

# Digital Leadership

Führung in Zeiten des digitalen Wandels

Bearbeitet von  
Utho Creusen, Birte Gall, Oliver Hackl

1. Auflage 2017. Buch. IX, 238. Hardcover  
ISBN 978 3 658 17811 6

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Wie verändern die Digitalisierung, die oben genannten Technologien und der Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft die Anforderung an das Management? Und was sind Wissensarbeiter überhaupt? Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation hat drei Kriterien für die Wissensarbeit aufgestellt:

- Neuartigkeit,
- Komplexität und
- Autonomie (Spath 2009).

Ein Wissensarbeiter schafft, verwaltet und verbreitet neues Wissen. Dieses entsteht auf Grundlage von vorhandenem Wissen und wird in Netzwerken durch den Austausch mit anderen generiert. Wissensarbeit ist weder standardisierbar noch automatisierbar. Wissensarbeiter brauchen daher neben den fachlichen Kompetenzen intellektuelle, soziale und kreative Fähigkeiten. Sie müssen sich als Experten positionieren, ein Netzwerk aufbauen und ausgeprägte Kommunikations- und Zusammenarbeitsfähigkeiten haben. Sie arbeiten autonom und brauchen daher besonderes Vertrauen, weshalb sie umgekehrt zu besonderer Verantwortung verpflichtet sind. Wissensarbeit als wertschöpfender Prozess im Unternehmen geschieht mit einem ökonomischen Ziel. Um ihr intellektuelles und kreatives Potenzial auszuschöpfen, müssen Wissensarbeiter ein hohes Maß an Selbstorganisation beherrschen und bereit sein, ständig und selbstgesteuert zu lernen. Sie brauchen für den kreativen Prozess den Austausch mit anderen (Inputphase) sowie im Anschluss eine Verarbeitungsphase (Reflexions- und Kurationsphasen), um schöpferisch tätig zu werden. Wenn ein wachsender Teil der erwerbstätigen Bevölkerung neues Wissen schafft und nicht mehr nur Aufgaben abarbeitet, wird

klar, dass es für Wissensarbeiter neue Arbeits- und Managementformen braucht. Diese anstehenden Veränderungen lassen sich mit dem von Frithjof Bergmann geprägten Begriff *New Work* beschreiben.

Bei den zunehmenden Möglichkeiten, selbstständig zu arbeiten, stellt sich die Frage, welchen Mehrwert die Arbeit in einer Organisation neben dem regelmäßigen Erwerbseinkommen für Wissensarbeiter hat. Daniel Pink fragt in seinem Buch „Drive: was Sie wirklich motiviert“ (Pink 2010) danach, welche Bedeutung die Arbeit der Mitarbeiter für Unternehmen habe. Die Mitarbeiter in Unternehmen erfinden ihm zufolge Dienstleistungen und Produkte und erstellen und organisieren diese. Sie seien für die Wertschöpfung des Unternehmens zuständig. Pink fragt, welche Bedeutung die Arbeit für den Mitarbeiter hat, und identifiziert drei Schlüsselmotive in der Forschungsliteratur:

- Perfektionierung,
- Selbstbestimmung und
- Sinnerfüllung (Pink 2010).

Optimal angeboten und organisiert, bringe Arbeit den Menschen Erfüllung, Zufriedenheit und Glück. In seinem Buch „Der Kampf um die Arbeitsplätze von morgen“ ergänzt Gallup-Chef Jim Clifton „der Wunsch der Weltbevölkerung ist [heutzutage] an erster Stelle und vor allem anderen ein guter Arbeitsplatz. Dem ist alles Übrige nachgeordnet“ (Clifton 2012).

Unternehmen und Mitarbeiter müssen nun die Ziele ihrer Arbeit wechselseitig in Übereinstimmung bringen. Am besten ziehen sie dabei in ihre Überlegungen drei weitere Entwicklungen neben den im ersten Kapitel skizzierten Veränderungen ein:

- Die demografische Entwicklung lässt die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland sinken. So wird die Zahl der 20- bis 64-Jährigen (2013: 49 Mio.) ab 2020 deutlich zurückgehen und 2060 je nach Stärke der Nettozuwanderung etwa 34 bis 38 Mio. betragen (dies bedeutet einen Rückgang zwischen 30 und 23 %). Der Anteil der 20- bis 64-Jährigen an der Gesamtbevölkerung sinkt voraussichtlich von 61 % im Jahr 2013 auf etwa 51 beziehungsweise 52 % im Jahr 2060. Dies bedeutet, dass Unternehmen noch viel mehr um die Gunst der Arbeitnehmer werben müssen. Der *War for Talent* wird weiter zunehmen. Unternehmen werden gezwungen sein, noch mehr Aufgaben zu automatisieren und sich genau zu überlegen, wofür sie die wertvollen und raren Arbeitskräfte-ressourcen einsetzen (Absolventa o. J.).

- Die Zahl der Personen, die kein festes Anstellungsverhältnis suchen, steigt. In Deutschland gibt es aktuell rund 4,9 Mio. Erwerbstätige, die als Freelancer eine unabhängige Beschäftigung ausüben, dies sind rund 10 % aller Beschäftigten (Edelman Berland 2014). Rund zwei Drittel der Freelancer (63 %) haben sich dabei nicht aus wirtschaftlichen Zwängen für eine Tätigkeit als Freelancer entschieden, sondern aus dem Wunsch heraus, selbstbestimmt zu arbeiten. Es wird für Unternehmen schwieriger, Wissensarbeiter für eine Festanstellung zu gewinnen (Edelman Berland 2014).
- Die skeptische Haltung der Unternehmen gegenüber digitalen Entwicklungen und die damit einhergehende fehlende Digitalkompetenz in den Unternehmen zwingen Deutschland zu einer beispiellosen Aufholjagd. Diese muss gelingen, wenn wir den Anschluss an die Entwicklung in den USA und in Asien (vor allem in China, Japan und Indien) nicht verlieren wollen. Vorstände und Aufsichtsräte sind immer noch zu sehr mit der kritischen Betrachtung der Entwicklungen beschäftigt und zu wenig mit den Chancen, die eine Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit ihrer Firmen bedeutet. Laut der Deutschlandstudie von etventure und der GfK zur Digitalisierung in Unternehmen ist lediglich bei 6 % der Unternehmen Digitalisierung das Top-Unternehmensthema (Etventure et. al 2016). Unternehmen müssen Digital-Expertise aufbauen, indem sie einschlägige Experten in die Teams holen und die bestehenden Mitarbeiter schulen.

Wie stellen sich Unternehmen in diesem Kontext am besten für die Zukunft auf? Wie bereiten sie ihre Mitarbeiter auf die veränderten Arbeitsbedingungen vor? Und wie beteiligen sie sie an der Weiterentwicklung des Unternehmens? Nachfolgend ein Einblick in ausgewählte Maßnahmen.

---

## 2.1 Agile Arbeitsmethoden

Durch die zunehmende Geschwindigkeit, mit der heutzutage Geschäftsideen vor allem im digitalen Bereich realisiert werden, gepaart mit der schnell voranschreitenden technischen Entwicklung, befinden sich Unternehmen heute zum Teil in unkartiertem Gelände. Damit sie während des Vortastens in das neue Gebiet schnell und flexibel agieren können, nutzen Digitalunternehmen die agilen Arbeitsmethoden in Verbindung mit digitaler Expertise. Bei einer agilen Arbeitsmethode geht man iterativ vor und denkt nicht ausschließlich vom Ende her, sondern schließt Veränderungen auf dem Weg als integrales Element ein. Ähnlich wie für einen Entdecker beim Vordringen auf neues Terrain, steht für den agilen Wissensarbeiter

am Anfang eine Vision. Diese verfolgt er Schritt für Schritt. Dabei bezieht er stetig Erkenntnisse aus seinem Umfeld ein, das er täglich erkundet. Interdisziplinäre Teams bringen unternehmensintern eine möglichst breite Perspektive ein, außerdem beziehen sie Kunden und Stakeholder sehr früh ein und legen auch auf deren konstantes Feedback Wert. Eine ausreichende digitale Expertise ermöglicht es, digitale Tools zu nutzen und so Ideen schnell, kostengünstig und unkompliziert zu entwickeln und zu testen. Auf diese Weise erobert man schnellen Schrittes unbekanntes Terrain. Damit dies gelingt, bedarf es einer offenen Entdeckerhaltung, die mehr mit offenen Fragen als mit Antworten arbeitet. Das offene Mindset ist in diesem Ansatz die entscheidende Grundhaltung. Dazu gehören eine flexible Organisationsform, agile Arbeitsansätze, die eine hohe Experimentierfreudigkeit fördern, Transparenz in der Information und Kommunikation sowie eine Bereitschaft, ständig zu lernen. Im Ergebnis stehen sogenannte *agile* oder *responsive* Organisationen. In Kombination mit einem hohen Grad an Selbstmanagement der Mitarbeiter erreichen Organisationen mit wenig ausgeprägter Hierarchie das, was Frederik Laloux als *Teal Organization* bezeichnet (Laloux 2014).

## 2.1.1 Agile Entwicklungsmethoden

Vorstände und Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass das Unternehmen die digitale Kompetenz stetig auf- und ausbaut, um neue Wachstumspotenziale zu entdecken und im Wettbewerb zu bestehen.

### 2.1.1.1 Aufbau von digitaler Expertise

Unterstützend entstehen dafür u. a. Positionen wie der *Chief Digital Officer*, der *Chief Innovation Officer* und ähnliche Funktionen. Für diese Positionen kommen meist ausgewiesene Digital-Experten infrage, die die Digitalisierung bei *Pure Digital Playern* vorangetrieben oder selbst Digitalunternehmen gegründet haben. Sie sollen die Voraussetzungen schaffen, damit ein Unternehmen im Digitalbereich wachsen kann. Sie brauchen dafür die starke Unterstützung des Vorstands und die Macht und den Rückhalt, Veränderungen durchzusetzen. Im Prozess dieser internen Unternehmensentwicklung werden digitale Vorreiter in die Teams geholt und neue *Digerati* eingestellt (ein Kunstwort, das die wissende Elite der Digitalisierung in Anlehnung an das Wort *Literati* beschreibt). Knowledge Center bilden sich.

In diesem Transformationsprozess müssen innerhalb des Unternehmens Vision, mittelfristige Ziele und die einzelnen Schritte dorthin klar kommuniziert werden. Die Herausforderung besteht darin, alle Stakeholder und Abteilungen

einzubeziehen, die für die Veränderung nötig sind. Der digitale Wandel versetzt viele Mitarbeiter in Angst. Diese Angst liegt auch darin begründet, dass sich Mitarbeiter nicht ausreichend darüber informieren, welche Chancen der Wandel neben den viel diskutierten Herausforderungen für ihren Arbeitsplatz bedeutet. Hier muss der Arbeitgeber systematisch informieren und darüber aufklären, was sich verändern wird. Das baut vielleicht die Ängste nicht unmittelbar ab, erhöht jedoch das Verständnis deutlich und zeigt dem Einzelnen im optimalen Fall Entwicklungswege auf.

### 2.1.1.2 Wissensoffensive Digitalisierung

Unternehmen in Deutschland haben mehrheitlich noch keine systematische Weiterbildung, mit der sie ihre Mitarbeiter mit dem Wissen sowie den Methoden und Kompetenzen ausstatten, mit denen diese die digitale Transformation gestalten und vorantreiben können. Mitarbeiter müssen sowohl in ihrer Digitalkompetenz als auch in ihrer Methodenkompetenz geschult werden:

- Ich suche mir künftig selbst gesteuert die Informationen, die ich brauche.
- Ich motiviere mich selbst zu eigenständiger Weiterbildung.
- Ich nutze digitale Kommunikations- und Kollaborationstools.
- Ich entwickle ein Verständnis für digitale Geschäftsmodelle.
- Ich denke mich in die veränderte Anspruchshaltung der Kunden hinein.
- Ich nutze die Möglichkeiten des agilen Arbeitens voll und ganz.

Ein erster Schritt im Aufbau von Digitalkompetenz im Unternehmen bildet die Wissensoffensive Digitalisierung, mit der die Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis der digitalen Begriffe und Konzepte sowie der digitalen Produktangebote und Geschäftsmodelle erhalten. Dies kann in einem ersten Schritt online und offline in Vortrags- und Experimentalreihen oder in speziellen Workshops und Online-Kursen erfolgen. Im Idealfall werden diese Schulungen regelmäßig angeboten und sind für alle im Unternehmen offen. Um neben dem Wissensaufbau auch die Methodenkompetenz zu verstärken und das Mindset zu verändern, ist es unabdingbar, dass die Mitarbeiter nicht nur rational begreifen, was sich verändert, sondern diese Veränderungen auch selbst erleben. Dies kann einerseits durch das Nutzen digitaler Geräte wie Virtual-Reality-Brillen und Augmented-Reality-Programme oder mit anderen IoT-vernetzten Geräten passieren. Andererseits hilft zum Einstieg auch das angeleitete Arbeiten in einer der agilen Methoden, beispielsweise in Design Thinking, das sich in einem Kurs erlernen lässt.

Nach erfolgreicher Bewusstseinsbildung zu den digitalen Themen und Methoden, folgt im nächsten Schritt die Arbeit an einem eigenen Projekt, das ein Team im

unmittelbaren Arbeitskontext und mit agilen Methoden unter Anleitung durchläuft. Dadurch erleben die Teilnehmer direkt, wie es sich unter diesem Ansatz arbeitet und zu welchen neuen Erkenntnissen und Ergebnissen dies führt. Digitale Kommunikations- und Kollaborationselemente sollten in diese Projekte integriert werden. Anhand solcher Projekte erlernen die Mitarbeiter, welche Haltung erforderlich ist, um im digitalen Zeitalter Lösungen zu generieren und zusammenzuarbeiten. Die wiederholte, zunächst von einem Coach begleitete und schließlich eigenständige Arbeit an Projekten und Aufgaben im agilen Modus verfestigt und verankert dieses Mindset nachhaltig.

Die meisten Unternehmen gehen beim Aufbau der Digitalkompetenz nur den halben Weg. Sie bieten einzelne Workshops zu Themen der digitalen Transformation an, sorgen aber nicht dafür, dass in einem zweiten Schritt die Kenntnisse und Methoden nachhaltig in den Arbeitsalltag einziehen. Wie beim Erlernen einer Sportart reicht es jedoch nicht, sich über Bücher oder Videos theoretische Kenntnisse kognitiv anzueignen und diese durch einen kurzen Intensivworkshop von zwei Tagen einmal zu erleben. Übung macht auch in der digitalen Welt immer noch den Meister. Wie im Sport gilt es die neuen Fähigkeiten konstant aufzubauen und zu trainieren. Dies muss eine Führungskraft systematisch ermöglichen und begleiten.

### 2.1.1.3 Digitales Mindset

Grundlage für die digitale Transformation in Unternehmen ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter das Mindset verstehen, das den digitalen Wandel prägt. Das digitale Mindset beschränkt sich nicht darauf, dass wir souverän im Umgang mit den neuen Technologien sind, sondern umfasst ein ganzes Set an Verhaltensmustern. Kern des digitalen Mindsets ist der Glaube an einen unbegrenzten Reichtum an Möglichkeiten (*abundance*) und an Wachstumschancen (*growth*). Eine digitales Mindset bedeutet,

- sich mit der Nutzung neuer Technologien wohlfühlen,
- zu wissen, wie wichtig Daten für den Fortschritt sind,
- den Wandel als Chance zu begreifen sowie
- neue Arbeitsmethoden zu akzeptieren und nicht als bedrohlich anzusehen.

Menschen mit einem digitalen Mindset kommen mit der Ambiguität zurecht, die wir heute in der sogenannten VUCA-Welt erleben (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Sie können trotz unvollständiger Informationen Entscheidungen treffen und diese wenn nötig auf neue Umstände anpassen. Sie sind neugierig, lernen gern und setzen die Technologien und agile Arbeitsmethoden

ein, um zu experimentieren und Neues zu entdecken. Sie sorgen für Interdisziplinarität in der Zusammenarbeit und vielfältige Perspektiven durch sogenannte kognitive Diversität, wie sie Regina Dungan fordert, Vice President Engineering bei Facebook Building 8. Und sie sorgen für kulturelle und soziale Diversität, da sie wissen, dass Menschen mit divergenten Weltansichten keine Bedrohung, sondern eine Bereicherung darstellen. Sie stehen dem Wandel offen gegenüber, ohne die Herausforderungen auszublenden.

#### 2.1.1.4 Innovationsmindset

Welche ergänzenden Fähigkeiten haben Menschen mit dem Innovationsgen? Christensen, Gregersen und Dyer fassen die Eigenschaften in ihrem Artikel „The Innovator’s DNA“ (Harvard Business Review 2009) zusammen. Sie schreiben dem Innovator eine kreative Intelligenz und fünf „Entdeckerfähigkeiten“ zu, die ihm Entdeckungen ermöglichen und neue Ideen entwickeln lassen:

1. Assoziationskompetenz, die vermeintlich unzusammenhängende Fragen, Probleme oder Ideen aus unterschiedlichen Feldern verbinden lässt
2. Fragekompetenz, die zu provokativen und „Was-wäre-wenn“-Fragen veranlasst und nach den (diametral entgegengesetzten) Möglichkeiten suchen lässt
3. Beobachtungsgabe, die durch anthropologische und sozialwissenschaftliche Beobachtungen gewöhnlicher Phänomene ungewöhnliche Geschäftsideen entwickeln lässt
4. Experimentiertrieb, der veranlasst, mit Prototypen und Piloten neue Ideen auszuprobieren. Die Welt ist ein einziges Experimentallabor, in dem interaktive Erfahrungen und unorthodoxe Antworten entstehen.
5. Netzwerkfähigkeit, die erlaubt, Ideen durch vielfältige Menschen testen zu lassen und auf diese Weise radikal andere Perspektiven einzunehmen. In einem starken beruflichen Netzwerk lassen sich die Karriere vorantreiben, und das eigene Wissensgebiet im Austausch mit Menschen anderer Weltanschauungen und Perspektiven vergrößern.

