

Benno van Aerssen
Christian Buchholz
Nicolas Burkhardt (Hrsg.)

Das große Handbuch
**DIGITALE
TRANSFORMATION**

222 Methoden und Instrumente

für mehr Wandlungsfähigkeit
im Unternehmen

Inkl.
kostenlosen
Download
des neuen
„Transformation
Canvas“

Vahlen

van Aerssen/Buchholz/Burkhardt
Das große Handbuch
Digitale Transformation

Das große Handbuch Digitale Transformation

222 Methoden und Instrumente für mehr
Wandlungsfähigkeit im Unternehmen

Herausgeben von

Benno van Aerssen

Christian Buchholz

Prof. Dr. Nicolas Burkhardt

unter Mitarbeit der Autor:innen

Stephanie Bretz

Benjamin Brüser

Göran Göhring

Dr. Jan Herrmann

Dirk Kossey

Sabina Lammert

David Sauer

Tobias Scharikow

Thomas Schönhoff

Beate Sommer

Valerie Wacker

Verlag Franz Vahlen München

ISBN Print: 978 3 8006 6582 2
ISBN E-Book: 978 3 8006 6583 9

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © phai.analog@gmail.com – depositphotos.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Was dieses Buch bietet	10
14 Autor:innen-Schlaglichter	10
222 Methoden und Tools	11
1 Transformation Canvas	11
44 Hinderniseffekte	11
50 Mindsetcards	11
Der Transformation Canvas	13
Anwendungszszenarien	14
Fokusflughöhen	15
Fokustätigkeiten	15
Weitere Tipps zur Anwendung des Transformation Canvas	20
Digitale Transformation mit dem Transformation Canvas: ein Beispiel	21
Digitale Transformation – 360 Grad	28
#1: Die Ideenreichtumsfalle (von Benno van Aerssen)	28
#2: Kekse und digitale Verantwortung (von Prof. Dr. Nicolas Burkhardt)	30
#3: Digitale Transformation passiert im Kopf und nicht in einer App	31
#4: Alles ganz einfach und gleichzeitig ziemlich kompliziert	32
#5: Auf nach Digitalien	34
#6: Das kleine 1x1 der agilen digitalen Transformation	35
#7: Das Yin und Yang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	37
#8: Dekomposition des digitalen Elefanten	38
#9: Kleine Schritte	39
#10: Warum die digitale Transformation menschlich ist und keinen Auf- schub duldet	41
#11: Wie nähere ich mich digitalen Themen?	46
#12: Die Wolkenkuckucksheimfalle	47
#13: Digitale Transformation oder (Problem)-Lösungen neu denken	48
#14: Digitale Transformation heißt Transformation der Kultur	49
#15: Durchstarten in die neue Welt. Digital. Performant. Menschlich	52
Die Vielfalt des Buches entdecken	55
Weg 1 – Einfach mal nur stöbern	55
Weg 2 – Der Transformation-Index	55
Weg 3 – Die Methodentypen	56
Weg 4 – Die Hinderniseffekte	57
Methoden nach Alphabet mit Transformation-Index	60
Methoden nach Hinderniseffekten gruppiert	78
222 Methoden und Tools	96
Die Online-Methodensuche	636
Über das verrocchio Institute	637
Über die Autoren	639
Christian Buchholz	640
Prof. Dr. Nicolas Burkhardt	641
Tobias Scharikow	642
Benjamin Brüser	643

Stephanie Bretz	644
Valerie Wacker	645
Dirk Kossey	646
Dr. Jan Herrmann	647
Göran Göhring	648
Beate Sommer	649
David Sauer	650
Thomas Schönhoff	651
Sabina Lammert	652
Anja Faber (Illustration)	653
Neu-Innovation (Fotos)	654
Every company is an IT company	655
Die „goldenen“ Jahre der Softwarebranche	655
Agile Methoden als Silver Bullet	656
Blick in die Glaskugel	656

Vorwort

Wer könnte das Vorwort zu einem Buch über digitale Transformation schreiben? Diese Frage hat uns einige Zeitlang beschäftigt. Sollen wir das selbst tun, sollten wir dies Kollegen überlassen oder vielleicht eine prominente Person dafür gewinnen? – Wir haben uns dagegen entschieden. Digitale Transformation ist kein Thema für Experten allein, dafür hat sie zu große und weitgreifende Auswirkungen auf unsere gesamte Gesellschaft und die Art und Weise wie wir in Zukunft zusammenarbeiten und -leben werden.

Wir werden Menschen aus der Zukunft zu Wort kommen lassen. Menschen, die mit den Ergebnissen unserer digitalen Transformationsprojekte leben müssen. Daher haben wir Schülerinnen und Schüler aus unterschiedlichen Herkunftsländern nach Ihrer Meinung zur digitalen Transformation gefragt. Lassen Sie sich davon inspirieren, wie die Jugendlichen die Frage nach dem „Warum“ und dem „Wie“ der digitalen Transformation beantworten.

An dieser Stelle möchten wir den beteiligten Schülerinnen und Schülern vom Collegium Augustinianum Gaesdonck und der gesamten Schule für das Engagement zu diesem Vorwort danken.

Die Frage lautete:

„Was bedeutet digitale Transformation für dich und deine Zukunft?“



„Digitalisierung nimmt immer mehr Einfluss auf unser alltägliches Leben. Egal ob im Berufs- oder Privatleben, man hat immer die Möglichkeit mit anderen Menschen verknüpft zu bleiben. Die Kommunikation hilft auch Chancen an anderen Orten zu erweitern und zu verwirklichen.

Allerdings fühlt man sich immer mehr kontrolliert und überwacht, da man oft nicht weiß, was mit seinen persönlichen Daten geschieht. Aus diesem Grund müssen zukünftig Schutzmaßnahmen ergriffen werden, um Privatsphäre zu gewährleisten.“

Viktoria zu Eulenburg

Die digitale Transformation ist mir sehr wichtig. Daher können wir bequem über soziale Netzwerke mit anderen kommunizieren, die neuesten Nachrichten kennenlernen und neue Dinge erleben. Außerdem müssen wir für Schüler keine schweren Bücher zur Schule bringen und benötigen nur ein iPad, um alles zu lösen.

Mingyu Xi

Wir sind mit digitalen Geräten, dem Internet und Social Media groß geworden. Deswegen ist es logisch, dass wir auch unsere Zukunft mit Technologie gestalten werden. Wir sind abhängig von der Technik und dem Fortschritt und werden unsere zukünftigen Jobs, Alltags, Beziehungen etc. mit der Technik bzw. sozialen Medien bestreiten. Großeltern und Eltern werden uns mit unserer modernen Zukunft nicht verstehen, doch wir werden viele Veränderungen feststellen. Und das ist das Aufregende, denn nicht nur wir werden erwachsen, sondern die Technik und der Fortschritt in Jobs etc. werden uns begleiten und mit uns wachsen.

Zelina Kern

Digitale Transformation ist vielschichtig. Sie schafft aber keine Strukturen im Unternehmen ab, sondern optimiert und vereinfacht Abläufe. Richtig abgestimmt und umgesetzt, steigert sie sowohl die Produktivität als auch das Arbeitsumfeld.

Lars Hemmers

Als Schüler von heute ist man von technologischem Fortschritt und Verbesserungen eingekreist, ob es einem interessiert oder nicht; jedoch haben die meisten von uns die Vorteile und Möglichkeiten eines digitalisierten und vernetzten Alltags schon in jungen Jahren gelernt zu schätzen. Lehrer werden gezwungen eine Reformation des Unterrichtens durchzumachen, von dem sie fast ausschließlich weniger Ahnung haben als diejenigen die unterrichtet werden sollen. Ob Lehrer oder Schüler hat man aber keine Wahl außer die Genialität der steigenden Effizienz, Qualität und Klarheit, die diese Änderungen mitbringen zu bewundern.

Jeremy Harrington



Digitale Transformation betrifft unsere gesamte Gesellschaft. In den folgenden Jahren werden sich soziale Strukturen aber auch die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen verändern. Trotz neuer Technologien werden immer wieder neue Köpfe gebraucht, um den digitalen Wandel zu unterstützen. Wir als zukünftige Generation werden von den Fortschritten profitieren können, um den nationalen und internationalen Markt neu zu erfinden.

Merle Danckwart

Schon jetzt, zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist der Alltag der Menschen ohne die Verwendung digitaler Geräte kaum mehr möglich. Was das für unsere Zukunft bedeutet? Soziale Kommunikation wird zur Ausnahme und die Gesellschaft wird sich immer weiter zu kontaktfreudlichen Individuen entwickeln. Aber ohne mich!

Maximilian Gastens

Segen oder Fluch? Was für Viele die aufgehende Sonne am Horizont der Zukunft ist macht Mir eher Sorgen. Die Digitalisierung sorgt für Arbeitslosigkeit, digitale Demenz und nimmt Kindern natürliches Aufwachsen. Trotz ihrer Möglichkeiten, die außer Frage stehen, macht sie uns einsamer und lässt uns mehr und mehr an der Wirklichkeit vorbeileben. Wir brauchen einen deutlich regulierteren Umgang und dürfen uns Global nicht so stark von Ihr abhängig machen.

Simeon Enders

Die digitale Transformation bringt viele Chancen und Erleichterungen, aber auch hohe Risiken mit sich. Der Arbeitsmarkt wird dadurch revolutioniert und es gibt nicht mehr die Sicherheiten für unsere Generation Z, wie es sie vielleicht für vergangene Generationen gab. Keiner weiß, was die Digitalisierung in 15 Jahren bewirkt hat und wie wir dann damit leben.

Cedrik Crins

Die Digitalisierung steht uns nicht erst in der Zukunft bevor. Sie passiert schon jetzt! Die meisten Menschen erwarten, wenn sie Digitalisierung hören, komplizierte Technologien, die es bald erst in der Zukunft geben wird. Sie vergessen dabei jedoch das die Digitalisierung bereits heute einen großen Teil des Lebens einnimmt. Auch der Corona-Lockdown hat Deutschland einen großen Schritt Richtung Zukunft machen lassen, da erkannt wurde, wie weit die heutigen Technologien sind, und dass man diese bereits, beispielsweise im Homeoffice, nutzen kann.

Alexander Werland

Das Zeitalter der digitalen Medien ist eine Zeit der Beschleunigung, geprägt von einem nie versiegenden Informationsfluss, der einen ständigen Zugang zu geteiltem Wissen gewährleistet. Jenes Zeitalter vereinfacht nicht nur meinen Schulalltag, indem es mir ermöglicht wird alle Notizen zu jeder Zeit griffbereit zu haben, sondern zeigt mir auch immer wieder neue Möglichkeiten der Lebensgestaltung auf. Daher ist es umso wichtiger das digitale Zeitalter mit unserem realen Leben zu verknüpfen.

Marie Weinhardt



Die Digitale Transformation bedeutet für mich eine langsame, aber stetige Entwicklung, die das Ziel verfolgt, das Leben der Menschen einfacher und Informationen leichter und für nahezu alle zugänglich zu machen. Dabei entstehen aber auch vor allem durch die veränderte Kommunikation Probleme: die Menschen verlieren „in echt“ miteinander zu sprechen, da beim Schreiben über soziale Netzwerke zwischenmenschliche Reaktionen in Form der Mimik und Gestik wegfallen. Dadurch kommt es auch immer häufiger zu respektlosen Kommentaren auf sozialen Plattformen. Andererseits bietet die fortschreitende Digitalisierung zahlreiche neue Möglichkeiten, so ist es durch die Digitalisierung möglich Bürokratie abzubauen und so Prozesse in der Verwaltung schneller und einfacher zu gestalten.

Jael Singendonk

Der Prozess der Digitalen Transformation gehört zu den bedeutendsten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts und darf daher nicht ohne Rücksicht fortschreiten, was jedoch nicht die Geschwindigkeit ihrer Entwicklung hemmen sollte. Die Funktionen der Digitalisierung dringen bis in unseren innersten Lebensbereich ein und begeistern die Menschen durch ihre Vorteile. Mit ihr können alte Arbeitsplätze verlorengehen und neue entstehen. Eine Zukunft ohne Digitalisierung ist mittlerweile unvorstellbar. Ihre Evolution liegt in unserer aller Hände und muss so gestaltet werden, dass nicht nur wir, sondern auch zukünftige Generationen von ihr profitieren können.

Luca Elias Poen



Der Digitale Wandel begegnet uns überall. Die technologischen Entwicklungen sind rasant und verändern die Art, wie wir kommunizieren, arbeiten, lernen, leben. Sie eröffnen große Chancen für mehr Lebensqualität, effizienteres Wirtschaften und neuartige Geschäftsmodelle. Privat wie beruflich begleiten Computer, Tablets und Smartphones uns rund um die Uhr und verbinden uns mit der ganzen Welt. Schon heute sind weltweit über 20 Milliarden Geräte und Maschinen vernetzt – bis 2030 werden es rund eine halbe Billionen sein. Gerade wir als die Generation, die mit der Digitalisierung groß werden, sind wohl am meisten von dieser betroffen. Das ganze Ausmaß, egal ob positiv oder negativ, wird sich jedoch erst in den nächsten Jahren zeigen, und dann ist es unsere Aufgabe, am besten mit diesem Wandel umzugehen.

Jannis Groesdonk

Digitalisierung hat sich zum Geist der Zeit entwickelt und wird immer mehr zu einer gesellschaftlichen Notwendigkeit. In ihr spiegelt sich sowohl der Drang nach Innovation und Effektivität als auch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit wider. Arbeitserleichterung, Genauigkeit und Automatisierung sowie mediale Darstellung und kundenorientiertes Handeln von Seiten der Unternehmen stehen dabei im Vordergrund. Es bereichert den Menschen, bietet ihm Zugang zu unbegrenztem Wissen und regt seine Kreativität an. Genauso gut entstehen durch Digitalisierung ein enormer Leistungsdruck und eine Abhängigkeit von Technologien, denen man sich nicht entziehen kann.

Lis Beemelmans

Digitalisierung bedeutet Veränderung. Die Digitalisierung ist und bleibt ein Prozess der Entwicklung, der unsere Zukunft bestimmt. Es ist momentan noch schwer zu sagen, was das genaue Ziel ist, ob es ein Ziel gibt oder der Weg das Ziel ist. Es ist jedoch sicher, dass die Digitalisierung eine Fülle an Möglichkeiten bietet und der Fortschritt, der in den letzten Jahren zu sehen war, enorm ist. Diese Veränderung also beeinträchtigt das Leben eines jeden Einzelnen: Ob in dem Bildungssystem, in der Wissenschaft oder sogar das, durch Corona bekannte, Homeoffice, welches einen großen Sprung in der Digitalisierung verursacht hat.

Mateusz Konieczny

Digitalisierung ist ein grundlegender und bereits fest verankerter Teil unseres Lebens und daher ist es wichtig diese zu fördern und auch gleichmäßig bei den Menschen zu verbreiten. Es dürfen keine Bevölkerungsgruppen benachteiligt werden, da sich das Internet in vielen Fällen bereits zu einer Art Grundbedarfsgut entwickelt hat. Auch in dem Bereich der Forschung, schreiten die digitalen Möglichkeiten immer mehr voran und es kommt zu einer digitalen Transformation in unserem alltäglichen Leben, da neuartige Technologie immer öfter die analogen Wege ersetzt und teilweise verbessert. Im Gegenzug dazu dürfen wir nicht vergessen, wo die Wurzel für unsere aktuelle digitale Welt liegen und die verschiedenen Aspekte, die sich seitdem verändert haben. Meiner Meinung nach zeigt sich das in unserer Generation besonders deutlich, denn wir sind die ersten die mit einem Handy (oft noch ein Tastenhandy) aufgewachsen sind, allerdings gleichzeitig auch die letzten, die in ihrer Jugend das Handy und das Internet kaum benutzt haben.

Sebastian Hoppe



Was dieses Buch bietet

Menschen wollen Überblick, Menschen wollen sich inspirieren lassen und Menschen wollen stöbern.

Diesen Satz, von unserem Lektor und Büchermacher Dennis Brunotte ist uns immer noch in den Ohren und beschreibt am Ende exakt das, was dieses Buch will.

Das Thema „Digitale Transformation“ ist so groß, so vielfältig, so umfassend und weitgreifend, wie wohl aktuell nur noch der Klimawandel. Vor dem Hintergrund fortschreitender Digitalisierung und der Ausweitung digitaler, dynamisch wachsender Geschäftsmodelle ist z. B. Agilität ein Schlüsselbegriff für Unternehmen und weitere Zukunftsgewandte. Um diese zu gewährleisten, gilt es, passende Organisationsstrukturen zu schaffen und gleichzeitig Methoden zu nutzen, die dabei helfen, das digitale Potenzial auszuschöpfen. Gleichzeitig muss dies in Form der sogenannten Ambidextrie geschehen, in der das Unternehmen durch Verbesserung und Effizienzsteigerung das Bestehende weiterentwickelt und gleichzeitig durch Experimentieren und Flexibilität Neues erschließt.

Genau dies ist angesichts immer schnellerer Trendverläufe und digital bedingter (exponentieller) Skalierungen erfolgskritisch, da Zeitfenster für zählbare Projekterfolge enger und somit die Notwendigkeit für eine Konzentration auf die schnelle Bereitstellung von Produkten auf dem Markt (time to market) immer bedeutender wird.

Um Projekte in der digitalen Zukunft in wesentlich kürzeren Zyklen realisieren zu können und somit auch anlass- und aktualitätsbezogen am Markt Produkte und Services zu platzieren, bedarf es schlanker, pragmatischer und strukturierter Vorgehensweisen und Methoden, die wir in diesem Buch zusammentragen.

Unternehmens stehen wohl vor der größten Revolution der Menschheitsgeschichte, die sich in unzählige kleinere Herausforderungen herunterbricht. Dazu gehören agile Transformationsstrategien, Aufbau von neuen digitalen Geschäftsfeldern, Innovationsstrategien oder auch die Entwicklung von datenbasierten Geschäftsmodellen.

Ein weiterer großer Bereich der digitalen Transformation dreht sich um den Kunden und seine Wünsche bzw. Bedürfnisse. Mit zunehmender digitaler Reife wird von vielen Kunden bereits heute ein außergewöhnliches Kundenerlebnis gefordert und häufig vorausgesetzt. Begriffe wie Customer Experience, Customer Analytics, Customer Insights oder Touchpoint-Excellence werden zu Erfolgsfaktoren. Dabei entstehen spannende (und für viele Organisationen auch neue) Fragen, wie „Was ist unsere next best activity?“ oder „Wie gestalten wir unser Omnichannel-Management?“.

Last but not least steht auch die effiziente Umsetzung der digitalen Transformation im Fokus dieses Buches mit Herausforderungen wie Digitalisierung von Sales- und Serviceprozessen, Prozessmanagement oder dem Aufbau einer agilen Organisation bis hin zu Agile-as-a-service, Factory-Konzepten, Big Data, Customer Identity, Access Management u. v. m.

Um das thematische Schwergewicht digitale Transformation verständlich zu machen und vor allem praktikable Umsetzungswerkzeuge an Ihre Hände zu geben, haben wir das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet:

14 Autor:innen-Schlaglichter

Unser Buch bietet, mit einem sehr diversen Team vom 14 Autor:innen, einen echten Rundumblick auf das Thema digitale Transformation. Jeder Autor hat ein individuelles Schlaglicht verfasst, welches seinen Blick und seine Erfahrungen wiedergibt – inklusive eines wichtigen Rats oder Empfehlung.

222 Methoden und Tools

Alle Autor:innen haben eine Toolbox aus 222 Methoden und Tools zusammengestellt, die helfen soll, ganz konkrete Herausforderungen praktisch und zielführend zu unterstützen. Lassen Sie sich von unserer Toolbox inspirieren für die Umsetzung Ihrer digitalen Transformationsarbeit und Ihrer Projekte. Zu allen Methoden und Tools haben die Autor*innen umfangreiche Eigenschaften und Features hinterlegt, die schnell dabei helfen, das richtige Tool auszuwählen.

1 Transformation Canvas

Aus dem Austausch der Autor:innen haben Benno van Aerssen und Nicolas Burkhardt – nach vielen Jahren Beratung, Coaching und Umsetzung im Bereich der digitalen Transformation – den Digital Transformation Canvas entwickelt. Dieses Tool hilft Organisationen dabei, ihre Initiativen und Projekte im Bereich der digitalen Transformation schnell, ganzheitlich und zielführend zu modellieren. Der Transformation Canvas wird als kostenloser Download zur Verfügung gestellt.

44 Hinderniseffekte

In vielen Situationen der digitalen Transformation gibt es typische Hindernisse, die das Weiterkommen verlangsamen oder ganz zum Erliegen bringen. Daher haben wir alle Methoden nach ihrer Wirkung auf 44 bekannte und häufig auftretende Digitalisierungshindernisse untersucht und klassifiziert. Wir nennen dies Hinderniseffekte. Die Suchmöglichkeit über Hinderniseffekte liefert eine schnelle Unterstützung mit Methodenwissen in kritischen Situationen, die ansonsten möglicherweise zur Verzögerung oder sogar zum Ende der Digitalisierungsaktivitäten führen würden.

Schaut man sich die Verteilung der Methoden in Abhängigkeit zu den Hinderniseffekten an, dann stellt man fest, dass digitale Transformation klar durch die Themen Klarheit, Reflexion, Komplexität und Teamausrichtung geprägt ist.

50 Mindsetcards

Da das Gelingen von digitaler Transformation im hohem Maße von der Haltung der Menschen abhängt, lohnt es sich, die eigene Haltung zu reflektieren bzw. zu erweitern.

Wir haben insgesamt 50 Mindset Cards im Buch versteckt, die Ihnen spannende Denkipulse bieten sollen. Wenn Sie eine Mindset Card entdecken, halten Sie doch kurz inne und denken über den Impuls nach, den Ihnen die Karte anbietet und reflektieren Sie, wie Sie darauf reagieren.



Verteilung der Hinderniseffekte



Der Transformation Canvas

Die Transformation Canvas wurde von Benno van Aerssen und Prof. Dr. Nicolas Burkhardt entwickelt und dient dazu, technologische Entwicklungen, Initiativen und (strategische) Projekte zur digitalen Transformation effizient und ganzheitlich zu beschreiben, zu gestalten und möglichst ohne Reibungsverluste durchzuführen.

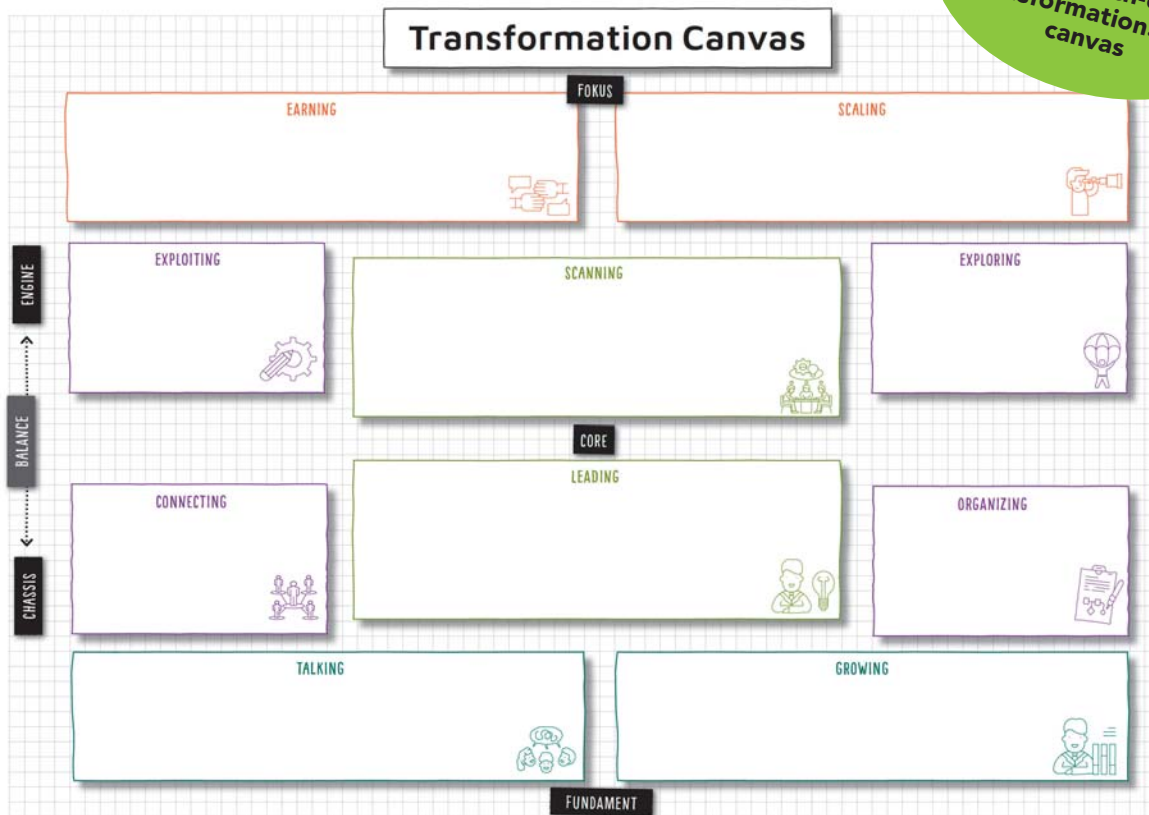
Dieses visuelle Werkzeug kann in nahezu allen Transformationsprojekten eingesetzt werden. Es ist ein Makrotool, das stets einen 360-Grad-Blick auf Herausforderungen in einem Veränderungsprozess ermöglicht und allen Beteiligten Klarheit über das Warum und die operative Umsetzung eines Digitalisierungsprozesses verschafft.



Im Kern ordnet der Transformation Canvas zehn erfolgskritische Tätigkeiten und grundlegende Transformationselemente in einem Übersichtsmodell.

In Anlehnung an den Business Model Canvas (Osterwalder et al.) sprechen wir in diesem Zusammenhang von sogenannten Building Blocks oder schlicht Basisbausteinen. Sie wurden über diverse Beratungsmandate und in einem heterogenen Branchenumfeld als wiederkehrende Muster über mehrere Jahre identifiziert und empirisch validiert.

„Nur die Ganzheitlichkeit in der Betrachtung von Digitalvorhaben, und zwar von der Planung über die Realisierung bis hin zur Kontrolle, sowie die individuelle Adaption aus dem organisationspezifischen Kontext sichern den Erfolg einer digitalen Transformation nachhaltig“, so van Aerssen und Burkhardt.



Methodik © by www.verrocchio.institute BENNO VAN AERSSSEN UND NICOLAS BURKHARDT

Transformation Canvas (Quelle: verrocchio und Kopfspringer)

Man könnte auch sagen, der Transformation Canvas ist das erste Werkzeug für ein ganzheitliches (digitales) Transformationsmanagement. In den nächsten Abschnitten werden wir Ihnen das umfassende Tool im Detail vorstellen.

Anwendungsszenarien

Der Transformation Canvas lässt sich in zahlreichen typischen Arbeitspaketen und Vorhaben rund um digitale Transformationsaktivitäten einsetzen – darunter Analysearbeit, Entwicklungs- und Gestaltungsarbeit, Präsentations- und Kommunikationsarbeit und natürlich bei jeglichem Entscheidungsfindungsprozess.

