

Führung in der digitalen Transformation

Surfen auf der digitalen Disruption

Whitepaper - Januar 2019

von Gunther Fürstberger & Dominik Ettl*

dieses Whitepaper ist auf Basis von Co-Creation entstanden: Mitgewirkt haben weiters Anita Berger und Julia Bröderbauer

Inhaltsverzeichnis

1. Übersicht – Zweck dieses Whitepapers	3
2. Einleitung und Überblick	4
Der Disruptionssurfer – Wie reagiert man auf Wellen der Veränderung	4
2.1. Fester Boden vs. fließendes Wasser	4
2.2. Das Warum, Wie & Was für Führungskräfte in der digitalen Transformation...6	
3. Warum - 6 grundsätzliche Veränderungen von digitaler Transformation	7
4. Wie: Mindset – Agile Prinzipien.....	10
4.1. Die Frau, die die größte Welle aller Zeiten gesurft ist	10
4.2. TIE – Transparenz, Iteration und Ermächtigung.....	10
5. Was: Agile Tools.....	12
6. Zusammenfassung.....	13

1. Übersicht – Zweck dieses Whitepapers

Führungskräfte weltweit müssen sich der Herausforderung der Umstellung ihres Unternehmens vom Arbeiten in einem stabilen Umfeld zum Überleben und Florieren im Zeitalter der digitalen Transformation stellen. Das Geschäftsumfeld befindet sich im ständigen Fluss und erfordert eine neue Herangehensweise in Bezug auf die neuen Umstände. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

(1) Ein klarer Überblick über die jeweilige Situation: Agieren Sie in einem beständigen, sich kaum verändernden Geschäftsumfeld (auf „festem Boden“), in dem eine klassische Unternehmensführung benötigt wird, oder viel mehr in einem Geschäftsumfeld, das sich in ständigem Fluss befindet (auf „bewegtem Wasser“) und somit eine agilere Unternehmensführung erfordert?

(2) Verstehen Sie das Warum, Wie und Was der Transformation?

(3) Worin bestehen die grundsätzlichen Veränderungen der Transformation – wie unterscheidet sich die heutige Welt von der zuvor?

(4) Wie lauten die Grundprinzipien für eine erfolgreiche Führung in der digitalen Transformation?

(5) Was sind die grundlegenden und wichtigsten Werkzeuge für eine Führungskraft in der digitalen Transformation?

Die Metapher vom *Surfen der digitalen Disruption* macht das erforderliche Mindset, Skillset und Toolset zur Bewältigung der Transformation intuitiver zugänglich und dient als Leitfaden für die nachhaltige Führung im neuen digitalen Zeitalter.

2. Einleitung und Überblick

Der Disruption-Surfer – Wie reagiert man auf Wellen der Veränderung



2.1. Fester Boden vs. bewegtes Wasser

Die Welt, in der wir leben, unterlag in den vergangenen Jahren immer schneller werdenden Veränderungen. Sie treten so rasch auf, dass man kaum noch auf festem Grund bauen kann. In der Vergangenheit sind die meisten Unternehmen vernünftigerweise wie folgt vorgegangen: Ein Industrieunternehmen stellte beispielsweise viele Nachforschungen und Prognosen an, errichtete ein Werk mit optimaler Größe am perfekten Ort mit dem Ziel, dass es dort für mehrere Jahrzehnte agieren und bestehen würde. Im Vergleich dazu haben die wertvollsten Unternehmen heutzutage wenig Anlagevermögen. Aktuelle Ideen und Lösungen, das Verknüpfen von Ressourcen und die ständige Anpassung wurden viel wichtiger. Wenn wir nach einer Metapher für die moderne Führungskraft suchen, sollten wir mit dem Untergrund beginnen. Heutzutage gleicht der Untergrund der modernen Führungskraft aufgrund eines unvorhersehbaren und sich schnell verändernden Marktes viel mehr Wasser oder Luft als festem Boden. In Anknüpfung an diesen Gedanken dienen die Wellen im Meer auch als Metapher für die Wellen der Disruption. Und der Surfer stellt die agile Führungskraft in diesem Bild dar.

Wellen bilden sich fern hinter dem Horizont, bevor sie sich der Küste nähern, wo ihre Größe erst kurzfristig absehbar ist. Daher kann jede Welle für den Surfer entweder eine Bedrohung oder eine großartige Chance sein. Ein erfahrener Surfer weiß, wie die Wellen zu beobachten sind und welche Welle die Richtige für ihn ist.