Der Innovationspfad läuft dabei laut Colarelli, O’Connor et al. über drei Phasen (Harvard Business Review 2009).

1. Entdeckung (*discovery*): Marktchancen mit hoher Durchschlagskraft identifizieren und entwickeln. In dieser Phase werden technologische Leistungsfähigkeit und die Marktbedürfnisse aufeinander abgeglichen.
2. Inkubation (*incubation*): mit Technologie und Geschäftsideen experimentieren. In dieser Phase entsteht ein wachstumsfähiges neues Geschäftsmodell.



3. Beschleunigung (*acceleration*): die Geschäftsidee so energisch vorantreiben, dass das Geschäftsmodell tragfähig wird. In dieser Phase kann sich das junge Unternehmen wirtschaftlich etablieren, aus sich heraus zu wachsen.

Innovationskompetenz braucht die kreative Seite, um auf neue Ideen zu kommen. Gleichzeitig ist auch wirtschaftliches Know-how nötig, um Geschäftsmodell und eine Organisation dafür zu entwickeln. Es geht um die Fähigkeit, Neues aufzubauen und es geht darum, belastbar zu sein und Durchhaltevermögen zu beweisen. Führungskräfte, die nach Mitarbeitern für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche suchen, sollten auf diese Kompetenzen Wert legen.

### 2.1.1.5 Design Thinking & Co

Agiles Arbeiten wird heute unter anderem mit vier Ansätzen verbunden:

- Design Thinking
- Lean-Start-up
- Business Model Canvas
- Innovation und Scrum

Dabei kommen Design Thinking und das Business Model Canvas aus dem kreativitätsfördernden Bereich und die anderen beiden aus dem flexibilitäts- und effizienzsteigernden Bereich.

#### Grundelemente des Design Thinking

IDEO, die School for *Design Thinking* der Universität Potsdam und die d.school an der Stanford University sind Keimzellen des *Design-Thinking*-Ansatzes. Er bringt den schöpferischen Prozess von Designern in eine Systematik und ergänzt ihn schrittweise um Kreativitätstechniken. *Design Thinking* besteht aus sieben Phasen: Verstehen, Beobachten, Synthese, Ideation, Prototyping, Test, Iteration.

Die sogenannten *Pain Points* der Kunden bilden den Ausgangspunkt für Lösungsansätze. Dafür muss das *Design-Thinking*-Team diese *Pain Points* zunächst identifizieren und verstehen. Das Team setzt dafür die „Unternehmensbrille“ ab und die „Kundenbrille“ auf. Bei der *Synthese* und *Ideation* werden die Erkenntnisse ausgewertet und erste Lösungsansätze entwickelt. Dabei kommt es auf die Empathiefähigkeit und Kreativität des *Design-Thinking*-Teams an. Die Teams sind optimaler Weise interdisziplinär, crossfunktional und hierarchieübergreifend zusammengesetzt und bestehen aus fünf bis sieben Personen. Alle Teammitglieder durchlaufen üblicherweise alle Phasen des Prozesses, sind in alle Überlegungen und Entwicklungen einbezogen.

Nachdem in der *Ideation*-Phase eine meist große Anzahl von Ideen für Lösungsansätze entsteht, entwickelt das Team in der *Prototyping*-Phase für ausgewählte Ideen physische oder virtuelle Prototypen als Artefakte der Kommunikation. Erst beim Zeigen und Interagieren mit dem Prototypen kann der Kunde befragt werden, ob der Prototyp zur Lösung seines Problems beiträgt. Das macht immanent wichtige Elemente der Lösung deutlich und verdeutlicht eventuelle Fehler unmittelbar, anders als in rein rational geführten Diskussionen ohne gegenständliches Bezugsbeispiel. Das Testen und Einholen von Kunden-Feedback am Beispiel des meist noch sehr rudimentären Prototypen ist ebenso Bestandteil des Entwicklungsprozesses. Hier tun sich deutsche Unternehmen besonders schwer. Für sie bedeutet es einen Paradigmenwechsel in der auf Perfektion getrimmten Ingenieurswelt, ein noch unausgereiftes Produkt mit dem Kunden zu diskutieren. Das frühzeitige Testen mit dem Kunden erfüllt den Zweck, Rückmeldung über die Anwendbarkeit einzuholen, um Zeit und Kosten in der weiteren Entwicklung zu sparen. Prototypen sind bewusst unfertig. Sie sollen wenig in der Herstellung kosten und bei Unbrauchbarkeit in die Mülltonne wandern. Prototypen, die eine erste, kurze, positive Validierungsphase bestehen, werden zu sogenannten *Minimum Viable Products* (MVP) weiterentwickelt und am Markt unter realen Bedingungen weiter getestet.

Die Prinzipien, die sich im *Design-Thinking*-Ansatz verstecken, sind das „Fail fast, fail cheap“-Prinzip. Es geht darum, schnell herauszufinden, ob die entwickelte Idee das Kundenproblem tatsächlich löst oder nur den Wunsch des Unternehmens reflektiert, mit seinen bestehenden Angeboten und Kompetenzen dem Kunden zu helfen – was nicht immer deckungsgleich ist. Gleichzeitig soll die in der Produktentwicklung häufig einsetzende „Featuritis“ vermieden werden, die oft zu einer Vielzahl weiterer, kostspieliger Eigenschaften führt, die alle nicht den Kern des Problems lösen. Häufig kommen diese Ergänzungen von Abteilungen, die ihren Beitrag am Prozess reflektiert sehen wollen, oder sie werden aus unternehmenspolitischen Gründen durchgesetzt. Dies führt dazu, dass das Produkt für den Kunden keinen klaren Fokus mehr hat und das Nutzen komplexer wird.

### **Funktionen des Design Thinking**

Design Thinking erfüllt im digitalen Transformationsprozess drei Funktionen:

1. es richtet die Neu- oder Weiterentwicklung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses radikal am Kundennutzen aus,
2. es reduziert zeitliche und finanzielle Ressourcen, vor allem in der ersten Entwicklungsphase und
3. es bezieht die Ideen und Rückmeldungen möglichst vieler Betroffener (Kunde, Mitarbeiter, Stakeholder etc.) ein.

Die Expertise, die bei den Mitarbeitern, Kunden und Stakeholdern liegt, muss im Sinne kundenrelevanter Lösungen viel stärker abgerufen und einbezogen werden als bislang üblich. In etablierten Unternehmen herrscht bisher die Annahme, das schöpferische Potenzial der Kunden und Mitarbeiter außerhalb der Entwicklung sei gering oder zumindest vernachlässigbar. Gerade jedoch Mitarbeiter, die häufig viel näher am Kunden sind als die Führungskräfte, bringen in den Entwicklungsprozessen häufig wertvolle Lösungsansätze und Erkenntnisse ein. Unternehmen können unter dem heutigen Zeit- und Budgetdruck nicht mehr auf den Beitrag der Mitarbeiter und Kunden verzichten. Gleichzeitig entspricht das Einbeziehen in Entscheidungen auch dem zunehmenden Wunsch der Menschen nach Mitbestimmung auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Mitarbeiter fühlen sich zunehmend vom Unternehmen entkoppelt, wenn ihnen Entscheidungen von oben aufoktroziert werden, die Auswirkung auf ihren Arbeitsbereich haben. Auf der anderen Seite bedeutet der Umbruch, dass der Mitarbeiter von morgen Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernehmen muss. So steht er hinter den Entscheidungen. Allerdings müssen manche Mitarbeiter erst lernen, die Verantwortung zu übernehmen, die aus dem Mitentscheiden erwächst. Denn: Entscheidungen treffen wollen alle, Verantwortung dafür übernehmen jedoch die wenigsten. Auch wird klar, dass im Prozess einer verstärkten Einbeziehung der Mitarbeiter die Schutz- und Rückzugsräume für Mitarbeiter geringer werden. Wer aktiv in Entscheidungen einbezogen ist, kann sich bei auftauchenden Herausforderungen nur schwer hinter einer Nicht-Zuständigkeit verstecken.

*Design Thinking* nimmt systematisch das viel diskutierte Prinzip *Fail fast, Fail cheap* auf: Scheitern ist fester Bestandteil des Prozesses – und wird mit dem *Fail-forward*-Ansatz kombiniert. Das *Failure Management* ist eine Form des *Learning Managements*. Dabei geht es darum schnell herauszufinden, welche Ideen zum Scheitern verurteilt sind, und aus dem Prozess und den Erkenntnissen gleichwohl zu lernen. Auch wenn vor allem in deutschen Unternehmen vermeintlich eine Null-Fehler-Mentalität herrscht (oder maximal eine äußerst geringe Fehlertoleranz), so ist Scheitern auch hierzulande kein Fremdwort. Beispiele für interne Projekte, die vorzeitig gestoppt wurden oder als *Dead-on-arrival*-Projekte vorangepeitscht werden, nur um abgeschlossen zu werden, gibt es unzählige. In der Vergangenheit wurden in solchen Fällen meist zwei Maßnahmen getroffen:

- Erstens rollten Köpfe (besonders bei großen gescheiterten Projekten).
- Zweitens wurden die gescheiterten Projekte totgeschwiegen statt daraus zu lernen.

Darin liegt der qualitative Unterschied zum Fehlermanagement heute. Fehler werden inzwischen aktiv kommuniziert, analysiert und die Erkenntnisse einer möglichst breiten Masse verfügbar gemacht, sodass möglichst viele aus den Fehlern lernen können. In der Start-up-Szene werden sogenannte *Fuck up Nights* organisiert, in denen über die gescheiterten Projekte und die Erkenntnisse, die man daraus gewonnen hat, in unterhaltsamer Weise berichtet wird. Gestorbene Projekte in angemessener Weise zu „beerdigen“, empfiehlt Heike Bruch von der Hochschule St.Gallen. Die *Fuck up Nights* sind gar nicht so neu, ihr Unterhaltungscharakter ist inzwischen nur vermutlich stärker, weshalb Attraktivität und Anziehungskraft dieser Abende gestiegen sind.

Design Thinking eignet sich daher aus folgenden Gründen für das agile Management in Unternehmen:

- Es fordert die radikale Fokussierung auf den Kunden.
- Es basiert auf einem empirischen Entwicklungsansatz – im Gegensatz zu den häufig theoretischen und hypothetischen Ansätzen in Unternehmen.
- Es ist interdisziplinär, bezieht die Ideen vieler Mitarbeiter ein und bringt damit nachweislich bessere Lösungsergebnisse.
- Die Teammitglieder begleiten den gesamten Prozess, haben den Überblick über das gesamte Projekt und nicht nur über ausgewählte Arbeitsbereiche.
- Der Zyklus für das Entwickeln von Ideen erstreckt sich auf einen kurzen Zeitraum zwischen zwei Tagen und sechs Wochen.
- Das bewusste Aufheben von Denkverboten vergrößert den Lösungsspielraum deutlich mehr als in vielen anderen Entwicklungsprozessen.
- *Design Thinking* verändert die Haltung (Mindset) der Teilnehmer für das Zusammenarbeiten und Finden von Lösungen.

### 2.1.1.6 Scrum

*Scrum* – auf Deutsch: Gedränge – ist in der Softwareentwicklung entstanden und wurde für das Projektmanagement adaptiert. Es ging zunächst darum, für die Programmierung von digitalen Produkten oder Dienstleistungen eine flexiblere Herangehensweise zu entwickeln. Dies wurde notwendig, da neues Programmier-Terrain beschritten wurde und häufig nicht vorhersehbar war, welche Herausforderungen sich während des Projekts stellen würden. Ergänzend dazu ist es im Softwarebereich möglich, unkompliziert Tests mit Nutzern durchzuführen und die Ergebnisse unmittelbar in die Weiterentwicklung der Software einzubauen. Daher war ein Projektmanagement nach den üblichen Wasserfallcharts zu sperrig und unflexibel, um Softwareprogramme optimal zu entwickeln. Auch hier fand ein Perspektivwechsel statt: vom unternehmenszentrierten Pflichten- und Lastenheft zur Anwenderperspektive. Im *Scrum* wird daher zunächst eine Vision für die

Software entwickelt. Die Anforderungen werden in Form eines *Backlog* festgehalten, das ist die Liste der noch offenen Aufgaben. Diese Anforderungen werden in sogenannte *Sprints* umgesetzt, die üblicherweise zwischen zwei und vier Wochen dauern. An deren Ende stehen fertige Produkt-Teilbereiche, die das Unternehmen an den Kunden ausliefert. Dann werden die Anforderungen für die Weiterentwicklung konkretisiert. Mit der Auswahl der Elemente, die für den nächsten Weiterentwicklungsschritt relevanten sind, beginnt die nächste Sprintphase. Das Konzept lässt sich auch auf die Planung und Durchführung von Projekten übertragen.

Strukturell kennt *Scrum* drei Rollen:

- Der *Product Owner* ist für die Eigenschaften und die wirtschaftlichen Aspekte des Produkts verantwortlich.
- Der *Scrum Master* führt die *Scrum*-Regeln ein und überprüft deren Einhaltung. Er moderiert die Besprechungen und klärt Konflikte. Er ist nicht Teil des Entwickler-Teams und gibt den Teammitgliedern keine Anweisungen. Er agiert eher als Coach im Prozess und hat eine dienende (Führungs-)Rolle.
- Das *Team* ist für die Ausarbeitung der Software nach Maßgabe des *Product Owners* zuständig. Es organisiert sich selbst und entscheidet über die Reihenfolge beim Abarbeiten des *Backlogs*. Dabei erfüllen die Teammitglieder alle im Zusammenhang mit Entwicklung, Umsetzung und Testen des Projekts verbundenen Aufgaben.

Der Ablauf eines Projekts nach dem *Scrum*-Ansatz unterteilt sich in folgende Phasen:

- Im ersten Schritt erfolgt die *Sprint*-Planung, in der zunächst das „Was?“ identifiziert wird. Hier stellt der *Product Owner* die Funktionen vor, die die Software beziehungsweise das Projekt erfüllen soll und die Reihenfolge, in der das Produkt entwickelt werden soll. Das Team erarbeitet ein gemeinsames Verständnis der zu erledigenden Aufgaben.
- Im zweiten Schritt wird in der Planung über das „Wie?“ entschieden. Hier plant das Entwicklerteam die Aufgaben (Tasks), die zu erledigen sind.
- Ein elementarer Bestandteil im eigentlichen *Scrum* ist das tägliche *Scrum Meeting*, in dem maximal 15 min lang über den Fortlauf der Produktentwicklung gesprochen wird. Dies dient dazu, mögliche Verzögerungen frühzeitig zu erkennen und Abhilfe zu schaffen.
- Im *Sprint Review* wird das inkrementelle Ergebnis mit den Stakeholdern besprochen und geklärt, woran als nächstes weiter gearbeitet wird.

Scrum eignet sich daher aus folgenden Gründen für das agile Management in Unternehmen:

- Die Projektplanung richtet sich strikt auf die Anwenderperspektive – nicht auf die Unternehmensperspektive. Der Nutzer steht im Zentrum.
- Während des Projekts werden die Zwischenergebnisse fortlaufend von den Anwendern getestet. Somit wird verhindert, dass Fehlentwicklungen zu lange unbemerkt bleiben und im Nachgang kostspielig ausgemerzt werden müssen.
- Die Erkenntnisse, die während des Projektfortlaufs gewonnen werden, aber auch Veränderungen in den Anforderungen, können unmittelbar in die Weiterentwicklung einbezogen werden. Damit ist der Projektablauf flexibel genug, um Veränderungen, die sich über die Zeit ergeben, aufnehmen zu können.
- Die Expertenteams (Entwicklerteams) können sich flexibel nach den jeweiligen Projektanforderungen organisieren.
- Mit dem *Scrum Master* gibt es einen neutralen Koordinator, der den reibungslosen Ablauf des Prozesses organisiert. Methodenkompetenz und inhaltliche Verantwortung sind klar getrennt, weshalb Konflikte schnell lösbar sind.

Genauso wie beim *Design Thinking* bezieht *Scrum* alle erforderlichen Beteiligten (Auftraggeber, Kunde, Entwicklerteam, Stakeholder etc.) regelmäßig in den Prozess ein. Die Teammitglieder haben maximale Freiheit. Der Prozess ist flexibel. Damit erfüllt er die Anforderungen an Unternehmen, schnell auf neue und zum Teil unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können.