Um das Ganze noch plastischer, noch greifbarer zu machen, lassen Sie uns zunächst festhalten, wie konkrete Anwendungsszenarien aussehen können und welche Arbeitspakete mit dem Canvas angegangen werden sollten:

- **Analyse von anstehenden und bereits durchgeführten digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Hier ist das Tool insbesondere hilfreich bei der Anwendung und Gegenüberstellung mit einem Status „ex ante“, also zum Zeitpunkt der initialen Planung vor einer Umsetzung, sowie „ex post“, also zum Zeitpunkt nach dem schließlich umgesetzten und implementierten Ergebnis.
- **Vergleich und Benchmarking von digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Hier ist der Transformation Canvas vor allem bei ähnlichen Transformations-Ausgangslagen hilfreich, um durch wiederverwendete „Best in Class“- oder „Best Practice“-Muster höhere Effizienz (z. B. durch geringere „Rüstkosten“) auf dem Weg zum digitalen Wandel in weiteren Organisationen oder Organisationsbestandteilen zu erzeugen.
- **Ideenfindung zu digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Hier hilft der Canvas bei der Identifikation von klassischen Opportunity Spaces. Im Mittelpunkt steht der Blick auf potenzielle Einsatzbereiche und den jeweiligen Wirkungsgrad. Wo lohnt sich Automatisierung? Was bewirkt digitaler Support in diesem und jenem Bereich? Wie kann Transformation durch den Einsatz von Software und „digitalem Mindset“ unterstützt werden.
- **Entwicklung von digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Gerade weil Transformationen sich dem agilen Sinne nach gern selbst im Prozess transformieren, hilft das Tool als lebendiges Arbeitsmittel. Ähnlich wie beim Business Model Canvas sollte der Transformation Canvas als dynamisches Begleitinstrument verstanden werden und nicht als Monument einer statischen Momentaufnahme.
- **Präsentation von digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Gemäß „Kommunikation ist der Schlüssel zu allem“ kann der Transformation Canvas hervorragend als Pitch-Instrument vor einem Transformationsvorhaben genutzt werden oder im Prozess Stakeholder regelmäßig updaten und entsprechende Fortschritte oder Hürden verständlich und schnell erfassbar kommunizieren.
- **Alignment in digitalen Transformationsprojekten und -initiativen.** Zu guter Letzt wissen Transformationsprofis genauso wie Veränderungsanfänger bereits nach den ersten Schritten, dass ein einheitliches Verständnis über Zielvorgaben, Dimensionen und Definitionen absolut erfolgskritisch in Transformationsprojekten ist. Der Transformation Canvas hilft dabei, genau dieses transparent, einfach und eindeutig zu gewährleisten.

Für alle Anwendungsszenarien gilt der einfache Merksatz: „Es ist absolut empfehlenswert, für alle zehn erfolgsrelevanten Basisbausteine des Canvas Inhalte zu definieren. Nur so wird von Beginn an garantiert, dass Transformationsmanager oder ein Transformationsteam keine Perspektive unbeachtet lassen. Und ganz wichtig: Konzipieren darf immer auch ein anstrengender Denkprozess sein.“

Der Transformation Canvas soll Ihnen in jedem Fall die bestmögliche Unterstützung bieten. Sie sind bei dessen Ausgestaltung völlig frei – ob Sie den Canvas nun allein befüllen oder im ausführlichen Workshop, ob spontan oder geplant, ob Sie bei Baustein 1 oder Baustein 10 beginnen. Es ist Ihre Transformation und Ihre Planung.

Ganz praktisch nutzen Sie für das Ausfüllen der Bausteine typischerweise Post-its. Sollten Sie allerdings von Beginn auch schon im Planungsprozess zur Digitalisierung voll auf Bits und Bytes setzen, bietet sich das Tool ebenso zu Befüllung in Kollaborationsprogrammen wie Miro, Mural oder Conceptboard an. Um die Übersichtlichkeit zu bewahren und der Planung Ihre eigene Logik beizumischen, hat es sich im Übrigen als äußerst sinnvoll erwiesen, in komplexen Vorhaben einzelnen Post-it-Farben zuzuweisen. Gerade wenn Sie To-dos für unterschiedliche Basisbausteine aus einem initialen Backlog ableiten und hier ggf. Verantwortlichkeiten darstellen möchten, kann dies

sehr hilfreich sein. Auch zur Darstellung logischer Abfolgen oder Verbindungen sowie für Merkmale wie Wichtigkeit oder Dringlichkeit eignen sich eigene Farbklassifizierungen.

Fokusflughöhen

Als aufmerksame Leserin oder Leser haben Sie sicherlich schon bemerkt, dass sich mit dem Transformation Canvas sehr gut auf unterschiedlichen Fokusflughöhen arbeiten lässt – zum einen auf einer hohen, eher strategischen Flugebene. Gearbeitet wird hier beispielsweise im Rahmen einer grundsätzlichen, initialen und gesamtheitlichen Planung zur Transformation. Auch unternehmensweite Vorgehensweisen können auf diesem Niveau strukturiert werden.

Gleichsam bietet sich der Canvas zur Beschreibung von Digitalisierungsmaßnahmen auf niedrigerer, operativer Flughöhe an. Es lassen sich sowohl konkrete Ideen, Projekte in Abteilungen oder Maßnahmen als auch spezifische Handlungen bezogen auf ein konkretes Problem visualisieren.

Fokustätigkeiten

Und dennoch gilt: Alle Basisbausteine im Transformation Canvas haben die gleiche Relevanz und Wichtigkeit – wie und in welcher Reihenfolge Sie sie mit Inhalten befüllen, ist grundsätzlich beliebig.

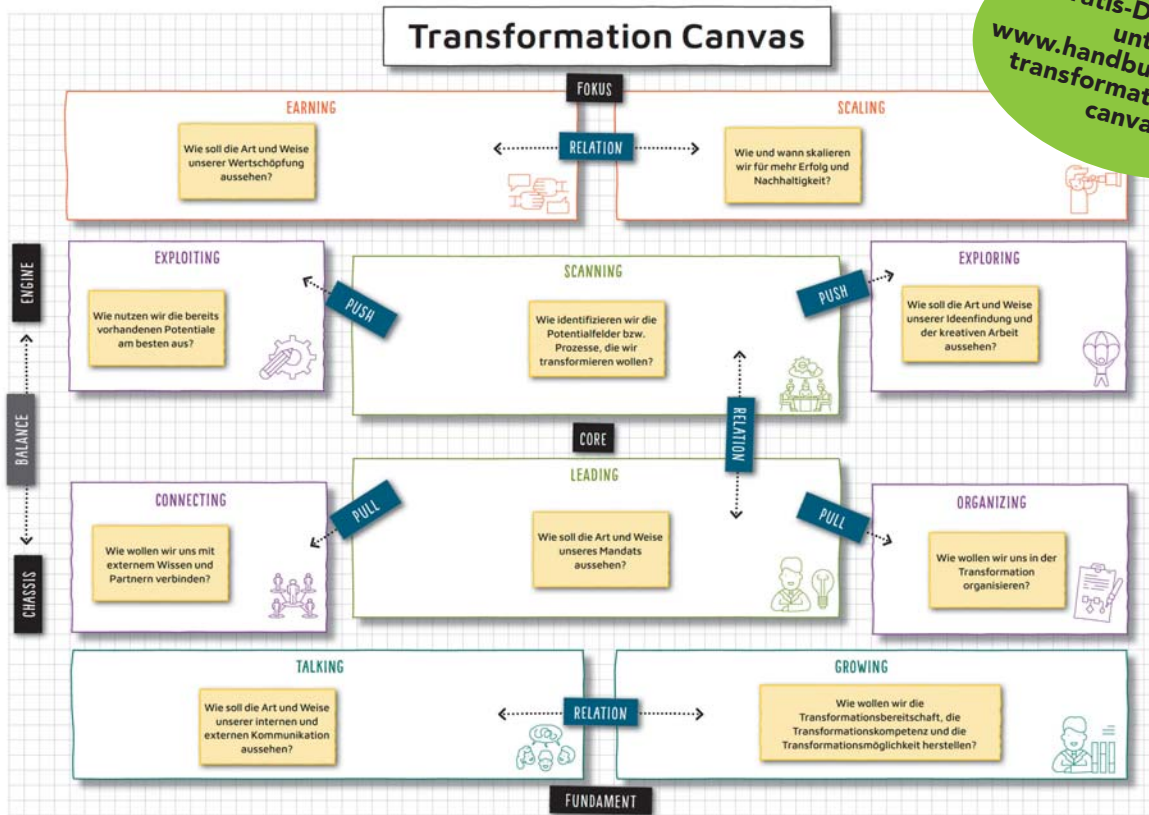
Nutzen Sie dabei unterstützende Mikromethoden. Unser Transformation-Index ab Seite 60 des Buches zeigt Ihnen, welche Mikromethoden sich für welche Fokustätigkeiten (Basisbausteine) eignen.

Um ein möglichst eingängiges und schnelles Verständnis für die Arbeit mit dem Canvas entwickeln zu können, war es uns wichtig, den Transformation Canvas so anzulegen, dass eine helfende Metapher durch das Tool führt: So bilden die unteren fünf Fokustätigkeiten das sogenannte „Chassis“ eines jeden konkreten Projektes oder einer strategischen Transformationsinitiative. Wie bei einem Auto ist das Chassis das notwendige Fundament. Es sorgt für Stabilität und ganzheitliches Zusammenwirken. Ohne ein Chassis, also ohne eine sprichwörtliche Basis, gelingt kein Projekt. Die oberen fünf Fokustätigkeiten bilden in weiteren fünf Basisbausteinen die sogenannte „Engine“ unseres konkreten Projektes oder unserer strategischen Initiative.

Die Engine in unserem Canvas wirft den Blick weit nach vorn in die Zukunft und ist der eigentliche Treiber für die Veränderung. Und wenn es nicht der Motor ist, dann verstehen Sie sie bitte als leistungsfähiges Batterie-System.

Die beiden Tätigkeiten in der Mitte, quasi das Verbindungsstück zwischen Chassis und Engine, bilden den „Core“ unseres konkreten Projektes oder unserer strategischen Transformationsinitiative. Erfahrungen aus diversen Beratungsprojekten haben gezeigt, dass die objektive Umfeldwahrnehmung und aktive Umfeldbeobachtung im Vorfeld sowie während einer laufenden Transformation absolut essenziell sind für das Gelingen des Vorhabens. Aus genau diesem Grund sind die beiden zentralen Elemente „Scanning“ und „Leading“ in unserem Transformation Canvas hervorgehoben.

Gratis-Download unter www.handbuch-digitale-transformation.com/canvas



Methodik © by www.verrocchio.institute BENNO VAN AERSSEN UND NICOLAS BURKHARDT

Transformation Canvas mit unterstützenden Fragen (Quelle: verrocchio und Kopfspringer)

Schauen wir uns im Folgenden die Basisbausteine des Transformation Canvas, Ihres zukünftigen Projektbegleiters, im Einzelnen an. Beginnen wir mit der Beschreibung der Bestandteile des Chassis:

Leading: Wie soll die Art und Weise unseres Mandats aussehen?



Beschreiben Sie in diesem Basisbaustein, wie das optimale Mandat für Ihr Projekt aussehen sollte oder wie das bereits erteilte Mandat definiert ist. Wer ist Ihr Mandatsträger? Wie wird das Mandat gelebt? Wann und wie wird das Mandat erneuert?

Diese Fokustätigkeit ist besonders wichtig, da Projekte ohne Management Commitment bekanntlich meistens schon zu Beginn zum Scheitern verurteilt sind. Aus diesem Grund gilt es, diesen Basisbaustein in jedem Fall bei der ersten Bearbeitung des Transformation Canvas mit Inhalt zu befüllen und bei jedem weiteren Iterationsschritt auf Aktualisierungsbedarf zu prüfen.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Welches Mandat haben wir für unser Vorhaben?
- Wie stark ist unser Mandat?
- Gibt es mächtige Stakeholder, die unserem Mandat entgegenstehen?
- Wie oft und auf welche Art und Weise wird unser Mandat erneuert?
- Wie ist der Mandatsträger operativ in unser Transformationsvorhaben eingebunden?
- Über welche Medien spricht das Mandat?

Connecting: Wie wollen wir uns mit externem Wissen und Partnern verknüpfen?

Beschreiben Sie in diesem Basisbaustein, welches konkrete Wissen oder welche Partner benötigt werden, um den Erfolg des Transformationsvorhabens zu garantieren!

Die Erfahrung zeigt, dass in fast jedem Projekt zur digitalen Transformation externes, neues Wissen und/oder externe Partner absolut erfolgsentscheidend sein können. Neue Impulse von außen helfen, frische Perspektiven zu schaffen. Lernerfolge, Weiterentwicklung und Transformationseffizienzen können davon abhängen.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Welches nötige Wissen fehlt uns zur Erreichung unseres Transformationsziels?
- Von welchem vorhandenen Wissen wissen wir derzeit nicht, ob es noch aktuell ist?
- Welche externen Wissensressourcen lassen sich nutzen?
- Welche externen Branchenexperten lassen sich nutzen?
- Welche externen fachfremden Experten lassen sich nutzen?
- Wer kann uns zusätzliche spannende Blickwinkel liefern?
- Durch welche Verbindungen können wir intern bislang fehlende Basiskompetenzen und Wissen aufbauen?



Organizing: Wie wollen wir uns in der digitalen Transformation organisieren?

Beschreiben Sie in diesem Basisbaustein, welche Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Tools und Teams im Fokus Ihres Transformationsvorhabens stehen.

Als beinahe schon selbstverständlich gilt, dass im Rahmen digitaler Transformationen, bei denen ggf. durch Automatisierungen tiefgreifende Einwirkungen in Aufbau und Ablauf einer Unternehmung vorgenommen werden, immer auch Neuformierungen der herkömmlichen Organisation erforderlich werden. Auf diesen Umstand antworten Sie mit diesem Basisbaustein.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Welche Rollen sind für eine erfolgreiche Durchführung nötig?
- Wie sollten diese Rollen zusammenwirken?
- Wie sind Verantwortlichkeiten geregelt?
- Wie verlaufen Entscheidungsprozesse?
- In welchem Maße und wie nutzen wir agile Strukturen und Vorgehensweisen?
- Welche Teams und Entitäten werden für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt?
- Was soll sich und in welchem Maße selbst organisieren?
- Wie wollen wir über unsere Ablauforganisation reflektieren?



Talking: Wie soll die Art und Weise unserer internen und externen Kommunikation aussehen?

Beschreiben Sie in diesem Basisbaustein, in welcher Form, Frequenz und mit welchem Inhalt Ihr digitales Transformationsprojekt kommunikativ flankiert werden soll. Denken Sie daran: Kommunikation ist die Basis, um Betroffene zu Beteiligten und Beteiligte schließlich zu Verbündeten und Fans zu machen.

Gerade in unserer so schnelllebigen und komplexen VUCA-Welt ist Kommunikation in alle Richtungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für digitalen Wandel. Fehlender Austausch oder unzureichende Informationsweitergabe führen schnell zu Vertrauensverlusten und damit zum Misserfolg eines jeden Projektes.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Wer soll wen, wann und über was informieren?
- Mit welchen internen Stakeholdern muss kommuniziert werden?
- Wie sehen Präsentationen von Milestones, Zielen und Ergebnissen aus?
- Wie reden wir über Pivots im Projekt und über gemachte Fehler?
- Welche Medien und Tools wollen wir für die Kommunikation nutzen?
- Wer koordiniert und verantwortet die verschiedenen Kommunikationsaufgaben?



Growing: Wie wollen wir die Transformationsbereitschaft, die Transformationskompetenz und die Transformationsmöglichkeiten herstellen?



Growing

Beschreiben Sie in diesem Baustein, über welche Maßnahmen und konkreten Handlungen Sie den Dreiklang „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ stärken werden, um damit den Transformationserfolg wachsen zu lassen.

Bedenken Sie: Bei digitalen Transformationen geht es immer um den Mensch. Eine richtige Haltung ist das Kernelement, um die Transformation Readiness gedeihen zu lassen. Darin enthalten ist das Wissen und die Anwenderkompetenz um mehrwertstiftende Tools und Methoden sowie das grundsätzlich inspirierende Set-up in Perspektive, Zeit und Umfeld.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Wie und auf welche Art betreiben wir das nötige Wissens- und Kompetenzmanagement?
- Wie und auf welche Art möchten wir lernen?
- Wie messen wir initial die bereits vorhandenen Veränderungsbereitschaft?
- Wie messen wir unseren digitalen Reifegrad?
- Wo und wie müssen wir den notwendigen Transformationsraum in Form von Raum und Zeit erweitern?
- Wer kann uns helfen, den Wissenszuwachs und damit die digitale Reife beständig zu erweitern?

Betrachten wir nun im Detail die Basisbausteine und Fokustätigkeiten in der Engine des Transformation Canvas.

Scanning: Wie identifizieren wir die Potenzialfelder bzw. Prozesse, die wir transformieren wollen?



Scanning

Beschreiben Sie in diesem Baustein, wie Sie in Ihrem Transformationsprojekt vorgehen wollen, um mögliche Potenzialfelder zu identifizieren und zu bearbeiten.

Ihnen wird wahrscheinlich schon aufgefallen sein, dass es in diesem Arbeitsschritt eine Nähe und Ähnlichkeit zum prozessualen Vorgehen „Beobachten und Verstehen“ aus Metamethoden wie dem Design Thinking gibt. Das detaillierte, analytische Vorgehen, um die richtigen Maßnahmen für wirklich relevante Potenzialfelder zu ergreifen, mag zunächst etwas akademisch wirken und so gar nicht nach „einfach mal machen“ klingen. Am Ende jedoch zahlt sich eine gründliche Analyse oftmals gleich mehrfach aus, und zwar in puncto Hochlaufkurve, Projekteffizienz und Effektivität der priorisierten Maßnahmen.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Über welchen Zeitraum führen wir unser Scanning initial durch?
- Was wollen wir im Scanning in Erfahrung bringen? Wie lautet der konkrete Scan-Auftrag?
- An welchen Messgrößen machen wir relevante Findungen fest?
- Welche Trends, Suchgebiete und Prämissen bilden die Grundlage für unser Scanning?
- Wie führen wir das Scanning operativ durch (digital, analog, mithilfe welcher Tools)?
- Welche Kollegen oder externe Personen können das Scanning unterstützen?

Earning: Wie soll die Art und Weise unserer Wertschöpfung aussehen?



Earning

Beschreiben Sie in diesem Baustein die Zielvorstellung zur Wertschöpfung Ihrer Transformation. Was sind ihre Merkmale und wie wirkt sie. Generiert Ihre Organisation nach der Transformation mehr Umsätze? Realisieren Sie nachhaltige Earnings?

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Wer sind die Kunden unserer Idee/Transformation und wofür bezahlen sie?
- Heben Sie Umsätze oder sparen Sie an ineffizienten Ausgaben?
- Gibt es sogar eine Double-Earning-Situation, in der Sie Ausgaben senken und Umsätze erhöhen können?
- Welche tangiblen und intangiblen Earnings sind denkbar?
- Über welchen Zeitraum denken wir die Earnings?

Scaling: Wie und wann skalieren wir für mehr Erfolg und Nachhaltigkeit?

Beschreiben Sie in diesem Baustein, in welcher Form (wie) und mit welcher Geschwindigkeit (wann) Sie sich eine Skalierung in Ihrem digitalen Transformationsprojekt vorstellen.

Bedenken Sie: Die Skalierung von digitalen Prozessen, Services und Geschäftsmodellen zum richtigen Zeitpunkt und in einer adäquaten Geschwindigkeit ist einer der wesentlichen Erfolgshebel digitaler Transformation. Muster identifizieren, Erfolgsfaktoren replizieren und über Skalierung Effizienzen heben. Bei richtiger Scaling-Strategie ist eine 10x-Skalierung keine Seltenheit.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- Auf welche Art und Weise können wir skalieren?
- Welche Hilfsmittel benötigen wir und was muss erledigt werden, um Skalierung zu gewährleisten?
- Mit welchen KPIs belegen wir den Prozess der Skalierung?
- Welche Budgets werden für einzelne Skalierungsschritte gebraucht?
- Was sind die Ziele unserer Skalierungsstufen?
- Welche Personen leiten die Skalierungen ein?
- Was sind die Auswirkungen einer Skalierung und wie gehen wir damit um?



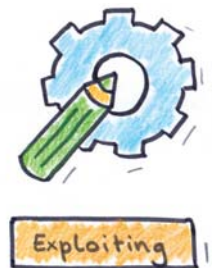
Exploiting: Wie nutzen wir die bereits vorhandenen Potenziale am besten aus?

Beschreiben Sie in diesem Baustein, welcher angestammte Bereich und welche Ressourcen noch optimiert werden können. Denken Sie daran, wo Sie noch schlanker werden müssen oder nachhaltiger operieren wollen, um besonders Kontinuität und Beständigkeit, aber auch maximalen Output in Ihrer Transformation zu realisieren.

Der Digital Transformation Canvas setzt an dieser Stelle wie auch im nächsten Baustein Exploration auf das Prinzip der Ambidextrie. Damit wird die Fähigkeit einer Organisation gemeint, beide Prinzipien des modernen, agilen Wirtschaftslebens zusammenzuführen – die *gleichzeitige* Fokussierung auf Effizienzsteigerung und Kostensenkung durch kontinuierliche Verbesserung (Exploitation) und die Identifikation von neuen Möglichkeiten durch das Ausprobieren und Testen von Ideen (Exploration).

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- In welchen Bereichen und Prozessen sehen wir starke Verbesserungspotenziale?
- Wo gibt es wahrgenommene Verschwendung, sogenannten Process Waste oder (japanisch) Muda?
- Welche angestammten Bereiche und Prozesse sind mit Trends verbunden?
- Wie können wir noch mehr aus unserer Organisation herausholen?
- Wenn wir verzichten müssten, was würde uns am wenigsten schmerzen?



Exploring: Wie soll die Art und Weise unserer Ideenfindung und der kreativen Arbeit aussehen?

Beschreiben Sie in diesem Baustein, welchen Weg Sie gehen, um konsequent potenzialträchtige Ideen zu produzieren, welche Ideen Sie bereits haben und welche Bereiche Sie grundsätzlich interessieren, um sich hierhin zu transformieren.

Messen Sie diesem Bestandteil des Transformation Canvas einen ausreichend großen Denkraum zu. Neue Dinge und Ideen kreativ zu denken und in bestehende Organisationen zu integrieren, ist Kern der Treiberfindung in jedem digitalen Transformationsprojekt.

Fragen, die beim Ausfüllen helfen können:

- In welchen Bereichen wollen wir etwas hinzuaddieren?
- Wo haben Sie das Gefühl, dass etwas in Ihrer Organisation oder in Ihrem Geschäftsmodell fehlt?
- Welche Anleihen aus anderen Branchen machen Sinn und bieten Cross-Industry-Potenziale?
- Wer soll am Generierungs- und Schaffungsprozess beteiligt sein?
- Welche Dinge könnten ganz anders funktionieren als aktuell?



Weitere Tipps zur Anwendung des Transformation Canvas

Es mag profan klingen, aber schreiben Sie nicht auf den Canvas selbst! Verwenden Sie bei analoger Arbeit Post-its zur inhaltlichen Befüllung Ihres Modells, damit Sie der Dynamik Ihrer konzeptionellen Gedankenspiele und prozessualer Entwicklungen Rechnung tragen können. Nutzen Sie variable Elemente, um zu aktualisieren, zu verschieben und umzuhängen, wenn immer Sie und Ihr Team Bedarf danach sehen.

Bleiben Sie im wahrsten Sinne agil. Bleiben Sie beweglich.

Verstehen Sie Ihre Gedanken als Momentaufnahmen, die durch permanente Reflexion und Validierung wiederkehrend einer Erneuerung unterzogen werden müssen.



Foto: Benno van Aerssen

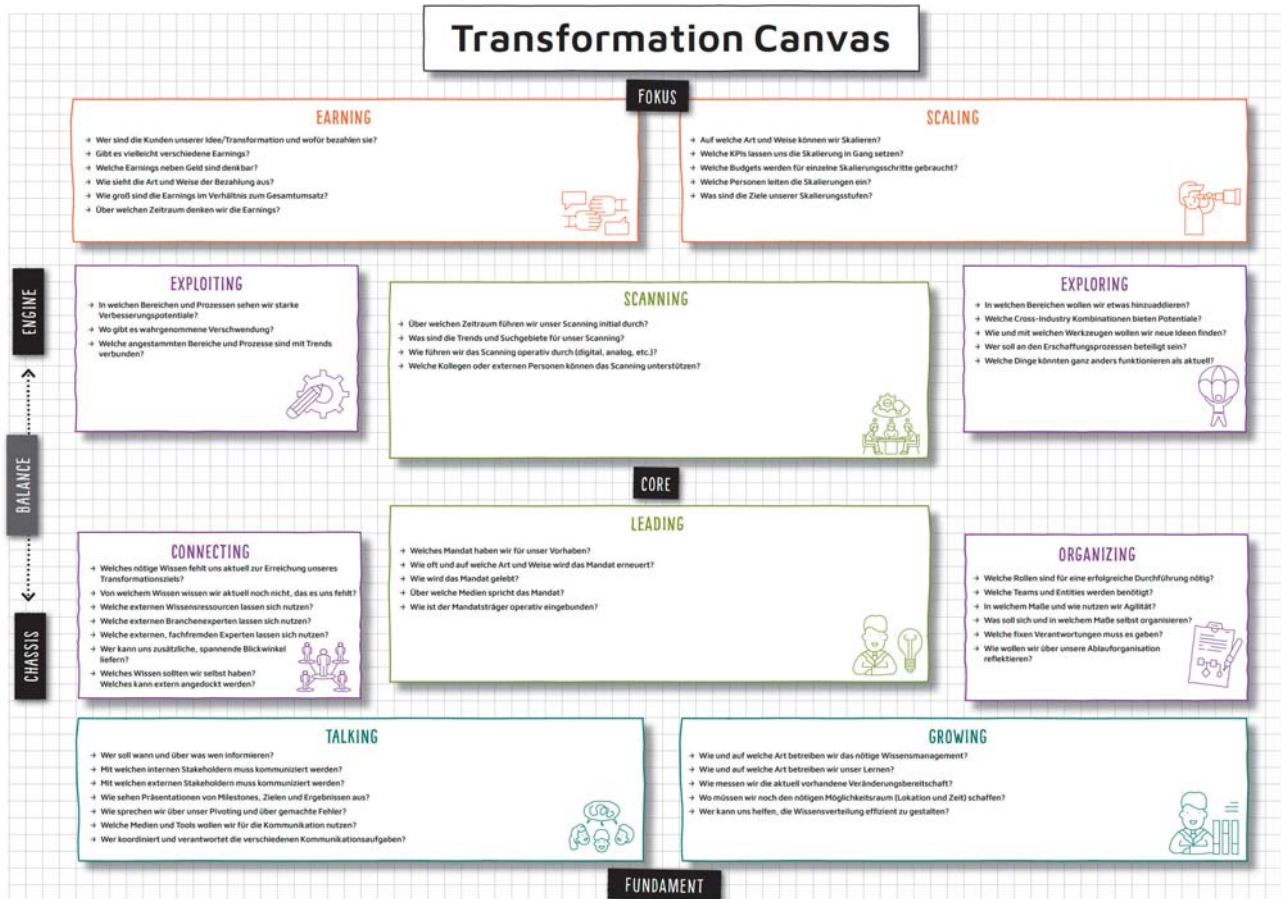
Merken Sie sich folgenden Tipp: Wie bei vielen Kreativitäts- und Problemlösungstechniken sollten Ihre Gedanken so konkret wie möglich und so ausführlich wie nötig formuliert und festgehalten werden. Damit garantieren Sie die nachhaltige „Transportfähigkeit“ Ihrer Konzepte. Ihr Transformation Canvas muss auch ohne Ihre persönliche Vorstellung funktionieren und selbsterklärend sein.

Beachten Sie, dass nur eine Idee pro Post-it festgehalten wird. Arbeiten Sie nicht in Spiegelstrichlogik, sondern nehmen Sie sich die Zeit, ausführlich zu formulieren. Sobald Sie mehr als einen Aspekt festhalten wollen, verwenden Sie ein neues Post-it. Auch damit bleiben Sie flexibel und müssen etwa nicht Dinge streichen, wenn einmal festgehaltene Bestandteile auf einem Post-it nicht mehr zutreffen.

Nutzen Sie Farbcodes: Verwenden Sie verschiedenfarbige Post-its, um bestimmte Aspekte Ihres Modells hervorzuheben oder wenn Sie in Ihrem Modell zwei sehr unterschiedliche Ebenen mit verschiedenen Aufgaben oder Zielen verdeutlichen wollen. Nutzen Sie im Verlauf Ihrer Arbeit mit dem Transformation Canvas die-

selben Farben für die entsprechenden Elemente einer Ebene.

Zu guter Letzt denken Sie daran, dass zumindest in diesem Fall gilt: quantity beats quality. Achten Sie besonders im Bereich des Bausteins Exploration darauf, dass Sie zunächst viele verschiedene Canvas-Versionen mit unterschiedlichen Modellen generieren. Der Erfolg stellt sich über verschiedene Ansätze des Transformation-Layouts ein, die dann in konvergenten Arbeitsphasen gefiltert und bewertet werden, bis das finale Modell feststeht und in die Umsetzung überführt werden kann.