Als eine Führungskraft in der digitalen Transformation tut man gut daran, die herannahenden Wellen der Veränderung im Auge zu behalten. In den Medien begegnen uns viele Unternehmen, die untergehen, weil sie die Veränderungen, die oft von unerwarteter Seite kamen, ignoriert haben. Oder

sie haben sie nicht ignoriert, dafür aber erst erkannt, als es bereits zu spät war. In der Zwischenzeit haben andere die Chancen und das kreative Potenzial der Veränderungen erkannt und die ungeahnten Möglichkeiten, die sich ihnen plötzlich geboten haben, wahrgenommen.

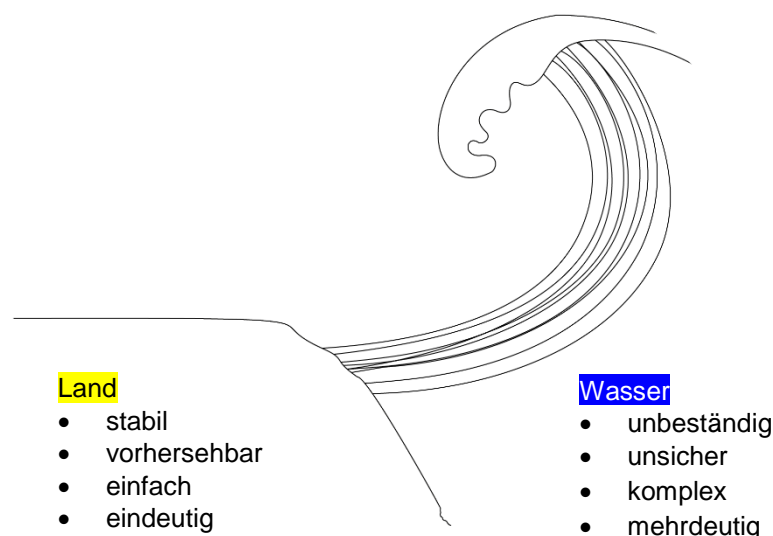
Aber lassen Sie uns nicht in den typischen Fallstrick der Managementliteratur geraten, der zur Pauschalisierung neigt, indem er bisherige Ansätze verurteilt und die „richtige“ neue Vorgehensweise predigt. Nicht jeder Teil eines Geschäfts unterliegt heutzutage ständigen Änderungen. Es besteht weiterhin Raum und Bedarf für „klassisches“ Management, wie z. B. Planung, Definition von Prozessen, Überwachung etc.

Industrien unterscheiden sich dahingehend, wie sehr sie von Veränderungen beeinflusst werden. Darüber hinaus sind in jedem Unternehmen einige Abteilungen stabiler als andere. Normalerweise sind es die IT-, Strategie- und Innovations-Abteilungen, die mit besonders hoher Veränderungsgeschwindigkeit konfrontiert sind. Diese Abteilungen müssen wirklich auf dem fließenden Untergrund surfen, um voranzukommen. Andere Abteilungen im selben Unternehmen haben möglicherweise gute Gründe dafür, auf festem Boden zu arbeiten und hierfür über Jahre dieselben Prozesse zu verwenden und dabei erfolgreich zu bleiben.

Duncan (1) und March (2) haben das Konzept der „Beidhändigkeit“ vorgestellt, das angibt, dass eine Organisation in der Lage sein muss, neue Geschäftsfelder zu erforschen und diese danach zu erschließen. Die Erforschung beinhaltet Dinge wie die Suche, Änderung, Risiko- und Experimentierfreudigkeit, Flexibilität, Entdeckung und Innovation, wohingegen die Erschließung die Verfeinerung, Auswahl, Produktion, Effizienz, Umsetzung und Ausführung umfasst. Unternehmen, die sich auf die Erforschung konzentrieren, riskieren, Ressourcen für Ideen zu verschwenden, die sich möglicherweise als nicht nützlich erweisen oder niemals ausgearbeitet werden. Auf der anderen Seite können Unternehmen, deren Schwerpunkt nur auf der Erschließung liegt, die Status-quo-Leistung und Produkte akzeptieren und beim Erreichen optimaler Erfolgsquoten ins Hintertreffen geraten. Die Erforschung entspricht der Metapher des Wassers und die Erschließung der Metapher des festen Bodens. Die Führung in einem Unternehmen muss in der Lage sein, mit „beiden Händen“ (beidhändig) zu arbeiten, um erfolgreich zu sein.