### 2.1.1.7 Kanban

Zur Unterstützung der Projektarbeit nutzen digitale Unternehmen das *Kanban-Board*. Es stammt aus Japan und fördert die Produktivität, indem es Tätigkeiten in Unternehmen visualisiert. Beim *Kanban*-Board handelt es sich um ein *Pull*-Verfahren, bei dem die Projektmitarbeiter festlegen, welche Aufgaben aus dem *Backlog* zu erledigen sind. Diese nehmen sich die Teammitglieder nacheinander vor und wählen sich dabei die Aufgaben aus, die ihnen persönlich liegen oder die ihnen zugewiesen wurden. Die Aufgaben, an denen gearbeitet wird, ordnen die Mitarbeiter der Sparte „Doing“ zu, fertig gestellte Aufgaben kommen in die Sparte „Done“. Das Team hält regelmäßig sogenannte *Retrospektiven* ab; das sind Meetings in denen darüber reflektiert wird, was gut und was schlecht lief. Online-basierte *Kanban-Boards* gibt es viele. Das derzeit bekannteste ist wohl Trello, andere sind KanbanFlow und Lean-Kit. Der Vorteil der *Online-Kanban-Boards* ist die ortsungebundene und plattformübergreifende Einsehbarkeit auf allen Endgeräten und damit die Möglichkeit, auch Mitarbeiter an anderen Orten in die Projektarbeit einzubinden. Bei Wissensarbeitern stellt dies einen Vorteil dar, denn sie arbeiten zunehmend in distribuierten Teams.

### 2.1.1.8 Der Lean-Start-up-Ansatz – Vom Prototypen zum MVP

*Build – Measure – Learn* ist das Mantra des von Eric Ries entwickelten Lean-Start-up-Ansatzes. Er hat die Erfahrungen seiner ersten Unternehmensgründungen zu einem Ansatz systematisiert, der für Gründungen im Digitalbereich heutzutage grundlegend ist. Mittlerweile berät Ries große Unternehmen wie GE in der Einführung des Lean-Start-up-Ansatzes. Dieses Verfahren setzt nach dem Bau des ersten Prototypen ein, beispielsweise nach einem Design-Thinking-Prozess, und dient dazu, das Produkt oder die Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Das sogenannte *Minimum Viable Product* ist das marktfähige Produkt. Es ist in seinen Eigenschaften minimalistisch auf die Kernfunktionen fokussiert und darf von seiner Anmutung durchaus noch rudimentär sein. Hier gilt das Sprichwort von LinkedIn-Gründer Reid Hoffman: „If you are not embarrassed by the first version of your product, you’ve launched too late“.

Ist das erste, auf die Kernfunktionen fokussierte Produkt gebaut (*Build*), werden relevante *Key Performance Indicators* (KPIs) identifiziert. Mit ihnen lassen sich die Nutzung durch den Kunden und die Leistungsfähigkeit des Produkts messen und daraus Rückschlüsse für die Weiterentwicklung ziehen (*Measure*). Das ist bei digitalen Produkten oder Produkten, die über digitale Kanäle vertrieben werden, einfach. So kann der Hersteller die Handhabung der digitalen Produkte durch die Kunden verfolgen, etwa bei *Software-as-a-Service*. Auch die Navigation auf einer Website kann durch *Heatmaps* festgehalten werden, auf denen zu erkennen ist, wie sich die Besucher über die Website bewegen. *Click-through-rates* und Abbruchraten eines Besuchs werden dokumentiert und direkt für die Weiterentwicklung berücksichtigt. Gleichzeitig können auch marketing- und vertriebsrelevante Daten wie die Wirkung der CTA (*Call to Action*) oder die CAC (*Customer Acquisition Cost*), *Churn-Rates* (Abwanderungsraten) gemessen und daraus unmittelbar Rückschlüsse für Verbesserungen abgeleitet werden. Auch die Nutzung analoger Produkte kann durch Indikatoren gemessen werden, wie beispielsweise tageweise Verkaufszahlen, ein Überblick über die Rate, mit der Produkte vom gleichen Käufer wiederholt bestellt werden oder welche Influencer über die Produkte berichten. Wichtig ist dabei, die erhebbaren Daten auch tatsächlich zu erheben und daraus Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen zu ziehen (*Learn*).

Diese schnellen iterativen Schleifen sind in der digitalen Welt möglich und werden zunehmend auch von den Kunden in der Offline-Welt gefordert. Heutzutage weiß der Kunde, dass in einem auf Kundenbedürfnisse ausgerichteten Unternehmen ein *Bug* (Fehler) innerhalb kürzester Zeit ausgemerzt wird. Und er hat immer weniger Verständnis dafür, wenn Fehler unbeachtet bleiben und zu keiner Veränderung führen. Leider sind noch zu viele traditionelle Unternehmen

nicht ausreichend versiert in der Datenerhebung und verlieren dadurch wertvolle Erkenntnisse und schließlich zahlende Kunden.

Stellt sich heraus, dass ein (digitales) Produkt nicht ausreichend funktioniert, um die Profitabilität zu erreichen, steht das Unternehmen vor der Frage, ob es durchhalten oder einen *Pivot*, einen „Schwenk“ in der Ausgestaltung seiner Produkte oder Dienstleistungen durchführen soll. Ob es sich lohnt, weiter durchzuhalten, oder das Produkt doch besser zu verändern, lässt sich häufig anhand der KPIs ablesen. Wenn ein *Pivot* erfolgen soll, muss sich das Unternehmen anschauen, ob es weiter bei seinem Geschäftsmodell bleibt und welche Elemente des Produkts verändert werden sollen. Beispiele für erfolgreiche *Pivots* gibt es viele, Twitter ist eines der bekanntesten. Unter dem ursprünglichen Namen Odeo konnten Interessenten Podcasts finden und im Abonnement beziehen. Als iTunes in das Podcast-Geschäft einstieg, hatte Odeo die Sorge, vom Markt verdrängt zu werden. Die Firma gab den Mitarbeitern zwei Wochen Zeit, um neue Ideen zu entwickeln. Daraus resultierte die Idee von Jack Dorsey und Biz Stone für eine Microblogging-Plattform, die heute als Twitter bekannt ist. Ein weiteres Beispiel ist Instagram, das als Burbn startete und ähnlich wie Foursquare zum Einchecken in Locations gedacht war, wodurch man Punkte sammeln und Fotos teilen konnte. Nachdem die Wachstumsraten nicht ausreichend groß waren, kürzten die Gründer das Produkt auf den Teil, der von den Nutzern gut angenommen wurde: das Teilen von Fotos. Instagram ist heute eine App, in der Fotos bearbeitet und auf Facebook, Twitter und anderen Social-Media-Kanälen gepostet werden können. Facebook hat die Firma 2012 für eine Milliarde US-Dollar gekauft. Dabei bestand das Start-up aus zwölf Mitarbeitern und hatte nicht einmal ein Ertragsmodell für seine Foto-Plattform. 2012 war just das Jahr, in dem Kodak Insolvenz anmeldete, die Marke, die das digitale Fotografieren erfunden, aber deren Potenzial nicht richtig eingeschätzt hatte.

Beim *Lean-Start-up*-Ansatz geht es darum, das *Lean-Management*-Prinzip auf die Gründungsphase zu übertragen und einen kostengünstigen, schnellen und interaktiven Produktlaunch zu gestalten, in dem der Kunde durch sein Feedback einbezogen ist. Dieser Ansatz lässt sich sowohl für neue Unternehmen als auch in bestehenden Unternehmen anwenden und folgt den Prinzipien agilen Managements. Es geht darum, mit einem kurzen Konzeptions-Prozess, wenig Kapital und schnellen Prozesszyklen ein neues Geschäftsfeld oder Unternehmen aufzubauen.

### 2.1.1.9 Business Model Innovation

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Problem, das ein Unternehmen für den Kunden löst. Hierbei handelt es sich um die *Value Proposition*. Sie beantwortet die Frage, welchen Nutzen das Unternehmen stiftet. Darüber hinaus beschreibt das



Geschäftsmodell, wie der Nutzen für den Kunden generiert wird (Wertschöpfung) und wie das Unternehmen dabei Geld verdient (Ertragsmodell). Ein Produkt oder eine Dienstleistung ist Teil der Wertschöpfungskette. Diese Kette kann sich wie das Geschäftsmodell an sich, in ihrer Form über die Zeit verändern. Geht man diesen Marktanpassungsprozess systematisch an, spricht man von Geschäftsmodell-Innovation (*Business Model Innovation*).

Die von Alexander Osterwalder entwickelte und in seinem Buch „Business Model Canvas“ vorgestellte Übersicht hat unter Digitalunternehmen breiten Anklang gefunden. Mit ihr lassen sich auf einfache Weise bestehende Geschäftsmodelle beschreiben und neue entwickeln. Das Business Model Canvas (BMC) lenkt den Blick auf die wichtigsten Segmente eines Geschäftsmodells. Es ist unterteilt in die Segmente

- Value Proposition,
- Infrastruktur mit den Bestandteilen
  - Schlüsselaktivitäten,
  - Schlüsselressourcen und
  - Partnernetzwerk,
- Kunden mit den Bestandteilen
  - Kundensegmente,
  - Kanäle und
  - Kundenbeziehungen,
- Finanzen mit den Bestandteilen
  - Kostenstruktur,
  - Ertragsströme und
  - Ressourcen (Osterwalder und Pigneur 2010).

Im Zuge der Digitalisierung stellt sich für Unternehmen die Frage, welche offensichtlichen oder latenten Bedürfnisse die Kunden haben und wie diese mit neuen (digitalen) Innovationen bedient werden können. Innovationen können dabei auf allen Ebenen des Geschäftsmodells für Veränderung sorgen.

Beispiele für Geschäftsmodellinnovationen sind

- **Nutzerversprechen** – die Veränderung erzeugt neue oder verbesserte Elemente für das Produkt oder die Dienstleistung, die einen Mehrwert für den Kunden haben. Beispiel: Apple hat sich von einem Hardware-Anbieter mit seinem iTunes und App Store hin zu einem Lösungsanbieter entwickelt, der sein Produkt für andere Anbieter öffnet und dem Kunden mobile Inhalte und Dienstleistungen zur Verfügung stellt. Ein weiteres Beispiel ist eBay, das mit

seinem Zahlungsangebot über PayPal auch Nicht-Kreditkartenbesitzern den Kauf auf ihrer Plattform ermöglicht.

- **Wertschöpfungsinnovation** – die Wertschöpfungskette wird ausgedehnt (Klöckner & Co. Online-Plattform) oder reduziert (Ikea). Beispiel: General Electric hat seinen Produktionsvorgang für die Leap-Engine auf 3-D-Drucker umgestellt. Dadurch werden 19 Teile in einem Druckvorgang hergestellt.
- **Ertragsmodellinnovation** – die Quelle oder die Art und Weise der Ertragseinnahme wird verändert. Beispiel: Das Geschäftsmodell des Aufzugherstellers Schindler sah früher den Verkauf und die Wartung von Aufzügen vor (Produkt). Heute verkauft das Unternehmen Transportleistung (Service). Ein weiteres Beispiel ist das Pay-per-lux-Modell von Philips: Der Flughafen Schiphol und die Metro Washington bezahlen nur für den Lichtverbrauch, während Philips Eigentümer der Leuchten und der damit verbundenen Geräte bleibt.

Für bestehende Firmen ist es dabei wichtig, strategisch an die Analyse ihrer Optionen einer Geschäftsmodell-Innovation heran zu gehen. Dabei müssen neue Kundenbedürfnisse sowie veränderte Marktbedingungen beachtet werden, um das eigene Überleben zu sichern und Wachstumspotenziale zu entwickeln. Die Reise- und Hotelbranche zum Beispiel muss sich überlegen, welche neuen Geschäftsfelder und Chancen sich durch den Erfolg von Plattformen wie Airbnb für sie ergeben. Wie bei allen Formen der Innovation entsteht eine (Teil-)Kannibalisierung für das Unternehmen dadurch, dass durch die neuen Modelle Teilbereiche des Unternehmens obsolet werden können.

Für den digitalen Bereich hat Jörg Rheinboldt, Leiter des Axel Springer Plug and Play Accelerators, folgende sieben Geschäftsmodelle identifiziert (Schlie et al. 2011):

- *service sales* (Skype & Co)
- *subscriptions* (Blizzard Entertainment & Co)
- *retail* (Amazon & Co)
- *commissions* (eBay & Co)
- *advertising* (Google & Co)
- *license sales* (Apple & Co)
- *financial management* (in der Entwicklung)

Welche Möglichkeiten für Geschäftsmodellinnovation sich durch die technologischen Entwicklungen, das *Internet of Things* und die *Blockchain* in Zukunft ergeben, sind Fragen, die Führungskräfte im Blick haben sollten. Geschäftsmodelle von Mitbewerbern und anderen Marktteilnehmern durchzudeklinieren hilft, die

eigene *Value Proposition* zu schärfen. Das eigene Geschäftsmodell – des Unternehmens oder der Abteilung – anhand der *Business Model Canvas* mit dem Team zu skizzieren, trainiert das Fokussieren auf die operative Tätigkeit und hilft dabei, neue Entwicklungspotenziale zu durchdenken und Strategien für den Wandel zu entwickeln.

## **2.1.2 Kommunikation und Zusammenarbeit in agilen Organisationen**

### **2.1.2.1 Allgemeine Kommunikation**

Kommunikation verändert sich. Sie demokratisiert sich durch die Digitalisierung und vor allem durch die Social-Media-Kanäle. Über Facebook und Twitter kann jeder mit einem Internetzugang die Kommunikation mit der deutschen Bundeskanzlerin oder dem Präsidenten der USA aufnehmen. Dort erfahren die Staatslenker, was ihre Mitbürger denken und vorschlagen. Sie haben einen direkten Kommunikationskanal zu ihren Wählern. Facebook- oder Twitter-Accounts der deutschen Vorstände? Oft Fehlanzeige. Sie verschanzen sich hinter einer Kommunikations-Abschottungswand. Weder ihre Mitarbeiter noch ihre Kunden kommen direkt an sie heran; viele Vorstände versäumen es, in ungefilterter Weise mehr über die Themen der Belegschaft und der Kunden zu erfahren. Dies ist fatal. Wie sollen Unternehmen lernen, auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, wenn ihre Vorstände sich noch nicht mal trauen, persönlich einen direkten Kommunikationskanal anzubieten? Die Kommunikationswege, die im Unternehmen eingehalten werden müssen, scheinen umso anachronistischer, wenn man bedenkt, dass Social-Media-Kanäle seit bereits mehr als zehn Jahren im Wachstum begriffen sind und mittlerweile zu den etablierten Kommunikations- und Informationsmedien gehören. Wie kann es sein, dass man der Kanzlerin oder dem Präsidenten der Vereinigten Staaten direkt seine Meinung, Fragen und Sorgen senden kann, aber einen Hürdenlauf über Sekretariate und Terminkalender absolvieren muss, um als Mitarbeiter vom eigenen Vorstand gehört zu werden – mit etwas Glück in einer Besprechung im nächsten Quartal? Digitale Technik kann diese Kommunikationshierarchien abbauen helfen, die Geschwindigkeit der Kommunikation, die Verfügbarkeit und die Transparenz steigen.

In Zeiten der Proliferation der Kommunikations- und Informationskanäle wird dem sauberen Kommunikationsprozess zu häufig leider zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Kommunikation verläuft heute nicht nur über viele Kanäle gleichzeitig – Snapchat, schriftliche und fernmündliche Nachrichten, beispielsweise über Signal und WhatsApp, Facebook und Messenger, SMS, Email – und

das Ganze außerdem sowohl synchron als auch asynchron – was vor allem bei den *Digital Natives* regelmäßig zur Überforderung führt. Kommunikation findet heute nicht hauptsächlich bilateral statt, sondern folgt dem Prinzip One-to-many (beispielsweise WhatsApp) oder Many-to-many (beispielsweise Twitter und WhatsApp). Dies führt zur Informationsüberflutung mit Redundanzen und Brüchen. Das ist vertretbar bei irrelevanten Mitteilungsflüssen, aber ärgerlich und lästig bei wichtigen Absprachen. Hier muss den Kommunikationsteilnehmern, sofern dieses Bewusstsein noch nicht hergestellt ist, deutlich vermittelt werden, dass Kommunikation auch im digitalen Zeitalter nach bestimmten Regeln und Prozessen abläuft. Darunter fällt die kurze, jedoch vollständige Beantwortung von mündlichen und schriftlichen Anfragen, eine zeitnahe Rückmeldung sowie die schonende Einbeziehung anderer (CC-Funktion). Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern aktiv kommunizieren, für welche Form der Kommunikation und Kooperation sie stehen und welche Etikette dabei beachtet werden soll.

Trotz eines manchmal nervenden Kommunikationsverhaltens müssen Führungskräfte und Vorstände lernen, offene Kommunikationskanäle zu ihren Kunden und Mitarbeitern zu schaffen. Für Mitarbeiter können dies intern *Social Enterprise Networks* und extern die üblichen Social-Media-Kanäle sein. In einer Zeit, in der es essenziell ist, dass Informationen schnell von A nach B gelangen, ist es fatal, wenn es keine entsprechenden niedrighwelligen Kommunikationskanäle zu Kollegen und Führungskräften gibt. Der digitale Dinosaurier E-Mail als Kommunikationskanal ist dafür nicht ausreichend, da er für die *One-to-one*-Kommunikation geschaffen wurde und kein richtiges *One-to-many*-Kommunikationsmedium ist, das eine digitale Diskussionskultur ermöglicht. Wenn es die Firmen ernst meinen mit der Befähigung ihrer Mitarbeiter zum maximal selbstständigen Arbeiten, müssen sie ihren Kontrollanspruch über die Informations- und Kommunikationskanäle deutlich lockern.