Methodik © by www.verrichtlo.institute BENNO VAN AERSEN UND NICOLAS BURKHARDT

Transformation Canvas mit hilfreichen Fragen für Workshopteilnehmer

Digitale Transformation mit dem Transformation Canvas: ein Beispiel

Lassen Sie uns zu Illustrationszwecken an dieser Stelle gemeinsam in ein Beispiel eintauchen. In diesem Beispiel wollen wir zusammen verstehen, wie Ihnen der Transformation Canvas genau dabei hilft, Ihre digitalen Transformationsprojekte zu strukturieren, zu dokumentieren, zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Nehmen wir dafür einmal an, wir seien ein langjährig erfolgreiches, mittelständisches Familienunternehmen. Die Firma Musterwerk GmbH aus Franken. Seit drei Generationen produzieren wir bereits Pumpen für das Abwassermanagement von Städten. Mit der Übernahme der Geschäftsführungstätigkeit durch die Tochter des Hauses sollen nun allerdings auch die Bereiche Innovation und kerngeschäftsfremde Markterschließung stärker fokussiert werden, denn die neue Geschäftsführerin hat insgesamt Großes vor. Und sie weiß: Die Zeit drängt. Der Wettbewerb ist innerhalb der letzten Jahre härter geworden und die seit jeher hochgesteckten Unternehmensziele sind immer schwieriger zu erreichen. Klingt dem einen oder der anderen sicherlich bekannt, oder?

Ausgewiesenes Ziel der Geschäftsführerin ist, aus einer ressourcenbasierten Perspektive die Kompetenzen der Organisation auch für den Einsatz auf fremden Märkten zu nutzen und damit endlich neue Wege zu beschreiten und das Maximum an Chancen aus dem gesamten Firmenpotenzial zu realisieren – sozusagen ordentlich zu explorieren. Da die neue Geschäftsführung zusätzlich erkannt hat, dass der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg heute grundsätzlich im Nutzen organisa-

tionaler Ambidextrie liegt, möchte sie gleichzeitig kontinuierlich am bestehenden Kerngeschäft „schrauben“, um über den Einsatz intelligenter Technologie Abläufe zu entschlacken, Effizienzen zu heben und mit geringerem Aufwand noch wirtschaftlicher zu werden – kurzum: maximal zu exploitieren.

Da die Belegschaft der recht ambitionierten Vorgehensweise höchstwahrscheinlich eher zurückhaltend gegenüberstehen wird, weiß die Neue im Chefsessel, dass den Faktoren Kommunikation, Mehrwert- und Purpose-Vermittlung eine ganz besondere Relevanz im Change zukommen wird.

In einem ersten Schritt stellt die Geschäftsführerin deshalb einen Stab zusammen, der sich strategisch und operativ mit dem Thema der Transformation und insbesondere mit den Chancen der Digitalisierung auseinandersetzen soll. Einer der Mitarbeiter erscheint zum Kick-off mit dem neuen Transformation Canvas und erklärt in einer sehr kurzweiligen Einleitung die gewinnbringende und einfache Arbeit mit dem Tool. Der Workshop beginnt.

Das Team um die Geschäftsführerin (der Projekt-Ownerin) fokussiert sich zunächst auf die Ausarbeitung des Chassis zur (digitalen) Transformation. Dafür wählen sie die Basisbausteine Leading, Connecting, Talking, Growing und Organizing. Das Kernelement Leading ist ihr Startpunkt. Sie bestücken sich mit einem frischen Päckchen Post-its, da der Workshop zur digitalen Transformation seine Anfänge ganz im Analogen nimmt.

Leading in der Transformation

Da die Geschäftsführerin selbst Initiatorin des (digitalen) Wandels sein möchte, unterstreicht Sie im Team die vorhandene Rückendeckung für alle bevorstehenden, auch radikalen Veränderungsgedankenspiele. Sie hebt das offizielle Mandat vor und legt fest, dass ihr das Kernteam einmal im Monat ein Update zu den Teilprojektfortschritten melden soll. Zwar möchte Sie selbst immer wieder operativ eingebunden werden, weiß allerdings aufgrund ihrer zahlreichen Verpflichtungen auch, dass sie kaum feste Terminzusagen treffen kann. So entscheidet sie, sich maßgeblich der Rolle der Projekt-Ownerin zu widmen und damit insbesondere strategische Verantwortung für die Formulierung der Vision und des initialen Gesamtbacklogs zu übernehmen.

Ferner legt Sie zusammen mit dem Team fest, wie weitreichend es allein „machen kann“ und reflektiert im Basisbaustein Leading, wer innerhalb der Musterwerk GmbH ansonsten noch mächtig und wichtig ist und daher unbedingt als Stakeholder bedacht werden sollte. Zu diesem Zweck erstellt das Team eine Stakeholder Map, um sich über den Kontext des Gesamtprojektes ein Bild zu machen.

In einem nächsten Schritt konzentrieren sich die Kernteam-Mitglieder auf die Befüllung des Basisbausteins Connecting und damit auf die Beantwortung der Frage, auf welches Wissen und welche Wissensträger das Projekt zurückgreifen muss und kann.

Connecting in der Transformation

Da das Team bereits weiß, an welchen Ecken es grundsätzlich für die Transformation ansetzen will und welche Rollen auszufüllen sind, hält es an dieser Stelle interne Kollegen fest, die bereits Erfahrungen mit organisationalen Veränderungen gesammelt und in diesem Zusammenhang gegebenenfalls sogar radikalen Change erlebt haben. Insbesondere durch die Fokussierung auf neue Quellen von Wachstum außerhalb des Kerngeschäfts macht es Sinn, sich mit solchen Wissensträgern auszutauschen.

Gemeinsam bewegen die Kollegen im Kernteam die Frage, welche Netzwerke jeder mitbringt. Dabei fällt auf, dass eine junge „Neuer“ zuvor in einem Unternehmen gewirkt hat, dass maßgeblich agil arbeitete. Sie bringt einige sehr hilfreiche Impulse ein, und so entscheidet das Team gerade auch im Hinblick auf die sprint-ähnliche Logik, die die Geschäftsführerin im Kontext des Ein-Monats-Fortschrittberichtsturnus angeregt hatte, dass die junge Kollegin eine Art methodisches Oberhaupt bilden soll. Als Scrum Master bekommt sie den Hut dafür auf, das Team auf Kurs zu halten, methodisch zu befähigen und die Grundprinzipien der agilen Arbeitsweise hochzuhalten, wenn das restliche Kernteam Gefahr läuft, in den alten Trott zu verfallen oder von der Orga-Krake verschluckt zu werden.

Als weitere Idee aus den externen Netzwerken hält das Team um die Geschäftsführerin fest, dass versucht werden sollte, gerade in der Anfangsphase möglichst viele Impulse von außen zu bekommen, um darüber die eigene Kompetenzbasis zu erweitern und Fehler, die andere Organisationen bereits gemacht haben, zu vermeiden. Als es kurz um das Thema der Fehlerkultur geht, hakt die Geschäftsführerin ein und verweist mit Nachdruck darauf, dass ihr dieser Punkt im Rahmen der

bevorstehenden Veränderungen besonders wichtig ist: „Wir werden Fehler machen, wir werden darüber kommunizieren und wir werden gemeinsam lernen.“ Die Vorgabe scheint klar, und so macht sich das Team an den dritten Basisbaustein Talking.

Talking in der Transformation

„Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ wirft zu Beginn des nächsten Themenblocks ein Kernteam-Mitglied ein. Dass dies richtig ist, hatte sich in der Vergangenheit in vielerlei Hinsicht mehr als einmal bewiesen. Nun aber entgegnet die neue Chefin: „Das mag durchaus an einigen Stellen seine Korrektheit haben – hier jedoch kehrt sich diesmal die Logik um. Wenn wir wirklich die gesamte Firma umbauen möchten, sie für die Zukunft fit und die Mannschaft dabei für das Vorhaben gewinnen wollen, dann führt kein Weg an einer kontinuierlichen Transformations-Kommunikation vorbei.“

Das gesamte Team ist begeistert von der Klarheit und vom Veränderungswillen der Geschäftsführerin und begibt sich auf dieser Basis in ein erstes Brainstorming zum Thema. Gemeinsam wird in den nächsten Minuten überlegt, welche Form von Kommunikation an der Stelle die richtige sein könnte und wie eben diese dann auszugestalten sei.

Nach einigen Impulsen kombiniert eine junge Kollegin drei bereits geäußerte und sichtbar gesicherte Ideen. Sie fasst zusammen: „Lasst uns doch so eine Art Transformation Tracker und eine separate Landing Page im Intranet aufbauen, auf der wir den Status der Teilprojekte wiederkehrend erläutern und darüber hinaus Betroffene und Verantwortliche zu ihren Erwartungen zu Wort kommen lassen. Da wir zumindest untereinander gut vernetzt sind, sollte das doch kein Problem sein. Echtes Engagement, das wir sogar digital messen könnten – so eine Art fortlaufender NPS.“

Gesagt, getan. Ihr Team hält fest, dass über ausgewählte Kanäle beständig zur Transformation kommuniziert und Diskussionen moderiert werden sollen. Ferner beschließt es eine Digitale-Netzwerk-Analyse, anhand der herausgefunden werden soll, wer dem Wandel positiv gegenübersteht und wer gleichzeitig ein Kommunikationsknotenpunkt in der Organisation sein könnte. Denn auf genau diese Kollegen möchte das Team als Unterstützung bei der Skalierung der Transformation setzen.

Die junge Kollegin, der erst vor wenigen Minuten die Rolle des Scrum Masters zugeflattert war, verweist an der Stelle darauf, dass das Team sich damit eigentlich bereits in den nächsten Basisbaustein bewegen könne, dem Growing.

Growing in der Transformation

Hier zeigt das Kern-Team absolute Einigkeit: Growing dürfte bei der Musterwerk GmbH einer der neuralgischen Basisbausteine im Transformation Canvas sein. Zu oft hatte man bereits über Ähnliches diskutiert und dann ist der Change noch vor dem eigentlichen Beginn versandet.

Nach einigen Runden der offenen Fehlerdiskussion (und einer sehr fruchtbaren Kaffeepause) kommt das Team zu dem Schluss, für das Growing zunächst digital Daten zu erheben. Schlüssel ist hier der Wunsch, quantitativ valide zu identifizieren, wer wie viele interne Mails erhält und versendet, wer also ein echter Informationsverteiler, ein Kommunikationsknotenpunkt ist.

Dem Team ist im gleichen Augenblick klar, dass diese hilfreiche Information sensibel erhoben werden müsse und der Betriebsrat daher gleich zu Beginn einzubinden sei. Eine aufmerksame Kollegin ergänzt das entsprechende BR-Kärtchen unter Stakeholder beim Basisbaustein Leading.

Aus ihrer letzten Führungfortbildung zitiert die Geschäftsführerin passend: „Der Wandel bei uns sollte modern sein. Ich werde im Operativen keine Vorgaben machen können. Zudem ist ein Wandel, den wir rein aktiv von der Grasnarbe erhoffen, nicht realistisch. Wir müssen bei unserem Vorhaben der Digitalisierung jeden und jede erreichen. Nur so können wir die Transformation gedeihen lassen. Vor Kurzem habe ich einen Vortrag über den Wandel auf Basis vieler Zellen gehört. Der Impulsgeber sprach von einem Multiple-Nucleus-Ansatz, also dem gleichzeitigen Wandel auf diversen Ebenen. Ich denke, dass das auch bei uns funktioniert. Und wenn der Betriebsrat dabei helfen kann, dass wir unsere Knotenpunkte auf allen Unternehmensebenen identifizieren, dann bin ich überzeugt, dass wir das hinbekommen. Lasst uns den Impulsgeber noch einmal im Basisbaustein Connecting festhalten – das scheint mir ein für uns alle relevantes Wissen zu sein. Den laden wir für einen kurzen Remote-Vortrag ein.“

Ein Mitarbeiter wirft ein: „Wenn ich so auf den Transformation Canvas schaue, dann meine ich, dass unser Chassis so gut wie steht. Wir können uns eigentlich dem letzten Baustein Organizing widmen.“

Organizing in der Transformation

An dieser Stelle springen wir kurz aus dem Beispiel der Musterwerk GmbH heraus. Wir wollen klarstellen, dass der Wandel, den die Musterwerk GmbH vollziehen möchte, sicherlich bei vielen von Ihnen vertraute Hintergründe aufzeigt, die Organisation des Wandels aber ausdrücklich auf Ihre Unternehmung abzustimmen ist. Weder gibt es hier ein richtig noch ein falsch. Allerdings gibt es ein: passt oder passt eben nicht.

Die Musterwerk GmbH entscheidet sich bei der Organisation des Transformationsprozesses für einen agilen Ansatz. Man möchte in Sprints arbeiten, aus einem allgemeinen Backlog sprintspezifische Backlogs bauen und so zunächst für Teilprojekte jeweils eine Art Minimal Viable Products (MVP) generieren. Die Rollen ergeben sich analog zur Scrum-Methode fast automatisch. Allerdings sei betont, dass agil nicht zwingend mit digitalen Projekten einhergehen muss, trotz einer gewissen Nähe. Allerdings kann es durchaus richtig sein, wenn Sie sich in Ihrem ganz realen Projekt anders organisieren und Elemente des klassischen Projektmanagements nutzen.

Kommen wir damit zum Motor der digitalen Transformation.

Scanning in der Transformation

Das Team ist sich der Relevanz einer guten Analysephase bewusst und legt in einem nächsten Schritt gemeinsam den zeitlichen Rahmen für die Aufnahme eines aktuellen Status quo fest. Die Geschäftsführerin unterstreicht an dieser Stelle, dass sie durchaus weiß, dass „gut Ding Weile haben will“, sieht allerdings gleichzeitig den Zugzwang Ihres Unternehmens. Sie macht deutlich, dass bereits in der Scanning-Phase erste Ergebnisse und Zwischenberichte – zumindest geteilt im Kernteam – helfen können, das Momentum aufzunehmen und verstehen zu geben: Es geht los!

Ein Kollege aus dem Kreis, der schon länger im Unternehmen beschäftigt ist, hebt die Relevanz von Impulsen hervor, um abzugleichen, was denn überhaupt in puncto Digitalisierung möglich sei. Er habe sich bereits viele Jahre mit Trends der Informationstechnologie auseinandergesetzt und schlägt daher eine Art Trendbibliothek vor, an der das Team überprüfen solle, ob dieser oder jener Trend grundsätzlich bei der Musterwerk GmbH anwendbar sei.

Das gesamte Team stimmt zu, dass ein solcher Workshop zur Absteckung des Analyserahmens Sinn macht, und hält dies auf dem Transformation Canvas als erstes To-do fest.

Exploiting & Exploring in der Transformation

Nun stehen die eigentlichen Hauptattribute der Ambidextrie auf dem Plan. Auf der einen Seite untersucht das Team, wo es Potenziale sieht, wie sich die Musterwerk GmbH (kontinuierlich) verbessern könne. Die Geschäftsführerin berichtet in diesem Zusammenhang von einem halbjährlichen Branchentreffen und regt an, sich hier an Best-in-Class-Lösungen zu orientieren. Dafür wird einem jungen Kollegen die Aufgabe zugeteilt, sich zunächst in der Belegschaft umzuhören, wo immer wieder Prozessprobleme auftauchen und was nach Ansicht der verschiedenen Abteilungen unbedingt gelöst werden sollte.

Auf dieser Grundlage möchte das Team dann sowohl die Impulse vom Branchentreffen als auch aus der Trendbibliothek sowie aus branchenfremden Beispielen aufnehmen, um zu prüfen, ob identifizierte Muda-Treiber einfach und wirtschaftlich abzustellen sind. In der Folge soll eine Rangliste von Maßnahmen nach den gewichteten Kriterien (technische) Lösbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Anwendernutzen entstehen.

In gleichem Maße plant das Team, sich mit ganz neuen Bereichen und Ansätzen für die Musterwerk GmbH auseinanderzusetzen. Man legt sich fest: Nur durch kreative Impulse könne man an wirkliche Quellen des Wachstums kommen.

Und plötzlich entsteht ein Schlüsselmoment. Die junge Geschäftsführerin stellt klar: „Es gibt für mich keine Gedankenschränken! Wenn wir in 2030 keine Pumpen mehr herstellen, sondern stattdessen in einem wachsenden Marktsegment mit unseren bisherigen und neu erworbenen Kompetenzen punkten können, dann ist das so. Wir gewinnen nicht dadurch, dass wir Bewahrer sind. Wir treten an, weil wir verändern möchten. Mit Mut, kalkuliertem Risiko, Neugierde und einer ganz gehörigen Portion Begeisterung. Wie Ihr wisst, pflegt mein Vater in seinem unverwechselbaren Fränkisch immer zu sagen: Fun is fundamental! Und das nehme auch ich mir zu Herzen!“

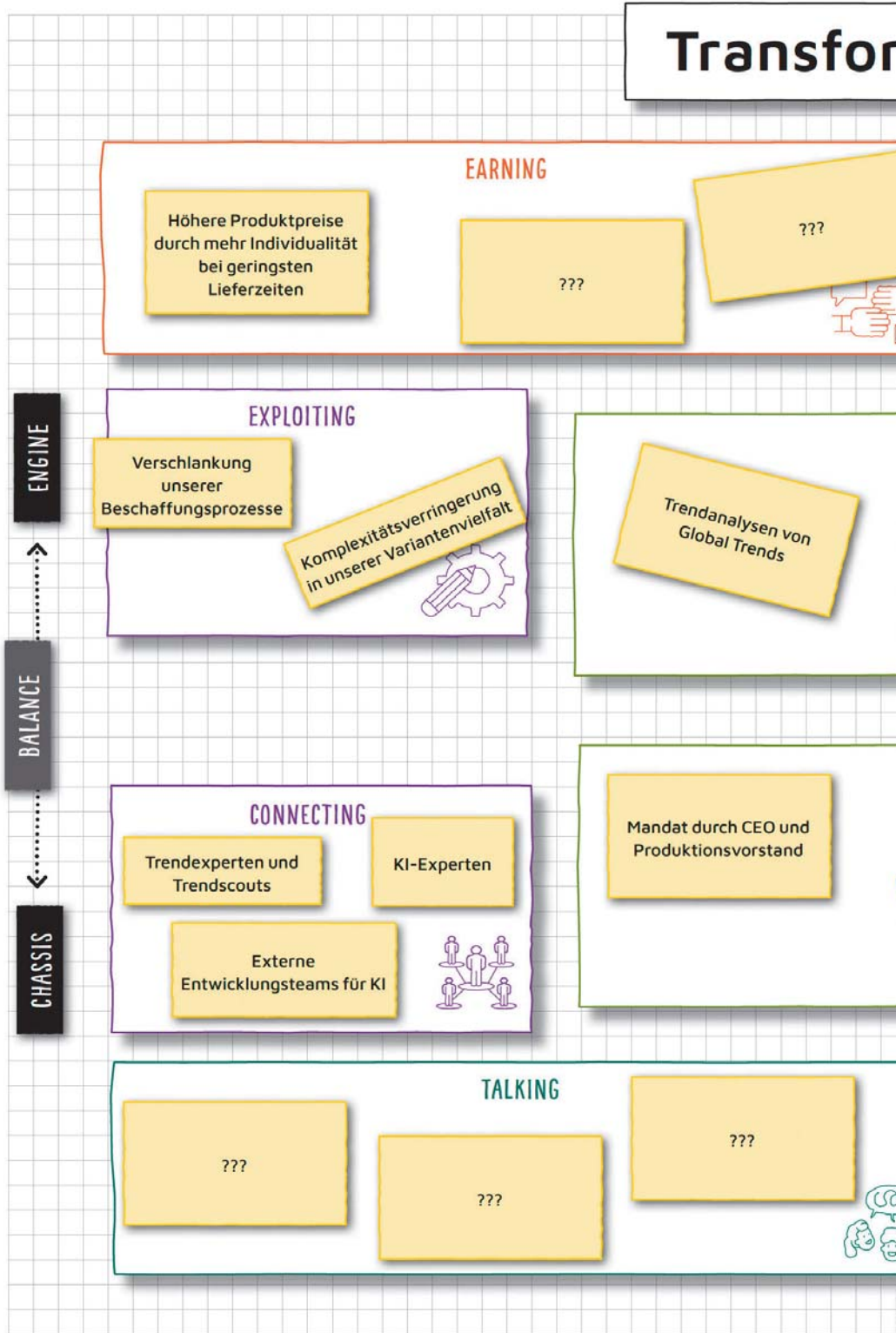
Einige aus dem Team schauen erstaunt, ob der energischen Unterfütterung des Transformationsanspruchs, sind aber gleichsam begeistert. Man beschließt, dass frühzeitig auch ein erweiterter Kreis für solche kreativen Impulse einbezogen werden sollte und wendet sich den letzten Basisbausteinen des Transformation Canvas zu.

Earning & Scaling in der Transformation

Das Team beginnt über mögliche neue Geschäftsmodelle zu diskutieren. Wie wirkt sich die Digitale Transformation auf die Mechanismen der Musterwerk GmbH aus, Geld zu verdienen? Und dies insbesondere unter Berücksichtigung etwaiger, neu explorierter Geschäftsfelder. Impulse werden gesammelt, bis die aufmerksame Kollegin, die bereits zuvor auf den Betriebsrat hingewiesen hat, wieder mit einem guten Einfall kommt: „Lasst uns doch unser Geschäftsmodell mit verschiedenen Business Model Patterns konfrontieren und schauen, was dabei herauskommt. So sagt es zumindest der Business Model Navigator und einen Versuch ist das doch wert!“



Transform



MethodPad © by www.verrocchio.institute BENNO VAN AERSEN UND NICOLAS BURKHARDT

Transformation Canvas – Beispiel aus der Praxis

Transformation Canvas

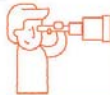
FOKUS

SCALING

Ausbau der eigenen Entwicklungsressourcen

Ausbau der autonomen Produktionsteile

???



SCANNING

???

Trendanalysen von Branchen Trends



EXPLORING

Nutzung von KI zur Steuerung unserer Produktion

???

Unsere Kunden „planen“ unsere Produktion



CORE

LEADING

???

???



ORGANIZING

Nutzung eigener Transformation-coaches

Transformationsboard aus allen Bereichsvertretern



GROWING

Aufbau von eigenem KI-Wissen

???

???



FUNDAMENT

Digitale Transformation – 360 Grad

Lassen Sie sich von den 15 Schlaglichtern unserer Autor:innen inspirieren und auf eine Reise durch die Welt der digitalen Transformation mitnehmen.

Stellen Sie sich dazu zu jedem Schlaglicht die folgenden Reflexionsfragen, um einen zielführenden, hilfreichen Transfer auf die eigene Organisation oder Herausforderung zu ermöglichen:

- Welche Aspekte eines Schlaglichts kann ich sofort bestätigen?
- Welcher Aspekt des Schlaglichts lässt mich zweifeln oder versetzt mich sogar in Erstaunen?
- Was nehme ich als Erkenntnis aus dem Schlaglicht für meine Organisation mit?

#1: Die Ideenreichtumsfalle (von Benno van Aerssen)

Lassen Sie mich mit einem der bekanntesten Zitate zum Thema digitale Transformation beginnen:

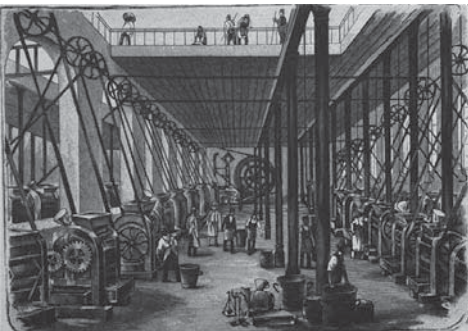
„Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie anschließend einen scheiß digitalen Prozess.“

Thorsten Dirks, CEO der Telefónica Deutschland AG, im Jahr 2015

Dieses Zitat beschreibt im Kern die so gefährliche Ideenreichtumsfalle der meisten Projekte im Bereich digitale Transformation – auch ich bin schon dieser Falle in vielen Projekten begegnet. Ich denke, es gibt wohl einen signifikanten Unterschied zwischen dem Begriff „Digitalisierung“ und „Digitaler Transformation“. Tatsächlich sind die Ergebnisse der meisten Projekte immer noch „scheiß digitale Prozesse“, weil sie „nur“ digitalisieren und nicht wirklich transformieren – nur ganz langsam wird es besser.

Vor dem Hintergrund meiner Herkunft im Bereich Kreativität und Ideenfindung kann ich sagen, dass in den meisten Fällen zu wenig kreative Energie, Wissen und Diversität in den Projekten eingesetzt wird. Dabei wissen wir bereits sehr genau aus der Geschichte, wie sich die Dinge verhalten, wenn wir in die Ideenreichtumsfalle treten. Hier hilft ein Blick in die Zeit der industriellen Revolution, da die digitale Transformation der Bedeutung der industriellen Revolution in nichts nachsteht, ja sogar noch weitreichender einzuschätzen ist.

Wer waren die Gewinner und wer die Verlierer der industriellen Revolution? Zur ersten Hochzeit der industriellen Revolution wurden die Maschinen in den Produktionsstätten über große Transmissionen und von einer einzigen riesigen Dampfmaschine angetrieben, die typischerweise in einer separaten Halle stand.



Industrielle Revolution (Quelle: Wikipedia)

Die zweite Hochzeit der industriellen Revolution wurde dann mit dem Elektromotor eingeläutet. Hier nun gab es zwei Typen von Unternehmern und damit auch zwei sehr unterschiedliche Haltungen und Vorgehensweisen. Die einen hielten sich für die Experten und waren überzeugt, den nächsten Schritt klar zu sehen – sie ersetzten sogleich die eine große Dampfmaschine gegen einen neuen großen Elektromotor – sie waren übrigens die Verlierer!

Die anderen aber dachten wirklich neu, sie zweifelten, hinterfragten und transformierten; sie bauten nicht nur die eine Dampfmaschine ab, sondern auch die gesamten Transmissionen. Sie arrangierten alle Montageplätze neu in der Produktionshalle und rüsteten jeden Montageplatz mit einem kleinen Elektromotor aus – sie waren die Gewinner der Transformation!

Die Ideenreichtumsfalle baut sich vor einem auf, indem einzelne, verantwortliche Personen die nächsten Schritte in Richtung einer digitalen Transformation ganz schnell, klar und überzeugend vor sich sehen. Diese Personen sind sogenannte Evangelisten, denen die Menschen ohne Reflexion und Fragen folgen. Dabei trifft die Evangelisten keine persönliche Schuld – sie sind lediglich ein Ergebnis unserer Gesellschaft, die extremes Evangelistentum hervorbringt, weil es auch ein Ergebnis von um sich greifender Verantwortungsflucht ist.

Oder die Ideenreichtumsfalle baut sich auf, weil einzelne Personen das Feld der Digitalisierung sofort und ausschließlich in die Hände der vermeintlich einzigen Experten geben, den Softwareentwicklern. Auch aus der Wahrnehmung bzw. dem sehr falschen Glaubenssatz heraus: „Ich bin kein Softwareentwickler, also kann ich nichts beitragen!“

Dieses Agieren ist im Besonderen auch deshalb höchst gefährlich, da wir uns in fast allen Situationen wirklich komplexen Sachverhalten gegenübersehen, die am allerbesten mit einem diversen und multidisziplinärem Team gelöst werden. In unserer VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ist der primäre Hebel für erfolgreiche digitale Transformationen eben ein wirklich diverses, kreatives Team mit der Klarheit und der Haltung, wirklich alle Aspekte und Bestandteile der existierenden Systeme ausreichend tief infrage zu stellen.

Treiben Sie in Projekten zur digitalen Transformation die Diversität Ihrer Teams ins maximal Mögliche:

- Experten/Laien im Verhältnis 50:50
- IT-/Non-IT-Expertisen im Verhältnis 50:50
- Kompletter Geschlechtermix
- Kompletter Kulturmix
- Sehr junge und sehr erfahrene Menschen im Verhältnis 50:50
- ...

Und dass alles gleichzeitig in einem Team.

Nur ein diverses Team kann die zu transformierenden Dinge, wie Prozesse, Services und Geschäftsmodelle, in alle Einzelteile zerlegen, diese aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und zu etwas völlig Neuem und Besserem zusammensetzen.

In nahezu allen Herausforderungen zur digitalen Transformation stecken im Wesentlichen nur zwei Risiken:

1. Marktrisiko: Wird es jemand kaufen und benutzen?
2. Realisierungsrisiko: Können wir es tatsächlich bauen und realisieren?