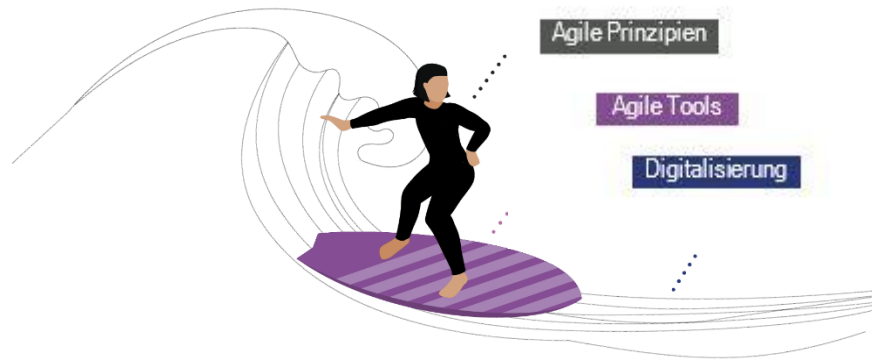
Reflexionsfragen:

- Welche Abteilungen in Ihrer Organisation arbeiten auf fluidem Untergrund, welche auf festem? Und ist das vernünftig?
- Wie sieht der Untergrund aus, auf dem Sie als Führungskraft agieren?



2.2. Das Warum, Wie & Was für Führungskräfte in der digitalen Transformation

Nachdem wir analysiert haben, dass sich die Umgebung unserer derzeitigen Führungsherausforderung auf fluidem Untergrund befindet, können wir den Überblick über das MDI-Modell des Disruptionssurfers mit folgender Abbildung vorstellen:



Wir haben 3 Hauptkomponenten:

1. Das Wasser, das das sich schnell verändernde Geschäftsumfeld darstellt, ist das **Warum**.
2. Das Mindset des Surfers ist das **Wie**.
3. Das Surfboard, das die Tools der agilen Führung repräsentiert, ist das **Was**.

Zusammen zeigen sie eine Vorgehensweise, wie eine Führungskraft das Beste aus den Disruptionswellen herausholen kann. Wir nennen unseren Disruptionssurfer Maya. Warum Maya? Dazu kommen wir später.

Lassen Sie uns zunächst jede der drei Komponenten eingehender betrachten.

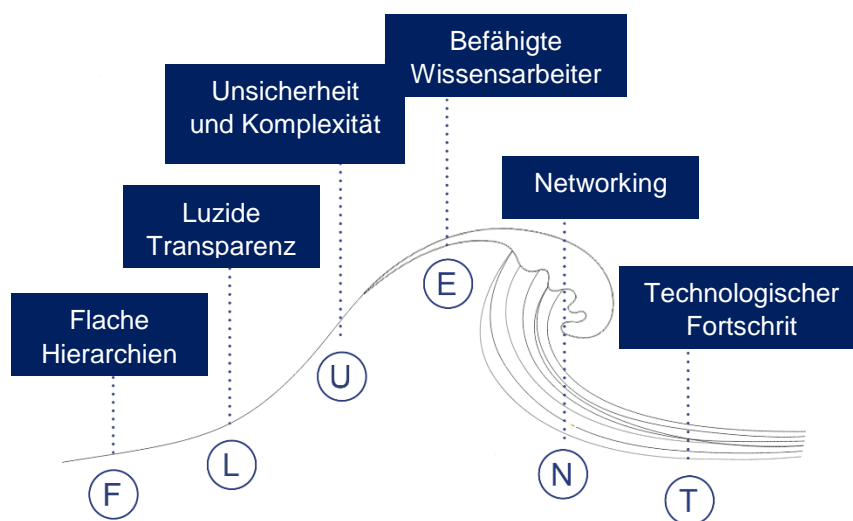
3. Warum - 6 grundsätzliche Veränderungen von digitaler Transformation¹



Digitalisierung ist ein globaler Megatrend, der nahezu alle Unternehmen zu einer wesentlichen Veränderung zwingt. Aber wie sehen diese wichtigsten Veränderungen um uns herum aus? Wenn wir ein besseres Verständnis davon bekommen, was sich in unserer Umgebung verändert, sind unsere Chancen höher, dass wir die richtigen Umstellungen in unserer Organisation vornehmen, um uns besser an die Umgebung anzupassen.

