so dass politische Kompromisse kaum noch möglich sind. Die Folge ist eine Fragmentierung, vielleicht sogar eine Zersetzung der Gesellschaft.“

Kreative Neuerung statt schöpferische Verstörung

Es wäre sicherlich naiv, unsere Betrachtungen zu den Anforderungen an eine gelingende Staatskunst in Zeiten der Digitalisierung mit einer Aufforderung zur Wiederbelebung einer „analogen Stammtischkultur“ zu beenden. Vielmehr verlangt aus unserer Sicht die Digitalisierung tatsächlich nach einer fundamentalen Neuorganisation von Politik schlechthin.

→ *„Die digitale Logik der agilen Netzwerkbildung ist inkompatibel mit dem Betriebssystem des Industriezeitalters und seiner trägen, vertikalen Massenorganisationslogik.“* Christian Grünwald, Z-Punkt

Der klassische Parteienstaat, die klassische Logik der Organisation von Massen, die Macht des Faktischen, all diese Grundgesetze herkömmlicher Demokratien werden in Zeiten der Demokratisierung zunehmend in Frage gestellt.

Um das zu erkennen, muss die Politik aber zunächst einmal ihre überzogene Hochachtung gegenüber der Digitalisierung ablegen, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dies hat der Politologie Christian Grünwald

von der Kölner Beratung Z-Punkt jüngst in einem Kommentar für die Süddeutsche Zeitung sehr schön beschrieben:

„Die Theorie der ‚schöpferischen Zerstörung‘ des österreichischen Ökonomen Joseph Schumpeter wurde mit einer beinahe religiösen Innovationsgläubigkeit verinnerlicht – Verdrängungswettbewerb und Angriff auf das Etablierte als kategorischer Imperativ.

Diese Innovationen haben Kulturtechniken verändert, die Art zu kommunizieren, sich zu organisieren, zu informieren, zu erinnern und zu orientieren. Kurzum: Sie haben ganze Gesellschaften verändert.

Die digitale Logik der agilen, fluiden horizontalen Netzwerkbildung ist inkompatibel mit dem Betriebssystem des Industriezeitalters und seiner trägen, vertikalen Massenorganisationslogik. Infolge der digitalen Revolution geraten diese Massenorganisationen und vertikale Hierarchien immer mehr unter Druck – die Krise der Volksparteien und repräsentativen Demokratie, mitsamt des ihr nachgelagerten Sozietops der Experten aus Wissenschaft und Journalismus, ist Ausdruck dieser Entwicklung. So haben gegenwärtig nur noch neun Prozent der Amerikaner Vertrauen in den Kongress.

Die Philosophie des permanenten Angriffs auf das Etablierte überträgt sich nun auch auf die Politik. Populistische Parolen verfangen immer stärker (...). Die Ochsentour durch eine politische Partei ist ein Relikt des Industriezeitalters, als man sich in Festanstellung bei einer Firma ein Arbeitsleben lang nach oben diente.

Die Logik der digitalen Dienstleistungsgesellschaft folgt einem viel höheren Grad an Flexibilität, die politische Teilhabe wird unverbindlicher, spontaner und unberechenbarer.

Langfristige Bindungen fallen weg, die Gesellschaften werden granularer und differenzieren sich weiter aus. Meinungen und Programme werden zunehmend durch Emotionen ersetzt – Hypes und Skandalisierung sind die Folge schneller Erregungswellen eines hochvernetzten Systems.

Rassismus, Sexismus, Beleidigung: Der Populist Trump nutzte geschickt die Erregung der Netzwelt, um sich die mediale Aufmerksamkeit zu sichern. Je stärker er mit den etablierten Konventionen brach, umso mehr stieg die Zustimmung und Begeisterung seiner Anhänger.

In einem gewissen Sinn agierte er genauso wie die Ubers, Airbnbs und Facebooks gegenüber bestehenden Regeln und Gesetzen – erst mal eigene Regeln schaffen und dann sehen, ob es gesetzeskonform ist. Und hier wie dort antwortet der mündige Bürgerverbraucher nicht etwa mit Boykott, sondern mit begeisterter Nutzung der Angebote.

Ganz nebenbei beseitigte Trump ein etabliertes System, ganz im Sinne der Valley-Philosophie: das der unentwegt Wahlkampfspenden sammelnden Super-Pacs. Wer laufend provoziert, ist auch laufend auf allen Kanälen präsent. (...)

Die Netzneutralität sorgt dafür, dass ein Blog von und für Verschwörungstheoretiker per se genauso gewichtet wird wie die Webseite der New York Times. Zu jeder Wahrheit des vermeintlichen Establishments findet sich im Netz eine Gegenwahrheit. Dies macht postfaktische Politik erst möglich, weil etablierte Quellen nicht mehr glaubhaft erscheinen.

Und selektive Algorithmen führen zu Filter Bubbles, in denen keine Konfrontation mit Gegenmeinungen stattfindet. Ein solcher Algorithmus, der zu wissen glaubt, was der Nutzer lesen oder sehen möchte, ist jedoch nur eine Fortführung kognitiver Verzerrungen des Menschen.

Die Philosophie des Silicon Valley, die Lust auf Verdrängung und Kaputt-machen des Etablierten, der unbedingte Reiz des Neuen, das mag in der Wirtschaft unter Ausklammerung sozialer Folgekosten funktionieren, in der politischen Sphäre ist es eine Katastrophe.

Das feudale System war ein Abbild der Agrarwirtschaft, der effiziente Bürokratiestaat mit auf Dauerhaftigkeit angelegten Institutionen eines der Industrialisierung. Wie ein Staatsgebilde aussieht, das eine disruptive Wissensgesellschaft spiegelt, ist zurzeit noch nicht einmal im Ansatz erkennbar.“

Auch wir haben leider genauso wenig wie Christian Grünwald ein Patentrezept dafür, wie so ein neues Staatsgebilde aussehen könnte. Vielleicht ist es aber auch falsch, gleich nach einem solchen neuen Staatsgebilde zu verlangen, wenn sich nicht zu allererst unser Selbstverständnis von Politik und das Selbstverständnis der Politiker selbst ändert.

→ „Demokratie muss in Zeiten der Digitalisierung anders organisiert werden.“ d.lead

Demokratie muss in Zeiten der Digitalisierung tatsächlich anders organisiert werden. Sie verlangt nach mehr Transparenz, mehr Mitmachmöglichkeiten, nach mehr erkennbarer Agilität, wie sie sich z.B. in der wachsenden Zahl bürgernaher Portale offenbart.

Alle Eigenschaften, die bisher Politik ausgemacht haben – mühsame Karrierewege in den Parteien, Machtspiele, Intrigen und langwierige Willensbildungsprozesse, die letztendlich doch nicht immer zu wirklich objektiven und demokratischen Entscheidungen geführt haben, sondern häufig leider auch zum Gegenteil davon – stehen wichtigen digitalen Neuentwicklungen wie etwa einer verstärkten zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation massiv entgegen.

Vor allem sind es jedoch viele Politiker und Verwaltungsbeamte selbst, ihre ausgeprägten Egos, ihre Inflexibilität, ihre Unfähigkeit Macht abzugeben oder zu teilen, die einer Erhöhung der staatlichen Effizienz und Demokratiefähigkeit durch die Digitalisierung im Wege stehen.

Genau diese Politiker und Beamte darf es nicht verwundern, wenn Menschen, die sich nicht nur von der Wirtschaft, sondern auch von Politik und Verwaltung zunehmend abgehängt fühlen, auf die Straße gehen und rufen: Wir sind das Volk.

Die Hoffnung, digitale Techniken würden dem Volk quasi automatisch mehr Möglichkeiten der Teilhabe am politischen Willensbildungsprozess ermöglichen, trägt jedenfalls genauso wie die Utopie, unsere Grundrechte könnten durch Digitalstrategen, Ingenieure oder Software-Entwickler definiert oder gar verteidigt werden. Dazu sind die gesellschaftlichen Herausforderungen, denen wir uns in Zeiten der Digitalisierung gegenübersehen, einfach zu komplex.