Typischerweise gehen wir immer zuerst das Risiko der Realisierung an. In den meisten Fällen wundern wir uns dann, dass unser Ergebnis nicht gekauft oder genutzt wird. Wir leben in einer Zeit, in der wir das Marktrisiko immer zuerst angehen müssen! Wir können heute unseren Ideen mit Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup an einen Punkt treiben, an dem uns die potenziellen Käufer oder Nutzer unserer Idee geradezu um diese Idee und ihre Realisierung anbetteln – erst danach kümmern wir uns um die Realisierung!

Wir können heute fantasievoller, schneller und visueller kreieren, kombinieren und entwickeln als alle Generationen zuvor – nutzen Sie die Kreativität der Diversität. Oder wie Professor Peter Kruse einst formulierte:

**Es geht um die übersummativ Teamkreativität,
die wirklich neue Dinge erschafft!**

Schauen wir noch weiter in der Geschichte zurück, so finden wir die nötige kreative Herangehensweise bereits nachweislich in der Renaissance bei Leonardo da Vinci. Peter Klein hat dies in seinem Buch „Da Vincis Vermächtnis – oder wie Leonardo die Welt neu erfand“ so treffend formuliert wie kein anderer: „Heute lassen wir uns von unseren Kenntnissen leiten; Leonardo war noch im hohen Alter bereit, die Dinge mit den Augen eines Kindes zu sehen. Wir unterteilen unser Wissen nach Disziplinen und verlangen in ihnen Logik; er betrachtete die ganze Welt als eine Einheit und suchte nach Ähnlichkeiten zwischen den entferntesten Phänomenen. Wir versuchen Probleme möglichst systematisch zu lösen; er tat es, indem er originell kombinierte. Wir wollen Antworten; er stellte Fragen. Nichts aber hindert uns, von Leonardos Herangehensweise zu lernen – nicht als Ersatz für die moderne Art zu denken, sondern um diese zu ergänzen. Vor allem aber hat Leonardo vorge-macht, wie weit ein Mensch kommen kann, der ohne Ziel forscht. Von Neugier getrieben, arbeitete er allein aus der Lust heraus, die Welt zu verstehen. Doch gerade in dieser Absichtslosigkeit stieß er zu so vielen neuen Horizonten vor, wie nie zuvor und nie wieder ein einzelner Mensch. Denn weil er nirgendwo hingelangen wollte, war er stets frei, sich nicht für den schnellsten, sondern für den interessantesten Weg zu entscheiden. Dies ist sein eigentliches Vermächtnis: Leonardo da Vinci hat gezeigt, wozu der Mensch fähig ist, wenn er sich frei macht von den Zwängen und scheinbaren Gewissheiten seiner Welt.“

Überlassen Sie also nicht den vermeintlich digitalen Experten und Gurus allein das Feld der digitalen Transformation und seien Sie sensibel, wenn es um die Ideenreichtumsfalle geht!

#2: Kekse und digitale Verantwortung (von Prof. Dr. Nicolas Burkhardt)

Innovation, Disruption, Plattform-Ökonomie, Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Kundenzentrierung, Design Thinking, Business-Modelle ... Buzzwords über Buzzwords. Alles schon gesagt. Langweilig. Sie fragen sich deshalb zurecht, was mich dazu bewogen hat, das Buch, was Sie nun in Ihren Händen halten, mit zu konzipieren.

Und die Antwort darauf ist eigentlich recht einfach. Es war der perspektivisch breite Blick auf das riesige Thema Digitalisierung mit wirklich spannenden Autoren – und die Erinnerung an ein Projekt, das die Vielseitigkeit der digitalen Transformation unterstreicht. Hier ist dessen Geschichte.

Schon vor einigen Jahren hatte ich im Rahmen eines Beratungsmandats die Gelegenheit, eine Begehung zur Analyse einer Produktionsstätte vorzunehmen. Welche Prozesse lassen sich verkürzen, wie kann Process Waste vermieden werden. Wo bieten sich Gelegenheiten für Einsparungen, wo für Automatisierungen?

Der Kunde aus der Lebensmittelindustrie produziert Süßwaren, auch heute noch. Und diese leckeren kleinen Zuckerbomben sahen auch schon zu meinen eigenen Kindheitstagen gleich aus. Mit ihnen verbinde ich daher viele wunderbare Kindergeburtstage, unzählige lustige Erinnerungen und manchmal auch ein wenig Bauchweh.

Ich hatte also die Gelegenheit, endlich eine der Fabriken zu besuchen, in denen diese kleinen Zuckerzauberwerke produziert werden. Ein Rundgang durch die Produktion gleicht auch nach Jahren der Strategie- und Prozessberatung für mich noch immer einer unendlich immersiven Reise durch eine realgewordene Sendung-mit-der-Maus-Folge.

Ich kam zu einer Maschine, an der ein Keks von einer Rüttelmaschine einem Band zugeführt wird, um im nächsten Schritt eine Ladung Zucker in einer besonderen Form zu erhalten. Überraschenderweise passierte dies noch nicht hochtechnologisiert, sondern eher ziemlich „basic“, sozusagen mit einigem menschlichen Input.

Margitta (Name von der Redaktion geändert), eine Dame gehobenen Alters, stand als Kontrollinstanz mit Kittel und Haube am Band und ging wie ein Uhrwerk ihrer Arbeit nach. Bei genauerem Hinsehen bemerkte ich etwas Verblüffendes: Die Mitarbeiterin hatte nicht nur den Job, zu kontrollieren, sondern gleichsam zu korrigieren. Und zwar drehte sie die Kekse, die auf der falschen Seite auf dem Band landeten, mit einiger Routine in die richtige Position.

Nach Abschluss der Besichtigung fragte ich den Produktionsleiter, weshalb der Prozess des Drehens des Kekses überhaupt erforderlich ist. Seine Antwort: „Der Zulieferer bringt unser Markenlogo nur auf einer Seite des Kekses auf – und das Logo muss für unseren Kunden immer sichtbar sein.“

Angestrenktes Gesicht. Der Produktionsleiter unterbrach meine Gedanken: „Ich weiß ... Wir wollen jetzt unbedingt diesen Schritt digitalisieren. Jetzt gehen wir es an.“

Ich blickte vom Kontrollraum in die Produktionshalle hinunter. Da sah ich Margitta stehen und erkannte das vermutlich unausweichliche Ende der Keks-Wende-Dynastie. In dem Moment kam mir ein – im Nachhinein vielleicht unerwachsener und sicherlich nicht sehr beratertypischer – Gedanke: „Ist das jetzt fair?“

Ein Mensch, der vermutlich seit 30 Jahren täglich drei Stunden an dem Band gestanden hat, hat im Leben vielleicht 20 Millionen Kekse gedreht. Kann man diesen jetzt ruhigen Gewissens, mir nichts dir nichts, wegdigitalisieren?

Verstehen Sie mich nicht falsch. Digitalisierung ist notwendig, unausweichlich, wichtig und in vielen Fällen sicherlich ein Heilsbringer. Digitalisieren hat aber auch Facetten und Auswirkungen, über die wir nur ungern reden oder die wir schnell mit den offensichtlichen Chancen wegdiskutieren. Digitalisierung hat gesellschaftliche Folgen. Weitreichend. Wirklich disruptiv. Egal wie klein oder groß der Prozess, egal an welcher Ecke. Irgendwo werden bislang analoge Tätigkeiten substituiert.

Es versteht sich von selbst, dass es mir nicht darum geht, künstlich Dinge aus nostalgischen oder romantischen Gefühlen heraus am Leben zu halten, die so keinen Sinn mehr ergeben. Ich faxe ja auch nicht mehr.

Allerdings halte ich reflexartiges Digitalisieren für ebenso zu kurz gegriffen wie vieles andere, das ohne hinreichendes Abwägen entschieden wird. Wo liegt der wirkliche Mehrwert? Welche Auswirkungen gibt es auch außerhalb der rein betriebswirtschaftlichen Perspektive.

Auch in der Digitalisierung gilt deshalb für mich Reflexion statt Reflex.

Wenn wir einen Prozess 30 Jahre haben laufen lassen, ohne dass sich jemand offenbar auch nur die Frage gestellt hat, warum der Keks vom Zulieferer nicht einfach auf beiden Seiten mit dem Logo versehen wird, der hat wohl eher ein organisatorisch-systemisches Problem. Und kein rein prozessuales, was man von heute auf morgen durch Digitaleinsatz wegbekommt.

Digitalisierung heißt auch digitale Verantwortung, Fairness bei Veränderungsgeschwindigkeiten, ohne dabei angesichts unausweichlicher Veränderungen den Kopf in den Sand zu stecken. Darum geht es eben auch.

#3: Digitale Transformation passiert im Kopf und nicht in einer App (von Christian Buchholz)

Wenn Unternehmen damit beginnen, über Digitalisierungsprojekte zu sprechen, liegt der Fokus häufig auf der Einführung von neuen Technologien und der Digitalisierung vorhandener Prozesse. „Lass uns daraus einmal eine App machen“ ist häufig der erste Gedanke, wenn über Digitalisierung nachgedacht wird. Sehr schnell lernt man, dass dies nicht ausreichend ist und viele weitere Schritte notwendig sind, um das Unternehmen in die digitale Zukunft zu führen.

Vielleicht wird dann eine große Digitalisierungsoffensive gestartet. Die Mitarbeiter erhalten neue Devices, Prozesse werden digitalisiert und Strukturen verändert. Die IT wird zur neuen Schaltzentrale im Unternehmen.

Sobald das Projekt kalkuliert und aufgesetzt ist, wird es schwierig. Plötzlich stockt die Umsetzung, das vermeintlich klare Projektziel wird wiederholt diskutiert und hinterfragt oder Ressourcen werden plötzlich gestrichen. Spätestens jetzt merken die Beteiligten, dass sich hinter dem Begriff „Digitale Transformation“ doch mehr verbirgt als eine rein technologische Sichtweise.

Nach unserer Erfahrung funktioniert digitale Transformation nicht ohne grundlegende Veränderung von Denkhaltung und Organisationsstrukturen. Die gute Nachricht daran: Die Beteiligten müssen kein Zusatzstudium in Informatik absolvieren, um digitale Transformation wirkungsvoll gestalten zu können. Allerdings hilft es, wenn man in der Lage ist, eine völlig neue Perspektive auf die Kunden und den eigenen Wertbeitrag einzunehmen.

Einige der größten Fehler, die Unternehmen bei der Digitalisierung machen: Digitale Transformation beschränkt sich auf den Ersatz von analogen durch digitale Prozesse.

So wird beispielsweise in einem Warenlager die Bestandsliste aus Papier, die bisher dazu genutzt wurde, den Warenbestand zu korrigieren, durch eine neue App ersetzt, die die Bestände durch Einscannen der Barcodes automatisch abgleicht. Belässt man es bei dieser Maßnahme, so erreicht man vielleicht eine minimale Effizienzsteigerung (die durch die Kosten der App-Entwicklung oft aufgeessen wird). Den größten Teil der digitalen Möglichkeiten lässt das Unternehmen allerdings außen vor.

Das Geschäftsmodell wird nicht verändert

Es gibt keine erfolgreiche digitale Transformation eines Unternehmens ohne eine grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells. Dieser Grundsatz darf nach eigenen Projekterfahrungen und jahrelanger Marktbeobachtung formuliert werden. Als Beispiel sei ein Händler genannt, der seinen ersten Online-Shop eröffnet. Er wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn er sich über neue Ertragsmodelle, logistische Veränderungen und digitale Kompetenzen Gedanken macht.

Widerstände werden nicht eingeplant

Häufig werden digitale Transformationsprojekte auf der Management- und Expertenebene erdacht, geplant und angestoßen. Aus strategischer Perspektive heraus sind die notwendigen Schritte sinnvoll und alternativlos. Anders ist die Wahrnehmung aber häufig bei den Beschäftigten, die das Projekt

umsetzen sollen. Oft fühlen sich diese von der Geschwindigkeit überrollt und gehen nur zögerlich an die Umsetzung bzw. blockieren diese sogar. Ein Autohersteller, der den strategisch notwendigen Umstieg auf alternative Antriebsmodelle vorantreibt, sieht sich möglicherweise großem Widerstand der Belegschaft ausgesetzt, insbesondere wenn die aktuellen Zahlen Rekordumsätze bei Autos mit Verbrennungsmotoren belegen und daher in der gefühlten Realität keine Notwendigkeit für einen Wechsel sichtbar wird.

Digitales Wissen erfasst nicht alle Mitarbeiter

Viele Digitalisierungsprojekte werden von einer kleinen digitalen Elite in schicken Innovation Labs in Zusammenarbeit mit externen Beratern erdacht. Nicht selten werden die eigenen Mitarbeiter erst spät in den Prozess miteinbezogen und bringen dann Aspekte hinein, die als Widerstand und Angst gedeutet werden, bei näherem Hinschauen aber wichtige Erkenntnisse liefern. Wichtig für eine funktionierende digitale Transformation ist, dass das Wissen über digitale Methoden, neue Geschäftsmodelle und das interne Expertenwissen über Kunden und Prozesse möglichst frühzeitig zusammengebracht wird. Nur dann können Geschäftsmodelle entwickelt werden, die auch langfristig funktionieren.

Digitalisierung wird zu spät gestartet

Häufig starten Unternehmen erst dann mit tiefgreifenden Veränderungen ihres Geschäftsmodells, wenn Wettbewerber eine Marktmacht erlangt haben, die signifikant die eigene Position im Markt gefährdet. In der Regel ist es dann aber zu spät, die notwendigen Veränderungen in einer kurzen und auch finanzierbaren Art und Weise umzusetzen.

Der Kunde steht nicht im Fokus

Viele Digitalisierungsprojekte beginnen mit den eigenen Prozessen, entfalten dabei aber nicht ihr wahres Potenzial, weil die Energie sich nahezu komplett auf die Vergangenheit fokussiert. Konzentriert man sich jedoch auf den Kunden und seine Bedürfnisse, hat man die Chance, großartige neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dazu gehört auch ein Konzept für die Datensammlung und -analyse. Das Wissen über die Kundenbedürfnisse ist häufig der einzige (und größte) Wettbewerbsvorteil in einem digitalen Marktumfeld.

Bevor sich ein Unternehmen also mit der technologischen Seite der Digitalisierung beschäftigt, sollten andere wichtige Fragen auf die Tagesordnung kommen:

- Wie digitalisieren wir unser Geschäftsmodell?
- Wie erhalten oder steigern wir in einer digitalisierten Welt unsere Relevanz für die Kunden?
- Wie verändern und erschaffen wir eine Organisationsform, die zukünftig schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen der Kunden reagieren kann?
- Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit in einer digitalisierten Welt?
- Wie treffen wir die richtigen Entscheidungen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein?

Viele der 222 Methoden und Tools in diesem Buch helfen Ihnen dabei, die richtigen Antworten zu finden.

#4: Alles ganz einfach und gleichzeitig ziemlich kompliziert (von Stephanie Bretz)

Wenn sich ein Produkt, ein Unternehmen oder ein Team auf den Weg der digitalen Transformation begibt, bieten sich zahlreiche Ansätze, Strategien und Technologien zur Unterstützung an. Von vielen Seiten wird es so dargestellt, als wäre es ganz einfach, von „hier“ nach „dort“ zu kommen: Mit dem richtigen Tool, der richtigen Software oder der richtigen Person an der Spitze funktioniert der Wandel vom Klassischen zum Digitalen wie von selbst und macht dabei noch Spaß. So wird es versprochen, und viele andere haben es ja schließlich schon vorgemacht.

Wenn es mit dem eigenen Transformations-Projekt dann nicht klappt, ist man rasch desillusioniert. Die digitale Transformation sieht plötzlich ziemlich kompliziert aus: lose Enden, alte Verstrickungen, historisch Gewachsenes, das sich nicht so schnell entwirren lässt, technische Hürden und

hohe Kosten. Dazu kommen womöglich auch noch Blockierer im Team, die sich nicht recht auf das Neue einlassen mögen.

Digitale Transformation ist also ganz einfach und total kompliziert.

Aus meiner Erfahrung in kleinen und großen Transformations-Projekten kann ich sagen: Stimmt! Aber wie kann das sein? Und wie soll man die digitale Transformation dann überhaupt angehen?

Ich empfehle, dass wir dieses Dilemma lösen, indem wir die digitale Transformation als Wechselspiel zwischen Gegensätzen betrachten, auf das es sich einzulassen lohnt. Denn dieser Ansatz liefert den Schlüssel für eine pragmatische und erfolversprechende Herangehensweise an Transformations-Projekte gleich mit.

Was sind das für Gegensätze, die auf die digitale Transformation einwirken?

Nehmen wir zum Beispiel das Naheliegende, nämlich analoge und digitale Medien. Gerade in der Softwareentwicklung oder der digitalen Prozessgestaltung kann es hilfreich sein, erst einmal mit echten bunten Zetteln und einer leeren Wand zu beginnen, um ganz physisch die Gedanken zu sammeln und zu sortieren. Im Nachgang kann man diese Aufgabe einem digitalen Tool übergeben, um neue Verbindungen zu erkennen, automatisch zu kategorisieren oder gemeinsam ein Konzept weiterzuentwickeln. Besonders hilfreich ist dieses Vorgehen übrigens, wenn wir als Team nicht an einem Ort zusammen sein können, wie in den Zeiten der Pandemie, in denen dieses Buch entstand. Werfen wir, wenn wir nach dem Abschluss des Transformations-Projektes in der Digitalität angekommen sind, unsere Zettel und Stifte in den Müll? Eher holen wir sie doch für das nächste Brainstorming wieder heraus.

Dieses Wechselspiel lässt sich auf weitere Gegensätzlichkeiten übertragen, die uns in Transformations-Projekten begegnen:

- Struktur (Mindmaps) und Chaos (Kreativität),
- Herausforderungen (hohe Investitionen) und Chancen (neue Geschäftsmodelle),
- klassisch (Gantt) und agil (Scrum),
- laut und leise,
- forsch und zurückhaltend,
- alt und neu,
- fachlich und technisch,
- „weiblich“ und „männlich“,
- 1 und 0.

Warum sollten wir uns jeweils für die eine oder andere Seite entscheiden? Wir brauchen sie beide. Es lohnt sich für Transformierer:innen, das eigene Unternehmen, Produkt oder Team aus diesen unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen und daraus einen individuellen Weg ins Digitale zu gestalten.

Auch meine persönliche digitale Transformation war und ist ein Spiel der Gegensätze.

Ich stieg nach meinem Literatur-Studium in den E-Commerce ein. Meine Kommilitonen wollten prompt von mir wissen, ob es mir nicht schwerfiele, E-Books zu verkaufen. Meine neuen Kolleg:innen wiederum fragten mich, warum ich eine gedruckte Zeitung las. Waren diese Dinge für mich ein Widerspruch? Überhaupt nicht. Weil ich definierte Strukturen im Print kannte, konnte ich Regeln für die Artikelsortierung online ableiten. Und weil ich die Dynamik im digitalen Shop-System verstand, begriff ich, wieso eine streng hierarchisch organisierte Team-Führung nicht gut funktionierte.

Als Unternehmerin in der Digitalbranche ist es für mich bis heute unglaublich bereichernd, zwischen den Polen zu vermitteln. Ich bin Lehrbeauftragte für BWL, lese am iPad und auf Papier, spreche als Frau auf C-Level oft (noch) vor allem mit Männern, schreibe Tickets und Post-its, nutze ein Trello-Board mit sauberlich getrennten Kategorien und ein Notizbuch mit Chaos-Sortierung. Für mich hat es sich immer ausgezahlt, die Gegensätze zwar zu erkennen, aber nicht das eine zugunsten des anderen zu lassen. Beide Seiten verstehen und dann im Wechselspiel die sinnvollste Kombination finden, das ist für mich erfolgreiche digitale Transformation.

Wir sollten also in der digitalen Transformation beides können.

Ein Team kann z. B. Probleme mit einer agilen Vorgehensweise haben, weil ihm die Orientierung fehlt. Hier hilft ein Gantt-Plan mit fixen Milestones. Ein Mitarbeiter, der gewohnt ist, Entscheidungen von seiner Vorgesetzten freigegeben zu lassen, kann sich scheuen, plötzlich eigene Entscheidungen zu treffen. Hier ist ein Format mit ordnenden Elementen hilfreich, sei es durch gemeinschaftliches Absegnen im Team oder durch die Definition klarer Ziele in einem abgegrenzten Zeitraum.

Obwohl bei diesen Methoden (die uns in vielfältiger Form in diesem Buch begegnen) ganz klassische Elemente zum Tragen kommen, sind sie wertvolle Helfer auf dem Weg der digitalen Transformation. Es kann gar nicht darum gehen, sich strikt von der einen Seite auf die andere zu entwickeln. Denn für jede Verwandlung brauchen wir einen Ausgangspunkt, der uns diese möglich macht. Und das Neue wird immer Elemente des Alten in sich tragen.

Eine neue Führungs-Person allein reicht nicht aus – das ganze Team muss sich gemeinsam auf den Weg der digitalen Transformation begeben. Vor allem transformieren sich in solchen Projekten schließlich die Menschen. Digitalisierung ist also nicht etwas rein Technisches, sondern auch und vor allem etwas Kulturelles. Es geht nicht nur um Systeme, Programme oder Maschinen, sondern ganz besonders um die Menschen, die die Digitalisierung leben.

Wenn wir uns auf einen Transformations-Prozess einlassen, ändern wir uns selbst. Und weil gerade das nicht so einfach ist, sollten wir großzügig, geduldig und offen sein, um voneinander zu lernen.

Für mich ist das im Laufe der Zeit das Spannendste an meiner Arbeit in digitalen Transformations-Projekten geworden: Wie verhalten wir uns, wenn wir uns verändern? Was trauen wir uns, wie ticken wir, wie können wir unterschiedliche Gemüter und Bedürfnisse für ein gemeinsames Ziel zusammenbringen? Wie kommunizieren wir miteinander? Was bringt jede:r Einzelne in die Projektkultur mit ein? Und vor allem: Was können wir voneinander lernen?

Wenn wir uns gemeinsam auf diese Fragen einlassen, können wir die digitale Transformation pragmatisch angehen – ohne falsche Versprechungen, überzogene Erwartungen oder misstrauische Hemmungen.

Manchmal kompliziert, manchmal ganz einfach, aber immer wieder spannend und herausfordernd.

#5: Auf nach Digitalien (von Benjamin Brüser)

Wo fängt man an, wenn der Begriff „Digitalisierung“ schon eine ganze Generation lang umherwabert und so normal geworden ist, dass er als Gattungsbegriff gleichermaßen für radikale Innovation und Schutzbehauptung für Stillstand gelten kann?

Das Internet als „Neuland“ (Angela Merkel) wurde 2014 verlacht und jetzt, einige iPhone-Generationen später, stehen wir immer noch vor der gleichen Herausforderung: Das Neuland steht uns in vielerlei Hinsicht noch bevor – sowohl von der technischen Infrastruktur als auch von dem Skillset; schonungslos offengelegt durch eine Pandemie, die alle bisher vermeintlichen stabilen Strukturen neu zusammengewürfelt hat.

Es gibt nicht „die eine Digitalisierung“, sondern lediglich phasenweise, iterative Anpassungen und Erweiterungen der eigenen Wahrnehmung davon. So wie sich die Welt für Kinder jeden Tag neu erschließt, so lernen wir Erwachsene ebenfalls täglich neue Kontexte kennen und passen diese an unseren Wertekanon an.

Dabei gibt es wenig schwarz-weiß, sondern vielmehr bunte, changierende Ausprägungen der eigenen Sichtweise, die auch davon abhängig ist, aus welchem Betrachtungswinkel und zu welchem Zeitpunkt man der Digitalisierung begegnet.

Als Architekt haben mich zwei Zitate als Orientierung begleitet: der „genius loci“ (der „Geist des Ortes“) und Goethes „Man sieht nur, was man weiß“. So wie man einen Ort beim ersten Mal wahrnimmt, wird man ihn nie wieder betrachten. Als Mensch stellen wir mit jeder Wiederkehr Bekanntes in den bestehenden Kontext und formen unsere neue Realität daraus.

War „Digitalisierung“ für unsere Großeltern noch Rundfunk und Schwarz-weiß-Fernsehen, konnten unsere Eltern VHS-Kassetten aufnehmen und mit einer Vielzahl spezialisierter Geräte Digitales

konservieren. Wir haben mit C64, CD-ROM und Napster nächtelang herumexperimentiert, wohingegen unsere Kinder nur noch streamen und Apps öffnen, statt Software zu installieren. Waren Stromausfall und Existenzsorgen durch den technischen Fortschritt vor 100 Jahren real, sind heutzutage fehlendes WLAN und ein leerer Handyakku die limitierenden Faktoren.

Meine persönlichen „digitalen Heureka-Momente“ waren der Verkauf meiner analogen Spiegelreflexkamera im Jahr 2002 und die Vorstellung des iPhones 2007, im beruflichen Kontext dann die rasante Entwicklung von Rechnergeschwindigkeiten und Speicherkapazitäten und dem mobilen, cloudbasierten Internet.

„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“

Carly Fiorina, ehe. CEO von HP

Das ist mittlerweile allen klar. Nur wann, wie, durch wen und mit welchen Werkzeugen bleiben als Fragen offen und zudem: Welche Rolle spiele ich als Person in diesem Konstrukt?

Die digital unterstützte echte Welt zu verstehen ist meine Mission. Aus welchen Komponenten ist dieser Wandel zusammengesetzt, welche Stellschrauben stehen zur Verfügung und was macht die kontinuierliche Veränderung Richtung Digitalisierung mit unseren bestehenden Werten und uns selbst?

Mit der Gründung von „Emmas Enkel“ im Jahr 2011 haben Sebastian Diehl und ich unser „Neuland“ betreten. Unsere Idee einer Symbiose von Tante-Emma-Laden und Onlineshop mit Lieferservice war so weit gedacht, dass wir viele ungeschriebene Gesetze des Handels über Bord geworfen und bekannte Komponenten neu zusammengefügt haben. Dies ging nur, weil die technischen, digital unterstützten Optionen auf einmal zur Verfügung standen.

Nur wie sollte unser Ziel aussehen, welches wir ansteuern wollten? Das war im Vorfeld nicht klar auszumachen. Diese positive Naivität hat geholfen, unsere Idee binnen sechs Monaten in die Realität umzusetzen: Im stationären Laden konnte wie in der „guten Stube“ per iPad bestellt werden, nebenbei wurde im effizienten Lager die Bestellung gepackt. Onlinebestellungen wurden zur Wunschzeit nach Hause geliefert, und mit rollbarer Regalierung, wechselndem Mittagstisch, der Erfindung des virtuellen Regals mit Abholstation hat Emmas Enkel viele Innovationen entwickelt, die mittlerweile „normal“ sind. Die hohe Medienaufmerksamkeit, die Finalteilnahme bei den World Retail Awards und ein Preis beim „Land der Ideen“ zeigten, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben. Die Reise ging weiter mit der Expansion und Kooperationen mit großen Konzernen. Der rote Faden war immer vorhanden, die Richtung änderte sich jedoch stetig quer zum Wind – und endete mit dem Verkauf an einen DAX-Konzern im Jahr 2016.

Aus den Erfahrungen von mittlerweile 20 Jahren aktiver Digitalisierung sind mir folgende Punkte besonders wichtig, um den Weg nach Digitalien zu finden:

- Warum sollte ich dorthin gehen? Was ist meine Erwartungshaltung (-> Why, How, What von Simon Sinek).
- Digitalisierung ist keine Sackgasse. Vieles kann erstmal ausprobiert und mit wenigen Schritten korrigiert werden.
- Fragt nach dem Weg! Auf jedem Teilstück, auf jedem Gebiet gibt es Menschen, die diese Region besser kennen als man selbst.
- Stetiges Daraufstoßen und Anstupsen (im Englischen „Nudging“ genannt) ist eine der besten Möglichkeiten, sich nach Digitalien zu begeben und man wird beginnen, sich dort wohlfühlen. Einfach mal machen!