Bei unserer Metapher vom Disruptionssurfer bedeutet das: Bevor die Surferin Maya auf das Meer hinaus paddelt, beobachtet sie die Wellen.

Kurz gesagt, die Wellen der digitalen Disruption sind „FLUENT“ (*FLÜSSIG, FLUID*):



¹ Basierend auf Khan 3

„*FLUENT*“ beschreibt die 6 grundsätzlichen Veränderungen der digitalen Disruption:

1. F für flache Hierarchien

Organisatorische Hierarchien sind heutzutage flacher als je zuvor. Warum? Weil dies Kommunikationshindernisse beseitigt und uns ermöglicht, schneller Lösungen zu finden.

2. L für luzide Transparenz

Informationen werden mit dem Internet der Dinge und all seinen Geräten transparenter. Mit Ihrem Fußabdruck in den sozialen Medien, mit der Nutzung Ihres Smartphones etc. ist es überaus schwierig geworden, Dinge heimlich zu tun. Gleichzeitig können Sie ein Geschäft auf anderen Kontinenten führen, indem Sie beispielsweise Slack, Google Docs, Yammer, Trello und viele andere Arte von Cloud-Software nutzen.

3. U für Unsicherheit und Komplexität

Eine Innovation oder ein unerwartetes Start-up taucht alle paar Wochen auf. In einem globalen Umfeld agieren mehr und mehr Systemelemente miteinander und eindeutige kausale Zusammenhänge können oft nicht ausgemacht werden. Daher ist die Ausrichtung von Geschäftsstrategie und Planung für die Zukunft noch nie komplexer und unsicherer gewesen als heutzutage. Organisationen müssen oft die interne Komplexität steigern, um mit der externen Komplexität zurechtzukommen. Eine Einzelhandelskette, muss z.B. einen Online-Shop aufbauen und die physische mit der Online-Welt vermischen, um einen Ausgleich zwischen klassischem Einzelhandelsmanagement und der agilen Welt der Online-Entwicklung zu finden.

4. E für Enabled Knowledge workers

Durch die erhöhte Transparenz von Wissen, Zielen, Strukturen innerhalb von Unternehmen, die permanente Möglichkeit, Informationen zu „googlen“ und höhere Bildungsabschlüsse sind Mitarbeiter befähigter, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Dies kann eine wertvolle Möglichkeit bieten, Prozesse zu beschleunigen und Ihr Team zugleich zu motivieren. In einer wissensbasierten Wirtschaft möchten die Menschen ein Mitspracherecht haben. Und sie müssen auch ermächtigt werden, Entscheidungen nah am Kunden oder der technischen Herausforderung zu treffen. Hierarchie ist zu langsam. Laloux's Neuerung von Organisationen, Holacracy, laterale Führung etc. zeigen demokratische Alternativen auf. Hierarchie verliert an Einfluss, wird jedoch nicht vollständig verschwinden.

5. N für Networking

Wir als Menschen und zusammen mit unseren Geräten sind vernetzter als je zuvor. Milliarden von Smartphone-Nutzern können ohne zeitliche Verzögerung miteinander interagieren. Experten bilden weltweite Forschungsnetzwerke, Crowdsourcing ermöglicht es, zahlreiche Ideen, finanzielle Ressourcen etc. mit geringem Zeit- und Kostenaufwand zu erhalten.

Diejenigen, die diese Vernetzungskraft wirksam zu ihrem Vorteil einsetzen können, sind die großen Gewinner der digitalen Disruption. Sehen Sie sich Uber, Airbnb oder Netflix an: Sie besitzen wenig bis gar nichts, haben es aber dennoch geschafft, Branchenführer zu werden und dies rein durch Aufbau einer wertvollen Netzwerkstruktur zwischen Lieferanten und Kunden.

6. T für Technologischen Fortschritt (wahrscheinlich die größte Antriebskraft)

Von den internen Verfahren über die Customer Journey bis hin zum Management unserer Lieferkette: digitale Technologie ist allgegenwärtig – sie zerstört und eröffnet Möglichkeiten in zunehmend hohem Tempo. Und es ist nicht nur die Digitalisierung, die den technologischen Fortschritt vorantreibt:

Wir haben auch enorme Entwicklungen, die sich auf unser Alltagsleben auswirken, in Bereichen wie beispielsweise Genomik, Nanotechnologie und alternative Energieformen.