→ *„Sie (die Freiheit) kann nur durch politische Prozesse und nicht von Ingenieuren und Software-Entwicklern oder den Top-Strategen von Weltkonzernen definiert werden.“* Dr. Alexandra Borchardt, Chefin vom Dienst, Süddeutsche Zeitung

„Einige Dinge sind also zu tun, damit die Freiheit in der digitalen Welt ihren Namen verdient. Zunächst brauchen Menschen eine wirtschaftliche Grundlage, um ihre Rechte und Freiheiten wahrnehmen zu können. Der Kampf gegen das Zerfallen der Gesellschaft, die Reform der Bildung und

das Ringen um die Teilhabe am Wirtschaftsleben sind zentrale Aufgaben. Außerdem geht es darum, Vielfalt zu akzeptieren. Freiheit jenseits des Minimum-Standards der Menschenrechte ist kulturell bedingt. Sie kann nur durch politische Prozesse und nicht von Ingenieuren und Software-Entwicklern oder den Top-Strategen von Weltkonzernen definiert werden. Hier sind die demokratischen Institutionen gefragt (...) Das Lenkrad wird gebraucht.“ (Dr. Alexandra Borchardt)

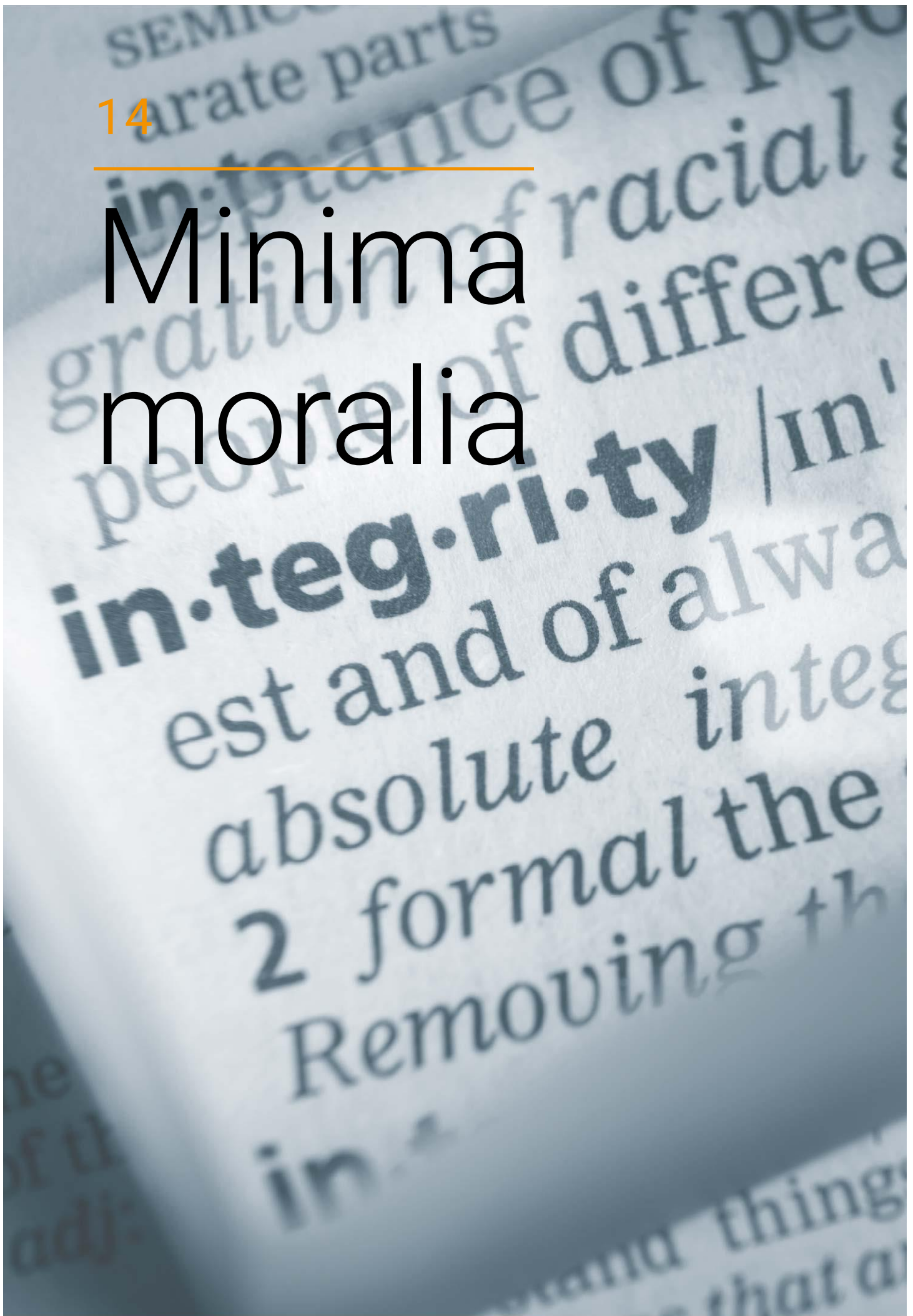
Letzten Endes bleibt tatsächlich die Kernfrage, in welchem Land, in welcher Form von Staat, in welcher Gesellschaft wir, das Volk, zukünftig leben wollen. In einer Gesellschaft, in der digitale Technologien das Leben vereinfachen, schneller, effizienter machen? Gern.

Oder in einer Gesellschaft, die zwar die Vorteile der Digitalisierung erkannt hat, es aber einfach nicht in den Griff bekommt, dafür einen vernünftigen Rahmen zu schaffen, in der Datenhehlerei, Wirtschaftskriminalität und persönliche Verleumdungen weiter zunehmen werden, in welcher der Staat seine Ordnungshoheit immer schwerer ausüben kann und Bürger mehr und mehr auf sich selbst gestellt sind? Schon weniger.

In gar einem Staat, in dem es keinen Platz mehr für differenzierte Information und offene Debatten gibt, keinen Raum mehr für soziale Kompetenz, menschliches Denk- und Urteilsvermögen, in dem Verwaltungsentscheidungen und Gerichtsurteile von Maschinen gefällt und in der für die digitale Wirtschaft ein nahezu rechtsfreier Raum herrscht? Wohl kaum.

Es liegt an uns, für die von uns gewollte Entwicklung die richtigen Weichen zu stellen und entsprechende fundamentale Transformationsprozesse in Politik und Verwaltung zu initiieren. Schließlich bleibt der Staat auch in digitalen Demokratien immer eine „**res publica**“, sprich: eine Angelegenheit von uns allen.

Minima moralia



Das Netz als ethikfreier Raum

Womit wir zum vorletzten Kapitel von d.lead kommen – und damit zu der durchaus provokativ gemeinten Frage, ob es sich bei diesem neuen digitalen Universum nicht nur um einen weitgehend rechts- und ordnungsfreien Raum handeln sollte, sondern auch um einen weitgehend ethikfreien Raum.

Es scheint bequem, sich im Internet endlich einmal nicht mit der Frage auseinandersetzen zu müssen, ob und wie es einem gelingt, ein „richtiges Leben“ zu führen. Befreit von allen moralischen Zwängen kann man dort schließlich heute ganz spielerisch fremde Identitäten annehmen und damit auch andere ethische Kategorien ausprobieren.

Wie schnell und bequem ist es doch geworden, dank der vielbeschworenen „neuen Medien“ heute an scheinbar objektive Informationen zu kommen. Die Menge und Geschwindigkeit, mit der Informationen dabei auf uns einströmen, macht es nur verständlich, dass sich Menschen immer mehr auf bevorzugte Kanäle verlassen und somit oft unbewusst in Kauf nehmen, dass die Informationen dem oben beschriebenen „Echokammereffekt“ zufolge unvollständig, einseitig, redundant oder auch einfach tatsächlich falsch sind.

Wer nimmt sich noch die Zeit, unterschiedliche Zeitungen und Magazine zum selben Thema zu lesen, selbst zu recherchieren, um der Wahrheit näher zu kommen und sich ein Bild zu machen, wenn Facebook oder die Nachrichten eines Privatsenders doch so viel bequemer sind und doch so falsch nicht sein können?

Der Begriff „postfaktisch“ hat es 2016 bei der Gesellschaft für Deutsche Sprache zum Wort des Jahres geschafft. Wie an verschiedenen Stellen dieses Werkes bereits beschrieben, ist Wahrheit allerdings vor allem von der Wahrnehmung abhängig, aber eben auch dem Gegenüber, vom Medium und den Fakten. Doch wer kann denn noch prüfen, was überhaupt wahr ist und wie gehen wir damit um, wenn sich Fakten im Rückblick nachweislich als falsch herausstellen? Dies alles sind grundsätzliche moralische Fragen, deren Erörterung eine wesentliche Bedeutung dafür haben, ob die Digitalisierung nicht nur für Politik und Gesellschaft, sondern auch für die Wirtschaft tatsächlich einen positiven Beitrag liefert oder nicht.

Umso erstaunlicher ist, wie sehr sich konservative Neoliberale wie Links-Intellektuelle häufig in der Betonung einer strikten Netzfreiheit einig sind und dabei gleichermaßen übersehen, dass auch die digitale Welt nicht ohne ein Mindestmaß an Ethik auskommt.