#6: Das kleine 1x1 der agilen digitalen Transformation (von Sabina Lammert)

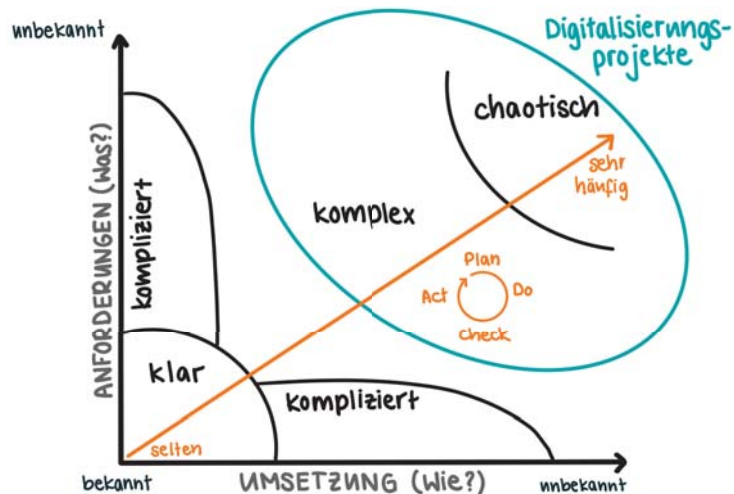
Damit die digitale Transformation zum Erfolg wird, braucht es ein Umdenken in der gesamten Organisation. Die Zusammenarbeit muss nicht nur in Produktentwicklungsteams neu gelernt werden, sondern auch das Management und die administrativen Abteilungen brauchen ein Verständnis dafür, dass dieser Wandel eine gemeinsame Basis aus agilen Werten und Prinzipien benötigt. Nicht selten wird daher die digitale Transformation auch als „agile digitale Transformation“ bezeichnet.

In diesem Zusammenhang wird oft berechtigterweise die Frage gestellt, weshalb eine digitale Transformation agil sein muss und was überhaupt agil bedeutet. Wenn diese beiden Fragen von

den Mitarbeitern Ihrer Organisation nicht beantwortet werden können, werden Sie im Zuge Ihrer Transformation regelmäßig auf Widerstand stoßen.

Der aus meiner Sicht sinnvollste erste Schritt, um den Weg in die agile digitale Transformation zu ebnen, besteht aus der Aufklärung genau dieser Zusammenhänge für die betroffenen Menschen. Im zweiten Schritt ist es wichtig, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Da ich selbst gefühlt ein halbes Jahr intensiver Auseinandersetzung gebraucht habe, um zu begreifen, was sich hinter Agilität verbirgt und dieses Wissen in Verbindung mit Digitalisierung zu setzen, möchte ich an dieser Stelle meinen persönlich besten Zugang zu der Thematik kurz umreißen:

Dazu nehme ich in meinen Seminaren die Stacey-Matrix zur Hand, die natürlich nicht die Realität in ihrer Komplexität widerspiegelt, jedoch dabei hilft, gedanklich erste Schubladen zu öffnen.



Modell nach der Stacey-Matrix

Die Stacey-Matrix (siehe Methode Nr. 183, Seite 540) beschreibt in erster Linie vier Systeme – klar, kompliziert, komplex und chaotisch –, die sich im Bekanntheitsgrad von Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten unterscheiden. Sind sowohl Anforderungen (Was ist zu tun?) als auch Umsetzung (Wie mache ich es?) zu 100% bekannt, befinden wir uns in einem klaren System, in dem wir laut Cynefin Framework (siehe Methode Nr. 53, Seite 220) Regeln klar befolgen und Checklisten abarbeiten können. In solchen Systemen macht beispielsweise das Erstellen eines detaillierten Projektplans, der jedes Arbeitspaket einer Ressource selbst drei Jahre im Voraus zuteilt, absolut Sinn. Je unbekannter Anforderungen und Umsetzung werden, desto mehr müssen wir uns beim Treffen von Entscheidungen in diesen Umgebungen wegbewegen vom Abrufen unserer Erfahrung hin zu einem Ansatz des Handelns und Beobachtens, um Muster zu identifizieren.

Der Unterschied in jedem dieser Systeme ist, dass wir Reflexionszyklen unterschiedlicher Länge benötigen, um sie erfolgreich zu bewältigen. Wo in klaren Systemen eine einmalige Planungsphase mit anschließender Umsetzung und abschließenden lessons learned vollkommen angebracht ist, braucht es in komplizierten, komplexen und chaotischen Systemen deutlich kürzere Zyklen aus Plan-Do-Check-Act. Dabei gilt: Je unbekannter die Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten, desto kürzer müssen die Zyklen sein, um der Situation gerecht zu werden.

Denn Kontrolle in solchen Umgebungen erhält man nicht durch das Befolgen eines Plans, sondern durch das regelmäßige Überprüfen der sich ändernden Rahmenbedingungen und der damit verbundenen Plananpassung.

Agile Vorgehensweisen werden komplizierten, komplexen und chaotischen Rahmenbedingungen deshalb so gerecht, weil sie eine strukturierte Reflexion meist in Form von Retrospektiven (siehe Methode Nr. 166, Seite 503) eingebaut haben. Sie ermöglichen, dass der sogenannte Deming-Zyklus

der kontinuierlichen Verbesserung (Plan-Do-Check-Act) einen tatsächlich gelebten Checkpoint mit Fokus auf der gemeinsamen Zusammenarbeit hat.

Nun stellt sich die Frage, wie die Digitalisierung in dieses Gesamtbild einzahlt.

Die allermeisten Unternehmen, die sich auf den Weg in die digitale Transformation begeben, sind von Haus aus keine digitalen Experten. Meistens war die einzige IT-Abteilung, die sie im Haus hatten, der IT-Support, der für die Bereitstellung von Laptops und für die Verwaltung von Betriebssystem und Software verantwortlich war. Plötzlich jedoch wünschen sich Kunden IT-basierte Lösungen – auch von Automobilkonzernen, Banken, Versicherungen, Pharma-Unternehmen oder Supermarktketten. Alle Branchen müssen zeitgleich zu digitalen Experten werden, um mit ihren Produkten gegen die globale Konkurrenz wie Amazon, Google oder PayPal antreten zu können, die zunehmend mehr Branchen disruptiv beeinflussen. Die Herausforderung bei diesem Unterfangen ist, dass es intern keine ausreichende Expertise für die Anforderungen und vor allem für die Umsetzung dieser gibt.

Und hier sind wir an dem Punkt, an dem die Projekte vieler Unternehmen nicht mehr links unten in der Stacey-Matrix zu finden sind, sondern schlagartig in den komplexen und chaotischen Bereich springen.

Ein solches Projekt als Organisation zu stemmen, erfordert nicht gleich einen kulturellen Wandel und eine agile digitale Transformation. Werden es plötzlich zwei, drei oder mehr Projekte, dann merken bald das Management und die Mitarbeiter, dass die bisherige Art der Zusammenarbeit den neuen Bedingungen nicht gerecht werden kann. Eine Lösung, um diese Flut an Komplexität zu stemmen, ist die Einführung agiler Zusammenarbeitsmethoden in den betroffenen Bereichen und der Aufbau eines Verständnisses für die beschriebenen agilen Grundlagen in der gesamten Organisation.

#7: Das Yin und Yang von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (von Tobias Scharikow)

Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie ich mich nach meinem Wirtschaftsinformatik-Studium als Freelancer im Bereich der digitalen Produktentwicklung selbstständig gemacht habe. Schon während meines Studiums habe ich diverse Fachmessen besucht, in denen früh von Digitalisierung, Digitaler Transformation, Internet of Things und Künstlicher Intelligenz aufgeregt diskutiert wurde.

In der ersten Zeit meiner Selbstständigkeit hatte ich das Glück, an Greenfield-Projekten¹ zu arbeiten, die in modernen Umgebungen für Remote Work und global verteilte Teams strukturiert waren. Die angepriesene Zukunft schien tatsächlich da zu sein. Doch im Laufe der Zeit hat mich die Realität eingeholt, und in diversen Brownfield- und Legacy-Projekten² wurde mir bewusst, dass viele Unternehmen noch mit ganz anderen Herausforderungen zu kämpfen hatten, als einfach nur auf die nächstbeste Technologie aufzuspringen.

Ich war ernsthaft verblüfft. Wie konnte die Kluft zwischen dem Status quo und der angepriesenen Zukunft, zwischen dem, was möglich war, und dem, was wirklich umgesetzt wurde, teilweise so gewaltig sein? Es war für mich teilweise sehr paradox, wie auf der einen Seite von Künstlicher Intelligenz gesprochen wurde und in der Praxis viele Unternehmen es noch nicht einmal geschafft hatten, ihre Webseiten, Portale und Bestellstrecken nutzerfreundlich und performant zu gestalten. Was lief da schief?

1989 wurden von Tim Berners-Lee die Grundlagen für das World Wide Web entwickelt und Ende der 90er begann die Kommerzialisierung des Internets. Damit bin ich gemeinsam mit der rasanten Entwicklung des Internets und den damit verbundenen digitalen Technologien aufgewachsen. Wenn ich diese Zeit reflektiere und mir die exponentiellen Kurven dieser Entwicklungen anschau, dann hat es sich so angefühlt: Egal ob Hardware, Vernetzung oder Digitalisierung, Technologien haben sich ständig überholt, und man konnte gewiss sein, dass stets nach ein paar Tagen schon wieder die nächstbessere Technologie oder Hardware an die Tür geklopft hat.

¹ Bei Greenfield-Projekten hat man die Möglichkeit, Software auf einer „freien, grünen Wiese“ mit den passenden Technologien zu bauen, ohne sich großartig mit den Rahmenbedingungen von Alt-Systemen zu beschäftigen.

² Bei Brownfield- und Legacy-Projekten muss man im Kontext von teilweise sehr großen und historisch gewachsenen Alt-Systemen und -Architekturen unter Beachtung der jeweiligen Rahmenbedingungen neue Software hinzuentwickeln oder die bestehenden Alt-Systeme weiterentwickeln.

Diese Entwicklung war (und ist) rasant, für mich persönlich aber nur natürlich und logisch. Ich konnte auf neue Technologien ohne hohe Kosten aufspringen und mit diesen experimentieren. Was man nicht mehr gebraucht hat, wurde verworfen. Gab es eine bessere Technologie, hat man diese ausprobiert. Mein Blick war stets in die Zukunft gerichtet, und ich war aufgeregt, was die nächsten Technologien verändern würden. Ich habe mich im wahrsten Sinne des Wortes stets selbst transformiert und bin dem Gang der Zeit gefolgt.

Nur wo kommen in dieser Gleichung die großen Unternehmen vor? An Geld kann es ganz offensichtlich nicht gemangelt haben. Am Willen meist auch nicht, im Gegenteil. Die Geschichten um Unternehmen, die nicht schnell genug waren und komplett disruptiert wurden, waren und sind realer denn je.

Der digitale Wandel beeinflusst alles – wie wir leben und kommunizieren, wie und wo wir arbeiten, wie wir unsere Kunden akquirieren, halten und zufriedenstellen.

Es ist bei Unternehmen daher nicht mit der bloßen Einführung von neuen Technologien und Tools getan. Prozesse müssen umgedacht und neu modelliert werden. Mitarbeiter müssen „abgeholt“ und weitergebildet, ein neues Mindset muss geschaffen werden. Eine neue digitale Kultur wird notwendig.

Do wo anfangen? Für mich sind folgende Faktoren für den Erfolg von digitaler Transformation notwendig:

1. Verstehe deine Vergangenheit

Damit digitale Transformation gelingen kann, muss der Weg frei sein. Dazu gilt es, zunächst zu verstehen, was überhaupt im Weg steht – und sich von diesen Altlasten befreien, egal ob es starre Prozesse oder überholte IT-Infrastrukturen sind.

2. Schaffe heute die Voraussetzungen

Digitale Transformation betrifft das Unternehmen als Ganzes sowie jeden Mitarbeiter individuell. Umso wichtiger ist, die digitale DNA sowohl in der Unternehmenskultur als auch bei jedem Einzelnen zu verankern und die notwendigen Rahmenbedingungen und Fähigkeiten dafür zu schaffen. Die Mitarbeiter sind das Kapital eines jeden Unternehmen und jeder Einzelne muss sich transformieren. Weiterhin müssen die Strukturen geschaffen werden, um die zukünftigen Technologien flexibel in einer Plattform-Ökonomie adaptieren zu können. Prozesse können nicht immer 1:1 digital transformiert werden, sondern müssen vorher für die digitale Welt optimiert und umgedacht werden.

3. Blicke in die Zukunft und adaptiere sie

Wer sich Abbildungen zur digitalen Transformation nach der Digitalisierung anschaut, könnte schnell den falschen Eindruck gewinnen, dass digitale Transformation eine Endstufe darstellt. Ich bin der Meinung, dass digitale Transformation ein kontinuierlicher Prozess ist und niemals enden wird. Wenn der Weg daher frei ist und die Voraussetzungen für den Wandel geschaffen sind, muss dieser Weg auch gegangen werden, und die Technologien, Prozesse und Co. müssen eingeführt und gelebt werden.

Das Schöne ist, dass Sie als Leser mit diesem Buch einen Werkzeugkasten in den Händen halten, den Sie auf allen drei Stufen verwenden können.

**Wenn man nur einen Hammer hat, sieht alles aus wie ein Nagel.
Aber mit den Methoden aus diesem Buch haben Sie ein wahres
Potpourri zur Verfügung, um verschiedenste Probleme
der digitalen Transformation anzugehen.**

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

#8: Dekomposition des digitalen Elefanten (von Jan Herrmann)

Digitalisierung ist eine sehr komplexe Aufgabe und stellt jeden vor eine immense Herausforderung. Sie kann die persönliche Weiterentwicklung oder ganze Konzerne betreffen. Ich setze bei derartigen Aufgaben gern auf klare Problemlösung und bediene mich der Mathematik, gehe die Herausforderung also analytisch an.

Nähert man sich dem besonders großen „Elefanten“ auf diesem Wege, stellt sich die Frage, wie die Zielfunktion aussieht, was die Nebenbedingungen sind und welches mathematische Verfahren zur Lösung beitragen kann. Damit hier keine zu komplexe Gleichung entsteht, schneide ich das Problem in Scheiben und kreierte damit Teillösungen, die in Summe ein annähernd optimales Ergebnis erzeugen. Diese Herangehensweise des „Kleinschneidens“ eines Problems oder Elefanten nennt man Dekomposition – und sie führt uns schnell zu ersten wichtigen Erkenntnissen.

Zuerst muss man aber den Elefanten identifizieren. Das kann ein Geschäftsprozess sein, ein Produkt, eine Beziehungslandschaft oder auch ein Kunde. Im Grunde genommen spielt das Objekt keine Rolle. Elementar wichtig ist aber, dass man das Objekt seinem Grunde nach beschreiben kann. Im analytischen Sinne würde man von der Darstellung des Lösungsraums sprechen. Sobald man sich über das entsprechende Bild im Klaren ist, muss man sich um die einzelnen Scheiben kümmern. Bspw. kann man sich fragen, welche Inputfaktoren es gibt, welche Bearbeitungsmethoden in dem Objekt passieren oder welche exogenen Faktoren einwirken. Der entscheidende Schritt ist, die Bausteine des Objektes zu erkennen. Bleiben wir bei den Inputfaktoren: In einem kleinen Unternehmen kann es die Nachfrage aus dem Internet sein, eine interne Anforderung oder eine verbale Anfrage per Telefon. Nun beschäftigt man sich mit den einzelnen Elementen und versucht diese entweder weiter zu zerteilen oder man fängt an, diese zu digitalisieren und optimieren. Die Element werden „verdaubar“ und es wird deutlich einfacher, den richtigen Know-how-Träger, die Experten oder Technologien zu finden, die eine Digitalisierung ermöglichen.

Nehmen wir einmal an, dass sämtliche Inputfaktoren digitalisiert werden sollen: Telefonanfragen werden von einem Chatbot entgegengenommen, interne Anforderungen über digitale Bedarfsanforderungen integriert und mit externen Anfragen verknüpft und gebündelt. Es entsteht eine Digitalisierung der gesamten Inputfaktoren und generiert eine neue digitale Art und Weise, mit einem Teilobjekt des Elefanten umzugehen. Schließlich führt die Digitalisierung der Teilobjekte zu einem digitalen (zusammengesetzten) Elefanten.

Die Moral dieses Schlaglichts? Lassen Sie uns die einzelnen Objekte angehen und optimieren. Dann setzen wir sie wieder zusammen und erhalten ein sinnvolles und starkes Ergebnis. Erst dann sollte man sich mit Schnittstellen und übergreifenden Optimierungen und Digitalisierungen beschäftigen. So muss man keine Angst vor der digitalen Transformation haben.

#9: Kleine Schritte (von Beate Sommer)

Ich arbeite im öffentlichen Dienst mit einer Vielzahl von Prozessen und Dienstvorschriften. Veränderungen können platziert werden, jedoch mit der notwendigen Vorlaufzeit und unter Berücksichtigung aller Eventualitäten und höchster Genauigkeit. Projekte durchlaufen viele Genehmigungsinstanzen nach klaren Vorgaben in einer insgesamt sehr traditionellen Welt. Und zugleich befinden wir uns in derselben Organisation auf dem spannenden Weg der digitalen Transformation, in dem neue Arbeitsmethoden ausprobiert werden und Innovationsprojekte neuen Kriterien folgen. Wie das zusammenpasst, fragen Sie sich?

Beginnen Sie, kleine Schritte zu gehen.

Ein großes System, welches stabil funktioniert und öffentliche Aufgaben erfüllen muss, sollte nicht von heute auf morgen eine neue „New Work“- oder „Start-up“-Hülle übergestülpt bekommen. Dazu wurde das System mit den vielen Vorschriften nicht geschaffen. Das bedeutet allerdings nicht, dass es veränderungsresistent ist – ganz im Gegenteil! Denn die Organisation besteht nicht nur aus Prozessen, sondern aus Menschen. Und menschliche Neugier ist Ihr Wegweiser zu mehr Wandlungsfähigkeit. Andreas Steinle und Dr. Carl Naughton beschreiben basierend auf der Merck-Neugier-Studie von 2018: „Kaum etwas bringt uns stärker voran als die menschliche Neugier – ob als Individuen, Gesellschaften oder Organisationen. Sie bringt uns dazu, den Dingen auf den Grund zu gehen und Neues zu erlernen. Die Neugier hilft uns, Veränderung nicht als etwas Bedrohliches, sondern als spannendes Neuland zu erfahren.“³ Außerdem sagen sie: „Es zeigt sich, dass die Neugier nicht nur Innovationen in Unternehmen vorantreibt, sondern Organisationen grundsätzlich wandlungsfähig macht.“ Im Erwachsenenleben bzw. im Geschäftskontext wurde die menschliche Neugierde bisher völlig unterschätzt. Auch wenn die ein oder andere Persönlichkeit Veränderungen

³ <https://www.merckgroup.com/de/company/curiosity/curiosity-report.html> (Stand: 13.03.2021).

gegenüber unsicher gegenübersteht, hat die Neugierde der Menschen doch dafür gesorgt, wie wir heute leben.

Digitalisierung, Innovation und Vernetzung sind wie ein neues Zeitalter, in dem Organisationen entscheiden müssen, wie sie diese neuen Entwicklungen für sich nutzen möchten. Die vielfältigen Möglichkeiten der digitalen Transformation sind herausfordernd und komplex. Zugleich sind sie spannend, machen Spaß, zeigen neue Perspektiven und bieten eindrucksvolle Erfolgchancen.

Unser Arbeitsumfeld entwickelt sich stetig weiter, ebenso wie Methoden und Technologien. Neue Arbeitsweisen und veränderte Ansprüche an das Arbeitsleben lassen sich nicht wegdiskutieren.

Wenn Sie gezielt mit der Veränderung beginnen möchten, gibt es kein Richtig oder Falsch. Es gibt nur eine Bedingung:

Sorgen Sie für die notwendige Beachtung auf Management-Ebene. Führungskräfte müssen mutiger werden und mehr Vertrauen in ihre Organisation und die Menschen setzen, die dort arbeiten. Jeder kann an einer Stelle im System anfangen und die vielen Möglichkeiten nutzen, die es täglich gibt. In fast jedem Bereich innerhalb einer Organisation sind intrinsisch-motivierte Personen zu finden.

Jede:r Mitarbeiter:in in einer Organisation kann bei dem Prozess der Veränderung unterstützen. Neue Methoden auszuprobieren, braucht lediglich etwas Neugierde. Stellen Sie sich eine leere Landkarte vor. Etwas Spannendes, das wir sehen, lesen oder hören, zeichnen wir auf dieser Landkarte ein. Alle gemachten Entdeckungen verbinden wir mit Linien, die Wege darstellen. Indem wir uns neues Wissen aneignen oder Praxisbeispiele aus anderen Unternehmen sammeln, verstärken wir diese Verbindungen und lassen Straßen entstehen. Methoden, die wir mehrfach getestet haben und schätzen, könnten z. B. stärkere Verbindungen in Formen von Autobahnen erhalten. Andere, ebenfalls spannende Themen bleiben in Waldgebieten so lange verborgen, bis wir dazu bereit sind, auch diese Pfade weiter zu erkunden. Diese Landkarte kann mit anderen Menschen geteilt werden. Im besten Fall gibt es jemanden, der eine Idee von uns weiterträgt und vielleicht dafür sorgt, dass sie verwirklicht wird. Höchstwahrscheinlich finden wir dabei auch Personen, die neue Formate mit uns gemeinsam ausprobieren möchten. So wächst unsere Landkarte zu einem Abenteuer heran, das die ganze Organisation entdecken darf, und mündet in neuen Werten, die wichtig für die Zukunft sind.



Das Schwierigste bei dieser Entdeckungsreise ist das unbekannte Land und die damit einhergehende Ungewissheit über den Weg und das Ziel. Hier fühlen sich viele Menschen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte unwohl. Wo bisher Pläne verfolgt und Ergebnisse vorhergesagt wurden, bewegen wir uns nun in einem Bereich, in dem wir unbekannte Wege beschreiten, währenddessen lernen und uns ständig anpassen. Dabei handelt es sich um einen Lernprozess, der Zeit, Verständnis und die richtigen Erwartungshaltungen benötigt. Manche Methoden oder auch ganze Projekte werden nicht immer zu einem sichtbaren und erfolgreichen Endprodukt führen. Neues auszuprobieren, Produkte iterativ anzupassen oder sogar zu beenden, ist eine Veränderung, die besonders viel Zeit braucht und nicht unterschätzt werden darf. Völlige Transparenz hilft beispielsweise für ein besseres Erwartungsmanagement. Wirken Sie falschen Erwartungen entgegen, in dem Sie regelmäßig kurze Updates über gewonnene Erkenntnisse und später auch über angepasste Lösungen transparent machen. So wird keiner überrascht, wenn Sie plötzlich einen ganz anderen Weg einschlagen.

Dennoch wird uns die ein oder andere Baustelle auf unseren neuen Wegen begegnen.

Wir werden hin und wieder einen Moment stehenbleiben oder zwei Schritte zurückgehen müssen.

In solchen Situationen hilft ein Ausflug in die Vogelperspektive, um mit anderen Augen auf das Geschehene zu sehen. Manchmal bin ich zu schnell mit meinen Ideen und überrenne meine Kolleginnen und Kollegen wortwörtlich. Das kann verschiedene Gründe haben – und ist kein Beinbruch. Wichtig sind eine gute Beobachtungsgabe und Verständnis.

Unter anderem inspiriert durch Carl R. Rogers, dem Erfinder des aktiven Zuhörens, habe ich folgende Checkliste entworfen, die Sie gerne nutzen können, wenn es plötzlich nicht mehr vorwärts geht:

1. **Das Big Pictures im Blick behalten und Rückschläge niemals persönlich nehmen.**
 - In der Vogelperspektive schaue ich neutral auf die aktuelle Situation und erhalte einen gewissen Abstand.
 - Wo stehe ich mit welchem Standpunkt?
 - Wo steht mein Gegenüber mit welchem Standpunkt?
 - Wie haben wir zusammengefunden?
 - Worum geht es aktuell?
2. **Kolleginnen und Kollegen aktiv zuhören.**
 - Ich reagiere nicht unmittelbar auf meine:n Gesprächspartner:in, damit auf beiden Seiten Zeit zum Reflektieren bleibt.
 - Ich versuche nicht voreingenommen zu sein, sondern höre konzentriert zu.
 - Ich stelle Rückfragen, wenn ich etwas nicht verstehe.
3. **Feedback geben.**
 - Oftmals hilft bereits das Zuhören. Auch wenn ich eine eigene Erfahrung einbringen möchte, lohnt sich manchmal Zurückhaltung.
 - Ich muss nicht direkt Feedback geben, vielleicht ergibt sich eine Idee beim nächsten Kaffeegespräch.
 - Ich frage am Ende des aktiven Zuhörens, ob mein:e Gesprächspartner:in einen Ratschlag oder eine Idee hören möchte, sofern ich mich dazu entscheide, zu unterstützen.

Nahezu jede Person befindet sich auf dem Weg der Veränderung an einer anderen Stelle und geht die Schritte unterschiedlich schnell. Vielleicht möchten manche sogar lieber zurückgehen. Wenn Sie sich dessen immer wieder bewusstwerden, begleiten Sie Ihre Organisation mit viel Empathie und voller Freude auf diesen neuen Wegen.

Höchstwahrscheinlich werden Sie sogar von neuen Abzweigungen überrascht, die Ihnen Kolleginnen und Kollegen aufzeigen. Erfahrungsgemäß sind Sie in Ihrer Organisation mit Ihrem Mindset und Ihrer Neugier nicht allein!

#10: Warum die digitale Transformation menschlich ist und keinen Aufschub duldet (von Dirk Kossey)

„Du solltest Dinge nicht anders machen, nur damit sie anders sind. Sie müssen besser sein.“⁴

Elon Musk, Tesla-Gründer

Zeitenwende. Das Licht drang in die Tiefen des Ur-Ozeans vor. Einige Mehrzeller, die sich seit ewigen Zeiten aus einzelligen Organismen entwickelten, wurden neugierig. Sie entschlossen sich schließlich dazu, mutig an die Oberfläche zu schwimmen, um das Ufer zu erobern.

Eine neue Zeit begann. Die Artenvielfalt explodierte, im Wasser, auf dem Land. Pflanzen und Tierarten wurden stärker, schneller, schlauer. Einfach besser. Seit dreieinhalb Milliarden Jahre entwickeln sich die Lebewesen auf unserem Planeten nun bereits weiter – solange dauert die Evolution von den ersten primitiven Urformen des Lebens bis hin zu den heutigen Säugetieren und Menschen bereits an.

Wir schreiben das Jahr 2021. Alexa ist nun Ihr Gesprächspartner. Chatbots beantworten Ihre Fragen. Die ersten Autos fahren bereits auf Teststrecken autonom, Drohnen liefern bald Pakete bis zu Ihrer Haustür und Menschen werden Biosensoren implementiert, um den Blutzuckerspiegel zu regeln. Alles wird noch stärker, noch schneller, noch schlauer. Einfach noch besser – allerdings nicht in Milliarden von Jahren, sondern in immer schnelleren Zyklen, in Jahren, Monaten, Wochen und Tagen. Die Evolution erreicht mit der digitalen Transformation ihre nächste Stufe.

Die digitale Transformation ist ein Meilenstein in der evolutionären Weiterentwicklung der Menschheit. Dazu benötigte sie nur wenige Jahre, bis sie so richtig ins Rollen kam – vergleichbar dem Mooreschen Gesetz, nach dem sich die Speicherkapazität alle 18 Monate verdoppelt.

⁴ <https://www.studihub.de/elon-musk-seine-besten-30-sprueche-und-zitate/>

Ihren Ursprung fand die Digitalisierung mit den ersten Rechenmaschinen in den 1950er-Jahren. Sie startete dann 1982 mit den ersten Computern und der massenhaften Umwandlung analoger in digitale Daten der Musik-CD richtig durch.

Deutlich spürbar wurde für mich die digitale Revolution erstmals mit der rasanten Verbreitung der Mobiltelefone in den 1990er-Jahren. Ich war als Vertriebsmanager beim Telekommunikations-Konzern Vodafone tätig, und die Kunden rissen uns die ersten Mobiltelefone quasi aus den Händen, täglich starteten Kolonnen von LKWs aus unserem Zentrallager.

2007 sollte sich dann alles entscheidend ändern: Apple brachte mit dem iPhone sein erstes Smartphone auf den Markt. Mit dem persönlichen Begleiter können wir Menschen scheinbar alles, zumindest viel mehr als vorher, als das Handy nur klingeln konnte: EKG messen, fotografieren, fernsehen, Preise vergleichen, Revolutionen organisieren und Erlebnisse in Wort und Bild teilen. Und das Telefonieren geht auch noch. Das Smartphone ist ein Produkt der digitalen Transformation, welches das Verhalten der Menschheit, ihre Ansprüche und ihre Fähigkeiten von Grund auf ändert – und vor allem stark verbessert. Die digitale Transformation ist die unglaublich beschleunigte Form der Evolution. Sie findet mit Steve Jobs genialer Erfindung in allen Lebensbereichen statt, und der Mensch steht dabei im Mittelpunkt, wie der Apple Gründer so schön bemerkte:

**„Es ist nicht der Glaube an die Technologie.
Es ist der Glaube an die Menschheit.“⁵**

Die Anordnung der Nullen und Einsen in den digitalen Reihen ist somit nur das Mittel zum Zweck. Es geht um das Verhalten der Menschen, ihre Wünsche, ihre Fähigkeiten und nicht zuletzt um ihren Vorteil.