Zurück zur Metapher: die 6 grundsätzlichen Veränderungen, die oben genannt wurden, definieren die Charakteristika der Wellen, mit denen es Führungskräfte zu tun haben. Auch wenn jede Welle einzigartig ist, gibt es doch Muster. Wenn wir wissen, wie diese zu lesen sind, werden wir erfolgreich die nächste richtige Welle auswählen und surfen.

4. Wie: Mindset – Agile Prinzipien

4.1. Die Frau, die die größte Welle aller Zeiten surfte

Da wir jetzt wissen, was die Wellen der Veränderung heute charakterisiert, konzentrieren wir uns nun auf das Mindset und Skillset einer lateralen Führungskraft und kommen zurück auf unsere Disruptionssurferin. Sie trägt den Namen Maya, in Bezug auf Maya Gabeira, die die größte, jemals von einer Frau gesurft Welle, geritten ist. Diese außergewöhnliche Geschichte begann am 28. Oktober 2013. An diesem Tag verlor Gabeira beim Surfen einer massiven Welle in Praia do Norte, Nazaré, Portugal, das Bewusstsein und wäre beinahe ertrunken. Sie wurde vom brasilianischen Big-Wave-Surferkollegen Carlos Burle gerettet und landete im Krankenhaus.

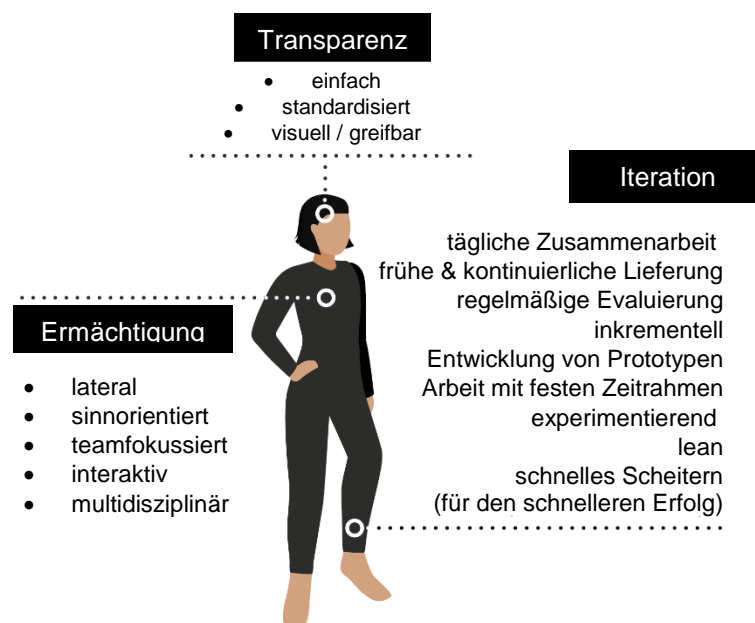
Nach einer langen Genesungsphase, viel Vorbereitung und Training surfte Gabeira eine 20,8 Meter (68 Fuß) hohe Welle in Nazaré, Portugal im Januar 2018, was ihr einen Eintrag ins Guinnessbuch der Rekorde für die größte, jemals von einer Frau gesurften, Welle brachte.

Maya demonstrierte eine besondere Haltung (Mindset): sie schaffte es, ihre Ängste vor den riesigen Wellen, die sie fast getötet hätten, zu überwinden. Und sie gab nicht auf, sondern blieb hartnäckig und hat damit etwas geschafft, das bisher noch keiner Frau gelungen ist. Mutiges Handeln und Beharrlichkeit sind zwei wichtige Eigenschaften, die ein Unternehmer und eine Führungskraft entwickeln sollten, um in der digitalen Transformation erfolgreich zu sein.

4.2. TIE – Transparenz, Iteration und Empowerment

Wir haben einige Recherchen angestellt und dabei die Prinzipien herausgefiltert, die hinter den am häufigst verwendeten agilen Tools wie SCRUM; Design Thinking, OKR und vielen mehr stehen. Die Prinzipien sind die gemeinsamen Nenner, die dafür sorgen, dass die Tools funktionieren. Unsere Ausgangsfrage lautete: Wenn ich als Führungskraft keinen vollständigen Design-Thinking-Prozess umsetzen oder unser bestehendes MbO-System nicht durch ein komplettes OKR-System ersetzen möchte– gibt es trotzdem noch etwas in diesen Tools, das ich in meiner täglichen Arbeit anwenden kann?