→ „*Wir brauchen dringend eine digitale Ethik im Sinne einer kritischen Reflexion über ein gelingendes digitales Leben.*“ d.lead

Digitale Ethik im Sinne einer kritischen Reflexion über ein gelingendes digitales Leben ist nämlich alles andere als überflüssig. Gerade, weil in Zeiten der Digitalisierung die Grenzen zwischen dem einzelnen Subjekt und technischen Objekten zunehmend verschwimmen, ist es umso wichtiger, neue ethische Fragen zu stellen und zu beantworten. Um mit dem Informationswissenschaftler und Philosophen Rafael Capurro zu sprechen:

„Was mit der Digitalisierung und insbesondere mit der digitalen Weltvernetzung seit zwanzig Jahren stattfindet, ist eine neue anthropologische und kulturelle globale Revolution, die sich in atemberaubendem Tempo ausbreitet. So wie der neuzeitliche europäische Mensch sich als Subjekt konstituierte, so verstehen wir uns (heute) (...) paradox ausgedrückt, als vernetzte Subjekte und Objekte.“

Dadurch verändert sich automatisch auch die Frage nach Freiheit und Autonomie. *„Wieweit und aus welchen Gründen will ich meine Freiheit und Selbstverantwortung an einen Algorithmus delegieren? Wann und für wen ist diese Fremdbestimmung eine gute Entscheidung? Wann sollte ich auf sie verzichten und selber die Zügel in die Hand nehmen? Wann ist es sinnvoll für mich und/oder für andere uns führen und fahren zu lassen?“*

Dass die Beantwortung derartiger Fragestellungen auch für eine funktionierende Wirtschaft wichtig ist, zeigen die folgenden zwei Beispiele anschaulich auf.

Autonomes Fahren

Autonomes Fahren bietet nicht nur in technischer Hinsicht und Fragen der Convenience viele wichtige Neuerungen. Auch in Fragen der Umwelteffizienz hat vernetzter Verkehr viele Vorteile. Gleichzeitig sind damit jedoch einige ethische Dilemmata verbunden. Was passiert etwa, wenn ein autonomes Fahrzeug eine Gefahrensituation (z.B. Kinder auf der Straße) ent-

deckt und gegensteuert. Auf Grundlage welcher Algorithmen entscheidet dieses Fahrzeug dann? Und wer hat die Algorithmen programmiert?

Wer diese Dilemmata betrachtet, dem wird schnell klar, dass man hierfür einige grundlegende ethische Abwägungen zugrundelegen muss, z.B. die, dass bei der Unfallvermeidung alle Menschengruppen gleich zu behandeln sind (oder sollte etwa das Fahrzeug bei einem alten Mann auf der Straße anders reagieren als bei einer Gruppe von Kindern)?

Dass die dabei zutreffenden Antworten keinesfalls trivial sind, zeigt nicht zuletzt die jüngste Gesetzesinitiative zum „autonomen Fahren“ auf. *„Per Gesetz wollte Verkehrsminister Dobrindt dem automatisierten Fahren den Weg ebnen. Doch statt Rechtssicherheit schaffen seine Pläne, die das Kabinett heute beschließt, Unsicherheit für die Verbraucher“*, so Daniel Delhaes vor Kurzem im Handelsblatt.

Das Problem der Gesetzesvorlage: *„Laut dem aktuellen Entwurf ist der Fahrer ‚verpflichtet, die Fahrzeugsteuerung unverzüglich wieder zu übernehmen‘ – wenn das System ihn dazu auffordert oder der Fahrer erkennt, dass es Probleme mit dem System gibt. Wann das der Fall ist und wann Fahrer oder Hersteller haften, bleibt unklar, sicher aber muss der Fahrer die Bedienungsanleitung studieren, also die Grenzen des Systems ‚beherrschen und beachten‘ und die Kontrolle übernehmen, auch wenn ihn das System dazu nicht auffordert, wie es in der Gesetzesbegründung heißt. Im Klartext: Der Fahrer trägt im Zweifel immer die Verantwortung.“*

Das ist sicherlich keine auf Dauer tragfähige Lösung. Man beneidet den Verkehrsminister nicht, um die Schaffung einer wirklich tragfähigen Lösung, die sowohl endverbraucher- als auch industrietauglich ist. Das bedeutet allerdings auch nicht, dass man sich mit derartigen Scheinlösungen, die de facto keine sind, begnügen sollte. Gefragt sind vielmehr Regelungen, welche die damit verbundenen Dilemmata berücksichtigen und dennoch Klarheit für alle Beteiligten schaffen.

Big Data

Auch im Umgang mit den zunehmenden Datenmengen gibt es solche Dilemmata. Tatsächlich bietet Big Data viele Chancen für die Bewältigung ziviler Herausforderungen:

„As more data become less costly and technology breaks barriers to acquisition and analysis, the opportunity to deliver actionable information for civic purposed grows. This might be termed the 'common good' challenge for big data“, so Jake Porway von der Firma DataKind.

So ermöglicht beispielsweise der Einsatz von großen Datenmengen erhebliche Fortschritte in der Medizin, etwa bei individuell abgestimmten Krebstherapien, die sich auf Basis von Big Data gezielter optimieren lassen.

Gleichzeitig sind mit der Weitergabe solcher Daten jedoch auch erhebliche Risiken verbunden, z.B. dann wenn diese Rückschlüsse auf konkrete Personen als Datenurheber zulassen. Werden diese Daten dann durch Dritte (Arbeitgeber, Versicherungen, Medien, Öffentlichkeit) missbraucht, kann dies im Extremfall eine erhebliche Einschränkung individueller Freiheitsräume bedeuten.

„Es muss uns klar sein, dass Big Data, wie jedes andere Werkzeug, für gute und schlechte Zwecke eingesetzt werden kann. (...) Es ist wichtig, dass sich alle, die aus Big Data einen Mehrwert schöpfen, ihrer moralischen Verantwortung bewusst sind“, so die beiden Wissenschaftler Andrej Zwitter und Roberto Zicari jüngst in der Zeitschrift „Spektrum der Wissenschaft“.

Die beiden Wissenschaftler haben vor diesem Hintergrund gemeinsam mit anderen Wissenschaftler die Initiative „Data for Humanity“ ins Leben gerufen, mit dem Ziel, einen Ehrenkodex für die nachhaltige Verwendung von Big Data zu verbreiten.

Diese Initiative vertritt **fünf ethische Grundprinzipien** für Big-Data-Akteure in den Wissenschaften, die auch für Unternehmen wegweisend sein können:

1. **Do no harm.** Der digitale Fußabdruck, den heute jeder zurücklässt, schafft eine gewisse Transparenz und Vulnerabilität von Individuen, sozialen Gruppen und der Gesellschaft als Ganzes. Man darf durch die Arbeit mit Big Data und den Einsichten, die sie gewähren, Dritten keinen Schaden zufügen.
2. **Verwende Daten so, dass die Ergebnisse die friedliche Koexistenz der Menschen unterstützen.** Die Selektion von Inhalt und der Zugang zu Daten beeinflusst das Weltbild der Gesellschaft. Eine friedliche Koexistenz ist nur möglich, wenn sich Datenwissenschaftler ihrer Verantwor-

tung für einen gerechten und unverzerrten Datenzugang bewusst sind.

3. **Verwende Daten, um Menschen in Not zu helfen.** Innovationen im Bereich von Big Data können neben einem wirtschaftlichen meist auch einen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen. Im Zeitalter der globalen Konnektivität resultiert aus der Fähigkeit, mit Big Data Innovationen zu schaffen, die Verantwortung, Menschen in Not zu unterstützen.
4. **Verwende Daten, um die Natur zu schützen und die Umweltverschmutzung zu reduzieren.** Eine der großartigen Leistungen von Big-Data-Analytics ist die Entwicklung von effizienten Abläufen und Synergieeffekten. Nur wenn dies auch zur Schaffung und Erhaltung einer gesunden und stabilen Umwelt eingesetzt wird, kann Big Data eine Nachhaltigkeit für Wirtschaft und Gesellschaft bieten.
5. **Verwende Daten, um Diskriminierung und Intoleranz zu beseitigen sowie ein faires Zusammenleben zu schaffen.** Soziale Medien verursachen eine verstärkte, globale Vernetzung. Eine solche kann nur zu langfristiger globaler Stabilität führen, wenn sie auf den Prinzipien von Fairness, Gleichheit und Gerechtigkeit aufgebaut ist.

Eine neue Kultur der digitalen Achtsamkeit

Die beiden obigen Beispiele zum autonomen Fahren und zur Verwendung von Big Data zeigen, dass die Digitalisierung nicht zwangsläufig eine Abwesenheit jedweder Auseinandersetzung mit ethischen Themen bedeuten muss.

Unserer Meinung nach sollte sogar ganz bewusst eine solche Ethik der digitalen Achtsamkeit entwickelt werden, wenn man verhindern will, dass digitale Technologien nicht zum Schaden anderer missbraucht werden.