Die digitale Transformation, auch „digitaler Wandel“ genannt, bezeichnet per definitionem einen fortlaufenden, tiefgreifenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess für die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Dieser digitale Prozess beeinflusst Information, Kommunikation und Transaktion elementar und führt zu einem neuen Verhalten der Protagonisten. In wirtschaftlicher Hinsicht sollen Unternehmen die gestiegenen Erwartungen und Erlebnisse der Kunden erfüllen.

Es geht also bei der digitalen Transformation, genau wie in der Evolutionsgeschichte, unverändert um den Menschen, um seine Weiterentwicklung. Und um seinen Vorteil. Um die Verbesserung. Um eine gesteigerte Wertschöpfung:

**„Du solltest Dinge nicht anders machen, nur damit sie anders sind.
Sie müssen besser sein.“⁶**

Tesla-Gründer Elon Musk bringt den Sinn und Zweck der digitalen Transformation präzise auf den Punkt. Es geht unverändert um das Überleben, nun aber verlagert auf die wirtschaftliche Ebene. Es geht darum, die Effizienz zu steigern, die Kundenbasis zu erweitern und neue Geschäftsmodelle zu generieren. Kurzum: Es geht darum, sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Lassen Sie sich nicht von einer neuen, höchst effizienten und kreativen Spezies, den Start-ups, fressen. Nokia war gestern, Stehenbleiben wird gnadenlos bestraft.

„Wollen“. „Können“. „Machen“⁷

Für Ihre erfolgreiche digitale Transformation sind drei Faktoren ausschlaggebend: das „Wollen“, das „Können“ und das „Machen“. Zum ersten Faktor (dem „Wollen“): Sie müssen Veränderungen, Verbesserungen und Weiterentwicklungen wirklich wollen, sonst scheitert Ihr Vorhaben schon im Ansatz. Um noch einmal Steve Jobs zu bemühen:

„Du kannst sie zitieren, du kannst ihnen widersprechen, du kannst sie verherrlichen oder verteufeln, nur eines kannst du nicht tun: sie ignorieren – denn sie verändern Dinge. Sie bringen die menschliche Rasse nach vorne. Diejenigen, die verrückt genug sind zu denken, sie könnten die Welt verändern, tun es auch.“⁸

Es liegt also an Ihnen, ob sie eine Veränderung herbeiführen wollen. Soll Ihr Unternehmen jedoch auf weitere Jahre erfolgreich im Markt bestehen, so sind Veränderungen alternativlos. Ganz gleich,

⁵ <https://www.zitat-des-tages.de/zitate/es-ist-nicht-der-glaube-an-die-technologie-es-ist-der-glaube-an-die-menschheit-steve-jobs>

⁶ <https://www.studihub.de/elon-musk-seine-besten-30-sprueche-und-zitate/>

⁷ Vgl. <https://nfp-energie.ch/de/key-themes/195/synthese/3/cards/30>

⁸ <https://www.sueddeutsche.de/digital/zitate-von-apple-mitbegruender-steve-jobs-warum-der-marine-beitreten-wenn-man-pirat-sein-kann-1.1156198>

welche Produkte und Dienstleistungen sie vermarkten. Denn die Welt um Sie herum dreht sich in einem immer schnelleren Turnus und bleibt auch nicht stehen. Bewegen Sie sich nicht mit der Welt, so ergeht es Ihnen wie den ehemaligen Marktführern: Krupp, Quelle, Kodak oder Nokia. Der Sinkflug vollzieht sich mal im Sturzflug, mal schleichend.

Der Punkt ist: „Wollen“ bedeutet Veränderung. Und damit tun sich leider die meisten Menschen sehr schwer. Die Komfortzone zu verlassen, ist eben unbequem, das Festhalten am Status quo eher der Standard, funktioniert aber im Rahmen der Digitalisierung nicht mehr. Die Start-ups sind kleine Piranhas, die erbarmungslos an Ihrem Umsatz knabbern. Seien Sie gewiss: Verlassen Sie diese Komfortzone nicht selbstständig, so werden Sie aus Ihrem Paradies herausgeworfen. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.⁹

Doch wie in den meisten Lebensbereichen ist es bei der digitalen Transformation nicht mit dem „Wollen“ getan. Sie müssen es auch „Können“. Sie benötigen das entsprechende Wissen, um Ihr Vorhaben umzusetzen. Sie benötigen das Know-how, um neue Geschäftsmodelle entwickeln und zum Erfolg führen zu *können*. Und natürlich müssen Sie die richtigen Mitarbeiter einsetzen und befähigen, digitale Prozesse zu gestalten. Lebenslanges Lernen ist nicht länger eine Phrase: Legen Sie los. Buchen Sie Seminare. Und vor allem: Studieren Sie intensiv die Methoden in unserem Buch!

Und last but not least müssen Sie auch „Machen“. „Was nützt die Liebe in Gedanken“¹⁰, um mit dem Filmdrama mit Daniel Brühl und Anna Maria Mühe zu sprechen. Sie müssen die Dinge angehen und umsetzen. „Der Schnelle frisst den Langsamen“, wie der ehemalige Vodafone-Geschäftsführer Dr. Peter Walz zu recht zu sagen pflegte. Was Sie heute nicht schaffen, müssen Sie morgen schon doppelt umsetzen, um Ihre Ziele zu erreichen.

Produkte, Prozesse und Plattformen bestimmen die digitale Transformation

Gestalten Sie also Ihre persönliche digitale Strategie. Drei Themen stehen im Mittelpunkt, um digitale Wertschöpfungen zu gestalten: Produkte, Prozesse und Plattformen.¹¹

Smarte Produkte und das Internet der Dinge nehmen in unserem Leben eine immer stärkere Rolle ein und werden in einem unglaublichen Tempo weiterentwickelt. Es ist schon ein Wahnsinn, dass mir meine Smartwatch mein medizinisches EKG anzeigt und dazu auffordert, mich mehr zu bewegen – was ich nach dem Verfassen dieser Zeilen beherzigen werde.

Die Automatisierung von Prozessen ist die Grundvoraussetzung, um eine erfolgreiche Customer Journey Ihres Kunden zu realisieren. Nur mit funktionierenden digitalen Prozessen können Sie Ihre Gewinne und Umsätze skalieren.

Und als Drittes benötigen Sie natürlich Plattformen, über die Sie Ihre Produkte vermarkten. Die Bestellung Ihrer Kunden in Ihrem Online-Shop muss automatisch bearbeitet werden, um die Zufriedenheit in punkto Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit zu steigern. Einfach funktionierende Fullfilment-Leistungen, wie kostenlose Lieferung, Zahlungen mit allen Abrechnungsmitteln wie Paypal oder Kreditkarte und schnelle Reklamationsbearbeitung im After-Sales-Service, setzen die Kunden voraus, wenn Sie bei Ihnen einkaufen. Plattformen wie Amazon, Ebay oder Zalando erweisen sich dabei als überlegener digitale Öko-Systeme und bestimmen den Takt bezüglich Servicequalität, Preise und Geschwindigkeit. Die Leistungen werden immer besser. Orientieren Sie sich an Amazon mit seiner extremen Kundenorientierung. Wer nicht digital mitspielt, spielt bald überhaupt nicht mehr mit. Die Gesetze der Evolution gelten 1:1 bei der digitalen Transformation.

Ihr Kunde im Mittelpunkt

Unternehmen machen oft den Fehler, der Technologie zu viel Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei ist die Customer Experience der Schlüssel für einen gelungenen Übergang in die digitale Welt. Begeistern Sie Ihre Kunden, schaffen Sie völlig neue Erlebnisse. Das ist der wahre Ansatz der digitalen Transformation. Es geht um Menschen! Die Erwartungshaltung, insbesondere der jungen Generation, ist die treibende Kraft. Dabei gilt: Eine analoge Kundenbeziehung kann nicht auf dieselbe Art und Weise gestaltet werden wie ein digitales Verhältnis. Stellen Sie Ihre Kunden konsequent

⁹ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/zitate-des-wirtschaftsjahrs-2010-wer-nicht-mit-der-zeit-geht-geht-mit-der-zeit/3736970.html?ticket=ST-5999763-Z5BmpGVb9HMBjxTHaw2E-ap2>

¹⁰ https://de.wikipedia.org/wiki/Was_nützt_die_Liebe_in_Gedanken

¹¹ Vgl. <https://www.wissensfabrik.ch/potentialwirtschaft/>

in den Mittelpunkt. Zielen Sie darauf ab, digitale Produkte, Services und Marken zu gestalten, die positive Gefühle auslösen.

Unternehmen müssen ihr ganzes Handeln auf die Kunden und ihre Bedürfnisse ausrichten, um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Verbraucher denken nicht mehr in Online- oder Offline-Schubladen. Sie erwarten neben personalisierten, auf sie zugeschnittenen Produkten und Erlebnissen auch volle Transparenz. Sei es bei den Preisen, der Verfügbarkeit, der Produktqualität, den Umgang mit ihren Daten, der Herkunft von Produkten, der Nachhaltigkeit von Verpackung und Versand oder den Produktions- und Arbeitsbedingungen.

Was gerade Start-ups richtig machen: Sie stellen die Kunden mit all ihren Wünschen und Problemen wirklich und absolut in den Mittelpunkt. Sie analysieren jeden einzelnen Schritt und Berührungspunkt der Customer Journey. Dabei ist ihre zentrale Frage: „Was ist ihr Problem?“ Beim Kauf eines Rasenmähers geht es eben nicht um die Maschine, sondern um das Mähen des Rasens. Oder um die Entspannung dabei. Start-ups lassen alles Überflüssige in der Produkt- und Prozessgestaltung weg, fügen Innovationen hinzu, gewinnen so schnell Marktanteile und zerstören die bestehenden Anbieter unaufhörlich und gnadenlos.

Netflix greift das Fernsehen an, die Videotheken sind bereits zerstört. Taxis können sich nur noch per Gesetz gegen Uber retten, und junge Leute buchen aufgrund der unglaublichen Vielfalt des Airbnb-Leistungsangebots keine Hotelzimmer. Disruption hat Methode und einen klaren Plan. Wie das genau funktioniert, können Sie von Clayton M. Christensen, einem Vordenker aus dem Silicon Valley, lernen. Oder schneller mit den zahlreichen Methoden in unserem Buch.

Big Data als Grundvoraussetzung

Die digitale Transformation funktioniert nicht ohne die entsprechende Datenbasis. Sie ist die Grundvoraussetzung für all Ihre digitalen Aktivitäten. Sammeln Sie Daten, verarbeiten und übertragen bzw. nutzen sie diese, wo es nur geht. Wie alt ist Ihr Kunde, wo wohnt er, wofür interessiert sie sich und was wünscht er sich? Wo liegen deren Probleme? Was hat sie schon gekauft? Was wünscht er sich? Hat er Kinder? Ein Haus? Wie hoch ist ihr Einkommen? Welches Toilettenpapier benutzt er – drei- oder vierlagig? Mag sie Pizza Margherita tiefgekühlt oder doch lieber von der Pizzeria um die Ecke? Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram und Twitter liefern eine Antwort auf all diese Fragen und schöpfen aus diesem Wissen per Werbung ihre gigantischen Gewinne. Sparen Sie nicht am falschen Ende. Sie benötigen diese Daten. Sie müssen dafür wissen, wie man eine Datensammlung aufbaut, eine Zielgruppe definiert und selektiert, die passenden Kommunikationskanäle auswählt, die digitale Kampagne gestaltet, eine personalisierte Ansprache kreativ gestaltet, das Kundenbedürfnis trifft und dann zur richtigen Zeit im richtigen Umfang ausspielt. Ein Post in Facebook mit acht Likes ist kein digitales Marketing. Es ist nur ein Post.

Das Erstaunliche: Über 2,8 Milliarden Menschen teilen ihre Präferenzen und ihre Daten freiwillig mit den sozialen Netzwerken¹², davon rund 44 Millionen allein in Deutschland¹³. Partizipieren Sie von diesem unglaublichen Mehrwert in Ihrer Kommunikation und Kundenansprache, schalten Sie personalisierte Werbung mit eben diesen Daten. Denn genau das ist der Vorteil der digitalen Transformation: Sie wissen mehr über Ihre Kunden und können Ihre Angebote zielgruppen-, nein, zielpersonengerecht ausspielen. Und das mit personalisierten Angeboten, die genau den Wünschen der Kunden entsprechen.

Die digitale Welt ist ein Dorf

Wenn wir von der digitalen Transformation sprechen, sprechen wie im selben Atemzug auch von der Globalisierung. Durch das Internet ist die Welt ein Dorf geworden. Jeder kennt jeden. Jeder ist mit jedem vergleichbar. Jeder konkurriert mit jedem. Ihre Kunden haben in Sekundenschnelle Ihre Preise mit dem des Wettbewerbs auf der ganzen Welt verglichen. Das ist Segen und Fluch zugleich. Das Problem dabei ist: In allen Bereichen hinken wir in Deutschland dem globalen Wettbewerb hinterher. Nicht einmal unsere Telekommunikationsnetze halten dem internationalen Vergleich Stand.

Die mächtigsten Player wie Amazon, Facebook, Apple, Google oder Alibaba kommen alle aus den USA oder China. Die erfolgreichsten Start-ups stammen aus dem Silicon Valley oder aus China. Deutschland muss aufpassen, das es nicht den Anschluss verliert. Tesla greift mit seinen E-Autos

¹² Vgl. <https://de.statista.com/themen/1842/soziale-netzwerke/>

¹³ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/554909/umfrage/anzahl-der-nutzer-sozialer-netzwerke-in-deutschland/>

unsere Autoindustrie an, die für jeden 10. Arbeitsplatz verantwortlich zeichnet. Es liegt letztendlich an uns selbst, an jeden Einzelnen von uns: Transformieren Sie Ihr Unternehmen digital. Schauen Sie sich alle Prozesse an, die Sie verbessern können. Gestalten Sie neue Produkte und Wertschöpfungen. Und trauen Sie sich einen großen Wurf zu. Die Mehrzeller haben sich schließlich auch aus dem Wasser getraut.

Agile Managementmethoden

Die Digitale Transformation bedarf neuer Arbeitsweisen und Managementmethoden, um mit der Geschwindigkeit des globalen Wettwebers Schritt zu halten. Ich empfehle Ihnen schlanke Vorgehensweisen und Methoden wie Design Thinking¹⁴ oder Scrum¹⁵, die aus dem Silicon Valley stammen. Mit diesen Techniken agieren Sie agiler, fokussierter und kommen schneller zu ersten Ergebnissen. Vor einer aufwendigen Entwicklung entstehen dabei erste Lösungsansätze auf dem Papier. Die Arbeitsergebnisse werden in kurzen Abständen besprochen und gegebenenfalls direkt korrigiert. Sie überprüfen mit agilen Managementmethoden in einer Art „Endlosschleife“ Ihre Projekte und verbessern so kontinuierlich alle Ebenen Ihres Wertschöpfungsprozesses – wie in der Evolution.

Mit klassischen Methoden laufen Sie eher Gefahr, nach Monaten zu der Erkenntnis zu gelangen, dass der eingeschlagene Weg der falsche war. Unser Buch erläutert Ihnen die agilen Methoden detailliert. Natürlich müssen Sie nicht alle Unternehmensbereiche gleich führen: Die Kassiererin oder den Buchhalter führen Sie wahrscheinlich unverändert mit klassischen, den Web-Entwickler mit agilen Führungsmethoden.

Mein Plädoyer für eine neue Unternehmens-Kultur

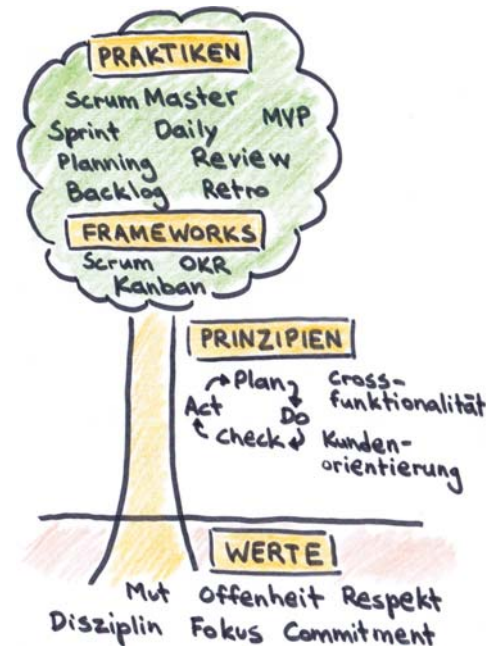
Es gehören Mut, Umsetzungsstärke und Know-how dazu, um das eigene Unternehmen auf den digitalen Pfad zu führen. Sie benötigen eine klare Vision und den festen Willen, wirklich etwas weiterzuentwickeln, zu verbessern und zu verändern. Nicht stehen zu bleiben.

Tappen Sie nicht in die Falle, die Dinge direkt groß und langwierig aufzuziehen. Fangen Sie kleiner an und versuchen Sie vor allem, Ihre Kunden, deren Probleme und Bedürfnisse zu verstehen. Eruiieren Sie, wie Ihr Geschäftsmodell zukünftig angegriffen werden könnte und wie es durch die Digitalisierung in Gefahr gerät, wenn Sie untätig bleiben. Wenn Sie sich nicht der digitalen Welt zuwenden, dann wird ein anderer von außen Ihre Welt digital öffnen. Fragen Sie Ihre Kunden, mit welchen Herausforderungen sie aktuell kämpfen und wo ihre Schmerzpunkte liegen.

Bauen Sie digitale Schnittstellen und neue Services zu Ihren Kunden auf, führen Sie eine digitale Interaktion ein und generieren Sie aus diesen Kontakten zusätzliche Verkäufe. Analysieren Sie, was gut läuft und was weniger? Auch wenn sich Ihre Kunden nicht beklagen, bedeutet dies nicht, dass Sie zufrieden sind. Viele verlieren den Überblick über laufende Verträge, Preisaktualisierungen oder Produkt-Features, die sie aber voll bezahlen. Das macht auf Dauer unzufrieden.

Und dann ist gerade bei der digitalen Transformation viel „Learning by doing“¹⁶ angesagt. Die digitale Transformation bedeutet auch, Produkte auf den Markt zu bringen, die noch nicht perfekt sind. Ja, richtig, dass läuft unserem deutschen Qualitätsbewusstsein zuwider. Doch die agile Herangehensweise in der digitalen Transformation bedingt auch eine völlig neue Kultur, mit Fehlern umzugehen. Veränderung impliziert, auch Fehler zu machen und diese zuzugestehen. Aus neuen Informationen und Fehlern zu lernen. Haben aber Mitarbeiter davor Angst, etwas falsch zu machen, so trauen sie sich nicht, großartige Neuerungen zu entwickeln. Das ist wahrscheinlich einer der Gründe, warum Deutschland digital in den Rückstand geraten ist: Schnelle Prozesse und Innovationen ohne eine 100-prozentige Absicherung laufen unserer deutschen Fehlerakzeptanz zuwider.

Darüber hinaus: Die digitale Transformation ist Chefsache.¹⁷ Steht die Chefin oder der Chef nicht voll und ganz hinter dieser Ausrichtung, so ist sie zum Scheitern verurteilt. Dabei muss eine neue Unternehmenskultur geschaffen werden, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist. Kreativität für Veränderung benötigt den entsprechenden Freiraum. Binden Sie Kunden und Mitarbeiter



¹⁴ Vgl. <https://digitaleneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/>

¹⁵ Vgl. <https://scrumguide.de/die-geschichte-von-scrum/>

¹⁶ Vgl. <https://karrierebibel.de/learning-by-doing/>

¹⁷ Vgl. <https://www.maschinenmarkt.vogel.de/digitale-transformation-ist-chefsache-a-770194/>

in die Prozesse ein. Holen Sie Feedback ein, sammeln Sie Daten, analysieren Sie sie, sammeln Sie Erkenntnisse und setzen diese um. Lassen Sie Fehler zu und lernen Sie daraus.

Ihr Ziel: Welchen Mehrwert möchten Sie erreichen?

Beantworten Sie die entscheidenden Fragen, um daraus Ihre persönlichen Schritte für eine Veränderung abzuleiten: Welche Ziele und welche Mehrwerte möchten Sie erreichen? Wie ist der aktuelle Ist-Zustand? Wo möchten Sie genau hin? Wenn Sie nicht wissen, wo Sie stehen und was genau Ihr Ziel ist – wie wollen Sie es erreichen? Die digitale Transformation gelingt Ihnen nur, wenn das Management und die Mitarbeitenden ihr Verhalten ändern. Motivieren Sie alle Beteiligten. Ohne Motivation keine Veränderung! Die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit positiven Erlebnissen und Mehrwerten ist dabei Ihre Mission.

Oft bleiben die meisten Unternehmen jedoch bei Fragen der Optimierung und Effizienzsteigerung stehen. Damit Ihnen das nicht passiert, haben wir dieses Buch für Sie verfasst. Sie wissen nun ja: Entscheidend ist das Wollen. Das Können. Das Machen. So gelingt Ihnen der nächste Evolutions-schritt – Ihre persönliche digitale Transformation. Und denken Sie immer daran: Es geht dabei nicht um Nullen und Einsen. Es geht um den Menschen.

Starten Sie digital durch.

#11: Wie nähere ich mich digitalen Themen? (von Göran Göhring)

Die Digitalisierung ist ein sehr weites Feld. Manchmal weiß man gar nicht, wo man anfangen soll. Ist man kein „Digital Native“ geht man meist zu rational an diese Thematik heran und beginnt, Bekanntes in die digitale Welt zu kopieren. Hilft das? Vielfach nein. Hilfreich ist dagegen, die sogenannte Ungewissheitskompetenz leben zu können. Man liest sich ins digitale Denken ein. Man denkt nach. Wie geht das möglichst risikolos? Testen – machen – verwerfen ... und wieder testen – wieder machen – wieder verwerfen ...

Aber wie funktioniert ein solches Vorgehen in der Geschäftspraxis? Man sollte doch eigentlich im Berufsleben keine Fehler machen, wenn eine gute Karriere das Ziel ist? Diese Ungewissheitskompetenz – ein etwas sperriger Begriff – des Ausprobierens von Neuem, das für die Fähigkeit steht, trotz unvollständiger Information beherzt und schnell zu entscheiden und dabei aus Fehlern rasch zu lernen, liegt unserer deutschen Mentalität wohl weniger.

Die FAZ schrieb im November 2020, dass diese Ungewissheitskompetenz der entscheidende Erfolgsfaktor in der militärischen Führung sei und auch in der Notfallmedizin hilfreich ist. Die Entwicklung der Fähigkeit, sich im Nebel der Ungewissheit zu bewegen, ist ein wichtiger Punkt, um mit Krisen oder Neuem umgehen zu können. Dementsprechend erscheint die Ungewissheitskompetenz als gute Eigenschaft für Menschen, Schritt für Schritt mit digitaler Innovation eine Wandlungsfähigkeit von Themenfeldern zu erzielen – ein kontinuierlicher Langstreckenlauf in immer wieder neuen Bereichen.

Mit digitalen Methoden oder Tools effektiver und effizienter Erfolg zu haben oder Ziele zu erreichen, ist *die* Aufgabe in unserer heutigen Welt. Dazu kommt aber auch, dass in der digitalen Welt jeder Tag immer wieder Tag 1 – im Sinne des Amazon Gründers Jeff Bezos – ist, denn an Tag 2 gehören viele Dinge der Digitalisierung schon zum alten Eisen, sind überholt, müssen neu kreiert und eingesetzt werden. Ein Kreislauf, der schneller denn je durchlaufen wird. Wie schafft man das?

**„Jedes Unternehmen, das künftig Erfolg haben will,
muss ein Technologieunternehmen werden.“**

Miriam Wohlfahrt, Gründerin des Fintechs RatePay

VW-Chef Herbert Diess sieht es genau wie die Digital-Expertin Miriam Wohlfahrt: „Tesla ist der einzige Hersteller, der das Auto von der Software her erdacht hat, als ein Device im Datennetz, das Kundendaten sammelt, auswertet und schnell reagiert. Da ist Tesla der Autoindustrie voraus. Tesla ist ein Digitalkonzern, der Autos baut.“ Apple ist ein Digitalkonzern, der auch Telefone baut. Netflix produziert (datengetriebene) Unterhaltung und ist ein gutes Beispiel für die digitale Wandlungsfähigkeit in der Medienbranche. Die Netflix-Programmanager wissen genau, was wir sehen

wollen. Es geht nicht darum, was der Redakteur oder Regisseur persönlich gut findet. Netflix hat aus meiner Sicht das Fernsehen entscheidend revolutioniert. Der Hersteller von Fahrrad-Heimgeräten Peloton ist auch ein gutes Beispiel. Die FAZ sagt dazu: „Warum ist Adidas nicht auf diese Idee gekommen? Kern dieses Geschäfts ist nicht das Rad, sondern das Coaching, der interaktive Unterricht über einen Bildschirm. Peloton bezeichnet sich ja selbst auch nicht als Sport-, sondern als Tech-Unternehmen.“. Weitere Beispiele gibt es zur Genüge.

Wie nähere ich mich also digitalen Themen und digitalen Methoden, um einen zielgerichteten Wandel im Unternehmen anzustoßen?

Vier grobe Hauptfelder sehe ich hier. Sie werden alle in den 222 Methoden und Instrumenten dieses Buches in irgendeiner Art und Weise beleuchtet.

1. Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen sowie intelligentes Datenmanagement und -analyse

Alle Prozesse eines Unternehmens können durch Digitalisierung abgebildet werden. Daraus entsteht eine nie zuvor erreichte Effizienz, aber auch schnellere Entscheidungssituationen aufgrund besserer Datengrundlage. Dies gilt für digitale Finanzprozesse zur Always-on-Bereitstellung von KPIs bis hin zur Automatisierung aller Standardprozesse eines Unternehmens.

2. Optimierung der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation

Dieses Arbeitsfeld reicht von einfachsten, kollaborativen Tools der Zusammenarbeit bis zu hin zur durchdeklinierten Remote-first-Strategie einer Organisation.

3. Kunden-Interaktion und -Kommunikation verbessern, beschleunigen oder effizient automatisieren

Die Arbeit mit und an Kunden und Verbrauchern ist schon lange nicht mehr nur Sache des Vertriebs und des Marketings. Digitalgetriebene Strategien ermöglichen engere und reibungslos strukturierte Geschäftsoportunitäten.

4. E-Commerce

Seit der Covid-19-Pandemie gehört die digitale Shoppingplattform auf jede Agenda im Consumer Sales. E-Commerce zu betreiben, reicht aber weiter und ermöglicht, global skalierbare Geschäfte effizienter denn je zu betreiben – von Markplatz-Business bis hin zur Circular Economy, von B2B bis B2C.

#12: Die Wolkenkuckucksheimfalle (von Benno van Aerssen)

„Wenn Spinnen vereint weben, können sie einen Löwen fesseln.“

Äthiopisches Sprichwort

Sollten Sie bereits meine Ausführungen zur „Ideenreichtumsfalle“ im Schlaglicht #1 gelesen haben, dann habe sie Klarheit darüber, dass es einer der größten Fehler ist, die Ideenfindung zu Projekten der digitalen Transformation ausschließlich den IT-Experten und Entwicklern zu überlassen.

Wenn die „Ideenreichtumsfalle“ links des Weges der digitalen Transformation liegt, dann finden Sie auf der anderen Seite des Weges die „Wolkenkuckucksheimfalle“. Wenn Sie so wollen das genaue Gegenteil zur „Ideenreichtumsfalle“.

Projekte, die an der Wolkenkuckucksheimfalle gescheitert sind, leiden darunter, dass speziell in den frühen Ideenfindungsphasen keine IT- oder Softwareexperten und Softwareentwickler mit beteiligt sind. In Unternehmen, die in die Wolkenkuckucksheimfalle treten, herrscht der Glaubenssatz vor, das „irgendwelche Softwareexperten“ später unsere Ideen in Programmcode umsetzen und dass diese Softwareentwickler sowieso nur die Dinge programmieren, die andere ihnen vorgeben.