Insgesamt haben wir 19 Prinzipien innerhalb dieser Tools gefunden, die wir anschließend in drei wesentliche agile Prinzipien aufgeschlüsselt haben. Transparenz, Iteration und Ermächtigung.



Lassen Sie uns diese Theorie auf die Probe stellen: Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, um über Ihr bevorzugtes agiles Tool und seine Charakteristika nachzudenken und vergleichen Sie es anschließend mit dem Bild oben. Höchstwahrscheinlich finden wir eines oder auch alle der drei agilen Prinzipien.²

Sehen wir uns zum Beispiel einen SCRUM-Prozess an: Ermächtigte Mitarbeiter treffen sich regelmäßig, um To-Dos sichtbar für das gesamte Team an einer Wand auszuhängen.

Oder nehmen wir Design Thinking: Das Team wiederholt die 6 vorgegebenen Prozessschritte, baut verschiedene Prototypen und teilt sie transparent mit dem Kunden, um unmittelbares Feedback zu erhalten.

Dasselbe gilt für OKR, Business Model Canvas und vieles mehr.

Was die drei wesentlichen Prinzipien so besonders und interessant macht, ist die Tatsache, dass sie in allen agilen Tools zu finden sind, da sie alle dazu beitragen die wesentliche Herausforderung der digitalen Transformation zu meistern: der Bedarf an Agilität, die Anpassungsgeschwindigkeit bei Veränderungen.

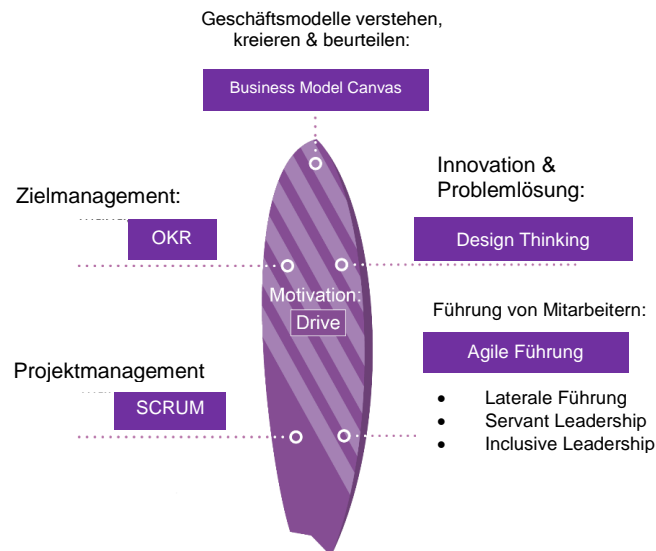
In traditionellen Unternehmen oder einfach in Bereichen, in denen die Land-Metapher besser passt als die Metapher vom bewegtem (FLUENT) Wasser, findet man oft ein gegenteiliges Führungs-Mindset: Hierarchische Entscheidungen, die von zentralen Abteilungen getroffen werden, und langfristige Pläne. In einer klassischen Einzelhandels- oder Industrieorganisation kann dies teilweise noch funktionieren, aber in einem agilen Umfeld wird eine Führungskraft mit einem Mindset, das an TIE „gebunden“ (tied) ist, mehr Erfolge erzielen: Transparenz, Iteration und Ermächtigung. Die zugehörigen Kernkompetenzen zur Führung in der digitalen Transformation sind:

- Selber transparent agieren und die Förderung eines vertrauensvollen, transparenten Umfelds
- Iteration und Prototypenentwicklung einsetzen anstelle perfekter Planung für die Entwicklung kundenorientierter Lösungen.
- Kontinuierliches Arbeiten am Aufbau von Kompetenzen und Vertrauen in Ihrem Team, um das Empowerment-Niveau zu heben.

² Verfügt Ihr bevorzugtes agiles Tool über ergänzende oder zusätzliche Prinzipien? Wir würden das gerne mit Ihnen erörtern; schreiben Sie uns an contact@mdi-training.com

5. Was: Agile Tools

Nachdem wir das relevante Mindset und die relevanten Kernkompetenzen einer agilen Führungskraft betrachtet haben, stellen wir jetzt die wahrscheinlich beliebtesten agilen Tools vor. Maya, unsere Surferin, benötigt im Wesentlichen nur ein passendes Surfboard. Unsere agilen Führungskräfte benötigen ein paar Tools mehr. Wir haben 6 typische Anwendungsbereiche identifiziert und immer ein populäres agiles Tool zugeordnet.