→ „Wir brauchen eine neue Kultur der digitalen Achtsamkeit und zwar in Politik und Gesellschaft genauso wie in der Wirtschaft und in jedem einzelnen Unternehmen.“ d.lead

Dass es eine solche Kultur der digitalen Achtsamkeit so schwer hat, sich in der Welt von heute durchzusetzen, hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die von uns bereits in Kapitel 3 beschriebene starke Fixierung auf den Erfolg in digitalen Zeiten nicht abgenommen, sondern zugenommen hat. Gerade in digitalen Umfeldern erscheint vor allem das erstrebenswert, was wirt-

schaftlichen Erfolg verspricht, unabhängig davon, wie groß der soziale und kulturelle „collateral damage“ dabei auch sein mag.

Erfolg ist jedoch vor allem eine Output-Variable, nicht Input-Variable. Wer erfolgreich sein will, kann dies auf Dauer daher auch nur in einem Umfeld sein, in dem nicht nach Wildwestmanier im Prinzip alles erlaubt ist und in dem einem nicht permanent der Boden unter den Füßen weggezogen wird, sondern in dem es noch ethische Grundprinzipien gibt, die für jeden gelten.

Alles fängt bei einem selbst an

Auch in moralischer Hinsicht fängt also jede Veränderung bei einem selbst an. Es liegt in unserer Hand, ob das eigene Land, das eigene Unternehmen, die eigene Abteilung, die Herausforderungen der Digitalisierung meistert oder nicht. Es liegt in unserer Hand, ob die digitale Welt tatsächlich unser Leben einfacher, sicherer und lebenswerter macht oder eben nicht. Und es liegt in unserer Hand, ob wir ganz persönlich mit den Herausforderungen der Digitalisierung zurechtkommen oder nicht.

Einige digitale Evangelisten setzen ihre moralischen Hoffnungen dabei verstärkt auf ein entsprechendes wachsendes ethisches Interesse der nachwachsenden Generationen Y+Z. Diese agieren zwar in mancher Hinsicht (z.B. beim Fleischkonsum) ethikbewusster, als es die Generation X zum Teil getan hat. Andererseits tun sie es aber auch nicht.

Gerade in Fragen der Digitalisierung, lässt sich eine solche ethische Komponente – jenseits des Strebens nach mehr Selbstverwirklichung und danach, im eigenen Tun einen höheren Sinn erkennen zu wollen – jedoch nicht immer erkennen: Alles im Internet zu bestellen und den Lieferwagen gleich mehrfach am Tage bei sich vorbeikommen zulassen, damit haben viele Gen-Yler und Gen-Zler kaum ein Problem, auch wenn sich der „Carbon Footprint“ dadurch nachweislich verschlechtert.

Auch im Umgang mit den eigenen Daten, mit Shitstorming im Internet und anderen digitalen Phänomenen haben die nachwachsenden Generationen einen z.T. doch erstaunlich unkritischen Umgang, der nicht unbedingt auf ein verstärktes ethisches Bewusstsein dieser Generationen hoffen lässt.

Wir, die wir der Gen X angehören, müssen uns allerdings fragen lassen, ob wir es früher besser gemacht haben (oder gar aktuell besser machen): Ein ausgeprägtes Karrierestreben, stark monetär geprägte Interessen, über die Jahre entwickelte und häufig zur Perfektion getriebene Überlebensstrategien in den Haifischbecken von Unternehmen ... Es ist verständlich, dass all dies nur eine geringe Orientierung für nachwachsende Generationen bieten kann.

Grundlage für einen ethischen besseren Umgang mit der Digitalisierung ist unseres Erachtens daher auch weniger der Blick auf die jeweils anderen, sondern auf uns selbst.

Nur wer lernt, gerade in digitalen Zeiten gleichermaßen wertsensibel wie offen, agil und souverän mit dem eigenen Ich umzugehen, kann auch andere nach diesen Prinzipien führen und ein ethisches Handeln in digitalen Zeiten fördern.

Manager, die ihre Smartphones am Wochenende auch mal ausstellen. Chefs oder Chefinnen, die ein persönliches Mitarbeitergespräch auch mal zu Ende führen können, ohne dabei ständig ihre Mails zu checken. Unternehmen, die um die Wahrung digitaler „Intimsphären“ bei ihren Mitarbeitern und Kunden bemüht sind. Kollegen, die nicht ständig alle anderen Kollegen auf die Verteiler ihrer E-Mails setzen ... All dies sind Wesensmerkmale einer Kultur der digitalen Achtsamkeit, wie wir sie meinen.

Die Überwindung der Eitelkeit

Die vielleicht schwierigste Herausforderung, die Manager im Zeiten der Digitalisierung in persönlicher und moralischer Hinsicht meistern müssen, ist, den richtigen Umgang mit der eigenen Eitelkeit zu finden.

In ihrem bereits 1998 erschienen Buch „Eitelkeit im Management: Kosten und Chancen eines verdeckten Phänomens“ haben der damalige Vorsitzende der Geschäftsführung des Österreichischen Instituts für Sparkassenwesen, Horst Groß und der Klagenfurter Universitätsprofessor Dr. Ewald E. Krainz an zahlreichen Beispielen deutlich gemacht, wie Führungskräfte durch ihre eigene Eitelkeit nicht nur immer wieder zu falschen Entscheidungen verleitet wurden, sondern auch, was das für ihre Mitarbeiter bedeutet.

Gerade in digitalen Zeiten wird eben dieser Eitelkeit allerdings immer häu-

figer und schneller der Boden entzogen. Das Tempo und die Breite der Innovation ermöglicht es einfach nicht mehr, dass sich einzelne Personen an der Spitze von Unternehmen für unersetzbar halten und Mitarbeiter, welche Innovationen im Unternehmen vorantreiben sollen und müssen, mit der eigenen Eitelkeit vor den Kopf stoßen.

Hierzu passt das Ergebnis einer Befragung, welche die Beratungsgesellschaft Korn Ferry jüngst bei 800 Spitzenmanagern durchgeführt hat. Bei dieser Befragung gaben 2/3 der Führungskräfte (64%) an, dass Menschen in erster Linie ein Kostenfaktor und kein Vermögenswert seien. Noch mehr Manager (67%) waren überzeugt, dass Technologie für sie in Zukunft mehr Ertrag schaffen würde als Humankapital. Außerdem gaben 40% der Manager an, seitens der Aktionäre unter Druck zu stehen, Mitarbeiter durch Maschinen zu ersetzen.

Ein solches Urteil ist jedoch nicht nur in moralischer Hinsicht fragwürdig. *„Bisherige Erfahrungen mit Robotern und Künstlicher Intelligenz zeigen, dass die Systeme oft betreuungsintensiv sind, vom Faktor Vertrauen der Kunden in die Marke ganz zu schweigen“*, so Daniel Eckert und Holger Zschäpitz zu dieser Studie in der WELT. Ähnlich äußert sich dort Carsten Brzeski, Chefökonom der ING DiBa: *„Berechnung hin oder her, der Wert von Humankapital ist nicht zu vernachlässigen.“* Letztendlich seien es Menschen, die Maschinen und Prozesse entwickeln müssten.

Es sind jedoch nicht nur die eigene Eitelkeit und ein fragwürdiges Menschenbild, die aus moralischer Hinsicht fragwürdig sind. Auch eine falsch verstandene, weil häufig nur vorgetäuschte „Vornehmheit“, die in vielen Führungsetagen in der Vergangenheit ein fröhliches Wechselspiel mit eben dieser Eitelkeit gefeiert hat, stößt in digitalen Zeiten mehr und mehr an ihre Grenzen. Die Schnelligkeit und Ubiquität des Wandels verlangt nach neuen Formen der Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang miteinander.

Diese Offenheit und Ehrlichkeit ist umso wichtiger, da man in den Zeiten von „fake news“, „alternative facts“ und einem erneuten Abfeiern „der Kunst des Deals“ (Donald Trump) leicht versucht ist, an das Gegenteil zu glauben.

Wie Lars Sudmann jüngst anhand einer Fake-Geschichte deutlich gemacht hat, die in Business-Netzwerken wie LinkedIn breit geteilt wurde, gibt es

schließlich auch in der Wirtschaft die Tendenz, angeblichen Tatsachen zu folgen, ohne diese kritisch zu überprüfen.

→ „*We see that the concept of 'post-truth' doesn't stop at politics – it's also present in the realm of leadership and management.*“ Lars Sudmann, Business Advisor

Der Präsident des Sparkassenverbandes, Georg Fahrenschon, spricht im Handelsblatt sogar ganz offen von einer „Filter Bubble“, in der sich viele Firmenlenker befänden.

Umso mehr stellt sich im „trumpschen Zeitalter“ die Frage: Ist man nicht eigentlich schlauer, weil erfolgreicher, wenn man auch in digitalen Zeiten seine Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner unter Druck setzt und mit falschen Nachrichten versorgt wie Donald Trump dies aktuell vor-macht?