„Viele Ideen wachsen besser, wenn man sie in ein anderes Hirn umpflanzt, als sie in dem zu belassen, aus welchem sie stammen.“

Oliver Wendell Holmes

In der Wolkenkuckucksheimfalle werden zuverlässig zwei hässliche Reibungsverluste produziert:

1. Bei allen Möglichkeiten, die die Welt heute bietet, werden Ideen generiert, die sich tatsächlich nicht umsetzen lassen – unser Wolkenkuckucksheim. Entweder erzeugt das großen Frust, weil tatsächlich nichts umgesetzt wird, oder weil das, was am Ende umgesetzt wurde, bestenfalls nur ein weichgespülter Abklatsch der ursprünglichen Idee ist.
2. Wir erzeugen ein sehr starkes „Not-Invented-Here-Syndrom“ in Richtung der Softwareentwickler, die am Ende den Programmcode erstellen müssen, um die Realität zu erzeugen. Softwareentwickler erzeugen nicht klaglos in dunklen Kellern 24 Stunden lang Quellcode. Sie sind Menschen wie wir alle, für die die wertvollsten Dinge die Ergebnisse eigener kreativer Erschaffensprozesse sind.

Beteiligen Sie deshalb so früh wie möglich in Ihren digitalen Transformationsprojekten auch die Menschen, die am Ende den Quellcode erzeugen müssen, der erst die neue Realität entstehen lässt! Folgen Sie auch bei Projekten der digitalen Transformation den grundlegenden Erfolgsprinzipien der ergebnisoffenen Erschaffensarbeit: Arbeiten Sie divers und multidisziplinär!

Folgen Sie also der alten Gewissheit: „Die Dosis macht das Gift“. Zu viele digitale Nicht-Experten sind ebenso schädlich wie zu viele digitale Experten.

„Jede Arbeit ist wichtig, auch die kleinste. Es soll sich keiner einbilden, seine Arbeit sei über die seines Mitarbeiters erhaben. Jeder soll mitwirken zum Wohle des Ganzen.“

Robert Bosch

#13: Digitale Transformation oder (Problem)-Lösungen neu denken (von David Sauer)

Wie schätzen Sie die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen ein? Der Blick in die Forschung und Praxis gibt uns einen Einblick in die unterschiedlichen Vorstellungen, Erwartungen und Erlebnisse von Unternehmen zur Digitalisierung und digitalen Transformation.¹⁸

Die Bandbreite ist groß. In einigen Unternehmen sind digitale Prozesse bereits etabliert, CRM-Systeme und elektronische Warenwirtschaftssysteme eingeführt sowie die Automatisierung und Optimierung von bestehenden Produktions-, Arbeits- und Kommunikationswegen realisiert. Ungeachtet dieser Entwicklungen werden wir zusätzlich mit vielen neuen Fragen zu disruptiven oder selbstlernenden Technologien und digitalen Geschäftsmodellen konfrontiert; Veränderungen, die immer schneller voranschreiten, uns vor neue Anforderungen stellen und dabei auf den ersten Blick genauso viele Möglichkeiten wie Herausforderungen mit sich bringen – abhängig vom Standpunkt des Betrachters.

Wie begegnen wir diesen Herausforderungen? Im „Was“ geht es oft um Produkte, Dienstleistungen oder ganze Geschäftsmodelle, die von digitalen Anwendungen und Technologien sowie Kunden mit neuen Bedürfnissen herausgefordert werden. Im „Wie“ können wir uns fragen, wie bisherige erfolgreiche Prozesse und bestehende Strukturen zukünftig auch noch zum Erfolg führen und unsere (digitalen) Produkte, Dienstleistungen und Kunden optimal unterstützen können. Ausgehend vom Kunden bietet die Digitalisierung damit jedem Unternehmen die Chance, die eigenen Prozesse und Produkte neu zu denken und anzupassen. Damit beeinflusst insbesondere die Anpassungsfähigkeit den Erfolg unserer Organisation und es kommt darauf an, wie wir es schaffen können, proaktiv und antizipativ diese Veränderungen wahrzunehmen, aufzunehmen und in unseren Produkten und Dienstleistungen für unsere Kunden zu nutzen.

Das Beispiel von KODAK zeigt, was passiert, wenn wir nicht handeln. Schnell fällt in diesem Zusammenhang auch das Schlagwort von der „digitalen Kompetenz“ – und ein Muster zeigt sich. Zum einen wird „die IT“ als Impulsgeber oder sogar in der Verantwortung gesehen, neue Systeme einzuführen, technische Möglichkeiten aufzuzeigen, Prozesse zu digitalisieren oder neue Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Zum anderen wird „die IT“, oft als Flaschenhals für neue Ideen gesehen,

¹⁸ Soluk, J., Kammerlander, N., Zöller, M.: Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen, 2020.

und andere Fachabteilungen möchten ihre Anforderungen nur schnell realisieren – ziemlich egal, wie das geschieht.

Wie kann also die *gesamte* Organisation den technologischen Fortschritt nutzen, um bekannte (digitale) Kundenwünsche zu bedienen und unerkannte Wünsche durch (digitale) Kreativität zu wecken?

„Gehe ich vor dir, dann weiß ich nicht, ob ich dich auf den richtigen Weg bringe. Gehst du vor mir, dann weiß ich nicht, ob du mich auf den richtigen Weg bringst. Gehe ich neben dir, werden wir gemeinsam den richtigen Weg finden.“

Afrikanisches Sprichwort

In der Begleitung digitaler Transformationen in und mit Unternehmen wird mir die individuelle Bedeutung von Digitalisierung für jede Organisation stets vor Augen geführt. Rational betrachtet, stehen uns neue Variablen in Form von neuen Technologien als Handwerkszeug zur Verfügung. Diese können wir individuell und kreativ einsetzen, um Wertschöpfung zu ermöglichen, Prozesse zu vereinfachen, Probleme zu lösen und Freiräume für Mitarbeiter zu schaffen, in denen neue und komplexe Fragestellungen gelöst werden können. Diese neuen Ideen und Handwerkszeuge helfen uns, das „Warum“ eines jeden Unternehmens individuell zu beantworten: die Kundenwünsche und deren Bedürfnisse.

Wir können also Lösungen neu denken und dass nicht nur in spezifischen Digitalisierungs- und Innovationsabteilungen, sondern mit allen beteiligten Mitarbeitern, sowie mit jeder Fachabteilung zusammen. Denn ...

- digitales Wissen zeigt uns *neue* Suchfelder für Lösungen im bestehenden (analogen) Fachwissen auf.
- bestehendes (analoges) Fachwissen ermöglicht die Anwendung von digitalem Wissen in neuen Bereichen.
- digitales Wissen ohne bestehendes Fachwissen in der Organisation entspricht oft nicht bestehenden Erwartungen.
- Fachwissen ohne digitales Wissen bleibt oft hinter den eigenen Erwartungen zurück.

In diesem Sinne nutzen wir das neue digitale Wissen gleichermaßen wie bestehendes und neues Fachwissen eines jeden Unternehmens, um Problemlösungen neu zu denken. In vielen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen kann die Digitalisierung uns neue Möglichkeiten aufzeigen. Auf dem Weg dahin ist die fachübergreifende Kooperation und Konzeption ein Schlüssel zum Erfolg, nämlich neue Lösungen zu denken und sie umzusetzen.

Dabei verlaufen Veränderungen schnell, und die Einbindung eines jeden Mitarbeiters ist essenziell. Wir wissen nie, wer eine neue analoge Idee denkt, die eventuell digital gedacht erfolgreich ist. Zum Bearbeiten aktueller und zukünftiger Herausforderungen auf dem Weg Ihrer ganz individuellen digitalen Transformation helfen Methoden und Techniken zur Ideenfindung, Fokussierung, Umsetzung sowie erfolgreichen Steuerung kultureller Veränderung. 222 Methoden haben wir dazu für Sie in diesem Buch zusammengestellt – als Werkzeug, Lösungen neu zu denken. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

#14: Digitale Transformation heißt Transformation der Kultur (von Valerie Wacker)

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens ist das Humankapital – entwickeln und bauen doch die Mitarbeitenden die Produkte. Ohne die Menschen kann ein Unternehmen nicht funktionieren. Soweit wird mir wohl jeder zustimmen.

Umso erstaunlicher ist, dass der Faktor „Mensch“ so wenig in den unternehmerischen Köpfen verankert ist, wenn man an die digitale Transformation denkt. Meistens werden mit der digitalen Transformation technologie-orientierte Aspekte wie Künstliche Intelligenz, Blockchain oder auch Quantum Computing verbunden. Je nach Kenntnisstand wird noch über den aktuellen Kurs des Bitcoins philosophiert, der Wert von Daten in der Zukunft erörtert oder über die Effizienz der smarten Fabrik diskutiert. Das Wort „digital“ in der Digitalen Transformation scheint also zu überwiegen und spielt sich auf einer ganz sachlichen und objektiven Ebene ab, nämlich auf der Ebene der Digitalisierung. Und wo bleibt die Transformation?

Digitale Transformation oder Digitalisierung?

Bei der Transformation sind wir nicht mehr ganz so sachlich, denn jetzt wird es subjektiv und emotional, weil wir bei einer Transformation über die Auswirkungen der technologie-basierten Aspekte auf die Mitarbeitenden sprechen. Und Veränderungen haben leider zunächst immer eine negative Konnotation. Gut ist, dass es jetzt endlich um die Menschen geht. Die Menschen, die doch das wichtigste Kapital des Unternehmens darstellen und trotzdem schnell vernachlässigt werden in der *digitalen* Transformation.

Dabei ist eine Vernachlässigung fatal, denn der Mensch verliert in der digitalen Transformation nicht an Bedeutung und verliert auch nicht seinen Arbeitsplatz, sondern er ist der Mittelpunkt einer neu gewonnenen Arbeitsumgebung, in der er sich erst zurechtfinden muss. Denn durch den Einsatz neuer Technologien wird unser Arbeitsalltag grundlegend transformiert und das ist die eigentliche Herausforderung! Die Mitarbeitenden haben mit deutlich mehr zu kämpfen als nur mit dem Erlernen eines neuen Softwareprogramms:

- Multitasking bekommt eine ganz neue Bedeutung, wenn immer wieder neue Chatnachrichten aufpoppen, die beantwortet werden wollen, weil man auf die dazugehörige E-Mail nicht schnell genug geantwortet hat oder nicht ans Handy gegangen ist. Sich dabei immer wieder in der Kürze der Zeit in wechselnde Themengebiete hineinzusetzen, erfordert eine unglaublich hohe Auffassungsgabe und das bei genauso viel Qualität und Präzision wie noch zu der Zeit, als man seine Aufmerksamkeit nicht 100 Dingen gleichzeitig widmen musste.
- Zahlreiche Plattformen zur schnelleren Kommunikation dienen häufig auch dem rascheren Austausch von Dokumenten oder bieten die Möglichkeit, dass alle Beteiligten gleichzeitig darauf zugreifen können. Während wir bisher etwas eigenständig bearbeitet und dann abgelegt haben, arbeiten heute alle gleichzeitig an einem einzigen Dokument, bei dem immer ersichtlich ist, wer was erarbeitet hat und wie lange er dafür gebraucht hat – so viel Transparenz braucht Toleranz gegenüber anders arbeitenden Menschen und den Mut, seine Arbeit noch im Bearbeitungsstatus offen preiszugeben. Auf Feedback muss auch nicht mehr gewartet werden, nachdem man seine Arbeit verschickt hat, sondern der Feedbackgebende bekommt einen Link zum Dokument oder liest einfach direkt mit, sodass eigentlich auch keine Verschnaufpause da ist. Es gibt keine Möglichkeit, sich kurz zurückzulehnen, die Arme über dem Kopf zu verschränken und sich über das Erarbeitete Gedanken zu machen. Vielmehr wird erwartet, dass das Feedback umgehend wieder eingearbeitet wird – die digitale Welt ist sehr schnelllebig und erwartet dieses auch von ihrem Gegenüber.

Und wer nun meint, dass gelte nicht für ihn und sein eigenes Umfeld, der denke jetzt bitte an Situationen, wenn man 'kurz mal nebenbei' etwas per App bestellt oder gar die Mängel der Bestellung bei einem Chatbot reklamiert – Prozesse werden auch deshalb überall beschleunigt, weil natürlich auch der Kunde die Erwartungshaltung hat, immer nur einen Klick weit entfernt zu sein von seinem Anliegen.

Menschen und Technologie zu gleichwertigen Partnern machen

Ganz ehrlich – ich bekomme beim Lesen des letzten Abschnitts Verständnis für jeden Burn-out und den Unmut gegenüber der digitalen Transformation. Umso mehr stellt sich die Frage, wie denn die Menschen mitgenommen werden sollen auf die Reise in die digitale Welt? Wie schafft man es, sein wichtigstes Kapital nicht zu verlieren und gleichzeitig die richtigen Leute zu gewinnen, die dem standhalten können? Oder ganz lapidar gefragt: Wenn man um die technologie-orientierten Aspekte weiß und auch die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden kennt, warum scheitern denn dann so viele an der digitalen Transformation? Was ist notwendig, um sie erfolgreich zu meistern?

Den Menschen und die Technologie zu gleichwertigen Partnern machen! Und dafür reicht es nicht, die Menschen frühzeitig über die Auswirkungen einer durch Technologie bedingten Veränderung zu informieren oder sie dazu zu schulen. „Aber das haben wir doch schon immer so gemacht!“ genügt nicht und ist auch nicht mehr zeitgemäß, zumal jeder weiß, dass man mit der Zeit geht, wenn man nicht mit der Zeit geht. Der Nachfolger von „Das haben wir schon immer so gemacht!“ ist „Das gibt unsere Unternehmenskultur nicht her!“ und trifft den Nagel auf den Kopf – der kulturelle Wandel ist aus meiner Sicht der Schlüssel zur digitalen Transformation! Um zu verstehen, wie man einen kulturellen Wandel für die digitale Transformation hervorrufen kann, ist es nötig, kurz über „Kultur“ nachzudenken. Ohne zu tief in die Diskussion um den Kulturbegriff einzusteigen, hier kurz ein Beispiel, um zu erklären, was ich unter Kultur verstehe: Deutschen sagt man nach, sie seien pünktlich. Eine konkrete Personengruppe (Deutsche) leben also nach einem ungeschriebenen Ge-

setz (Pünktlichkeit ist wichtig), das zu einem bestimmten Verhalten führt (auf die Uhrzeit achten), wodurch sie für andere erkennbar sind, zu einem Kulturkreis werden und eine bestimmte Kultur haben. Natürlich wird diese Verhaltensweise innerhalb der Personengruppe immer wieder hinterfragt durch Neulinge – beispielsweise durch Kinder –, und die Verhaltensweise des auf die Uhrzeit achtens wird immer wieder anders praktiziert – von der Sonnenuhr über die Armbanduhr bis hin zur Smartwatch. Kultur ist demnach der permanente Prozess des Praktizierens von ungeschriebenen Gesetzen innerhalb eines Personenkreises. Was heißt das jetzt für die Digitale Transformation?

Wenn Menschen und Technologie gleichwertige Partner sein müssen, um die digitale Transformation erfolgreich zu machen, dann ist die Kultur der Kleister, der sie zusammenhält, weil hier beides zum Einsatz kommt: Technologie verändert sich in einer Geschwindigkeit, dass wir kaum noch hinterherkommen. Aber wir Menschen wenden sie an, also befinden wir uns durch den technologischen Fortschritt in einem permanenten Prozess des Praktizierens von ungeschriebenen Gesetzen. Oder hat Ihnen jemand vorgeschrieben, dass Sie mit ihrer Smartwatch bitte nur auf die Uhrzeit achten und niemals damit an der Supermarktkasse zahlen sollen?

Welche Kultur herrscht in Ihrem Umfeld?

Die Smartwatch zu nutzen, ist aber etwas anderes als eine Mensch-Maschine-Interaktion im Geschäft einzugehen, höre ich schon einige sagen. Klar ist es das! Denn privat bewegen Sie sich ja in einem ganz anderen Kulturkreis als beruflich. Privat sind Alexa und Co. tolle Mitbewohner, die den Alltag erleichtern und die sogar noch ein gewisses Statussymbol sein können. Beruflich bewegt man sich dagegen im Kulturkreis der Organisation. In einem Unternehmen mit langer Tradition kann es schwierig sein, Mitarbeitende für neue Technologien zu begeistern, die womöglich noch den Ruf haben, Arbeitsplätze zu vernichten. Wir haben nun auf der einen Seite technologischen Fortschritt, der fortwährend ist und bestimmte Verhaltensweisen fordert, damit die Technologie Sinn macht. Und auf der anderen Seite Menschen, die Technologie für sich nutzen wollen, können und/oder müssen. Was kann man also tun, um einen kulturellen Wandel anzustoßen, der beide Seiten vereint?

Machen Sie sich zunächst bewusst, welche Kultur in Ihrem Umfeld vorherrscht. Welche Verhaltensweisen sind omnipräsent und zeichnen Sie aus? Welche werden zukünftig benötigt? Dann gleichen Sie sie ab, stärken die einen und schwächen die anderen – beides umsetzbar mit den Methoden aus diesem Buch. Weiter vorn gab es bereits einen kurzen Auszug an Verhaltensweisen, die nötig sind für das Überleben im Arbeitsalltag in der digitalen Welt – die schnelle Auffassungsgabe bei zu vielen Kommunikationswegen und den Mut, Arbeitsstände zu teilen. Leichter gesagt als getan? Auf jeden Fall! Und es ist auch kein Wochen-Projekt, sondern eine Lebensaufgabe, weil wir uns ja in einem permanenten Wandel befinden. Mutig wird man durch Bestätigung, also ist das Ihr erster Ansatzpunkt. Gehen Sie einen Schritt weiter: Bestätigung und Wertschätzung heißt, dass nicht nur informiert wird über eine Veränderung, sondern dass auch alle eingebunden werden. Es wird also kommuniziert statt informiert und es gibt deshalb auch keine Entscheidung von oben, sondern nur eine ganzheitliche, zu der jeder etwas beitragen durfte oder zumindest die Chance dazu hatte. Der zweite Schritt ist die Frage nach dem Warum und Wozu der neuen Kultur: Wenn etwas keinen Sinn macht, wird es auch nicht fruchten. Also sollten eine Vision und der Sinn bzw. der Purpose ganz oben auf Ihrer To-do-Liste stehen.

Selbst wenn ich den Grund verstehe und den Sinn erkenne, heißt es noch lange nicht, dass ich weiß, wie es geht. Gerade im digitalen Umfeld ist Enablement ein wichtiger Grundbaustein. Eine Transformation ohne Wissen funktioniert nicht und auch hier gilt, dass der Mensch gesehen werden muss, denn die Organisation lernt nicht, sondern nur die Menschen – und sie verändern dadurch die Organisation! Wissen und Informationen sind mittlerweile überall und immer abrufbar. Warum kann das nicht zur Tagesaufgabe bei der Arbeit gehören? Weshalb gibt es keine feste Zeit während der Arbeit, in der ich lernen muss oder darf? Das kann beginnen mit einem einfachen Gespräch mit jemandem, der mir seine Meinung zu einem Thema kundtut und mich zum Nachdenken anregt. Damit ich mit anderen sprechen und somit von anderen lernen kann, sollte es Kulturmaßnahmen zum Netzwerken geben, um in einem dafür vorgesehenen Rahmen miteinander zu sprechen.

Ohne zu sehr auszuschweifen und ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind mir noch Teamgeist und Diversität für eine gelungene Kultur für die digitale Transformation sehr wichtig! Denn ganz im Sinne der Agilität wird gerade in der digitalen Transformation die Verantwortung von der klassischen Führungskraft auf das Produktteam übertragen, was mehr Entscheidungskraft und Freiraum schafft, aber auch mehr Verantwortung abverlangt. Ein diverses Team mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Ansichten führt zu einem besseren Ergebnis. Auch das ist ein Bestandteil

des kulturellen Wandels. Geben Sie wichtigen Fähigkeiten Raum und Zeit, um sie zu erlernen und sich mit ihnen anzufreunden.

Zusammengefasst: Die digitale Transformation besteht also nicht nur aus technologie-basierten Aspekten, sondern vor allem aus den Menschen, die sie durchleben! Entscheidend sind deren Verhaltensweisen, die sich ändern müssen. Aber auch ohne Zutun werden sich Verhaltensweisen ändern, wie die tägliche Nutzung einer Uhr, die nicht mehr nur die Zeit anzeigt. Die Summe dieser Verhaltensweisen wird zu einer Kultur, die die digitale Transformation fördert.

Daher ist Kultur die Antwort auf die Herausforderungen der digitalen Transformation. Jede:r Einzelne trägt dazu einen Teil bei. Überlegen Sie, was Sie heute schon getan haben, um einen Kulturwandel anzustoßen!

Ich trage übrigens keine Smartwatch, sondern eine über Generationen weitergegebene Taschenuhr und behaupte trotzdem, in der Welt der Digitalisierung zu Hause zu sein.

#15: Durchstarten in die neue Welt. Digital. Performant. Menschlich (von Thomas Schönhoff)

„Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, was wir können.“

Ralph Waldo Emerson

Ich erinnere mich noch, als wäre es erst gestern gewesen. In meinem „ersten Leben“ war ich ein ziemlich unbegabter „Handwerker“ und hatte klassisch den Beruf verfehlt. Die tägliche Arbeit machte mir keinen Spaß und überdies war ich auch wirklich nicht gut, in dem was ich tat. Als Konsequenz kündigte ich meinen Job.

Ich krepelte mein Leben um, heute würde man vielleicht sagen, ich war disruptiv mit mir selbst. Nach dem späten Abitur, dem Studium und diversen Managementrollen im Retailumfeld der Telekommunikationsbranche war ich nach 15 Jahren bereit für eine erneute Veränderung. Meine langjährige Verantwortung als Vertriebsmanager für den „Verkauf von Dienstleistungen in Ladenlokalen“ haftete mir an. Ich galt als Experte für den klassischen Handel, für Geschäfte mit echten Kunden – sehr erfolgreich, aber auch sehr analog. Ich stellte mir immer häufiger Fragen wie: Überholt uns die digitale Transformation und macht unseren stationären Handel in Deutschland überflüssig? Oder: „Welchen Job werde ich als Digitalimmigrant bis zum Ruhestand eigentlich ausführen“?

Mein Weg in die Digitalisierung

In diesem Schlaglicht möchte ich Sie auf eine persönliche Reise mitnehmen – meinen ganz eigenen Weg in die Digitalisierung. Insbesondere deshalb, um Mut zu machen, dass auch Digital Immigrants Treiber der Digitalisierung sein können.

Mein Job- und Branchenwechsel in die Energiewirtschaft war wie ein „Sechser im Lotto“. Raus aus dem Konzern und rein in die Kultur eines kommunalen Energieversorgers und seinem digitalen Tochterunternehmen. Bei meinem neuen Arbeitgeber beschäftigte ich mich fortan mit der Frage, was traditionelle Energieversorgungsunternehmen tun können, um sich gegen aufstrebende Preis-discounter zu behaupten? Irgendwie erscheint es mir logisch, dass es bei weiter steigendem Kostendruck und Wettbewerb im Strom- und Erdgasmarkt unerlässlich ist, wertvolle Kundenbestände durch exzellenten Service und Kundenzentrierung zu sichern. Schafft man dies nicht, schmilzt der Kundenbestand gnadenlos weiter und die Preisdiscounter profitieren. Was ist also zu tun?

Meine bewährte Strategie aus der Telekommunikationsbranche, expandieren und mehr Läden aufmachen, um die Kundenbasis zu erhöhen, war in diesem Fall keine Option. Stromverträge werden heutzutage vorwiegend online abgeschlossen. Das Betreiben von Ladenlokalen in tollen Lagen mit hohen Personal- und Mietkosten schien mir tatsächlich nicht ideal, um Energieprodukte zu vermarkten. Diese Erkenntnis tat weh, denn das, was ich am besten konnte, nämlich Shops managen, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen, war als Methode auf einmal völlig ungeeignet!

Raus aus der Komfortzone

Ich war gezwungen, meine Komfortzone zu verlassen und mich mit digitalen Plattformen und Absatz im Internet zu beschäftigen. Erneut war ich in der Situation, mich neu erfinden (aka disruptieren) zu müssen. Es galt, meine Distanz zu digitalen Geschäftsmodellen und -ansätzen deutlich zu reduzieren.

Dabei konnte ich beobachten, dass Kunden total begeistert sind von ihren Erfahrungen bei professionellen digitalen und kundenzentrierten Anbietern anderer Branchen. Zahlende Kunden erwarten von ihrem Energieversorger einen ähnlichen Service wie zum Beispiel bei Peloton, Flaschenpost, Netflix, Booking und Co. Das Buzzword „Digitale Transformation“ war endlich griffig und anfassbar für mich – es geht um mehr Komfort und Freude für den Kunden durch Geschwindigkeit, Einfachheit und echtem Mehrwert. Mir wurde immer klarer, dass man kein IT- oder Digitalexperte sein muss, um digitale Transformation maßgeblich mitzugestalten.

Mit diesem Selbstvertrauen durfte ich unser Tochterunternehmen mit einem großartigen Team launchen. Die neue Company – auch liebevoll „digitales Schnellboot“ genannt – ist als Start-up angetreten, um den bundesweiten Energievertrieb durch den Einsatz digitaler Plattformen zu revolutionieren. Nach intensiver Arbeit war die Initialisierung nach zehn Monaten abgeschlossen. In Rekordzeit haben wir das Unternehmen in einer agilen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit als „Greenfield-Ansatz“ entwickelt. Diverse Fachbereiche und etliche erfahrene Mitarbeiter des Stadtwerke-Mutterkonzerns waren an dem „Bau“ der neuen digitalen Energie-Company beteiligt. Wir haben das Beste aus dem „alten“ Stadtnetzwerk und der neuen digitalen Welt vereint. Dabei ging es uns vor allem um eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit. Basis dafür sind sehr schlanke Prozesse mit hohem Automatisierungsgrad, agile Arbeitsmethoden und digitale Skills sowie ein digitales Mindset im Team. Sämtliche Kundenprozesse sind „digital gedacht“. Die Idee ist nicht, den Menschen Produkte zu verkaufen, sondern Problemlösungen und gute Gefühle. Wir verkaufen gewissermaßen „ein kleines Stück vom großen Glück“.

People! Was sonst

Das Wichtigste ist selbstverständlich die Mannschaft. Deshalb haben wir mit Akribie ein komplett neues zehnköpfiges Hochleistungsteam rekrutiert. Überwiegend haben wir ganz bewusst auf branchenfremde Kandidaten gesetzt, diese begeistert und für uns und unsere Idee gewonnen. Mit der neuen Besetzung haben wir Kompetenzen aufgebaut, die im Mutterkonzern noch nicht so stark oder noch gar nicht ausgeprägt waren.

Idealerweise hat sich unser Mutterkonzern mit der Bereitstellung aller notwendigen Ressourcen und dem nötigen Vertrauen in die handelnden Mitarbeitenden mindestens genauso disruptiv aufgestellt und dadurch den Nährboden für eine erfolgreiche Zukunft geboten. Dieses progressive Vorgehen ist aus meiner Beobachtung eine bis dato eher seltene und mutige Ausnahme bei Energieversorgungsunternehmen. Das Unternehmen hat also das getan was nötig war: *Es hat sich selbst gezwungen, das zu tun, was es kann.* Der Mutterkonzern hat die digitale Transformation durch ihr „digitales Schnellboot“ ernsthaft, fokussiert und schnell realisiert, auch um ihre Wachstumsstrategie mit Nachdruck zu verwirklichen.

Die richtigen Schlüsse ziehen

Ich empfehle, den Commodity-Branchen den auf der Hand liegenden Veränderungsbedarf nicht weiter aufzuschieben. Man muss nicht die gleichen Fehler machen wie die Telekommunikationsbranche – beispielsweise wurden die milliardenschweren SMS-Umsätze der Kunden gern mitgenommen, ohne die SMS aus Sicht des Kunden weiterzuentwickeln. Kunden nutzen heute so gut wie keine SMS mehr. WhatsApp ist weltweit das Maß aller Dinge. Die Botschaft ist, selbst disruptiv zu werden und eigene Geschäftsmodelle aus Kundensicht zu hinterfragen. Zudem ist der Einsatz digitaler, cloudbasierter Plattformen ein richtiger und wichtiger technologischer Schritt. Neben einem digitalen und disruptiven Mindset ist ein exzellentes Leadership für mich die dritte und wichtigste Komponente. Nur mit echtem Interesse an seinen mitwirkenden Mitarbeitern bekommt man die „Extrameile“ von diesen. Gestaltungsspielraum, Verantwortungsübergabe, Wertschätzung sowie echte Mitarbeiter- und Kundenzentrierung führen zu Spaß und zu glänzenden Ergebnissen.