Beginnen wir am Kopfende, das die Bewegungsrichtung anzeigt. Jeden Tag formen neue Ideen und Technologien den Markt um uns herum, einige von ihnen stellen möglicherweise das Geschäftsmodell unseres Unternehmens jetzt oder in der Zukunft in Frage. Mit dem Business Model Canvas kann eine agile Führungskraft das eigene Geschäftsmodell regelmäßig überprüfen und anpassen.

Traditionelle Unternehmen wenden MbO an, um die strategischen Ziele über die Hierarchiestufen abwärts zu kommunizieren und sie in operative Ziele aufzuspalten. Agile Führungskräfte benötigen kürzere Zyklen, stärkere Konzentration und mehr Ambition. Daher arbeiten die meisten Silicon-Valley-Unternehmen mit OKR (Objectives and Key Results).

Um Ziele in Maßnahmen zu verwandeln, verwenden agile Unternehmen SCRUM, um Projekte effektiv zu managen.

Auf der rechten Seite des Surfboards sieht man Design Thinking als empfohlenes Tool für Innovation & Problemlösung.

Und agile Führung als Toolset für Führungskräfte: Agile Führung verstehen wir als Zusammenfassung von lateraler Führung, integrativer Führung (*Inclusive Leadership*) und dienender Führung (*Servant Leadership*).

In der Mitte des Surfboards sieht man das Herzstück der agilen Tools: Motivation 3.0, ist ein Paradigmenwechsel von extrinsischer Motivation zum Verständnis der Hauptbeweggründe von kreativen Wissensarbeitern: Diese sind Autonomie, Meisterschaft und Sinn.

Auch wenn es hier zu weit führen würde, auf jedes Tool näher einzugehen, wollen wir Ihnen mit dem Surfboard-Bild dennoch eine Orientierung anbieten, um bewusst entscheiden zu können, welches agile Tool eine Führungskraft für verschiedene Zwecke wählen kann. Dies kann Sie auch bei der Analyse unterstützen, welche Tools, welche Kenntnisse und Fertigkeiten Sie bereits besitzen und welche Sie in Ihrem Unternehmen entwickeln möchten.

6. Zusammenfassung

Kurz gesagt besteht der Zweck unseres MDI Disruptionssurfer-Modells darin, das erforderliche Mindset, Skillset und Toolset zur Meisterung der digitalen Transformation intuitiver zugänglich zu machen. Und es bietet eine praktische Anleitung für die moderne Führungskraft, die den Herausforderungen im neuen digitalen Zeitalter gegenübersteht. Fassen wir die Geschichte noch einmal kurz zusammen:

Wir haben damit begonnen, den Untergrund, auf dem wir agieren, als Metapher für das Umfeld zu verwenden und haben auch das Konzept der Beidhändigkeit eingeführt und sind näher auf fluide vs. stabile Untergründe eingegangen.

Mit dem Fokus auf fluidem Untergrund haben wir mit dem Bild von Wellen gearbeitet und das Akronym FLUENT verwendet, um die Unterscheidungsmerkmale der digitalen Transformation darzustellen.

Im Hinblick auf die wesentlichen Führungsprinzipien für erfolgreiche agile Führungskräfte sind wir dem TIE-Mindset (Transparenz, Iteration und Empowerment) begegnet. Abgeschlossen haben wir mit der Veranschaulichung der 6 gängigsten agilen Tools für wichtige Anwendungsbereiche der Führung.

Wir hoffen, dass Sie dieses Whitepaper sowohl als Inspiration für sich als Führungskraft als auch als Grundlage für weitere Erörterungen in Ihrer Organisation verwenden können. Wir wünschen Ihnen, dass Sie wie Maya werden und erfolgreich die Welle der Disruption surfen und möglicherweise dazu beitragen, die Welt zu einem etwas besseren Ort zu machen. Führung ist von Bedeutung. Genauso wie Sie.

Bezugsquellen:

- 1) Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Slevin (eds.) The Management of Organization. New York: North Holland. 167-188.
- 2) March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2, 71-87.
- 3) Shayan Khan/Tikkanen (2016). Leadership in the digital age. Stockholm Business School