### 2.1.2.2 Zusammenarbeit

Zusammenarbeit findet heutzutage sowohl physisch und synchron – im Gespräch oder in Meetings – als auch virtuell und asynchron statt. Dabei dehnt sich der Kreis der an der Zusammenarbeit Beteiligten immer weiter aus: von unternehmensinternen, interdisziplinären Runden zu solchen mit externen Beratern und Experten oder mit Kunden und anderen Stakeholdern.

So entsteht mit ausgedehnter Zusammenarbeit und vielfältiger Kommunikation eine *Networked Organization*. Sie zeichnet sich durch vernetzte Clusterbildung und kurze Wegzeiten aus und wird durch das sogenannte *Enterprise Social Networking* unterstützt. Hier können sich Mitarbeiter vernetzen und gegebenenfalls auch externe Experten einbeziehen. Information und Kommunikation

zu bestimmten Themen werden dabei transparent und recherchierbar, was zum Know-how-Aufbau der gesamten Firma beiträgt. Ideen können schnell und clusterübergreifend diskutiert werden. Gisbert Rühl, CEO von Klöckner & Co, berichtet, dass er auf der internen Kommunikationsplattform viel schneller Ideen mit den relevanten Gruppen entwickeln, diskutieren, sie gegebenenfalls wieder schnell verwerfen oder am Ende doch umsetzen lassen kann. Er bekommt schnell direktes Feedback von den betroffenen Mitarbeitern – ohne ein offizielles Meeting einzuberufen (Interview am 30.08.2016). Dabei muss Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter dennoch explizit organisiert werden. Es ist nicht mehr grundsätzlich wahr, dass ein Manager die Zusammenarbeit effektiver koordiniert als die Mitarbeiter selbst. Digitale Tools senken nicht nur die Transaktionskosten der Zusammenarbeit. Sie ermöglichen es uns vor allem, über interne und externe Grenzen, über Zeit- und geografische Zonen hinweg zusammen zu arbeiten, Projektfortschritte für jeden transparent zu machen und fehlende Informationen schnell zu beschaffen. Sie unterstützen uns auch dabei, uns selbst zu organisieren. Das Arbeiten in Netzwerken ist nur erfolgreich mit einer neuen Autonomie der Mitarbeiter.

Im Sinne einer agilen und responsiven Organisation muss die Planung dem Experiment Platz einräumen. Doch Zusammenarbeit sieht in Planungsphasen anders aus als in Experimentierphasen, wie sie oben beispielsweise für den *Design-Thinking*-Prozess beschrieben wurden. Wie die Organisation [responsive.org](https://responsive.org) in ihrem Manifesto schreibt, war früher Planung wichtig, da hohe Transaktionskosten bei Änderungen entstanden: Ressourcen waren verplant, Menschen und Teams zugeordnet. Heute verlieren Pläne durch die schnelle Entwicklung auch schnell ihre Gültigkeit. Zeit und Ressourcen, die früher in die Planung flossen, müssen heute auch für das ständige agile Anpassen verwendet werden. Dazu sollten, dort wo es notwendig ist, experimentelle Ansätze und schnelle Lernschleifen etabliert werden. Das heißt nicht, dass die Organisation in Chaos versinkt. Sie braucht weiterhin und vielleicht noch dringender als früher eine langfristige Vision. Doch der Fortschritt wird nur durch deutlich schnelleres Experimentieren und Iterieren möglich sein. Die neue Zusammenarbeit gelingt nur, wenn die Teams beides beherrschen – die Methoden sowohl für prozessual streng strukturierte Planungsphasen als auch für koordinierte aber unvorhersehbare Experimentierphasen.

### 2.1.2.3 Informations- und Wissensmanagement

Grundlegendes Element jedes Arbeitsprozesses heutzutage ist das ständige Erneuern des Wissens. Jeder Mitarbeiter muss heute mit den Entwicklungen in seinem Arbeitsbereich à jour sein. Grundsätzlich ist dies heute deutlich leichter

als noch vor zehn oder fünfzehn Jahren. Information ist mittlerweile ubiquitär, sie ist überall und jederzeit verfügbar. Immer mehr Wissen wird online gestellt. Vom Arbeitsplatz oder Home Office kommen wir dank dieser Entwicklung und vieler Cloud-Anwendungen jederzeit an die für uns nötigen Informationen von außerhalb des Unternehmens. Innerhalb eines Unternehmens sieht es mit der Transparenz der Informationen und dem Teilen von Wissen sowie dem damit verbundenen und weiter oben beschriebenen Lernen (u. a. aus Fehlern) nicht gut bestellt aus. Information und Wissen dienen häufig noch als Machtinstrument – vor allem für Führungskräfte. Nur ein kleiner Kreis hat Zugriff auf wichtige Informationen, die allenfalls schrittweise das Organigramm hinunter kaskadiert werden. Information ist in vielen Fällen immer noch vertraulich, selten transparent. Dies ist anachronistisch in einer Gesellschaft, die es gewohnt ist, in Echtzeit Zugang zu gestreamten Vorträgen und politischen Diskussionen zu bekommen. In einer Zeit, in der über Social-Media-Kanäle Informationen in Windeseile verbreitet werden können, mutet es geradezu wie aus der Zeit gefallen an, dass Informationen, die für die Arbeit vieler Mitarbeiter relevant sind, nicht frei verfügbar sind, weil sie durch das Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt oder weil bestimmte Webseiten unternehmensintern blockiert werden.

Digitale Unternehmen haben erkannt, welche Vorteile es hat, Transparenz von Informationen und Wissen herzustellen. Sie stellen Daten ins Intranet und entlasten damit nicht nur die Führungskräfte, die künftig nicht mehr entscheiden müssen, welche Informationen sie wem zur Verfügung stellen, sondern ermöglichen es Mitarbeitern, durch mehr Wissen schneller und effektiver zu arbeiten. Der Informationsfluss kehrt sich einfach um: Die Bringschuld der Führungskräfte wird zu einer Holschuld der Mitarbeiter. Das entzerzt Arbeitsprozesse und beschleunigt sie zugleich. Die offenen Einblicke sorgen für ein noch besseres Verständnis der Mitarbeiter über die Möglichkeiten und Grenzen im Unternehmen und tragen so im besten Fall zu einer noch schnelleren und besseren Weiterentwicklung bei.

Was sind die **Grundlagen** für ein offenes Informations- und Wissensmanagement im Unternehmen?

- Aufbau eines bedienerfreundlichen (unternehmensinternen) *Social Enterprise Networks*
- Übertragen aller Informationen in das interne Netzwerk (digitale Unternehmen haben häufig alles transparent verfügbar, bis auf Gehaltszahlen)
- Durchführen von niedrigschwelligen, informellen Austauschformaten wie *Brown-Bag-Lunches* zur Diskussion aktueller Herausforderungen und Lösungsansätzen

- Aufbau von themenbezogenen Chatrooms und Wikis, in denen sich die Betroffenen und andere Interessierte freiwillig austauschen können
- Schulung der Mitarbeiter zum Aufbau eines eigenen digitalen Informations-Dashboards, über das der Arbeitnehmer die für ihn relevanten extern und intern verfügbaren Informationen erhält und individuell sortiert
- Verständnis der Führungskräfte, dass sie als Vorbilder diese Plattformen aktiv nutzen
- Festlegen eines „Tages X“, ab dem interne Kommunikation ausschließlich über das soziale Network läuft

Was sind die **Vorteile** einer transparenten Informations- und Kommunikationspolitik?

- Unproduktive Arbeitsschritte der Informationsvermittlung abschaffen
- Mitarbeiter effektiver arbeiten lassen
- Information und Wissen jederzeit und schnell recherchierbar machen, sodass die Suche nicht den Arbeitsprozess verlangsamt
- Know-how-Aufbau besser steuern

Die besondere Herausforderung besteht darin, allen Führungskräften verständlich zu machen, dass sie mit einer offenen Informationspolitik nicht an Macht verlieren. Sie gewinnen vielmehr Zeit durch den Wegfall der Informationsweitergabe. Gleichzeitig erbringen ihre Mitarbeiter durch die breitere Verfügbarkeit der Information bessere Arbeitsergebnisse, was wiederum den Führungskräften zugutekommt.

#### 2.1.2.4 Open Innovation und Netzwerke

Die im ersten Kapitel beschriebene Methode der *Open Innovation* ist ein Bestandteil des agilen Managements. Dafür ist ein starkes Netzwerk nötig. Das Auffinden und Einbinden von unternehmensexternen Wissensressourcen ist die Grundlage für *Open-Innovation*-Ansätze und für die zunehmende Tendenz, in Netzwerken zu arbeiten. Dabei sind Netzwerke umso wertvoller, je aktiver sie genutzt werden. Digitale Tools erleichtern zwar die Pflege dieser Verbindungen, jedoch sind es Menschen, die aktiv in den Netzwerken kommunizieren und zusammenarbeiten müssen, um vom Netzwerk zu profitieren. Ein (digitales) Netzwerk ist nur dann stark, wenn wir es systematisch nutzen und pflegen.

Eine Stärke des Silicon Valleys liegt darin, Ideen von der ersten Minute an offen in ihren Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu diskutieren. Dies hilft, möglichst viele Aspekte einzubeziehen, die in der weiteren Entwicklung wichtig sind. Ein einziges Individuum kann nicht so viele Perspektiven

einnehmen wie ein ganzes Netzwerk. *Open Innovation* ist ein dem deutschen Verständnis diametral entgegengesetzter Ansatz. In Deutschland werden Ideen ängstlich unter Verschluss gehalten und nur im kleinen Expertenkreis diskutiert. Dieses Vorgehen ist in der heutigen Zeit jedoch zu langsam und zu insular.

Manche Firmen haben den offenen Entwicklungsprozess regelrecht zum integralen Bestandteil ihrer Entwicklung gemacht, so beispielsweise wie schon erwähnt Tesla. Das Unternehmen hat alle Patente zur Nutzung durch Wettbewerber freigegeben. Oder das auch bereits angesprochene Local Motors, die ihre Entwicklung auf den Open-Source-Ansatz basieren. Andere Firmen nutzen *Crowdsourcing*, um Externe für das Entwickeln von Lösungen einzubeziehen. Nicht eine fest umgrenzten Gruppe von Arbeitnehmern leistet die Arbeit, sondern eine heterogene Personengruppe, die sich freiwillig am Projekt beteiligt.

Neben den zunehmend digitalen Kommunikationsmöglichkeiten, steigt auch der Bedarf nach persönlichen Treffen und persönlicher Kommunikation. Dafür müssen die richtigen Formate für die Interaktion und entsprechend ausgestattete physische Arbeits- und Begegnungsstätten geschaffen werden. Lounges und Bereiche, die durch Sitzgelegenheiten zum Verweilen einladen, gehören bei Start-ups zur Grundausstattung. Nur in anregender Umgebung entsteht ein Austausch, der Netzwerke stärkt und Innovationen hervorbringt. Dass persönliche Treffen nicht weniger wichtig werden, sondern im digitalen Zeitalter in ihrer Bedeutung steigen, zeigen die wachsenden Teilnehmerzahlen auf digitalen Präsenzveranstaltungen wie der Disrupt in San Francisco, der DLD und der Bits & Pretzels in München sowie auf Tech-Konferenzen, wie dem jährlichen Chaos Communication Congress des Chaos Computer Clubs.

Welche Vorteile haben Netzwerke und *Open Innovation* für Unternehmen?

- Der systematische Aufbau und die Nutzung eines Netzwerks beziehungsweise einer *Connected Workforce* erlauben es Unternehmen, auf eine weit größere Anzahl von Experten und Marktteilnehmern zurückzugreifen, um neue Marktpotenziale schneller zu erkennen, neue Produkte zu entwickeln oder ungelöste Fragen effizienter zu klären. So hat Procter & Gamble eine Plattform geschaffen, auf der der Konzern nicht nur publiziert, was er weiß, sondern auch ausschreibt, was er an Information benötigt. Und auf der Tchibo-Ideas-Plattform werden Kunden eingeladen, ihre Ideen zu präsentieren.
- Das Netzwerk kann zum Test der Betaversion herangezogen werden und wertvolles Feedback generieren.
- Die Netzwerkpflege ist durch die verfügbaren Technologien sehr günstig; der Ansatz birgt mehr Vorteile als Risiken.



### 2.1.2.5 (Re)Organisationskonzepte

In traditionellen Firmen finden wir stark strukturierte Organigramme, die häufig bereits auf den ersten Blick erkennen lassen, dass Informations- und Entscheidungswege formell und langwierig sind. Mit der zunehmenden Vernetzung der Menschen und der Verfügbarkeit von Information sind sie ein Relikt, das die Wirklichkeit immer weniger abbildet. Ob man vom Organigramm zum Dynamo-gramm übergeht, wie es Baumanns und Schumacher in ihrem Buch „Kein Bulls-hit“ (Baumanns und Schumacher 2014) fordern, oder ob man noch weiter in den Bereich der holokratischen Modelle geht, die hierarchische Strukturen deutlich verändern, sei dahin gestellt. Sicher ist, dass Organisationen ihre Linien- oder Matrix-Strukturen modernisieren müssen. Wer auf Adaptation durch Responsiveness und Schnelligkeit setzt, strukturiert seine Organisation in kleinere Arbeitseinheiten um, wie es die Unternehmen *Buurtzorg* (Laloux 2014) oder der Pure Digital Player Spotify machen. Letzterer setzt auf das Prinzip „loosely coupled, tightly aligned“, das heißt kleine, interdisziplinäre Teams agieren autonom im Sinne der Unternehmensvision. Die notwendigen Veränderungen in den Organisationsstrukturen werden eingehender in Kap. 4 beleuchtet.

Wir wollen uns hier zunächst mit den positiven Auswirkungen der Reorganisation von Organisationsstrukturen beschäftigen. Meistens werden Reorganisationen mit dem Ziel durchgeführt, auf technische Neuentwicklungen zu reagieren, Unternehmensteile abzuspalten, Kosteneinsparungen zu realisieren oder Effizienzen zu erreichen. Häufig ächzt die Organisation unter diesen Reorganisationen, da sie temporär (oder auch langfristig) zu mehr Arbeit führen und eine Zeit lang für Desorientierung unter den Mitarbeitern sorgen, weil eingespielte Kommunikations- und Kooperationswege durchbrochen werden.

Letzteres ist genau der Aspekt, den manche Unternehmen ganz bewusst anstreben, um die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken. Die Autoren des Artikels „Change for Change’s Sake“ empfehlen, dass sich Unternehmen von Zeit zu Zeit selbst „schütteln“, das heißt verändern sollen (Vermeulen et. al 2010). Sie sollten Veränderung als Teil der Unternehmens-DNA verstehen. Die Begründung der Autoren ist, dass die menschliche Dynamik im ständigen Wandel begriffen ist. Unternehmen müssen diese Veränderung in ihren Organisationsstrukturen nachzeichnen. Gleichzeitig entstehen über die Zeit informelle Netzwerke, die eine formelle Organisationsstruktur widerspiegeln. Dadurch bilden sich Silos. Eine Restrukturierung führt dazu, dass Mitarbeiter neue Netzwerke entwickeln, eingeschliffene Routinen aufgebrochen und überalterte Machtstrukturen zerstört werden. Daher empfehlen die Autoren, von Zeit zu Zeit zu prüfen, ob die Unternehmensstrukturen eine kleinere oder sogar größere Anpassung erfordern. Dabei sollten folgende drei Schlüsselemente geprüft werden:

- die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit,
- die Anpassungsfähigkeit zwischen Gruppen und
- die Machtbalance zwischen den Gruppen.

Der Vorteil einer regelmäßigen Veränderung ist, dass der Veränderungsdruck sich nicht so weit aufbaut, bis er eine durchgreifende Reorganisation erforderlich macht. Wer mit einer Reorganisation zu lange wartet, muss häufig sehr viel höhere zeitliche und finanzielle Ressourcen aufbringen als für regelmäßige kleinere (Anpassungs-)Reorganisationen in Summe. Und wenn dennoch eine grundlegende Reorganisation notwendig wird, sei eine Firma, die regelmäßig an ihren Strukturen arbeitet, besser darauf vorbereitet. Unternehmen sollten sich auch fragen, ob die häufig verwendete Matrixstruktur optimal sei oder ob die Struktur nicht besser um andere Kriterien herum organisiert werden solle. Je länger Arbeitsprozesse unverändert bleiben, desto schwieriger werde es, sich anzupassen, wenn sich Märkte verändern. Und je weniger sich die Menschen in Organisationen anpassen müssten, desto weniger suchten sie nach guten Lösungen. James March von der Stanford University bringt dies auf die Formel: „Exploitation (doing what works today) drives out exploration (seeking out risky but potentially valuable new ways of doing things)“ (vgl. Vermeulen et al. 2010).