Der deutsche Verwaltungsjurist, Matthias Schraner, der früher mit Geiselangstern verhandelt hat und heute Unternehmen in Fragen der Verhandlungsführung berät, lobt jedenfalls das postfaktische Verhandlungsgeschick von Trump: „*Damit hat er sein Gegenüber dort, wo er es haben will. Auch deutsche Medien sind gut darin, alles zu glauben, was er sagt – und daraus dann zu schlussfolgern, dass Trump spinnt. Ich glaube nicht, dass er spinnt. Zu den Stärken eines guten Verhandlers gehört die Unberechenbarkeit. Trump ist unberechenbar. So schafft er sich Spielräume für anstehende Gespräche.*“

Kurzfristig mag das richtig sein und natürlich gibt es Situationen, in denen taktisches Vorgehen und die Verfolgung einer druckvollen Strategie für den Erfolg der eigenen Sache unerlässlich sind. Damit dieser Erfolg jedoch langfristig währt, ist man – in wirtschaftlichen, politischen wie gesellschaftlichen Umfeldern – gut beraten, andere weder vor den Kopf zu stoßen, noch mit falschen Tatsachen hinters Licht zu führen. Gerade europäische, aber auch viele transatlantische Unternehmen verdanken ihren Erfolg den vertrauensvollen Beziehungen, die sie zu ihren Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern häufig über Jahrzehnte hinweg aufgebaut haben.

→ „*I can tell you (...) that this is a job of such magnitude that you can't do it by yourself. You are enormously reliant on a team.*“ Barack Obama

Barack Obama hat mit Blick auf die Eigenart seines Nachfolgers Donald Trump, zu Alleingängen zu neigen, übrigens darauf hingewiesen, wie wichtig es sei, sich gerade in verantwortungsvollen Positionen nicht einfach nur auf sich selbst zu verlassen. Wer das missachtet, wird schnell von der Realität bestraft: *„I can tell you (...) that this is a job of such magnitude that you can't do it by yourself. You are enormously reliant on a team. (...) And as I indicated in some of my previous remarks, reality has a way of biting back if you're not paying attention to it.“*

Das ist in digitalen Zeiten nicht anders, mit dem einen aber feinen Unterschied: Man ist dort wegen der Komplexität und Schnelligkeit der Entwicklung noch mehr gut beraten, auf ein starkes Team zu setzen als schon zu analogen Zeiten. Hinzu kommt, dass das oben erwähnte Vertrauen in digitalen Umfeldern viel schneller und immediater aufgebaut werden muss als in analogen. Es kann dort allerdings auch viel schneller verspielt werden. Umso mehr empfiehlt es sich, vorsichtig damit umzugehen.

Dass mit dieser Überwindung der eigenen Eitelkeit und einer neuen Kultur der Ehrlichkeit, der Offenheit und des Vertrauens tatsächlich eine moralische Dimension verknüpft ist, hat Burkard Sievers, Professor an der Bergischen Universität Wuppertal, in einem Grundsatzbeitrag zur Rolle von Managern sehr schön dargestellt. Aus seiner Sicht verführt die eigene Eitelkeit nicht wenige Führungskräfte dazu, sich unterbewusst auch in moralischer Hinsicht den Mitarbeitern übergeordnet zu fühlen und diese daher in einer Abhängigkeits- und Entmündigungskultur zu halten.

„Individuell wie kollektiv haben wir daher darüber zu entscheiden, ob wir Management in erster Linie als ein Instrument der Perpetuierung einer Abhängigkeitskultur (...) und der Entmündigung von Menschen verstehen oder ob wir darin die grundlegende Fähigkeit des Menschen sehen wollen, sich selbst in seinen organisatorischen Arbeitsrollen zu managen. Letzteres hieße allerdings, das bisherige Managementverständnis vom Kopf auf die Füße zu stellen.“

→ *„Richtig umgesetzt kann die Digitalisierung helfen alte Abhängigkeits- und Entmündigungskulturen hinter sich zu lassen.“* d.lead

Das Gute an der Digitalisierung ist, dass sie uns aufzeigt, dass diese „Abhängigkeits- und Entmündigungskulturen“ mehr und mehr an ihre Erfolgsgrenzen stoßen. Das wiederum ermöglicht es uns, eine ehrliche Aus-

einandersetzung darüber zu führen, welches Menschenbild unserem Zusammenarbeiten und Zusammenleben eigentlich zugrunde liegt und ob wir dieses, jenseits der reinen Erfolgsfrage, nicht grundsätzlich verändern müssen.

Minima Moralia

Eine digitale „Minima Moralia“ fängt also bei einem selbst an. Immanuel Kant hat 1785 mit seinem kategorischen Imperativ bereits anschaulich aufgezeigt, wie eine solche Minima Moralia aussehen kann.

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Übersetzt wird dies häufig mit der Maxime, andere Menschen nur so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte.

→ *„Sei das Unternehmen, in dem Du selbst gern arbeiten möchtest.“* d.lead

Überträgt man das Kantsche Prinzip der „minima moralia“ auf die Tätigkeit des „Führens“ in digitalen Zeiten, dann lässt sich dieses auch folgendermaßen ausdrücken: *„Sei das Unternehmen, in dem Du selbst gern arbeiten möchtest.“*

Damit ist nichts Anderes gemeint, als dass man seine Mitarbeiter, seine Kollegen, seine Kunden und Investoren und alle anderen Stakeholder gerade in digitalen Zeiten, die mit erhöhter Turbulenz und Unsicherheit verbunden sind, genauso behandeln sollte, wie man das gern selbst für sich in Anspruch nehmen möchte.

Mehr noch: Wer gerade in digitalen Zeiten Veränderungen in der eigenen Unternehmenskultur will, muss damit zunächst einmal bei sich selbst anfangen. Nur wer dabei Werte wie Offenheit, Vertrauen, Agilität und Souveränität aktiv vorlebt, kann von anderen erwarten, dass auch sie diese umsetzen.

15

Drive now



Wie man in Zeiten der Digitalisierung im Driver Seat bleibt

Womit wir zum Abschluss unseres gemeinsamen Werkes kommen und der Frage, wie man vom Hier und Jetzt zu einem Zustand der agilen Souveränität kommt?

Auch wir kennen selbstverständlich keinen exakten Fahrplan, der automatisch eine gelingende kulturelle Transformation in Zeiten der Digitalisierung ermöglichen würde. Jedes Unternehmen ist anders, jede Führungskraft ist es erst recht.

Und dennoch gibt es **einige Orientierungsachsen**, die einen digitalen Transformationserfolg aus unserer Sicht wahrscheinlicher machen und die es einem als Führungskraft ermöglichen, im „Driver Seat“ zu bleiben und ein proaktives Managen der Veränderungsprozesse im „Hier und Jetzt“ (now) zu ermöglichen.

1. Selbstkritische Analyse/Bestandsaufnahme

Am Anfang des Prozesses sollte immer eine selbstkritische Analyse der eigenen Ist-Situation stehen: Was für Risiken, aber auch Potenziale bietet die Digitalisierung für mich und mein Team ganz persönlich? Wie bereit bin ich für notwendige Veränderungen, welche die Digitalisierung von mir verlangt? Wo stehe ich heute in dieser Hinsicht mit meinem Unternehmen, meinem Team, meiner Abteilung nicht nur in transaktionaler Hinsicht, sondern auch in transformationaler Hinsicht? Was muss ich tun, um hier voranzukommen?

2. Entwicklung einer klaren Digitalisierungsvision

Ein zweiter wichtiger, darauf aufbauender Schritt, ist die Entwicklung eines klaren Digitalisierungsleitbildes. Wo will ich hin? Was will ich mit der Digitalisierung wirklich erreichen (für mich, mein Unternehmen, meine Kunden, meine Mitarbeiter)? Vor allem aber auch: Was sind die Dinge, die nicht nur mich als Führungskraft, sondern auch meine Mitarbeiter, Kollegen, Geschäftspartner, meine Kunden im Kontext der Digitalisierung bewegen? Wie entwickeln wir eine gemeinsame Agenda im Unternehmen? Wie schaffe ich es möglichst gut, dass nicht nur ich selbst, sondern auch meine Mitarbeiter, Chefs, Gesellschafter und alle sonstigen Stakeholder sich mit dieser Agenda konnektieren?

3. Gestaltung eines effizienten Umsetzungsprozesses

Ein dritter wichtiger Schritt ist die Sicherstellung eines effizienten Umsetzungsprozesses. Wie stelle ich sicher, dass das eigene Digitalisierungsleitbild, die eigene Digitalisierungsstrategie im Unternehmen auch wirklich effizient umgesetzt werden? Wie gehe ich mit Konflikten um? Wie verhindere ich, dass daraus ernsthafte Friktionen werden, die den Digitalisierungserfolg nachhaltig lähmen? All diese Fragen gilt es proaktiv zu beantworten. Und sich dabei auch Beistand von außen zu holen.