Dabei warnt Robert Miles, Autor des Artikels „Accelerating Corporate Transformations“ (Harvard Business Review Jan/Feb 2010) vor sechs möglichen Fehlern:

- Eine zu vorsichtige Managementkultur, der eine klare Vision und ein klares Commitment des Vorstands fehlt. Dadurch kommt es zu Reibungsverlusten, da die Führungskräfte nicht auf einer Linie arbeiten. Ergänzt werden kann hierbei, dass bei der Planung der Reorganisation eine wichtige Ressource zumeist überhaupt nicht einbezogen wird: die Mitarbeiter. Im agilen Management ist dies jedoch essenziell, da die Einblicke der Mitarbeiter wichtig sind, um Fehler bei der Neuorganisation zu vermeiden. Auch hier gilt das Prinzip des *Design Thinking*: den Nutzer in den Mittelpunkt zu stellen. Durch aktives Einbeziehen der Mitarbeiter gewinnt man ihre Unterstützung bei diesem herausfordernden Restrukturierungsprozess, anstatt wie sonst häufig Ablehnung überwinden zu müssen.
- Die Reorganisation als Business-as-Usual-Managementprozess zu gestalten. Meistens arbeitet die Organisation schon unter Volllast, wenn die Reorganisation geplant und durchgeführt wird. Es sollte daher dafür gesorgt werden, dass dafür parallel Kapazitäten zur Verfügung gestellt und frühe Erfolge sichtbar werden.

- Es droht der Initiativenkollaps, wenn das Unternehmen sich nicht auf seine wichtigsten Initiativen fokussiert und andere Initiativen im Zuge der Reorganisation beerdigt. Denn laut Miles lautet das Geheimnis: „Focus is not about doing more with less; it’s about doing more on less“. Dies entspricht auch der Lean-Start-up-Philosophie.
- Aufsässige Führungskräfte müssen schnell identifiziert werden, um mögliche Blockierer abzufangen oder sogar abzulösen.
- Unengagierte Mitarbeiter verhindert man, indem man sie frühzeitig einbindet.
- Verliert ein Unternehmen seinen Fokus während der Reorganisationsphase, kann die Initiative stecken bleiben, was zu Ineffizienzen und übermäßiger Belastung aller Beteiligten führt. Die Projektverantwortlichen müssen daher auch eine Strategie haben, mit der sie Energie, Fokus und Performance hoch halten, während alle die Mühen durchwandern, bis das Projekt abgeschlossen ist.

Die Notwendigkeit zur digitalen Transformation zwingt derzeit viele Unternehmen dazu, sich über Veränderungen Gedanken zu machen. Sie tun dies jedoch sehr häufig aus der Haltung eines Getriebenen heraus. Die Unternehmensleitung hat das Gefühl, „den Drachen töten“ zu müssen (*Killing the Dragon Strategy*), wie Heike Bruch von der Hochschule St.Gallen die Mobilisierungsstrategie nennt (Bruch und Ghoschal 2003). Positiver ist es, wenn die Mobilisierung auf einer Vision beruht (*Winning the Princess Strategy*). Das setzt aktivierende Energien frei und beruht auf einem völlig anderen Mindset der Unternehmensführung.

### 2.1.3 Selbstmanagement

Agile Arbeitsmethoden funktionieren in einem Start-up nur, weil die einzelnen Mitarbeiter und damit die Teams einen hohen Spielraum für ihr Selbstmanagement haben. Ziel des Selbstmanagements ist es, die eigene Arbeit maximal wirksam zu gestalten. Peter Drucker schreibt hierzu: „Knowledge workers must, effectively, be their own chief executive officers. It’s up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life [...]. To do these things well, you’ll need to cultivate a deep understanding of yourself [...] how you learn, how you work with others, what your values are, and where you can make the greatest contribution“ (Drucker 2005, S. 102). Nach Stephen Covey kann Selbstmanagement in vier Phasen eingeteilt werden (Covey 1994, S. 22 ff.):

- Erste Phase ist das Zeitmanagement, das Arbeitsabläufe und Produktivität verbessert.
- Zur zweiten Phase gehören die sinnvolle Planung von Arbeitsabläufen und die Priorisierung von Aufgaben.
- In der dritten Phase wird das Selbstmanagement ergänzt durch die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung für das Planen und Gestalten zukünftiger Aktivitäten.
- In der vierten Phase liegt der Fokus auf einer besseren Lebensqualität. Sie wird sichergestellt durch physische Leistungsfähigkeit und mentale Energie und im Schaffen befriedigender Beziehungen zu Anderen und dem Bewältigen gemeinsamer Herausforderungen. Darüber hinaus wird die Lebensqualität gesteigert durch eine verbesserte Lernfähigkeit und persönliches Wachstum durch den Erwerb neuer und die Weiterentwicklung vorhandener Fähigkeiten. Diese wird ergänzt durch inspirierende Zukunftsperspektiven und das Erkennen eines tieferen Sinns in der persönlichen Entwicklung (Covey 1994, S. 22 ff.).

In einer Wissensgesellschaft wie der deutschen, die auf das Leistungsprinzip getrimmt ist, haben wir den Mitarbeitern seit dem Kindergarten antrainiert, selbstgesteuert und zielorientiert zu arbeiten. Spätestens die Generation Y bekam ein hohes Maß an Selbststeuerung vermittelt und die Kompetenz beigebracht, Probleme selbstständig zu lösen. In diesem Kontext und in einer Zeit, in der es auf Kreativität und Leistungsfähigkeit ankommt, wirkt es geradezu anachronistisch, wenn Wissensarbeiter an starre Arbeitszeiten gebunden werden, sofern diese nicht unabdingbar sind. Unter unabdingbar fällt nicht, dass der Vorgesetzte seine Unsicherheit, ob ein Mitarbeiter arbeitet, nur dadurch überwindet, dass er seine Mitarbeiter physisch am Arbeitsplatz anwesend sieht. Nicht die abgeleistete Zeit im Büro bestimmt über die Effektivität eines Wissensarbeiters, sondern letztlich sind es allein die Lösungen, die er produziert – egal wo. Wissensarbeiter sind keine Computer, die ständig auf Hochtouren laufen und mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen. Gerade Wissensarbeiter brauchen Abwechslung. Analog der im Sport angewendeten Trainingslehre sind Menschen dann maximal wirksam, wenn intensive Arbeitsphasen und ruhige Entspannungsphasen einander abwechseln. Wissensarbeitern traut man am besten zu, dass sie selbst wissen, wie und wo sie ihre Arbeits- und Entspannungsphasen organisieren. Unterstützen kann der Arbeitgeber dies durch das Ermöglichen konzentrierter Arbeitseinheiten, die es den Mitarbeitern erlauben, in den sogenannten *Flow* zu kommen. Als *Flow* wird der als beglückend empfundene Zustand konzentrierter Vertiefung bezeichnet. In diesem Zustand der völligen Konzentration macht die Arbeit Spaß und geht leicht von der Hand.

Nach den in den 1980er Jahren ausgerufenen *Casual Fridays* wäre nun die Zeit gekommen, so etwas wie einen E-Mail- und Meeting-freien Donnerstag auszurufen. Unsere Tage sind durch die Unterbrechungen der digitalen Kommunikation und eine überbordende Meeting-Kultur in viele kleine Einheiten zerteilt. Ein längeres konzentriertes Arbeiten an einem Thema ist somit häufig unmöglich. Untersuchungen an der University of California haben gezeigt (Mark et al. 2005), dass wir im Schnitt nur 11 bis 18 min konzentriert an einer Aufgabe sitzen, obwohl die wenigsten E-Mails von Wissensarbeitern so dringend sind, dass sie unmittelbar beantwortet werden müssten (ca. 11 %) und ein erschreckend großer Teil sogar gar nicht beantwortet werden braucht (37 %).

Führungskräfte können ihren Mitarbeitern helfen, effektiv zu arbeiten, indem sie *Productivity Hack Days* organisieren, in denen Wissensarbeiter gemeinsam in einem Raum in einem zeitlich systematischen Korsett durch ihren Arbeitstag geführt werden. Auch hier streben die Mitarbeiter an, in den *Flow* zu kommen. Darüber hinaus können Führungskräfte dafür sorgen, dass es Räume gibt, in denen eine ansprechende und bequeme Möblierung zum Verweilen, Nachdenken und Austauschen einlädt.

Führungskräfte hängen jedoch häufig noch so sehr an der physischen Präsenz, weil sie selbst keinen neuen Mechanismus entwickelt haben, mit dem sie den Arbeitseinsatz der Mitarbeiter anders als über Anwesenheit kontrollieren. Hier bieten sich neue Ansätze wie die bei Intel entwickelte, aber durch Google bekannt gewordene OKR-Methode (*Objectives and Key Results*) an. Es handelt sich um eine Methode, mit der Ziele definiert und Ergebnisse getrackt werden. Dadurch synchronisiert das Unternehmen seine Ziele mit denen des Mitarbeiters. Vision, Mission und Strategie werden auf die operative Ebene heruntergebrochen. Es soll sichergestellt werden, dass Klarheit über die wichtigsten Aufgaben herrscht und die Mitarbeiter den Fokus auf die damit verbundenen, wichtigen Aufgaben legen sowie ihre Aufgaben entsprechend priorisieren. Das Ziel ist qualitativ und wird für eine begrenzte Zeit verfolgt, meistens ein Vierteljahr. Die Ergebnisse sind quantitativ messbar und zeigen an, ob und zu welchem Maß das Ziel im festgelegten Zeitraum erreicht wurde. Dabei bekommt jeder Mitarbeiter ca. vier bis fünf Ziele im Quartal, die er mindestens zu 70 % erreichen sollte. Die Ziele und Ergebnisse sind für alle sichtbar. Wegen der Transparenz verstehen Mitarbeiter die Prioritätenplanung ihrer Kollegen besser.

Durch das Anwenden solcher oder ähnlicher Methoden können Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Freiheit geben, selbst zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten – regelmäßig am Arbeitsplatz oder an anderen Orten, die individuell inspirierend sind oder besondere Netzwerkmöglichkeiten bieten. Es geht darum,

den Wissensarbeitern darin zu vertrauen, ihre Selbstwirksamkeit und Umsetzungsfähigkeit zu steuern. Das ermöglicht ihnen, maximal wirksam zu sein, gute Ergebnisse zu erzielen und mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

### 2.1.3.1 Entscheidungen

Agile Organisationen sorgen dafür, dass operative Entscheidungen von denjenigen Mitarbeitern getroffen werden, die von ihnen betroffen sind. Der Online-Schuhhändler Zappos, wo Hierarchien weitestgehend abgebaut sind, um agil die Weiterentwicklung der Firma voran zu treiben, ist sicherlich das bekannteste Beispiel. Mitarbeiter treffen dort gemeinsam mit ihren Führungskräften selbst weitreichende und strategische Entscheidungen. Diesen Weg gehen Firmen wie die digitale Kommunikationsagentur Ministry in Hamburg oder die in Frederic Laloux' Buch *Reinventing Organizations* (Laloux 2014) erwähnten europäischen Firmen wie Gore oder Buurtzorg. Sie erlauben Mitarbeitern, Entscheidungen, die in ihren Bereich fallen, wie Anschaffungen von Arbeitsmaterialien aber auch Kreditaufnahmen, in den dafür zuständigen Einheiten zu treffen. Bei Entscheidungen, die mehrere betreffen, müssen sich die Mitarbeiter untereinander konsultieren, bevor sie die Entscheidung treffen. Dabei brauchen sie jedoch nicht die Zustimmung des Vorgesetzten oder der für der für solche Entscheidungen üblicherweise Zuständigen. Dieter Zetsche hat im September 2016 verkündet, dass er die Entscheidungswege bei Daimler von vormals zum Teil sechs auf maximal zwei Ebenen reduzieren möchte. Mit seinem gleichzeitigen Anliegen, 20 % der Organisation als Schwarmorganisation aufzubauen, geht er die ersten Schritte im Übergang von einer Matrix-Organisation hin zu einer *Networked Organization*.

Wie schon im Kapitel zu *Design Thinking* ausgeführt, soll dabei nicht verschwiegen werden, dass der Prozess, Entscheidungen von der Führungs- auf die Mitarbeiterebene zu delegieren, kein Selbstläufer ist. Mitarbeiter fordern zwar Entscheidungsrechte, die Verantwortung für diese Entscheidungen wollen sie aber häufig nicht tragen. Mit der Verlagerung vieler Entscheidungen auf Mitarbeiterebene können sich diese immer weniger an Entscheidungen des Chefs stören oder gar Schuld für Fehlentwicklungen von sich weisen. Die Schutzbereiche werden kleiner, in die sich Mitarbeiter zurückziehen können. Gleichzeitig erkennen sie im Verlauf des Prozesses, welche Bereicherung die Entscheidungskompetenz mit sich bringt. Verantwortungsgefühl, Arbeitgeber-Bindung und Motivation für die Aufgabe steigen. Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte lernen, Verantwortung abzugeben und Entwicklungen in ihren Bereichen zuzulassen, über die sie nicht mehr die volle Kontrolle haben. Führungskräfte müssen das Vertrauen entwickeln, dass die Mitarbeiter im Sinne des gemeinsamen Unternehmensziels

arbeiten und dass das Teilen von Information und Verantwortung nicht Machtverlust sondern Machtgewinn bedeutet. Vor allem in Deutschland herrscht häufig noch die Ansicht, dass die Mitarbeiter transaktionsorientiert arbeiten, das heißt Arbeitszeit für Geld eintauschen. Dies hat sich mit steigendem Wohlstand und den zunehmenden Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels der jüngeren Generation längst geändert. Neben dem Erwerbseinkommen sehen Mitarbeiter heutzutage als wichtiges Element des Arbeitsplatz-Paketes, einen persönlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens zu leisten. Und Führungskräfte, die für Informationstransparenz, interne und externe Vernetzung stehen sowie eigenen Freiraum durch Loslassen schaffen, erleben nach dem Umstellungsprozess ein gestärktes Team, das auf Veränderungen schneller reagiert und gemeinsam bessere Lösungen für die neuen Herausforderungen entwickelt. Diesen Prozess zu gestalten und ihm Zeit zu geben, ist gemeinsame Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern.

Wie funktioniert die neu verteilte Entscheidungskompetenz? Ein partizipativer Führungsstil stößt vor allem bei denjenigen Führungskräften auf Widerstand, die ihr Führungsverständnis in einem eher transaktionalen *Command & Control*-Ansatz gelernt haben. Sie tun sich häufig schwer, dieses Selbstverständnis zu ändern und das Vertrauen in ihre Mitarbeiter aufzubauen, dass diese Entscheidungen selbstständig und kompetent treffen können. Das Versprechen, durch Delegation von Entscheidungen mehr Zeit für strategische Aufgaben zu bekommen, was Kern einer Führungsaufgabe ist, empfinden viele Führungskräfte nicht unbedingt als angenehme Kompensation. Denn eine Neujustierung ihrer Aufgaben bedeutet immer auch eine Zeit der Unsicherheit und Neuorientierung. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, inwieweit sie zur Befriedung der Situation den Führungskräften im Austausch gegen verminderte Entscheidungskompetenzen ein Surrogat anbietet.

Um die Entscheidungskompetenzen zu reorganisieren, müssen Fragen geklärt werden:

- Welche Entscheidungen werden für die jeweiligen Arbeitsbereiche identifiziert und wie können sie geclustert werden?
- Nach welchem Ansatz trifft wer im Unternehmen welche Entscheidung?
- Was brauchen die Entscheidungsträger, um schnell und gut zu entscheiden?
- Welche anderen Bereiche im Unternehmen tragen zur Entscheidungsfindung bei?

### Wie fördert diese veränderte Entscheidungsfindung Wachstum?

Laut einer Studie von Bain & Company mit dem Titel „Decision Insights“ aus dem Jahr 2013 gibt es zwischen Entscheidungseffektivität und Finanzergebnissen in Unternehmen eine Korrelation von 95 %. Es besteht demnach ein enges Verhältnis zwischen Entscheidungskraft und Performance. Logischerweise haben weitreichende, einmalige Entscheidungen eine große Bedeutung für das Unternehmen. Entscheidet sich ein Unternehmen zum Beispiel für ein CRM-System, wird es einige Zeit mit dieser Entscheidung und ihren Konsequenzen leben müssen. Die Mehrzahl der innerbetrieblichen Entscheidungen sind alltägliche, kleinere Beschlüsse, die sich jedoch kumuliert spürbar auf das Unternehmen auswirken. Eine digitale Plattform aufzubauen, beruht beispielsweise auf vielen kleinen Entscheidungen. Diese sollten in einem agilen Management von den jeweils zuständigen Experten getroffen werden, damit Nutzerfreundlichkeit und wirtschaftliche Entwicklung immer im Fokus der Entscheidung stehen.

Zum Thema Entscheidungsfindung gehört neben der Frage, wer die Entscheidungen trifft, auch die Frage, worauf sie basieren. In einer zunehmend digitalen Welt werden Daten als Grundlage für Entscheidungen immer wichtiger.

#### 2.1.3.2 Arbeitsplatzmobilität und Arbeitszeiteinteilung

Der digitale Wandel erlaubt es, unsere Arbeitstätigkeit in einem immer weiter entfernten Radius um unser Büro zu erledigen. Wissensarbeiter brauchen heute meist nur einen Laptop, einen Internetanschluss und gegebenenfalls ein Smartphone, um arbeiten zu können. Zeitlich und geografisch macht sie das sehr flexibel. Eine extreme Ausprägung der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz hat die *Digital-Nomad-Bewegung* gefunden. Immer mehr *Co-Working Spaces*, in denen sich digitale Wissensarbeiter treffen und gemeinsam oder individuell an Projekten arbeiten, gibt es vor allem an sonnigen Orten mit niedrigen Lebenshaltungskosten – von den Kanarischen Inseln über Thessaloniki und Vietnam bis nach Cartagena in Kolumbien. Im eher klassischen Bereich sind vor allem *Start-ups* die Vorreiter in der freien Wahl des Arbeitsplatzes. Home Office, Café oder Bürotisch – wichtig ist, dass die Arbeit erledigt wird. Dabei bieten immer weniger Digital-Unternehmen ihren Mitarbeitern feste, eigene Schreibtische an. Stattdessen stellen sie ihnen unterschiedlichste Arbeitsplätze für unterschiedlichste Nutzungsarten zur Verfügung, die nach dem Prinzip *First-come, First-served* (FCFS) belegt werden (jüngstes Beispiel ist Microsoft in München). Solche Unternehmen sorgen natürlich dafür, dass es ausreichend Anlässe gibt, damit die Mitarbeiter regelmäßig und gern ins Büro kommen. Der gemeinsame, inspirierende und informative Austausch ist letztlich in gewissem Maße allen Mitarbeitern wichtig.



Wer Arbeitsplatzmobilität sagt, muss auch Arbeitszeitflexibilität meinen. Da im *New-Work*-Konzept das erzielte Ergebnis zählt, sollte Vertrauensarbeitszeit eine Selbstverständlichkeit sein. Gerade mit zunehmender Berufserfahrung ist das Selbstmanagement der Wissensarbeiter deutlich besser und effizienter. Doch Vertrauensarbeitszeit ist erst der Anfang. Der nächste Schritt in der Arbeitszeitflexibilität sollte dahin gehen, dass Mitarbeiter jeweils quartals- oder halbjahresweise angeben, wie viel sie pro Woche arbeiten wollen. So passen sie ihre Arbeitszeit mittelfristig an ihre persönliche Lebenssituation an. Wohlgermerkt, organisatorisch ist das eine enorme Herausforderung und bedeutet eine Kraftanstrengung für jedes Unternehmen. Jedoch zeichnet sich diese Entwicklung bei einer brummenen Wirtschaft, wachsender Beschäftigungsquote und sinkender Zahl von Erwerbstätigen ab. Unternehmen werden diese Angebote machen müssen, um Wissensarbeiter an sich zu binden. Kompensieren werden sie dies durch eine höhere Teilzeitbelegschaft und durch temporäre Mitarbeiter und Freelancer, die sie aus ihrem hoffentlich wachsenden Netzwerk zur Zusammenarbeit einladen.

### **Zeit, eigene Fragestellungen voranzutreiben**

Im gleichen Maße wie (Routine-)Aufgaben digitalisiert und automatisiert werden, entstehen freie Kapazitäten bei den Mitarbeitern. Diejenigen Unternehmen werden attraktiv für Wissensarbeiter sein, die frei werdende Zeit nicht mit neuen Aufgaben füllen, sondern die diese Zeit frei lassen. Einerseits, um die Arbeitszeit der engagierten Wissensarbeiter in die Nähe der vertraglich festgehaltenen 35 oder 40 Arbeitsstunden pro Woche sinken zu lassen, und andererseits, um ihnen Zeit zu geben für eigene, arbeitsbezogene Fragestellungen. In einer Wirtschaft, deren Wachstumspotenzial davon abhängt, dass neue Fragen gestellt und Ideen entwickelt werden, ist es eminent wichtig, dass der teure und rare Humanfaktor nicht bis zur Erschöpfung mit operativen Aufgaben zugedeckt wird. Es muss immer Energie und Zeit für eigene Gedanken bleiben. Auch hierbei gilt das Trainingskonzept: intensive Arbeitsphasen wechseln sich mit reflektiven Entspannungs- und Erholungsphasen ab. Nicht umsonst ermöglichen es immer mehr Unternehmen ihren Mitarbeitern, Auszeiten wie Sabbaticals zu nehmen. Sie wissen, dass die Mitarbeiter erholt, voller neuer Ideen und Tatendrang zurückkehren und das Unternehmen damit voran bringen.

## 2.2 Arbeitskontext in Unternehmen

Neben den oben aufgeführten Veränderungen der Arbeitswelt durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und neue Arbeitsmethoden gibt es weitere Entwicklungen, die prägend für die Arbeit der Zukunft sein werden. Die Diversifizierung der Unternehmensstrukturen gehört dazu genauso wie die Veränderung der Arbeits- und Begegnungsräume. Die digitale Gesundheit und die Frage, wie ein Unternehmen in Zukunft Vertreter der neuen Generation, die nicht fest angestellt sein möchten, anwerben kann, ist eine Auswahl an Themen, die wir im Folgenden beleuchten.

### 2.2.1 Caring Companies und Fluide Unternehmen

Die demografische Entwicklung, der wirtschaftliche Wohlstand und die Digitalisierung erlauben es denjenigen, die Arbeitskraft zur Verfügung stellen wollen, zu entscheiden, wo und wie sie dies in Zukunft tun. Vor allem stark nachgefragte Kompetenzen aus dem IT- und Softwarebereich, insbesondere Datenexpertise, sind derzeit so stark gesucht, dass die Experten ihre Arbeitsbedingungen sehr weitreichend verhandeln können. Die sehr gute wirtschaftliche Entwicklung nimmt die Angst vor Arbeitslosigkeit und ermöglicht es, selbstständig und ohne feste Anbindung an ein Unternehmen zu arbeiten. Diese Form der Freiheit findet immer mehr Anhänger, zunehmend auch in anderen Wissensbereichen. Vor allem in der IT-Branche sind die Anforderungen von Unternehmen nach Flexibilität und Innovationskraft in den vergangenen Jahren gestiegen. Parallel dazu werden immer mehr IT-Freiberufler eingesetzt – insbesondere in den Bereichen Softwareentwicklung, Programmierung sowie IT-Beratung. Die Relevanz temporärer, projektbezogener Arbeit nimmt insgesamt stetig zu. Auch fest angestellte Mitarbeiter profitieren vom Zukauf externen Know-hows. Der Fachkräftemangel in Folge des demografischen Wandels wird dazu führen, dass in Zukunft auch Schlüsselpositionen mit Freiberuflern besetzt werden. Damit kommt es auch zu einer ganz neuen Form der Mitarbeiter-Unternehmens-Beziehung.

Das Marktforschungsinstitut Edelmann Berland und der Vermittler von Online-Arbeitsplätzen Elance-oDesk haben im Dezember 2012 eine gemeinsame Untersuchung durchgeführt. Demnach waren in Deutschland 4,9 Mio. Erwerbstätige freiberuflich tätig. Das sind rund zehn Prozent der Erwerbstätigen. Dabei ist für 52 % der Befragten die zeitliche Flexibilität der entscheidende Faktor für ihre Freiberuflichkeit. Bei 41 % ist es die Aussicht auf ein höheres Einkommen. 63 % der freiberuflich Tätigen geben an, dass neue Technologien die Akquise von

Aufträgen erleichtert haben. Vor allem über Online-Arbeitsplätze wie Clickworker oder oDesk sowie die Sozialen Medien kann man einfach Kontakt aufnehmen und Projekte akquirieren. Entwicklungen in den USA lassen darauf schließen, dass wir in naher Zukunft einen weiteren Anstieg der Selbstständigkeit sehen werden.

Für die ITK-Branche schätzt der Branchenverband Bitkom die Zahl der aktiven Freelancer in Deutschland auf rund 100.000. Besonders in den Bereichen Softwareentwicklung, Projektmanagement und UX/UI Design (*User Experience/User Interface*) hat sich diese Zahl in den zurückliegenden Jahren trotz der rund 40.000 offenen Stellen für ITK-Spezialisten kontinuierlich erhöht. Auch laut IT-Freiberuflerstudie 2016 der Zeitschrift Computerwoche wird der Freiberuflermarkt weiter wachsen. Insgesamt rechnen Personaldienstleister mit einem größer werdenden Markt beispielsweise für IT-Freiberufler mit jährlichen Wachstumsraten von fünf bis zehn Prozent. Unternehmen, die dringend nach speziellen IT-Fachkräften suchen, müssen künftig flexibler werden, um für IT-Spezialisten attraktiv zu bleiben. Ursache dafür ist der Generationswandel. Aktuell liegt das Durchschnittsalter der IT-Freiberufler laut der Gulp Freelance Studie von 2016 zufolge bei Mitte 40. Das wird sich jedoch ändern, so die Studie. Die nachfolgende Generation an Fachkräften weiß nicht nur um ihren Wert, sondern nennt neben den finanziellen Ansprüchen immer wieder eines: Flexibilität, etwa im Hinblick auf eine Viertagewoche oder eine Homeoffice-Regelung.

Unternehmen können sich im digitalen Zeitalter nun überlegen, ob sie Mitarbeiter längerfristig und fest angestellt an sich binden oder ob sie Mitarbeiter projektbezogen und zeitlich begrenzt zu sich holen. Beide Ausprägungen und viele Zwischenvarianten gibt es und wird es verstärkt geben. Unternehmen, die auf langfristige Bindung ihrer Mitarbeiter setzen, kümmern sich um Personalentwicklung und berufliches Fortkommen. Sie erlauben es Mitarbeitern, je nach persönlicher Situation Vollzeit oder Teilzeit zu arbeiten und etwa Familie, Elternpflege und Freizeit in ein Gleichgewicht zu bringen. Diese Firmen werden als *Caring Companies* bezeichnet. Am wahrscheinlichsten bilden sich für große Unternehmen Hybridstrukturen heraus. Sie werden aus einem großen Stamm langfristiger Mitarbeiter und einem Stamm kurz- bis mittelfristig mitarbeitender, externer Experten bestehen.

Freelancer sind mit ihrem häufig hoch spezialisierten Fachwissen eine wichtige Ergänzung zur Stammbesellschaft. Je spezialisierter das Wissen der Freelancer, desto stärker ist ihre eigene Verhandlungsposition. Laut Computerwoche-Studie sind Unternehmen jedoch kaum auf die Erwartungen der Generation Y und Z wie Teilzeit oder Home Office vorbereitet. Sie erwarten, dass ein IT-Freiberufler vor Ort ist, sagen Personaldienstleister. Schließlich sollte der freiberufliche Experte sein Wissen an die Mitarbeiter persönlich weitergeben. Zudem

erfordern etwa agile Methoden wie *Scrum*, dass alle Entwickler präsent sind und sich mitunter täglich austauschen und untereinander abstimmen. Bereits jetzt setzen zwei von drei Unternehmen IT-Freiberufler ein. Diese Entwicklung werden wir auch in anderen Berufen sehen. Projektmanager, Coaches für Agilitäts-Methoden, Marketing- und PR-Experten arbeiten immer öfter als Freelancer.

In diesem Zuge etablieren sich Plattformen, über die Selbstständige ihre Arbeit anbieten. Dabei erledigen sie außerhalb der Firma einzelne Aufgaben, dienen als Prozess-Outsourcer (solange diese Arbeit noch nicht von Software oder Maschinen automatisiert wird) oder kommen als Projektmitarbeiter physisch zu einer Arbeitsstelle. Die Auswahl der Mitarbeiter erleichtern Bewertungen und Referenzen auf diesen digitalen Freelance-Plattformen.

Auf diese Art entstehen *fluide Unternehmen*. Es handelt sich um Unternehmen, die Mitarbeiter temporär für spezifische Aufgaben und Projekte an sich ziehen. Das erfordert entsprechend fließende Strukturen. Ein schnelles On- und Offboarding gehört ebenso dazu wie eine schnelle Integration in Teams sowie geeignete IT- und Softwareprogramme. Die HR-Abteilung muss für diese Mitarbeiter andere Dienstleistungen und Kompensationspakete parat halten als für feste Mitarbeiter. Nach Ende des Projekts oder Fertigstellung der Aufgabe verlässt das Teammitglied das Unternehmen und kommt bei Bedarf später wieder. Der Aufbau eines starken (Alumni-)Netzwerks ist daher von hoher Bedeutung, genauso wie die Diskussion einer Grundsatzfrage: Kann ein Freelancer gleichzeitig an mehreren Projekten bei unterschiedlichen Auftraggebern mitarbeiten?

Die Grenzen zwischen jenen Mitarbeitern, die formal innerhalb eines Unternehmens arbeiten, und denjenigen, die außerhalb des Unternehmens stehen, verschwimmen und werden bald irrelevant. Unternehmensgrenzen brechen auf. Das sichert Innovations- und Wachstumspotenzial. Welche Form vorherrschen wird, hängt von der wirtschaftlichen Entwicklung und der sich verschiebenden Präferenz zwischen Sicherheit und Flexibilität in der nächsten Generation von Erwerbstätigen ab.

### **2.2.2 Bedeutung von physischen Arbeits- und Begegnungsräumen**

Um das Innovations- und Wachstumspotenzial zu fördern, ist es für alle Unternehmensformen relevant, Silodenken abzubauen, den Wissensfluss zu fördern und Raum für neue Ideen zu schaffen. Mit fortschreitender Digitalisierung wird es immer einfacher, Wissensarbeiter von Routineaufgaben zu entlasten und damit ihr schöpferisches Potenzial noch intensiver zu nutzen. Austausch und Vernetzung bilden dafür den Dreh- und Angelpunkt.

Viele Unternehmen gehen dazu über, ihre physischen Arbeitsräume umzugestalten. Die Zweiteilung in Büro- und Besprechungsräume wird zugunsten von fünf Raumvarianten mit jeweils unterschiedlichem Fokus aufgehoben:

- „Denkräume“ (*Think*): Sie sind als Mischform zwischen Wohnzimmer und Bibliothek ausgestattet und dienen dem konzentrierten, individuellen Arbeiten.
- „Austauschräume“ (*Share*): Hier trifft man sich zum schnellen, informellen Austausch von Ideen und zu Besprechungen. Die Räume sind wie Lounges ausgestattet, mit Sitzgelegenheiten für kleine Gruppen.
- „Besprechungsräume“ (*Meet*): Diese Räume dienen dem formellen Austausch mit Kunden oder internen Stakeholdern, in denen konzentriert und ohne Lärmbelästigung gearbeitet werden kann. Diese Räume entsprechen unseren derzeit in Unternehmen vorhandenen Besprechungsräumen, sind aber häufig freundlicher ausgestattet (helle Farben, inspirierende Mottos oder Bilder an den Wänden, individuelle Getränkestationen etc.).
- „Kreativräume“ (*Create*): Diese Räume sind dafür gemacht, Ideen zu entwickeln, voranzubringen, zu prototypisieren etc. Sie sind die Werkstätten für Wissensarbeiter und mit Whiteboards und Metaplanwänden, mobilem Mobiliar wie Stehtischen sowie mit Bastelmaterial ausgestattet. Zur Kreativität gehört, dass der komplette Raum verändert werden darf.
- „Versorgungsräume“ (*Cater*): Diese Räume dienen der Versorgung des leiblichen Wohls und sind ausgestattet mit großen, langen Tischen, an denen die Mitarbeiter sich unkompliziert und hierarchiefrei zusammensetzen und austauschen. Diese Räume sind unverzicht- und unbezahlbar im Unternehmenskontext, da dort der direkte Austausch zwischen Mitarbeitern und Gästen stattfindet. Das Catering ist der zentrale Umschlagplatz für Informationen.

Um ein Unternehmen in einen agilen Arbeitsmodus zu bekommen, muss die physische Arbeitsumgebung zwingend umgestaltet werden. Dies ist häufig im ersten Schritt in den verfügbaren Räumen durch einfache, aber effektive Veränderungen möglich. So können Einzelbüros in Denk-, Besprechungs- und Kreativräume umgestaltet und verkehrsgünstig gelegene, arbeitsraumnahe Bereiche zu Versorgungstationen mit Verweilangebot (Stehische oder Sitzkissen) umgebaut werden. In einem weiteren Schritt können feste Arbeitsplätze aufgelöst werden. Dies katapultiert die Netzwerkbildung im Unternehmen schlagartig nach oben. Dabei sollten die Mitarbeiter in die Umgestaltung mit einbezogen werden, um möglichst viele Ideen zu generieren, Vorbehalte abzubauen und das Verständnis für den Nutzen einer Umgestaltung zu erhöhen. Vorbilder für einladende Arbeitsbereiche gibt es nicht nur bei Start-ups, sondern auch in zunehmendem Maße bei großen

Firmen, die ihre (neuen) Firmenstandorte modern konzipieren, wie im genannten Beispiel von Microsoft in München. Weitere gelungene Beispiele für innovative Arbeitsräume bieten die *Co-Working Spaces* von WeWork, Betahaus, Friendsfactory oder Mindspace.