→ *„Neben Kapitänen sind für eine erfolgreiche digitale Transformation auch die richtigen Lotsen notwendig.“ d.lead*

Komplizierte Transformationsprozesse brauchen „Begleitung“. Sie sind keine Quick Wins. Sie erfordern neben starken Kapitänen, und Kapitäninnen auch Lotsen, die es gewohnt sind, Teams durch unruhige Fahrwasser zu begleiten.

4. Wirkliche Führungsverantwortung übernehmen

In Zeiten der Digitalisierung ist nicht weniger, sondern mehr Leadership gefragt. Allerdings eine andere Form der Leadership, die tatsächlich offener, selbstkritischer, agiler ist, ohne dabei an Souveränität einzubüßen. Wer so führen will, muss häufig zunächst einmal die bisherigen Verhaltens- und Führungsmuster kritisch hinterfragen und ändern, sonst kann die Transformation nicht gelingen.

5. Jetzt beginnen

Der vielleicht wichtigste Aspekt einer neuen Führung in Zeiten der Digitalisierung besteht darin, damit nicht länger zu warten, sondern **JETZT** zu beginnen. Es geht nicht darum, auf den **richtigen Zeitpunkt** für eine Transformation zu warten, denn den gibt es sowieso nicht. Und auch einen **schnellen Erfolg** bei Transformationsprozessen zu erwarten, ist falsch. Was man gerade von der Digitalisierung lernen kann, ist, dass „Trial and Error“ mitunter besser ist, als so mancher nicht enden wollende Analyse- und Strategieprozess.

Das bedeutet keineswegs die Abwesenheit jedweder Form von gesunder Überlegung. Diese ist allemal besser, als so mancher digitale Aktionismus. Es geht allerdings darum, deutlich rascher und agiler in den eigenen Über-

legungen zu sein, erste Handlungspläne zu entwickeln und dann unterwegs schauen, was bewährt sich und was nicht. Fehler zuzulassen, auch bei einem selbst, zählt daher zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine gelingende Führung in digitalen Zeiten.

Führungskräfte, die mit solchen Veränderungen zu lange warten, werden immer häufiger von „young digital radicals“ ersetzt. Die bleiben dann zwar oft nicht lange auf ihren Positionen, weil sie es entweder selbst schwer haben, sich mit den bestehenden Kulturen in etablierten Unternehmen zu konnektieren, weil ihnen zu viele Hindernisse bei der digitalen Transformation in den Weg gelegt werden oder aber auch, weil ihnen die wichtigen analogen Fähigkeiten fehlen, die Führungskräfte auch in digitalen Zeiten immer noch brauchen. Der einmal geschassten Führungskraft nützt das dann aber meistens wenig. Sie gehört schnell zum alten Eisen, obwohl ihre analogen Eigenschaften durchaus hilfreich für das Unternehmen gewesen wären.

SELBSTCHECK: SO GELINGT DIE DIGITALE TRANSFORMATION

- ✔ **Kritische Analyse/Bestandsaufnahme:** Wo stehe ich (wo stehen wir) wirklich heute? Was muss ich (was müssen wir) grundsätzlich ändern (transaktional + transformational), damit die Digitalisierung ein Erfolg wird?
- ✔ **Entwicklung einer klaren Digitalisierungsvision:** Wo will ich (wo wollen wir) hin? Wie sieht meine (unsere) Digitalisierungsvision aus, die alle in unserem Unternehmen teilen können?
- ✔ **Gestaltung eines effizienten Umsetzungsprozesses:** Wie stelle ich (wie stellen wir) sicher, dass das eigene Digitalisierungsleitbild, die eigen Digitalisierungsstrategie im Unternehmen auch wirklich effizient umgesetzt werden? Wie gehe ich (wie gehen wir) persönlich mit Konflikten und Problemen um?
- ✔ **Wirkliche Führungsverantwortung übernehmen:** Fühle ich mich (fühlen wir uns) für die Digitalisierung selbst verantwortlich oder übertrage ich (übertragen wir) sie nur als ein Projekt von vielen auf Kollegen und Mitarbeiter? Bin ich bereit (sind wir bereit) im Digitalisierungsprozess auch wirklich aktiv der eigenen Führungsrolle gerecht zu werden, ohne dabei selbst ständig intervenieren zu müssen?
- ✔ **Bereitschaft, jetzt zu starten:** Bin ich (sind wir) willens und in der Lage, mit der digitalen Transformation meines (unseres) Unternehmens, meiner (unserer) Abteilung, meines (unseres) Arbeitsbereiches heute zu beginnen? Oder verschiebe ich (verschieben wir) das Thema – wie so viele andere – lieber auf morgen?

Abb. 17: Ein Selbstcheck in fünf Punkten: So gelingt die Digitale Transformation.

Der hybride Manager

Weder „junge Verrückte“ noch „altgediente Hasen“ sind es also, die sich, wie das Handelsblatt 2015 schrieb, als Vorbild für die ideale Führungskraft von morgen eignen.

Man braucht vermutlich eher eine Hybridlösung aus beidem.

→ *„CEOs are having to become hybrid leaders who can successfully run the business of today while creating the business of tomorrow.“* PwC 17th Annual Global CEO Survey 2014

Was uns am Leitbild des hybriden Managers allerdings stört, ist der Eindruck der Gespaltenheit. Es geht bei dem richtigen Führungsstil von morgen ja nicht einfach nur um das kreative Hin- und Her-Switchen zwischen einem eher autoritären Führungsstil in bestimmten Situationen und einem libertären teamorientierten Stil in anderen Situation.

Vielmehr geht es um eine bewusste Überwindung dieser Spaltung im Sinne eines „Blending“ dieser beiden „Leadership Styles“. Genau das haben wir mit dem in Kapitel 11 beschriebenen Leitbild der „agilen Souveränität“ gemeint.

Neue Trainer braucht das Land

Sucht man nach einem konkreten Vorbild für so einen agil souveränen Führungsstil, so findet man dieses beispielsweise im Sport im Führungsverhalten vieler erfolgreicher Trainer und Coaches.

Erinnern Sie sich noch an den typischen Fußballtrainer der 1970er-Jahre, der von seiner Mannschaft „Blut, Schweiß und Tränen“ forderte und diese bei jeder kleinsten Gelegenheit zusammenstauchte? Von dem Verhalten war so manche Führungskraft in der Vergangenheit nicht weit entfernt.

Moderne Trainer agieren hier deutlich anders. Sie verstehen sich zu allererst als Motivatoren. Auch haben sie verstanden, dass eine Mannschaft nur gut ist, wenn die individuellen Stärken mit dem richtigen Teamgeist vereint werden. Auch setzen diese Trainer in ihrer Arbeit mehr und mehr digitale Tools ein – z.B. für die Spielanalyse – ohne dabei jedoch zu vergessen, dass das reale Spiel immer noch analog auf dem Platz gewonnen werden muss, nicht am Computer.

→ „Ich habe nullkommanull Tendenzen, meinen Einfluss auf die Geschichte zu überschätzen. Ich empfinde es als meine Aufgabe, den Jungs den Raum zu geben, sich entfalten zu können, und für eine Atmosphäre zu sorgen, in der sich Leistungsbereitschaft lohnt.“ Jürgen Klopp, Fußballtrainer

Die Fähigkeit loszulassen

Genau hierin besteht eine Kernherausforderung spätmodernen Managements: das „loslassen können“. Genau das fällt im digitalen Zeitalter immer schwerer. Da in den digitalen Wirtschaftswelten immer mehr immer häufiger passiert und immer mehr Daten verfügbar sind, die ein scheinbar sofortiges Reagieren notwendig machen, agieren viele Führungskräfte immer hyperaktiver.

Eine Konsequenz daraus ist, dass Unternehmen übergriffiger gewordenen sind. Chefs, die immer und überall eingreifen, ständig aktiv und fordernd sind, so sieht die Realität in vielen Unternehmen heute aus.

Der Unternehmensberater und Coach Reinhard Sprenger verlangt daher, dass Unternehmen wieder zu einer Kultur des „Loslassens“ und zu „mehr Anstand durch Abstand“ zurückkehren. „Gelassen etwas zu unterlassen“, darin sieht er die Lösung für viele Führungsprobleme in den Unternehmen von heute:

„Im Management kommt ja immer etwas hinzu. Kaum jemand sagt einmal: ‚Das machen wir nicht mehr.‘ Das wäre aber klug. Führungskräfte sollten alles lassen, was vom Primären wegführt, was Kundenablenkungsenergie erzeugt, was Mitarbeiter einer Erniedrigungsbürokratie unterwirft.

Wer will, dass die Mitarbeiter kreativer sind, muss den Rechtfertigungsdruck zurückfahren. Wer unternehmerisch handelnde Mitarbeiter will, der nimmt alles weg, was sie zu Untergebenen macht. Wer Leistungsträger will, lässt alles weg, was sie auf Zuträger reduziert. Wer Führende will, unterlässt alles, was sie zu bloß Ausführenden macht.“

Auch Petra Martin, die bei Bosch Automotive Electronics für die Entwicklung von Führungskräfteprogrammen zuständig ist, hält „loslassen können“ für eine Kernkompetenz von Führungskräften:

„Ein wichtiges Ziel von Führung bedeutet für mich: bei anderen und bei mir selbst das Beste zum Vorschein zu bringen. Dabei ist ‚Loslassenkönnen‘ ei-

ne Kernkompetenz. Entwicklung kann nur dort stattfinden, wo Raum gelassen wird. Das gilt im Management genauso wie bei der Erziehung von Kindern.“

→ „*Loslassenkönnen ist eine Kernkompetenz.*“ Petra Martin, Bosch Führungskräfteentwicklung

Auf die Frage, warum dies vielen Führungskräften so schwerfällt, hat sie eine klare Antwort:

„Dafür gibt es viele Gründe. Einer ist sicher, dass es nun mal Menschen gibt, die gerne alles unter Kontrolle haben. Perfektionisten gehören dazu. Diese Menschen tun sich schwerer damit, Vertrauen zu schenken oder loszulassen. Ich finde das anstrengend.“

Gerade in diesem Plädoyer für eine Kultur des stärkeren Unterlassens, sich Zurücknehmens, des Schaffens von Freiräumen, des Dienens statt Herrschens und der Konzentration auf die wirklich wichtigen großen Achsen und zwischenmenschlichen Themen liegt die große Stärke einer agil souveränen Führung, wie wir sie verstehen.

Damit verändert sich jedoch auch die Rolle von „Leadern“ in Unternehmen, wie jüngst der ehemalige McKinsey Berater Frederic Laloux in einem Interview mit der Fachzeitschrift „evolve“ festgestellt hat:

„In diesen neuen Unternehmensstrukturen ist die Rolle der Leader anders als in den heutigen Strukturen: Sie sind unwichtiger und wichtiger zugleich. Nicht alle Fäden laufen bei ihnen zusammen, sie sind im System viel leichter wegzudenken, weil das System auf mehr Personen ruht, als nur auf der einen Spitze. Die Führungskräfte haben weniger Macht, sie können nicht mehr alles allein entscheiden, sondern sie müssen die Prozesse der kollektiven Intelligenz mittragen und sich daran beteiligen.

Aber gleichzeitig kommt eine ganz neue Rolle hinzu: Wenn diese neuen Prozesse implementiert werden, müssen die Führungskräfte ständig den Raum schaffen und wahren, damit diese Praktiken ihren Platz finden. Denn oft kommt die Reaktion: ‚Hey, das geht doch nicht, das ist verrückt, das ist ein viel zu großes Risiko. Wir brauchen doch Strukturen und Hierarchien‘. Sobald etwas falsch läuft, wollen die Leute sofort wieder Regeln einführen. Die Rolle der Führungskräfte liegt also weniger auf der Ebene von Strategie und Entscheidung, sondern auf systemischer Ebene.“

Wichtiges Element einer solchen neuen Führungsrolle ist es, Angst durch Vertrauen zu ersetzen, ein Zusammenhang, den wir in diesem Werk in Kapitel 8 („Transformation des Innen“) bereits ausführlich erörtert haben.

„Typisch für den Wandel zu evolutionären Organisationen, wie ich es nenne, ist der Übergang von Angst zu Vertrauen (...). Dieser Übergang spiegelt sich in den neuen Strukturen wider. Von Strukturen, die auf Angst, Kontrolle und Überwachung beruhen, geht man über zu Strukturen, die auf Möglichkeiten, Entfaltung und Offenheit basieren.

Für Führungskräfte stellt sich dabei die Frage, wie sehr sie ihr Ego im Griff haben, wie angstfrei sie generell sind und wie viel ‚Kontrolle‘ sie bereit sind aufzugeben. Vorher konnte man Zielvorgaben machen und Aufgaben verteilen, jetzt ist die Kontrolle systemisch, sie liegt im System selbst.

Es sind sich selbst korrigierende Systeme, die in gewissem Sinne weitaus mehr Kontrolle ermöglichen. Früher hatte man eine Illusion von Kontrolle, jetzt muss die Führungskraft die Kontrolle nicht mehr durchdrücken, sondern kann darauf vertrauen, dass die Kontrolle vom System und den Kollegen kommt. Es fällt viel Druck von den Schultern der Führungskräfte ab, wenn sie von Angst zu Vertrauen übergehen und dementsprechende Systeme entwickeln.“ (Frederic Laloux)

Auch in solchen weitgehend selbstkontrollierten Systemen, ist Loslassen selbstverständlich nicht in jeder Situation richtig:

„Manchmal ist es wichtiger, festzuhalten, dran zu bleiben. Vertrauen ohne Kontrolle führt zu blindem Vertrauen. So funktioniert Führung nicht. Genauso ist auch Loslassen immer im Kontext zu sehen: Wer kann wann und wie viel schultern? Wer braucht mehr Nähe, Zuspruch und Unterstützung? Wer läuft am besten allein und braucht viel Eigenverantwortung? Die hohe Kunst liegt darin, hier ein Meister der Unterscheidung zu werden“, so nochmals Petra Martin von Bosch Automotive Electronics.

Vertrauen ist der Anfang von allem

Selbst in Situationen, in denen es auch in digitalen Zeiten einmal nicht ums Loslassen geht, sondern im Zweifel ums Intervenieren, ist also Vertrauen notwendig, und zwar vor allem Vertrauen in das eigene Unterscheidungsvermögen.

Auch der Formel 1 Rennfahrer muss, um noch einmal auf dieses bereits mehrfach strapazierte Bild zurückzukommen, nicht nur ein hohes Vertrauen in die eigene Steuerungsfähigkeit und das eigene Reaktionsvermögen besitzen. Gleichzeitig muss er auch der eigenen Mannschaft vertrauen, die das Fahrzeug regelmäßig wartet, die bei laufendem Motor und angezogenen Bremsen in Millisekunden einen Reifenwechsel durchführt und ihm ständig Empfehlungen, manchmal sogar Instruktionen durchs Mikrofon durchgibt.

Fasst man all das zusammen, wird deutlich, dass es in digitalen Zeiten tatsächlich immer wichtiger wird, die eigenen Führungsprämissen zu verändern. Das alte „divide et impera“, welches das Management viel zulange bestimmt hat, muss endlich transformiert werden in ein neues Führungsleitbild, das lautet „**divide, non impera**“.

„Teilen“ (divide) bleibt dabei wichtig, aber nicht im Sinne einer besseren Kontrollmöglichkeit, wie die alten Römer dies praktiziert haben, sondern tatsächlich im Sinne eines „Teilnehmen Lassens“ und einer aktiven Teilnahme an der Entwicklung der Kompetenzen meines Teams wie auch meiner eigenen Fähigkeiten als Führungskraft.

Damit wird aus der alten Kultur des „die Dinge beherrschenden Wollens“ zwangsläufig eine Kultur des „Dienens“ im Sinne eines Dienstes am und für das Unternehmen, für die Mitarbeiter und den Erfolg der Sache, nicht auf unterwürfige Art und Weise, sondern eben agil souverän, so wie wir es in diesem Werk beschrieben haben.

→ „*Wer führt, sollte dienen.*“ [Klaus Schwab](#), Präsident, World Economic Forum

Transformationen in diese Richtung zeichnen sich dabei durch etwas aus, was gerade viele Manager hassen: Sie gehen nicht schnell, sondern **brauchen Zeit**.

Nur wer bereit ist aktiv an sich zu arbeiten, sich in seiner alltäglichen Führungsarbeit immer „selbstbewusst“ zu überprüfen und weiter zu verbessern, dem werden die Veränderungen gelingen, die man sich für das eigene Unternehmen, das eigene Team, die eigene Digitalisierungsarbeit wünscht.

Wer kulturelle Veränderungen im eigenen Unternehmen will, muss also

vor allem bei sich selbst beginnen. Kultur ist nichts Abstraktes, sondern etwas, das sich aus konkretem Verhalten ergibt. Vor allem dem eigenen.

Ebenso ist die Digitalisierung kein Zug, der nur in eine Richtung fährt. Welche Richtung die Digitalisierung zukünftig für uns als Menschen, Bürger, Mitarbeiter, Führungskraft einnimmt, welche Vorteile (oder auch Nachteile) sie uns bietet, liegt also vor allem an uns selbst.