### 2.2.3 Digitale Gesundheit

Neben der Suche nach einer *Work-Life-Balance* beziehungsweise nach dem richtigen *Work-Life-Blend* kommt nun der neue Trend der Achtsamkeit immer häufiger in den Fokus. Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben hat Konjunktur, weil die Balance in unserer Leistungsgesellschaft verloren gegangen ist. Wir kämpfen dabei um den richtigen Umgang mit den digitalen Technologien, die unser Leben vereinfachen, uns aber gleichzeitig auch bedrängen. Wir lassen es zu, dass der angesprochene *Flow*-Zustand, in dem wir über eine längere Zeit konzentriert und produktiv an Aufgaben arbeiten, vor lauter Informationsfluss gar nicht erst entstehen kann. Trotz des Anspruchs von ständiger Erreichbarkeit wäre es wichtig, eine persönliche On- und Off-Policy zu entwickeln. Doch dies fällt den meisten Menschen sehr schwer. Drei Faktoren scheinen hierfür ausschlaggebend: die Neugier, der Spieltrieb und die *Prokrastination* (das extreme Aufschieben wichtiger Aufgaben). Der mediale Overkill sorgt stets für willkommene Ablenkung. Doch welches sind die wichtigsten Stressfaktoren, mit denen wir kämpfen?

#### Entkopplung von Zeit und Ort

Da die Kommunikation immer weiter von Zeit und Ort entkoppelt ist, fehlt uns häufig der Kontext einer Botschaft. Häufig können wir zwar noch die Wichtigkeit der Nachricht einordnen, Ubiquität und Asynchronität erschweren es uns jedoch, die Dringlichkeit richtig einzuschätzen. Wenn ich nachts eine Nachricht von meinem Chef bekomme, heißt das dann, dass sie dringlich ist? Oder einfach nur, dass er nachts Zeit hatte, die Mail zu schreiben und gar nicht von mir erwartet, dass ich sie sofort morgens als erstes beantworte? Vor der flächendeckenden Einführung der Computer und der Smartphones gab es viel klarere Regelungen der Kommunikation. Meist gab es Büroöffnungszeiten von 8 bis 18 Uhr für die berufliche Kommunikation. Für die private Kommunikation galt gleichfalls ein eingeschränkter Zeitraum für Anrufe zwischen 8 und 21 Uhr, mit einer Mittagsruhepause zwischen circa 13 und 15 Uhr. Diese Einschränkung ist bei digitalen Kommunikationsmitteln nicht mehr notwendig. Die schriftlichen oder sprachnachrichtlichen Speichermöglichkeiten führen dazu, dass wir ständig und überall

Nachrichten absetzen und die Empfänger damit ständig bombardieren. Der Trend zu asynchronen Audio-Nachrichten oder mit Spracherkennung diktierten Textnachrichten lässt die Meldungen länger werden, da das mühsame Eintippen entfällt. Das führt auf der Empfängerseite dazu, dass wir noch längere Zeitabschnitte mit dem Abrufen und Beantworten von Nachrichten beschäftigt sind. Das Informations- und Kommunikationskarussell nimmt weiter an Geschwindigkeit zu. Jeder muss eine individuelle Strategie zum gesunden Umgang mit der digitalen Technik entwickeln, beispielsweise indem er oder sie tagsüber bestimmte Zeitfenster für Abruf und Antwort von Nachrichten einplant.

### **Ständige Erreichbarkeit und Interaktion**

Die neuen digitalen Technologien, die es uns ermöglichen, Informationen jederzeit und überall abzurufen, bringen Bereicherung und Autonomie gleichermaßen. Gleichzeitig haben wir in unserem Alltag noch keine „digitalen Ruheräume“ erfunden. Die ständige Erreichbarkeit bedeutet nach Leonard Reinicke, Professor für Publizistik der Universität Mainz, dass wir überall von Informations- und Kommunikationsanforderungen heimgesucht werden. Dies führt zu digital induziertem Stress. Dieser entsteht dadurch, dass die Zahl an Informationen unsere Aufnahmekapazität übersteigt. Da wir noch keine vernünftige Etikette für den Umgang mit Kommunikationsanforderungen in der digitalen Welt entwickelt haben, greifen psychologische Mechanismen, die uns den vermeintlichen sozialen Druck spüren lassen und uns dazu verleiten, eingetroffene Nachrichten sofort zu beantworten. Die Forschung von Reinicke zeigt, dass sich digitaler Stress negativ auf unsere Gesundheit auswirkt und das Risiko von Depressionen und Burn-out erhöhen kann (Reinicke o. J.). Den sogenannten FOMO – *Fear of Missing Out* – zu besiegen, wird uns noch einige Anstrengung kosten.

Reinicke betont, dass es entscheidend auf die Unternehmenskultur ankomme, die eine gesunde *Work-Life-Balance* ermöglicht, sowie eine Kommunikationskultur, die vor Informationsüberlastung bewahrt. Da aus gesellschaftlicher Sicht die Digitalisierung ein relativ neuer Prozess ist, der noch nicht abgeschlossen sei, müssen die positiven wie negativen Seiten betrachtet und der adäquate Umgang damit in einem gesellschaftlichen Aushandlungsprozess herausgefunden werden (Reinicke o. J.). Was wir hierfür brauchen, lässt sich mit Regelungen im Bereich der Abgasnormen, Rauchergesetze oder Verkehrsregeln vergleichen. Damit tatsächlich ein gesellschaftlicher Diskurs über die gesunde Nutzung unserer digitalen Kommunikationsmittel in Gang kommt, müssen vermutlich belastbare Erkenntnisse aus Langzeitstudien vorliegen. Gleichzeitig muss der Leidensdruck noch größer werden und es müssen sich gesellschaftliche Initiativen oder unternehmerische Leuchttürme bilden.

### Ständige Unterbrechungen

Dass der Umgang mit unseren digitalen Kommunikationsgeräten und -tools Auswirkungen auf unser Verhalten hat, zeigt Alexander Markowetz auf, Autor des Buches „Digitaler Burnout“: „Wir schalten den Bildschirm unseres Smartphones 88 Mal am Tag an. 35 Mal davon sind es nur geringfügige Unterbrechungen wie ein Blick auf die Uhr. 53 Mal am Tag entsperren wir es, um E-Mails und Nachrichten zu schreiben oder Apps zu nutzen. Wenn wir von acht Stunden Schlaf am Tag ausgehen, unterbrechen wir somit unsere Tätigkeit alle 18 min, um zum Handy zu greifen.“ Der Durchschnittsnutzer verbringt zusammengerechnet zweieinhalb Stunden täglich mit seinem Handy, nur sieben Minuten davon telefoniert er. Dies führe dazu, dass wir unsere Aufmerksamkeit teilen und uns nicht mehr lange auf etwas konzentrieren. Die ständigen Unterbrechungen überfordern uns. Die permanente Auswahl und Verführung, die das Smartphone bietet, führt zu einem Zustand, alles sofort haben zu können. Die erforderliche Selbstdisziplin ist uns evolutionsbiologisch nicht gegeben (Schmidt 2010).

Welche gesundheitlichen Auswirkungen gibt es durch die ständigen Ablenkungen?

- Das erkennbare, wachsende Aufmerksamkeitsdefizit bei vielen Mitmenschen nennt Gary Small, Professor für Neurowissenschaft an der Universität von LA, „digital ADHD“ (Attention Deficit Hyperactivity Disorder).
- Manfred Spitzer konstatiert eine zunehmende „Digitale Demenz“. In seinem gleichnamigen Buch beschreibt er, wie das wiederholte Multitasken dazu führt, dass wir uns an diese von Unterbrechungen geprägte Arbeitsweise gewöhnen und sie nicht nur bei der Arbeit an den Tag legen, sondern auch ins Privatleben übertragen. Sie wird zu einem habituierten Verhalten, das unseren gesamten Lebensablauf und unser Lebensglück stört.
- Eine Allensbach-Studie aus dem Jahr 2013 förderte zutage, dass Warten für 43 % der Deutschen Stress bedeutet.
- Die „New York Times“ empfahl bereits im Winter 2013: „Relax! You’ll Be More Productive“ und schreibt seither in regelmäßigen Abständen davon, warum es Sinn ergibt, öfter einmal innezuhalten und sich in Geduld zu üben.

### Deep Work und das Flow-Konzept

Sich ein Umfeld zu schaffen, in dem man konzentriert und produktiv über längere Zeit an einer Aufgabe arbeiten kann, wird eine stark nachgefragte Fähigkeit unter Wissensarbeitern sein. Firmen, die für Arbeitsumgebungen sorgen, in denen Mitarbeiter konzentriert in ihre Aufgabe versinken können, und deren Führungskräfte diese Arbeitsweise vorleben, gehen die richtigen Schritte im Aufbau der



Produktivität ihrer Mitarbeiter. Dabei ist es gar nicht so wichtig, dass Mitarbeiter dafür in Einzelbüros sitzen. Das stille Arbeiten unter anderen fokussiert Arbeiten den kann zu synchronisierter Konzentration führen. Zu erleben ist dies regelmäßig in Bibliotheken, die nur leider wenig für die ergonomische Entspannung und produktivitätsunterstützendes Licht und Stimmung tun. Cal Newman beschreibt in seinem Buch „Deep Work. Rules for focused success in a distracted world“, wie Carl Jung in der Schweiz einen Turm baute, in den er sich zurückziehen konnte und in dem ein wesentlicher Teil seiner analytischen Psychologie entstand. Newman nennt viele weitere Beispiele für bekannte Persönlichkeiten, die ihre größten Erfindungen und Eingebungen während ihrer regelmäßigen Fokusphasen hatten, in denen sie sich weitgehend von der Außenkommunikation abschotteten. Führungskräfte müssen den Wert der zurückgezogenen, konzentrierten Arbeit von Wissensarbeitern erkennen und sowohl die räumlichen, als auch die zeitlichen Voraussetzungen dafür schaffen. Und sie müssen selbst mit gutem Beispiel vorangehen und beispielsweise regelmäßige Meeting-freie Tage einrichten.

### **Wie kann Führung unterstützen, den digitalen Stress zu reduzieren?**

Als Führungskraft kann man Vorbild sein, indem man selbst rigoros On- und Offlinezeiten festlegt, kommuniziert und einhält. Indem man in Meetings und Gesprächen das Smartphone und andere digitale Geräte abschaltet und sich ausschließlich auf das konzentriert, was im analogen Kontext passiert. Desgleichen gilt, dass man Pausen nicht für das Checken von Nachrichten oder das Lesen von Meldungen, sondern bewusst für Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern nutzt.

Führungskräfte müssen darüber hinaus für eine Stress reduzierende Kommunikationskultur sorgen:

- Mails mit CC-Zeile auf ein Minimum reduzieren
- Mitarbeitern empfehlen, Regeln für den Posteingang ihres E-Mail-Fachs einzurichten, um die Mails vorzusortieren
- interne Kommunikationskanäle aufbauen, in denen Informationen ins Netz gestellt werden können, sodass sich Mitarbeiter diese bei Bedarf holen können und nicht ihr Posteingang damit überschwemmt wird
- nachrichtenfreie Vormittage oder Wochentage einrichten (sogenannte *unplugged* Zeiten)
- kurze Antworten verfassen, die alle notwendigen Information enthalten und keine Rückfragen provozieren

Digitale Souveränität könnte sich bald als Statussymbol durchsetzen, indem sich die Selbstbestimmtheit in der Arbeit nicht nur auf zeitliche und geografische

Unabhängigkeit, sondern auch auf den selbstbestimmten Umgang mit unseren digitalen Geräten und Kommunikationsmitteln ausdehnt. *Digitaler Detox* (digitale Entgiftung) setzt sich mittlerweile als Schlagwort durch. Genauso wie Mittags- oder Raucherpausen, müssen *Digital-Detox*-Pausen ihren festen Platz in der Arbeitswelt bekommen und als Zeichen gewertet werden, dass der Mitarbeiter seine Produktivität hoch hält.

Beispielhafte Maßnahmen ausgewählter Firmen gegen digitalen Stress:

- Die Thomas Krenn AG schaltet E-Mail-Server nachts ab, es besteht kein Zugang zu Dienst-E-Mails an den Wochenenden, an Feiertagen und während des Urlaubs.
- Goldman Sachs gewährt nur begrenzten Zugang zu Dienst-E-Mails am Wochenende.
- Volkswagen schaltet den Zugang zu den Mailservern für manche Mitarbeiter übers Wochenende ganz ab.
- BMW hat für seine Büromitarbeiter in Deutschland eine Betriebsvereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung geschlossen, die ein Recht auf Unerreichbarkeit nach Feierabend beinhaltet (o. A. 2014).
- Daimler erlaubt es denjenigen, die nicht im Dienst sind, ihre E-Mails auf Wunsch automatisch löschen zu lassen. Der Absender erhält eine Abwesenheitsnachricht mit den Kontaktdaten eines Vertreters.
- Bei der Deutschen Telekom haben sich die leitenden Angestellten verpflichtet, ihren Mitarbeitern nach Dienstschluss oder im Urlaub keine Mails zu schicken. Ausnahmen müssen gesondert vereinbart werden (DPA/lw 2014).

Dies sind erste Ansätze; entscheidend ist jedoch, dass jeder Einzelne lernt, mit der Informations- und Kommunikationsflut umzugehen. Wenn wir es nicht schaffen, unsere persönliche On- und Off-Policy zu entwickeln, laufen wir Gefahr, die dringlichen, häufig aber weniger wichtigen vor den wirklich wichtigen Aufgaben zu erledigen. Äußerlich sind wir damit den ganzen Tag beschäftigt, jedoch weit davon entfernt, produktiv zu sein. Das kann sich eine moderne Wissensgesellschaft jedoch kaum mehr leisten.

### **2.2.4 Ansprache von Mitarbeitern der Generation Y und Generation Z**

Die oben beschriebene demografische und wirtschaftliche Entwicklung führt dazu, dass der *War for Talent* immer größer wird. Welches sind die Elemente, die

der Generation Y und Generation Z – auch Gen Y und Gen Z genannt – wichtig sind, und wie können diese Generationen angesprochen werden?

Grundsätzlich gilt, dass das *Active Sourcing* beim *Recruiting* immer wichtiger wird. *Active Sourcing* heißt, dass die Personalabteilung aktiv bei anderen Firmen nach Mitarbeitern mit passenden Profilen sucht. Der traditionelle Prozess, in dem eine Firma eine Stellenanzeige aufgibt und aus den Bewerbern auswählt, läuft bei hoher gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungsquote ins Leere. Durch Soziale Medien wie Xing und LinkedIn, auf denen die Profile von potenziellen Kandidaten einsehbar sind, wird *Active Sourcing* immer einfacher. Aber auch das eigene Netzwerk und das der Mitarbeiter wird immer bedeutender für die Besetzung von Positionen. Nicht unerwähnt bleiben soll hier, dass Berufseinsteiger immer noch über die hohen und unrealistischen Anforderungen der Firmen klagen und dass trotz hoher Beschäftigung und Mindestlohn die Zeit der „Generation unbezahlter Praktika“ noch nicht vorbei ist. Hier müssen Unternehmen ihre Anforderungsprofile vor allem für Einstiegspositionen überdenken.

Doch welches Angebot muss man machen, um die interessanten Erwerbstätigen mit Berufserfahrung anzulocken? Constanze Buchheim, Gründerin und Inhaberin von i-potentials, führt folgende Kriterien auf: Geld spielt zwar weiterhin eine Rolle, die neue Generation lässt sich jedoch für Geld nicht kaufen, wenn sie für sich keinen Sinn in einer Arbeit sieht. Aus dem Gespräch mit dem Unternehmen muss klar hervorgehen, welchen Beitrag die angebotene Tätigkeit für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung leistet. Die Zielgruppe lebt nach dem Prinzip YOLO (*You only live once*). Für sie ist Arbeitszeit Lebenszeit und sie möchte, dass der Arbeitgeber verantwortungsvoll damit umgeht. Dies bedeutet, dass diese Mitarbeiter nicht bereit sind, jahrelang Überstunden zu machen, wenn sie sich mit dem Ziel nicht identifizieren. Und sie erwarten, auf Augenhöhe angesprochen zu werden. Sie sind gerne bereit, Verantwortung zu übernehmen, brauchen aber einen Sparringspartner, der sie anleitet. Regelmäßiges, gerne auch informelles und schnelles Feedback sowie (digitale) Weiterbildungsmöglichkeiten und Eingebunden-Sein in die Entscheidungsfindung gehören ebenso zu den Erwartungen an den Arbeitgeber. Statusmarker sind wichtig, unterscheiden sich aber grundsätzlich von denen der vorhergehenden Generationen. „Sabbatical is the new company car“ beschreibt die Haltung dieser Generation. Selbstbestimmtheit bei Arbeitsort und Arbeitszeit, Mitarbeit an spannenden Projekten und State-of-the-art-Digitalgeräte sind weit wichtigere Kriterien für diese Generation als ein nach Hierarchiestufen ausgestattetes Büro oder feste Arbeitszeiten.

Übrigens, auch der Begriff *Human Resources* ist eigentlich veraltet. Er signalisiert, dass der Mensch eine unter vielen Ressourcen verkörpert, die das Unternehmen

benötigt, um erfolgreich zu sein. Dabei ist er der wichtigste Bestandteil. Daher gibt es bereits einige Firmen, die die Begriffe *People Manager* oder *Employee Experience* verwenden.

---

## 2.3 Innovationsmanagement in Unternehmen

In diesem Kapitel beleuchten wir Ansätze und Beispiele dafür, wie Unternehmen Innovationen systematisch anstoßen und fördern können, um das Wertschöpfungspotenzial, das u. a. durch die Digitalisierung entsteht, für ihr Unternehmen zu erkunden und zu nutzen. Nach dem österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein, um von einer Innovation zu sprechen: eine Erfindung und ihre erfolgreiche Übertragung in den wirtschaftlichen Produktionsprozess (Schumpeter 1911). Das bedeutet, dass nach einer Erfindung die langfristig wirtschaftlich erfolgreiche Markteinführung erfolgen muss, damit von einer Innovation gesprochen werden kann. Laut Schumpeter kann nur ein „schöpferischer Unternehmer“ Innovationen erzeugen. Die Neuschöpfung erlaubt ihm, sich eine temporäre Monopolstellung zu erarbeiten und Pioniergewinne zu erwirtschaften. Dabei ist bei vielen Erfindungen das Innovationspotenzial nicht unmittelbar sichtbar. Der massentaugliche Anwendungsfall und damit die ökonomische Grundlage müssen erst geschaffen werden. Kein Innovationspotenzial sieht Schumpeter hingegen beim „Arbitrage-Unternehmer“, der dem Begriff folgend seinen Gewinn rein aus Preis- oder Kursdifferenzen zieht.

Eine Innovation kann inkrementell oder disruptiv sein.

- Bei inkrementellen Innovationen ist das Problem verstanden und der Markt vorhanden, der Markt ist kalkulierbar. Die Innovation verbessert die Leistung des Angebots.
- Bei disruptiven Innovationen ist das Problem noch nicht in allen Teilen durchdrungen, es handelt sich um einen neuen Markt, das Produkt ist den Kunden unbekannt. Die Innovation stößt tief greifende Veränderungen des Marktes an, der Markt ist unkalkulierbar, und häufig müssen erst noch Geschäftsmodelle für diese Innovation entwickelt werden.

Im heutigen Sprachgebrauch findet eine Proliferation des Begriffs Innovation statt, weil dieser inflationär verwendet wird. Gemeint ist häufig lediglich die erfolgreiche Veränderung von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen. Wir sind uns der aufgeweichten Begriffsnutzung bewusst und folgen der allgemeinsprachlichen

Anwendung, Innovation als Neuerungen innerhalb des Unternehmens, seiner Produkte und Geschäftsmodelle zu begreifen. Nachfolgend betrachten wir die verschiedenen Möglichkeiten, Innovationsprozesse zu fördern.

### 2.3.1 Learning Journeys

Ein beliebtes Format ist die Inspiration durch *Learning Journeys*. Dabei werden neue Entwicklungen, Geschäftsmodelle und Innovationsansätze durch physische, zeitlich und inhaltlich komprimierte Besuche und Diskussionen beleuchtet. Häufig führen *Learning Journeys* die Unternehmen nach Berlin, ins Silicon Valley oder nach Tel Aviv und London. Ziel der *Learning Journeys* ist es, mit eigenen Augen zu sehen, an welchen Themen und mit welchen Managementmethoden in Forschungseinrichtungen und Digitalunternehmen an Innovationen gearbeitet wird. Im direkten Austausch mit Start-ups gewinnen Unternehmensvertreter einen unmittelbaren Einblick in die Visionen, die Treiber und das Mindset der Mitarbeiter in Digitalunternehmen.

*Learning Journeys* dienen der ersten Auseinandersetzung mit den Themen Innovation, neue Geschäftsmodelle und Arbeit der Zukunft. In einem nächsten Schritt muss der Transfer aus dem digitalen Umfeld in den eigenen Unternehmenskontext geleistet werden, müssen Entwicklungsziele und Maßnahmen gefolgt sowie die Erkenntnisse der *Learning Journey* und die daraus abgeleiteten nächsten Schritte der Belegschaft kommuniziert werden. Letzteres wird häufig vergessen, wodurch ein großes Potenzial des *Knowledge Managements* und der Perspektivenöffnung ungenutzt bleibt.

### 2.3.2 Barcamps/Hackathons

Das veränderte Mindset (kundenzentriert, hierarchiefrei, entscheidungsfähig, netzwerkbasiert, umsetzungsstark), ist für eine produktive Zusammenarbeit im digitalen Wandel nötig. Um es erlebbar zu machen und neue Ideen aus der Belegschaft heraus zu generieren, organisieren immer mehr Unternehmen *Barcamps* und *Hackathons*.

In *Barcamps* kommen Interessierte zusammen, die Mitstreiter für die Lösung einer Fragestellung suchen. Sie pitchten ihre Idee am Anfang der Veranstaltung, stellen sie vor, beschreiben die Unterstützung, die sie gerne hätten, und werben unter den Teilnehmern um Mitstreiter. Die Teilnehmer teilen sich selbst auf die Gruppen auf, an deren Themen sie mitarbeiten möchten. In einem ein- oder

zweitätigen Format arbeiten diese Gruppen selbstständig an den Fragestellungen und präsentieren am Ende der Veranstaltung ihre Lösung. Wenn das Barcamp vom Unternehmen vorausschauend organisiert wurde, folgt im Nachgang zum Barcamp eine weitere Phase der Konkretisierung sowie die Umsetzung der Idee. Durch dieses Format setzt das Unternehmen die Kreativität der Mitarbeiter frei. Die Teilnehmer wiederum lernen in einem Barcamp die selbst gesteuerte, silo-übergreifende Lösung von Herausforderungen.

Beim *Hackathon* stellt das Unternehmen beispielsweise Datensätze zur Verfügung oder gibt eine bestimmte Fragestellung vor. Interessierte, darunter meist Data Scientists, Coder und UX/UI-Designer, erarbeiten Erkenntnisse und Lösungen in einem zeitlich sehr beschränkten Zeitraum von häufig ein bis zwei Tagen. Im Hackathon geht es meist um neue Formen der Datenanalysen und daraus ableitbare Erkenntnisse für das Unternehmen. Das Format basiert darauf, dass die Teilnehmer ohne Ablenkung über einen kurzen, aber konzentrierten Zeitraum an Lösungen arbeiten. Erfolg stellt sich ein, wenn die besten Experten auf engstem Raum zusammenkommen, wenn sie ausreichend Datenmaterial nutzen können, um es zu analysieren, eine leistungsfähige Internetverbindung sowie ausreichend Kaffee und Mate Tee vorfinden.

### 2.3.3 Inkubatoren und Acceleratoren

Immer mehr Unternehmen bauen sich eigene *Inkubatoren* oder *Acceleratoren*:

- In *Inkubatoren* werden Ideen für neue digitale Produkte oder Dienstleistungen ausgebrütet und in einem ersten Schritt beim Kunden validiert.
- In *Acceleratoren* werden neue, bereits validierte Ideen mit finanzieller Unterstützung und fachlicher Mentorenschaft in einem kurzen Zeitraum zu einem eigenständigen Geschäftsfeld weiterentwickelt.

Im ersten Fall sind es meist Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen (wie beispielsweise bei You is now) die Ideen entwickeln und vorantreiben. Im zweiten Fall sind es bestehende Gründerteams mit einer guten, meist zum Unternehmen passenden oder komplementären Idee (wie beispielsweise bei Plug and Play von Axel Springer), die ihre Ideen in kurzer Zeit vorantreiben wollen. Sie arbeiten daraufhin über einen Zeitraum von drei bis zehn Monaten an ihren Projekten.

Inkubatoren und Acceleratoren gründen Firmen meist in den *Digitalen Hubs*. In Deutschland gelten neben Berlin hauptsächlich München, Hamburg, Stuttgart und das Rheinland als solche *Hubs* oder Zentren der Digitalisierung. Firmen

genießen an solchen Standorten die Aufmerksamkeit, die sie in der Branche auf sich ziehen, den Zugang zu neuen Ideen, an denen sie sich beteiligen können, und das höhere Innovationspotenzial dank externer Expertise.

Eine Herausforderung dieser Konstruktion stellt die Losgelöstheit vom Unternehmen dar. Die Skepsis der eigenen Mitarbeiter wächst, was eigentlich in den Inkubatoren und Acceleratoren gemacht wird. Oft stellen sie die Frage, welche Auswirkungen dies mittel- bis langfristig auf ihre eigene Position und die ihres Arbeitgebers hat. Des Weiteren findet kein automatischer *Spill-over* (Übertragungseffekt) der Kompetenz aus den Inkubatoren und Acceleratoren auf die Firmen statt. Sie versäumen es oft, den Austausch zwischen externen Innovationseinheiten und der eigenen Organisation sorgfältig und im Sinne eines Know-how-Transfers zu gestalten. Dabei lässt sich der systematische Wissenstransfer von Inkubatoren und Acceleratoren auf das Kernunternehmen deutlich besser gestalten, als dies in vielen Fällen gemacht wird.

### 2.3.4 Gründung von eigenen Corporate Start-ups

Einige Unternehmen versuchen, besonders engagierte Mitarbeiter zur Gründung oder Ausgründung mit eigenen Ideen zu bewegen. Dabei sind vor allem Ideen im digitalen Bereich für die Unternehmen interessant, die komplementär für sie sind, seltener auch disruptive Ideen, die eigene Geschäftsfelder völlig obsolet machen. Die Mitarbeiter werden für eine gewisse Zeit frei gestellt oder dauerhaft in die neuen Einheiten entsandt. Sie bekommen Startkapital und manchmal ehemalige Kollegen aus dem Unternehmen als Teammitglieder.

Dieses Modell hat jedoch bisher nur kaum erfolgreiche Beispiele hervor gebracht. Zum einen fehlt es den Gründern meist an ausreichend Biss und Gründergeist, auch weil sie häufig nicht ausreichend incentiviert sind, beispielsweise durch ausreichende Anteile an dem Start-up. Des Weiteren ist die zukünftige Entwicklung nicht sicher. Erfahrungsgemäß benötigen Start-ups in ihrer Entwicklung immer wieder Investitionen, auch und vor allem zu Zeitpunkten, an denen noch nicht ausreichend klar ist, ob die Geschäftsidee und das dazu gewählte Geschäftsmodell profitabel sein werden. Hier drücken jedoch die Controlling-Abteilungen häufig auf die Bremse, da sie nach den gewohnten *Key Performance Indicators* (KPIs) agieren und diese mit denen von Start-ups nicht kompatibel sind. Gleichzeitig verhindert die Finanzierungsstruktur mit einem Unternehmen als Hauptinvestor das erfolgreiche Gewinnen anderer Investoren, da diese meist an einem gewinnbringenden Exit interessiert sind, dies jedoch aufgrund der Beteiligung

eines größeren Unternehmens unrealistisch ist. Obwohl es wenige Beispiele für erfolgreiche Start-ups im Digitalbereich gibt, die aus Unternehmen ausgegründet werden, sieht Johannes Ellenberg, Principal bei der Digitalberatung etventure, dennoch einen anderen Vorteil in den Corporate Start-ups. Seiner Meinung nach stellt die Ausgründung eine Managementmethode dar, mit der Unternehmen ihre Digital- und Gründungskompetenz erhöhen.

### 2.3.5 Investitionen in Start-ups

Unternehmen auf der Suche nach Innovationen können auch in externe Start-ups investieren. Dies ist ein Ansatz, den Firmen wie die Telekom mit dem hub:raum, Otto mit Project A, Axel Springer mit Plug and Play erfolgreich verfolgen, teils über ihre Inkubatoren/Acceleratoren, teils über Einzel-Beteiligungen. Solange die Firmen mit anderen Investoren in Start-ups investiert sind und den Start-ups freie Entwicklungsmöglichkeiten gewähren, können diese ungehindert wachsen und sich weiterentwickeln. Etablierte Unternehmen erschließen sich damit Zugang zu innovativen Produkten, neuen Geschäftsmodellen oder neuen Kundengruppen. Allerdings erfolgt hier in den seltensten Fällen ein Know-how-Transfer ins eigene Unternehmen, sodass es sich durch diese Investition nicht weiterentwickelt.

Steigt ein Unternehmen als alleiniger Investor in ein Start-up ein, passiert meist folgendes: Um Kosten zu senken und Skaleneffekte zu nutzen, wird das Start-up über die Bereiche Einkauf und Finanzen an den Mutterkonzern angebunden. Damit wird der bürokratische Aufwand des Start-ups unverhältnismäßig aufwendig und es verliert an Umsetzungsgeschwindigkeit. In der Folge wird das Start-up stranguliert und in seiner Bewegungsfähigkeit so stark eingeengt, dass es erstarrt. Der Mutterkonzern integriert das Start-up in einem nächsten Schritt häufig als Geschäftsfeld oder Abteilung in den Konzern oder schließt elementare Bereiche, die die Besonderheit des Start-ups ausmachen, wie beispielsweise digitale Vertriebskanäle oder Dienstleistungen. Das bringt das innovative Potenzial des Start-ups zum Erliegen. Es bleiben häufig lediglich Schatten der ursprünglichen Idee übrig – so passiert beim Online-Rechtsberater Smartlaw, dem Online-Supermarkt Emmas Enkel und unzähligen anderen Start-ups.

Wie könnten Unternehmen es besser machen? Sie könnten ihre Start-ups an einer sehr langen administrativen Leine lassen und dafür sorgen, dass das angekündigte Kapital auch tatsächlich fließt und nicht vom mittleren Management blockiert wird. Letzteres passiert häufig aus Angst, dass die eigenen Bereiche irrelevant werden. Die fragile Beziehung zwischen Start-up und Unternehmen



sollte vom Vorstand sorgfältig begleitet und gepflegt werden. Eine Führungsaufgabe dabei ist es, unter den Führungskräften und Mitarbeitern des Mutterunternehmens für Verständnis zu werben, welche Bedeutung dieses Start-up mit seiner ungewöhnlichen Herangehensweise für das zukünftige Wachstumspotenzial des gesamten Unternehmens hat.

### 2.3.6 Aufbau von Digital Units

Die Suche nach Innovation und die Frage der Nähe-Distanz-Beziehung prägt auch den nächsten Ansatz für ein Innovationsmanagement im Unternehmen. Mitarbeiter und Organisationseinheiten, die nach (sei es inkrementellen oder disruptiven) Innovationen für das Unternehmen suchen, muss man nach anderen Kriterien arbeiten lassen und an anderen Kennzahlen messen, als die auf Effizienz getrimmten etablierten Unternehmensteile. Viele Unternehmen gründen sogenannte *Digital Units*. Diese sind organisatorisch und räumlich weit weg von der übrigen Organisationsstruktur angesiedelt. Im optimalen Fall erhalten sie ein ausreichend großes und für längere Zeit von der Controlling-Abteilung nicht gemagtes Budget. Außerdem stellt man ihnen ausreichend interessierte Mitarbeiter und Räumlichkeiten, in denen nach der Kunst des agilen Arbeitens gearbeitet werden kann. Häufig werden die Digital Units in digitalen Hubs wie Berlin oder München eingerichtet. Nordrhein-Westfalen kann sich ebenfalls einiger Digitaleinheiten rühmen, so hat etwa Haniel auf der Zeche Zollverein in Essen seine Digital Unit Schacht One gegründet.

In diesen Digital Units arbeiten meistens freigestellte Mitarbeiter aus den Unternehmen Seite an Seite mit Digitalisierungs-Experten, die ihnen beim Aufbau von Digitalkompetenz und mit Methoden des agilen Arbeitens sowie in der ersten Ideenfindungsphase und beim Bau von Minimum Viable Products helfen. In schneller Abfolge entstehen so Ideen, werden am Kunden getestet, verworfen oder iteriert und in den Markt gebracht. Anhand von KPIs entscheidet das Unternehmen über Fortführung oder Pivot (Anpassung der Idee, des Geschäfts- oder Revenue-Modells). Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass sich im geschützten Raum schnell eine große Anzahl von Ideen entwickeln und testen lässt. Die Mitarbeiter sollten dabei als Verbindungsleute Know-how in die Kernorganisation transferieren. Die Kernorganisation sollte die Digital Unit unkompliziert und schnell unterstützen, beispielsweise beim Einstellen von Personal, beim Bestellen von Material und bei der Finanzierung.

Was unterscheidet eine Digital Unit von einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung? Die Digitaleinheit sucht nicht nur nach Möglichkeiten, bestehende

Produkte weiter zu entwickeln. Sie sucht nach neuen Produkten und Dienstleistungen, mit denen sich bestehende, aber auch neue Kunden ansprechen lassen. Und sie sucht nach neuen Geschäftsmodellen. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal einer Digital Unit ist die Interdisziplinarität der Mitarbeiter. Produktentwickler arbeiten in einem Team mit Softwareentwicklern, Data Scientists, Vertrieblern und anderen Funktionen. Hier manifestiert sich im Kleinen, was große Unternehmenslenker von ihren Unternehmen fordern: Teile der Organisation zu Netzwerk- und Schwarmorganisationen zu transformieren.

Beim Aufbau von Digitaleinheiten muss das Unternehmen diese erfolgreich mit dem Kernunternehmen verzahnen, den Know-how-Transfer sorgfältig planen, die Ziele der Digitaleinheit sauber ins Unternehmen kommunizieren und so viele Mitarbeiter wie möglich aus dem Unternehmen physisch in der Digitaleinheit holen, entweder durch Besuche und Diskussionen, besser noch über Projektstage, an denen sie in der Digitaleinheit arbeiten.

Digital Leadership

Führung in Zeiten des digitalen Wandels

Creusen, U.; Gall, B.; Hackl, O.

2017, IX, 238 S. 14 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-17811-6