Und daran wie wir führen und uns führen lassen.

Beate und Christoph, München im April 2017

Beate Junginger

Beate ist Mitgründerin und Managing Partner der aergon inside-out leadership transformation (München und Zürich).

Nach kaufmännischer Ausbildung und Studium der Philologie war Beate zunächst für eine große Agenturgruppe tätig, bevor sie Anfang der 1990er-Jahre ihr erstes Unternehmen gegründet hat. Sie ist sys-



temischer Management-Coach und Paar- und Familientherapeutin. Beate und ihr Team unterstützen Führungskräfte, Teams und Organisationen von DAX-Konzernen wie Start-up-Unternehmen mit der Konzeption und Begleitung ganzheitlicher Transformationsprozesse und Executive Coachings in Europa, Nordamerika und Asien, um tragbare Sinn- und Vertrauensgemeinschaften zu bilden und damit den unternehmerischen Erfolg zu steigern.

In ihrem Buch „Gesunde Psyche – Gesundes Immunsystem“ (Knaur/MensSana) hat sich Beate rund um das Thema Burn-out mit den Interdependenzen zwischen Psyche, Verhalten und Gesundheit auseinandergesetzt. In der Folge war sie als Coaching-Expertin in unterschiedlichen Fernsehmagazinen im ZDF zu Gast.

In den letzten Jahren hat sie sich intensiv mit den Transformationsherausforderungen der Digitalisierung auseinandergesetzt und einige digitale Transformationsprozesse begleitet. Sie ist zertifizierter Scrum Master und Consultant des Barrett Values Centre.

„Die Digitale Transformation führt mehr als alle Change-Prozesse seit der Industrialisierung zu tiefgreifenden Veränderungen auf allen Ebenen unseres Lebens: Es ist weit mehr als eine technische oder strukturelle, sondern vor allem eine kulturelle Herausforderung. Die Komplexität und Geschwindigkeit, einhergehend mit dem Generationen- und Wertewandel, können wir nicht mehr mit altbewährten Routinen handhaben. Es braucht ein Update unserer mentalen Betriebssysteme, um unsere Wahrnehmungsfähigkeit zu erhöhen, mehr differenzieren, anders bewerten und uns somit anders verhalten zu können: eine Leadership-Transformation beginnend beim Topmanagement.“

Christoph Herrmann

Christoph ist Mitgründer und Managing Partner der Unternehmensberatung hm+p Herrmann, Moeller und Partner.

Christoph hat Betriebswirtschaftslehre im In- und Ausland studiert und zum Thema einer zukunftsorientierten Unternehmens- und Markenentwicklung promoviert.



Nach verschiedenen Positionen im Management von Industrie-, Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen gründete er 2003 die Unternehmensberatung hm+p mit Sitz in München. Neben den Beratungsprojekten im Bereich Strategie, Organisation, Innovationsmanagement, Markenführung, Produkt-, Sortiments- und Designmanagement und IT-Transformation hat Christoph in den vergangenen 25 Jahren Unternehmen unterschiedlichster Größe in Fragen der Digitalisierung beraten.

Er war Mitglied im Gründungsteam der Musiksuchmaschine hifind.com, Gastprofessor an der Universität der Künste Berlin im Bereich E-Commerce und hat diverse Bücher und Fachartikel u.a. zum Thema digitales Marketing veröffentlicht.

Sein Tenor zum Thema Digitalisierung: *„Unternehmen neigen dazu, die Digitalisierung als Einbahnstraße zu begreifen, die ihnen relativ wenig Spielräume lässt. Genau das Gegenteil davon ist jedoch der Fall. Die Digitalisierung kann und muss proaktiv gestaltet werden. Dazu braucht es jedoch einen grundsätzlich anderen Umgang sowohl mit der Führungskultur im Unternehmen wie auch – darauf aufbauend – mit den transaktionalen Elementen einer zeitgemäßen ‚Good Governance‘ (Strukturen, Prozesse, Ressourcen etc.). In beiden Bereichen versuchen viele Manager immer noch, die Herausforderungen von morgen mit den Patentrezepten von gestern zu lösen. Das kann jedoch nicht gelingen. Es ist also endlich Zeit für eine grundsätzliche Veränderung der Art, wie wir Unternehmen führen und wie wir dabei mit den uns anvertrauten Menschen und Ressourcen umgehen.“*

Weil sich ständig alles wandelt

Mit d.lead haben wir passend zum Thema einen agilen Prozess gewählt: Wir sind bei der Erstellung des Werkes empirisch, iterativ und inkrementell vorgegangen.

Sie lesen heute somit den letzten aktuellen Stand von d.lead vom April 2017.

Die digitale Transformation wird mit der ihr eigenen Veränderungsgeschwindigkeit allerdings jeden Tag neue Erkenntnisse und Ideen vorbringen und dem wollen wir Rechnung tragen.

Dabei wollen wir zukünftig nicht nur unsere eigenen Gedanken in den Vordergrund stellen, sondern sind mindestens ebenso gespannt, auf Ihre eigenen Erfahrungen, Ideen, Erkenntnisse und Fragen zu diesem Thema.

Vielleicht haben Sie ja auch ein paar spannende Zitate, Links, Buchtipps oder Webpages, die Sie gerne mit uns teilen würden und die ein guter Beitrag in diesem Blog sein könnten? Dann schreiben Sie uns einfach unter:

>> dialog@dlead.de

Wir würden uns sehr freuen, von Ihnen zu lesen. Ihre Beiträge werden regelmäßig Eingang in unserem Blog finden – mit Ihrem Namen, wenn Sie mögen.

>> www.dlead.de/blog

Wir danken allen Menschen, die ihr Wissen und ihre Weisheit mit uns geteilt, die uns in ihre Unternehmen eingeladen, uns ihre Teams anvertraut haben, an ihren Erfolgen wie an ihrem Scheitern haben teilhaben lassen und uns dabei absichtlich oder unabsichtlich viel gelehrt haben:

Unser besonderer Dank geht an: Prof. Dr. Dirk Baecker, Dr. Lutz Bannasch, Annette Beetz, Dr. Holger Bingmann, Alex Buck, Ulrich Bühler, Michael Conrad, Martin Dess, Antje von Dewitz, Wolfhard Diel, Dr. Hans-Christoph Dölle, Frank Eigler, Dr. Marco Ferber, Hans Friedl, Dr. Anna Gamma, Dr. Thomas Gartenmann, Alexander Gebauer, Uwe Gehrman, Christian Geissler, Michael Gerbl, Dr. Walter Gerdes, Prof. Dr. Ronald Gleich, Daniel Goldscheider, Eric Hopf, Philipp Grosse Kleimann, Boris Grundl, Dr. Christina Hall, Matthias Hartmann, Thilo Hartung, Thomas Heilmann, Thomas Helbing, Prof. Dr. Dieter Georg Adlmaier-Herbst, Heike Herrmann, Christian Herz, Günter Herz, Andrea Hierholzer, Eric Hopf, Philipp Hohner, Detlef Hunsdiek, Dr. Edgar Jochheim, Leonhard Kaiser, Johannes Kastner, Alexander Klammer, Christian Klammer, Eberhard Knödler-Bunte, Alexandra Kotlebova, Johannes Lafrentz, Dr. Jana-Maria Lehnhardt, Prof. Dr. Franz Liebl, Dr. Adrian Loinger, Dirk Lubkowitz, Dr. Thomas Marquardt, Dietrich Mateschitz, Bino Mathew, Urs Meier, Günter Moeller, Holger Moellers, Tyron Montgomery, Bernd Mueller, Günter Mueller, Rainer Nagel, Günter Nosthoff, Moritz Pajunk, Stefan Pletzer, Dr. Reinhard Ploss, Prof. Dr. Birger Priddat, Henning Rönneberg, Christian Röpke, Prof. Dr. Peter Russo, Prof. Dr. Tom-Arne Rüsen, Alexander Schäfer, Andreas Schmid, Peter M. Schöning, Heimar Schröter, Marco Schubert, Susanne Schorn, Björn Später, Michael Stanislawski, Dr. Wolfgang Stock, Manuel Tessloff, Margret Ueck, Pleuntje Van Meer, Alexander Valkenberg, Margarete Voll, Jörg Vollmer, Atilla Vuran, Klaus Walther, Dr. Frank Walthes, Ulrike Zeiler...

... und viele weitere Menschen, denen wir zu Dank verpflichtet sind.

Hinweis: Die nicht mit Fußnoten versehenen Zitate sind, insofern sie nicht aus dem Text selbst stammen, persönlichen Gesprächen entnommen, welche die Autoren in Vorbereitung auf dieses Werk geführt haben.