Machen Sie ihre Mitarbeiter zu Verbündeten!

Mein persönliches Take-away

Meine Sorge vor einer digitalen Zukunft im beruflichen Kontext hat sich umgekehrt. Auch wenn sich das knackig anhören mag. Der „Sargnagel“ für die berufliche Perspektive digitaler Immigranten und des klassischen Handels ist aus meiner Sicht nicht das Internet oder die digitale Transformation, sondern die Bequemlichkeit und das Festhalten an der eigenen Komfortzone. In einer transparenten Welt des Wandels sind dies äußerst ungünstige Voraussetzungen.

**Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Schutzmauern,
die anderen Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

Passivität, Lethargie und Duldungsstarre sind keine Alternativen für ehemals „digitale Anfänger“ wie mich. Fähigkeiten und Eigenschaften wie Hartnäckigkeit, kommerzielles Denken, Umsetzungsstärke, modernes Leadership, Begeisterungsfähigkeit, Überzeugungskraft, Neugier und Durchsetzungsvermögen können den digitalen Wandel „beflügeln“ und sind im digitalen Zeitalter durchaus gefragt. Hier lauert für „Gleichgesinnte“ eine riesige Chance, sich der digitalen Transformation anzunähern um sich zu entfalten, gebraucht zu werden und zu „machen“.

Wann hast du zum letzten Mal etwas zum ersten Mal gemacht?

Die Vielfalt des Buches entdecken

14 Autor:innen haben einige Zeit gebraucht, die Inhalte dieses Buches für Sie zusammenzutragen. Damit sich nun für Sie der Wert des Buches und seine Vielfalt optimal und schnell erschließt, hier nun einige Tipps und Wege zur Handhabung.

Weg 1 – Einfach mal nur stöbern

Dieser Weg liegt uns persönlich ganz besonders am Herzen, da wir wissen, dass er bereits von vielen Lesern von „Das große Handbuch Innovation“ als wichtiger Weg zu den Inhalten des Buches genutzt wird. „Man kann sich beim Stöbern so schön inspirieren lassen und spannende Dinge finden, nach denen man gar nicht gesucht hat.“ Solche Erfahrungsberichte haben uns zu Hunderten erreicht. Lassen Sie sich auch von unseren Illustrationen und Bildern beim Stöbern leiten und „verführen“.

Weg 2 – Der Transformation-Index

Der Transformation-Index setzt sich zusammen aus der kleinen Tabelle im Kopf jeder Methode oder im alphabetischen Methodenverzeichnis sowie der Index-Zahl jeder Methode, die sich immer im roten Dreieck oben auf der Seite befindet.

Mit dem Transformation-Index können Sie in Windeseile die helfenden Methoden für Ihre aktuelle Arbeitssituation finden. Der Transformation-Index bildet dabei die zehn wesentlichen Arbeitspakete der digitalen Transformation ab, die auch die Basis für unseren Transformation Canvas sind.

Wenn Sie also eine helfende Methode für ein bestimmtes Arbeitspaket suchen, zeigt Ihnen der Transformation-Index an, ob diese Methode dafür geeignet ist.

1

1-2-4-All



EinSatzBeschreibung

Für dynamisch, strukturierte Ideenfindung im Team – mit einem Zeitrahmen von nur 12 Minuten.

Transformation-Index

P1 Leading	P2 Organizing	P3 Connecting	P4 Growing	P5 Talking	P6 Scanning	P7 Exploiting	P8 Exploring	P9 Earning	P10 Scaling
						x	x		

werden. (Anmerkung: Im virtuellen Workshop sind dabei noch alle Teilnehmer in einer Videosession)

Schritt 3: Ideenfindung im 2er-Team – Alle Teilnehmer werden nun nach Zufallsprinzip in 2er-Teams aufgeteilt und bekommen 2 Minuten Zeit um erste Ideen, auf Basis ihrer Selbstreflexion, zu generieren. (Anmerkung: Im virtuellen Workshop werden nun so viele Breakout-Rooms eingerichtet wie nötig sind, um 2er-Teams zu bilden. Die Zuweisung der Teilnehmer auf die Räume wird systemseitig nach Zufallsprinzip hergestellt – alles in allen 2 bis 4 Mausklicks.)

Schritt 4: Ideenreicherung im 4er-Team – Jetzt werden die 2er-Teams schnell zu 4er-Teams kombiniert und die Teilnehmer bekommen 4 Minuten Zeit. In dieser Zeit werden die Ideen aus den 2er-Teams geteilt, dann auf eine Idee fokussiert und diese wird gemeinsam angereichert bzw. weiter verbessert. (Anmerkung: Im virtuellen Workshop verschiebt man nun die Teilnehmer aus der Hälfte der 2er-Teams in andere 2er-Teams-Räume, so das schnell 4er-Teams entstehen.)

Schritt 5: Ideenpräsentation im Plenum – Alle Teilnehmer finden sich nun im Plenum zusammen. (Anmerkung: In virtuellen Workshops werden alle Breakout-Rooms geschlossen und die Teilnehmer in die Hauptsitzung zurückgeholt.) Nun bekommt die gesamte Gruppe 5 Minuten Zeit, um alle Ideen zu präsentieren. Dabei spricht pro 4er-Team immer ein Sprecher.

Anschließend kann auf eine beliebige Art und Weise eine Entscheidung für eine Idee getroffen werden. Dazu kann gerne eine weitere Mikromethode herangezogen werden. (Stichwort Strings).

Transformation-Index zu Beginn einer Methode

Index	Bezeichnung	P1 - Leading P2 - Organizing P3 - Connecting P4 - Growing P5 - Talking					P6 - Scanning P7 - Exploiting P8 - Exploring P9 - Earning P10 - Scaling					Kollaborationsboard	Einsatzbeschreibung	Methoden-Typ
1	1-2-4-All - Liberating Structure							x	x				Für dynamisch, strukturierte Ideenfindung im Team - mit einem Zeitrahmen von nur 12 Minuten.	Mikromethode
2	2-Pizza-Teams		x										Beantwortet die Frage aus wie vielen Personen ein Team maximal bestehen sollte, um noch effektiv und effizient arbeiten zu können.	Reines Wissensnugget
3	3-P Modell der digitalen Transformation			x			x		x	x	x		Geschäftsmodell dient als Ansatz für eine ganzheitliche Strategie im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen in der digitalen Wirtschaft.	Strategiemethode
4	3D-Welten	x	x				x	x					Tool zur visuellen Darstellung von Abhängigkeiten, Priorisierung und Ressourcen komplexer Projekte.	Serious Games
5	5-Meter-Blick						x	x	x				Beobachtungsmethode um eine Person und Ihre Jobs, Pains und Gains an einem bestimmten Ort breit zu verstehen.	Mikromethode

Transformation-Index als Teil des alphabetischen Methodenverzeichnisses

Weg 3 – Die Methodentypen

Im alphabetischen Methodenverzeichnis haben wir für Sie auch die Kategorisierung der Methoden über Methodentypen eingebaut. So können Sie auch ganz schnell Methoden anhand ihres Typus identifizieren. Suchen Sie also zum Beispiel eine „Kreativitätstechnik“, dann werden Sie ganz schnell die entsprechenden Methoden im alphabetischen Verzeichnis finden.

- Aktivierungsmethode/Technik zur Öffnung: Diese Methoden aktivieren und dynamisieren Ihr Team. Aktivierungsmethoden sind auch als „Opener“ oder „Ice-Breaker“ bekannt und werden typischerweise eingesetzt zu Beginn von Workshops oder in Phasen der Erschöpfung oder Neuorientierung.
- Feedbackmethode: Dieser Methodentyp kennzeichnet Methoden mit dem Fokus der Retrospektive und des Feedbacks. Besonders in agilen Projekten und Methoden ist die regelmäßige Reflexion auf die getane Arbeit ein unverzichtbarer Erfolgshebel.
- Kreativitätstechnik: Neue Ideen und Gedanken jenseits des Tellerrandes hervorbringen, das ist der Fokus von Kreativtechniken. Sie werden grundsätzlich in allen Arbeitspaketen der digitalen Transformation eingesetzt, aber mit einem deutlichen Fokus auf das Arbeitspaket „Explore“. Hier wird Neuland betreten.
- Makromethode: Makromethoden kennzeichnen sich dadurch, dass sie aus mehreren Arbeitspaketen oder Arbeitsphasen aufgebaut sind. In den Arbeitspaketen von Makromethoden werden typischerweise Mikromethoden als Werkzeuge eingesetzt.
- Mikromethode: Mikromethoden sind all jene Methoden, die keine großen Phasen oder Arbeitspakete besitzen, sondern eher wie ein Werkzeug wahrgenommen werden.
- Reines Wissensnugget: Ein reines Wissensnugget vermittelt Wissen, beispielsweise über ein Erfolgsprinzip oder ein Model oder einen wichtigen Erfahrungsschatz. Ein solches Wissensnugget stellt oft wichtiges und fundamentales Wissen dar, auf dessen Basis wir in der digitalen Transformation arbeiten.
- Strategiemethode: Diese Methoden fokussieren die hohe Flughöhe der strategischen oder visionären Arbeit in einem Projekt. Sie richten sich meistens an die Führungskräfte und Mandatsträger einer Organisation oder Projekte.
- Tool: Ein Tool ist meist ein konkretes Softwaretool oder ein physisches Werkzeug, wie zum Beispiel ein Kartenspiel.
- Serious Game: Ein Serious Game ist ein sogenanntes „Teamspiel“, welches einen Fokus auf eine spezifische Herausforderung hat. Das kann die Reflexion auf etwas sein oder auch das Erlernen von bestimmten Fähigkeiten oder Verfahren und Methoden.

Weg 4 – Die Hinderniseffekte

Es gibt viele Dinge, die als Hindernis in einem Workshop, einem Projekt oder bei der Generierung eines Ergebnisses im Wege stehen können. Dies können dysfunktionale Gruppendynamiken sein, Fehlinterpretationen, falsche Flughöhen oder, oder, oder.

Wir haben die häufigsten Hinderniseffekte über viele Jahre im Autor:innenteam gesammelt und dazu die Methoden referenziert, die solche Hinderniseffekte verhindern oder abmildern helfen. Schauen Sie zunächst, ob Sie in unserer Liste Hinderniseffekte finden, die in Ihrem Arbeitsumfeld oder womöglich bei Ihrer nächsten Herausforderung häufiger vorkommen. Setzen Sie sich dann mit den referenzierten Methoden auseinander und identifizieren Sie schnell die helfende Methode.



Nr.	Hinderniseffekt	Beschreibung
1	Angst vor Neuem	Die Angst vor Neuem (Neophobie) ist weitverbreitet. Sie äußert sich bei den betroffenen Personen auf sehr unterschiedliche Weise. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von den „Bewahrern“ oder „Bedenkenträgern“ gesprochen. Diese Methoden wirken dieser Angst zu einem guten Teil entgegen.
2	Ängste vor Kritik und Zurückweisung	Viele Menschen können nicht gut mit Kritik und Zurückweisung umgehen. Diese Methoden helfen, Ängste und Befürchtungen zu reduzieren.
3	Bewertung während der Ideenfindung	Jede Form von Bewertung (sei es mündlich oder durch Gesten und Körpersprache) ist während der Ideenfindung strengstens untersagt, da sie unmittelbar die Kreativität der Teilnehmer negativ beeinflusst. Diese Methoden verhindern die Vermischung der beiden Arbeitspakete „Ideenfindung“ und „Ideenbewertung“.
4	Blinde Flecken	Blinde Flecken und Betriebsblindheit erzeugen häufig große Reibungsverluste. Einige Methoden helfen zuverlässig, den „blinden Flecken“ aus dem Weg zu gehen.
5	Blinder Aktionismus	Blinden Arbeitsaktionismus findet man immer wieder in eher angespannten Projektsituationen. Theoretisch ist uns allen bewusst, dass diese Arbeitsweise meistens nicht zum Erfolg führt. Diese Methoden helfen dabei, blinden Aktionismus einzudämmen oder zu verhindern.
6	Denken aus der Vergangenheit heraus	Personen oder Teams, die gedanklich vorwiegend in der Vergangenheit leben (Bewahrer oder auch neophobe Personen), hemmen Innovationsbemühungen durch ihre Bemerkungen, warum Dinge nicht funktionieren werden. Die hier genannten Methoden schwächen das Agieren und Denken aus der Vergangenheit heraus.
7	Dysfunktionale Schweiger	Der dysfunktionale Schweiger ist nicht einfach nur introvertiert und still. Er wird von anderen Menschen in seinem Schweigen zum Beispiel als tief frustriert, trotzig und blockierend wahrgenommen. Diese Methoden können helfen, einen solchen Charakter so in die Gruppe zu integrieren, dass keine dysfunktionalen Störungen mehr wahrgenommen werden.
8	Einseitige Bewertungen und Entscheidungen	Entscheidungen, die nicht mit dem 360-Grad-Blick getroffen werden, sind insbesondere in komplexeren Geschäftsumgebungen erfolgsverhindernd. Diese Methoden helfen dabei, einseitige Entscheidungen zu erkennen und zu vermeiden.
9	Extrovertierte Teammitglieder	Zu extrovertierte Teammitglieder können dafür sorgen, dass eher introvertierte oder ruhige Personen im Workshop nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie sie selbst erhalten oder dass nur den Ideen und Meinungen der Extrovertierten gefolgt wird. Die hier genannten Methoden haben die Eigenschaft, eher extrovertierte Personen einzubremsen und ausgleichend zu wirken.
10	Falsche Flughöhen	In der falschen Flughöhe zu arbeiten, ist ein bekanntes Erfolgshindernis für viele Innovationsinitiativen. Konkret heißt das, dass häufig zu generisch (zu hohe Flughöhe) gearbeitet wird. Aber auch eine zu geringe Flughöhe (hoher Detaillierungsgrad) kann zu Reibungsverlusten im Projekt führen. Diese Methoden unterstützen Sie dabei, die richtige Flughöhe mit hoher Wahrscheinlichkeit zu treffen.
11	Fehlende gemeinsame Ausrichtung	Eine gemeinsame klare Ausrichtung aller Teammitglieder auf eine Vision, ein Ziel und eine Strategie trägt viel zum Innovationserfolg bei. Diese Methoden helfen grundsätzlich, die gemeinsame Ausrichtung zu schärfen.
12	Fehlende Inspiration	Immer da, wo in Arbeitssituationen Inspiration zu fehlen scheint, bieten diese Methoden einen Vorteil. Sie sorgen für Inspiration oder steigern die Inspirationsempfindlichkeit der Teilnehmer.

Die Vielfalt des Buches entdecken

Nr.	Hinderniseffekt	Beschreibung
13	Fehlende Realitätsbezüge	Fantasievolles Innovieren, ohne dabei die wirklichen limitierenden Faktoren und Realitäten zu verlassen, ist eine große Herausforderung. Diese Methoden helfen, nötige Realitätsbezüge herzustellen, damit man nicht über die gesteckten Ziele und Grenzen hinausschießt.
14	Fehlende Wertschätzung	Diese Methoden helfen, wenn in einem Team oder Projekt nötige und wichtige Wertschätzungen fehlen. Für die meisten Menschen haben die Ergebnisse eigener Schaffensprozesse eine überaus hohe Bedeutung, weshalb Wertschätzung in diesem Umfeld besonders wichtig ist.
15	Fehlendes Vertrauen im Team	Vertrauen im Team ist ein zentraler Erfolgsfaktor, besonders je radikaler oder disruptiver die Ideen, Projekte und Ziele sind. Diese Methoden helfen, das Teamvertrauen zu stärken.
16	Fehlinterpretationen	Methoden mit dieser Eigenschaft beugen Missinterpretationen von Ergebnissen und Situationen vor. Sie kennen die Situationen, in denen zehn verschiedene Menschen ein Ergebnis in zehn verschiedenen Arten interpretieren. Neben fatalen Fehlinterpretationen entstehen hier auch häufig endlose Diskussionen.
17	Gehemmte Teammitglieder	Multikulturelle Teams, agile Methoden, radikales, über den Tellerrand Denken und viele andere Dinge können Personen in eine gehemmte Haltung treiben, sodass sie nicht ihre beste Performance im Workshop abrufen können. Diese Methoden fördern insbesondere gehemmte Teammitglieder, um gute Beiträge leisten zu können.
18	Generische Ideen und Aussagen	Zu generisches Arbeiten ist in allen Phasen von Innovationsprojekten ein großes Übel und oft ein Erfolgskiller Nr. 1. Besonders Teilnehmer, die nicht hochmotiviert sind, neigen zum Generischen, da es viel einfacher ist und nicht müde macht. Die folgenden Methoden bewahren zu einem großen Teil vor zu generischen Ideen oder Aussagen und helfen spezifisch zu arbeiten.
19	Ideenbunkerei und Geheimniskrämerei	Hier sprechen wir von dem nicht seltenen Phänomen, dass viele Menschen wie die Glucken auf ihren Ideen setzen und niemanden an sie heranlassen. Dabei ist das gemeinsame Anreichern und Weiterentwickeln von Ideen einer der großen Erfolgsfaktoren für Innovation. Diese Methoden wirken der „Ideenbunkerei“ entgegen.
20	Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage	Eines der größten Erfolgshindernisse ist die Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage. So werden zum Beispiel häufig Ideen entwickelt, die bereits in anderen Branchen existieren und dabei nicht rentabel sind. Diese Methoden wirken diesem Hindernis entgegen.
21	Introvertierte Teammitglieder	In vielen Workshop-Situationen erhalten introvertierte Teilnehmer oft nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie extrovertierte Kollegen und Kolleginnen. Diese Methoden binden introvertierte Mitarbeiter gut ein und schaffen Raum für deren Ideen.
22	Killerphrasen	Diese Methoden helfen, die so schädlichen Killerphrasen einzudämmen bzw. zu verhindern, wie „Tolle Idee, aber nicht für uns!“, „Das hat sich doch bewährt, warum also ändern?“, „Das hat schon früher nicht funktioniert!“, „Das liegt nicht in unserem Kompetenzbereich.“, „Das werden die uns da oben nie abnehmen.“ oder „Das entspricht nicht unserer Strategie!“
23	Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust	Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust verhindern so manchen Innovationserfolg. Sie sind sehr wirksam, entfalten sich häufig im Verborgenen und werden deshalb als Hinderniseffekte oft nicht erkannt. Diesen Methoden wirken beiden Phänomenen, Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust, entgegen.
24	Kreativblockaden	Die hier genannten Methoden helfen Ihnen, Kreativblockaden zu durchbrechen und zu neuen Ideen und Lösungen zu gelangen.
25	Multidisziplinäre Reibungsverluste	Neben den bekannten Stärken von multidisziplinären Teams haben diese aber auch oft Schwächen und erzeugen Reibungsverluste. Diese Methoden helfen, derartige Reibungsverluste abzuschwächen.
26	Nicht zielführende Emotionen	In vielen Workshops, Meetings und Projekten kennen wir die Situation, wenn Emotionen plötzlich hochkochen – im Negativen wie im (euphorischen) Positiven. In beiden Fällen führen zu heftige Emotionen häufig dazu, dass Ziele nicht mehr erreicht oder verfehlt werden. Diese Methoden helfen, nicht zielführende Emotionen abzuschwächen.
27	Not invented here-Syndrom	Viele Menschen lehnen zunächst die Ideen anderer ab. Das lässt sich besonders häufig in Organisationen beobachten, in denen die Menschen in Silos organisiert sind und kaum oder keine interdisziplinäre Zusammenarbeit stattfindet. Diese Methoden helfen, das sogenannte „Not invented here-Syndrom“ zu überwinden oder abzuschwächen.

Nr.	Hinderniseffekt	Beschreibung
28	Schwache Anreicherungsskills	Die Anreicherung von ersten Ideen (Vorideen) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Innovieren, insbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen. Hier darf beispielsweise das „Not invented here“-Syndrom nicht im Wege stehen. Diese Methoden helfen Teams bei der Ideenanreicherung.
29	Starker innerer Zensor	Der „innere Zensor“ ist die Instanz im Menschen, die über die Einhaltung aller unserer verinnerlichteten Werte, Regeln und Normen wacht. Sie verhindert zum Beispiel, dass wir uns in peinliche Situationen begeben.
30	Störender Gruppenclown	Der störende Gruppenclown wirkt dysfunktional in vielen Workshop-Situationen. Er raubt mit seinen Auftritten wertvolle Zeit und reißt die Kollegen immer wieder aus der Konzentration oder aus dem Flow. Diese Methoden helfen, einen störenden Gruppenclown zu bändigen.
31	Themensprünge und schnelles Abschweifen	Es gibt viele Teams, die, wie der Niederrheiner sagen würde, immer „vom Hölzchen auf das Stöckchen kommen“. Sie verlieren sich in Details, schweifen vom Thema und dem gesetzten Fokus ab. Diese Methoden helfen Teams, den Fokus der Arbeit zu behalten.
32	Unreflektiertes Agieren	Unreflektiertes Agieren ist besonders bei komplexen Herausforderungen und volatilen Märkten ein großer Fehler und führt zu vielen falschen Entscheidungen. Diese Methoden schützen Sie vor unreflektierten Handlungen.
33	Verdiskutiererei	Die hier genannten Methoden helfen Ihnen dabei, den ungeliebten und kontraproduktiven Hang zur „Verdiskutiererei“ abzuschwächen. Je tradiierter und konservativer eine Unternehmenskultur ist, desto ausgeprägter ist dieses Phänomen.
34	Vorschnelles Urteilen	Vorschnelles Urteilen über noch zu junge und unreife Ideen ist eine häufige Hürde auf dem Weg zu Innovationserfolgen. Gerade erste Vorideen müssen reifen wie ein guter Wein. Die folgenden Methoden verhindern ein zu schnelles oder zu frühes Urteilen.
35	Wenig dynamische Teams	Nicht alle Teams sind gleich dynamisch. Diese Methoden helfen, Teams zu dynamisieren, denn dynamische Teams erzeugen fast immer bessere Ergebnisse in Innovationsworkshops.
36	Wenig Klarheit und Erkenntnisgewinn	Besonders da, wo in Innovationsinitiativen wirkliches Neuland und völlig neue Themen- und Kompetenzgebiete betreten werden, ist ein schneller Gewinn von Klarheit und neuen Erkenntnissen ein großer Erfolgsfaktor. Diese Methoden helfen Ihnen dabei.
37	Zu lange Entscheidungsmeetings	Viele Reibungsverluste entstehen in (häufig) langen Entscheidungsmeetings. Diese Methoden helfen Ihnen dabei, effizienter zu entscheiden.
38	Zu lange Meetingzeiten	Die folgenden Methoden helfen zuverlässig, Meetingzeiten grundsätzlich zu verkürzen.
39	Zu wenig Agilität	Da die allermeisten Arbeitspakete im Rahmen der digitalen Transformation mit Erschaffungsaufgaben zu tun haben, ist Agilität als Fähigkeit der Personen und Teams unerlässlich. Zu wenig Agilität erzeugt große Reibungsverluste und lässt das Erfolgsmomentum oft abreißen: „Die Projekte brauchen zu lange Zeit und frieren regelrecht ein.“
40	Ressourcen und Finanzierungsfallen	„Wir benötigen viel mehr Ressourcen oder finanzielle Mittel als vorhanden sind.“ – das ist eine sehr tückische Falle, in die viele Teams und Organisationen hineinlaufen. Man ist euphorisiert und vergisst oft die Realität. Auch hier gibt es Methoden, die das zuverlässig verhindern.
41	Zu große Komplexitäten	Zu große Komplexitäten, die von den Teilnehmern nicht erkannt, durchschaut oder beherrscht werden, führen zu einer Vielzahl von Reibungsverlusten. Von frustrierten Menschen bis zu wirtschaftlichen Fehlschlägen ist hier alles vertreten. Vermuten Sie zu hohen Komplexitäten, dann nutzen Sie diese Methoden, die helfen, diese zu besiegen.
42	Viele strukturliebende Teilnehmer	Sind in einem Team zu viele strukturliebende Teilnehmer, kann zum einen Agilität verlorengehen und zu viel Zeit verschwendet werden. Diese Methoden helfen dann den Teams.
43	Daueropponenten im Team	Zu viele oder zu hartnäckige Daueropponenten rauben einem Projektteam meist viel Energie, Zeit und Ressourcen. Auch dafür gibt es bewährte Methoden.
44	Rationalisierer im Team	Eine gute Portion Rationalität ist immer gut, aber zu viel davon zerstört meist den kreativen Flow von Teams und sorgt in der Folge nur für sehr generische Ideen und Lösungen, die oft nur kleine Verbesserungen darstellen.

Methoden nach Alphabet mit Transformation-Index

Index	Bezeichnung	P1 – Leading	P2 – Organizing	P3 – Connecting	P4 – Growing	P5 – Talking	P6 – Scanning	P7 – Exploiting	P8 – Exploring	P9 – Earning	P10 – Scaling	Kollaborations- boardextravorteil
1	1-2-4-All – Liberating Structure							x	x			
2	2-Pizza-Teams		x									
3	3-P Modell der digitalen Transformation			x			x		x	x	x	
4	3D-Welten	x	x				x	x				
5	5-Meter-Blick						x	x	x			
6	6-3-5-Methode							x	x	x	x	x
7	6-Hüte-Methode				x			x	x			x
8	6-W-Methode						x	x	x		x	x
9	9 Levels Value System				x							
10	ABC-Analyse						x	x	x		x	x
11	Achtsamkeits-CheckUp				x							
12	Advocatus Diaboli	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
13	AEIOU Technik						x	x	x			x
14	After Action Review	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
15	Agiler Baum	x	x		x							x
16	Agreement Certainty Matrix – Liberating Structure							x				
17	Akzeptanzkriterien mit Gherkin				x			x	x			
18	Alignment-/Autonomy-Matrix	x	x									x
19	ALPEN-Methode		x									
20	Analogietechnik								x			x
21	Anonymes Brainstorming							x	x			
22	Ausspeichern	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	Balanced Scorecard und E-Performance Score Card	x					x			x	x	x
24	Behavior Driven Development		x					x	x		x	

EinSatzBeschreibung	Methoden-Typ
Für dynamisch, strukturierte Ideenfindung im Team – mit einem Zeitrahmen von nur 12 Minuten.	Mikromethode
Beantwortet die Frage, aus wie vielen Personen ein Team maximal bestehen sollte, um noch effektiv und effizient arbeiten zu können.	Reines Wissensnugget
Geschäftsmodell dient als Ansatz für eine ganzheitliche Strategie im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen in der digitalen Wirtschaft.	Strategiemethode
Tool zur visuellen Darstellung von Abhängigkeiten, Priorisierung und Ressourcen komplexer Projekte.	Serious Games
Beobachtungsmethode, um eine Person und ihre Jobs, Pains und Gains an einem bestimmten Ort breit zu verstehen.	Mikromethode
Eine Kreativmethode, die auch nach der letzten guten Ideen weitere neue Ideen remote und analog entstehen lässt.	Mikromethode, Kreativitätstechnik
Zur effizienten Bewertung und auch zur Anreicherung von komplexen und riskanten Ideen.	Mikromethode
Fragetechnik, um im Transformationsprojekt „blinde Flecken“ zu minimieren.	Mikromethode
Ein Modell, um Werte einer Organisation zu beschreiben und daraus die richtigen Werkzeuge für die digitale Transformation auszuwählen.	Makromethode, Reflexionshilfe
Ein Untersuchungs- und Ordnungsverfahren zur Klassifizierung großer Datenmengen.	Mikromethode
Methode zur Stärkung der Achtsamkeit in einem Team.	Mikromethode
Technik, um Ideen zu evaluieren bzw. diese einem Stresstest zu unterziehen.	Mikromethode
Bestehende Prozesse, Handlungen, Journeys etc. analysieren und verstehen.	Reflexionshilfe, Mikromethode
Eine Technik, um einen „Schulterblick“ methodisch zielführend durchzuführen.	Reflexionshilfe, Mikromethode
Visuelle Darstellung von agilen Werten, Prinzipien, Methoden und Praktiken.	Mikromethode, Reflexionshilfe
Methode, um Probleme genau zu verstehen und um passende Methoden anzuwenden.	Mikromethode
Anforderungen fokussieren mit Logiksprache für Akzeptanzkriterien aus der Software-Entwicklung.	Mikromethode
Grafik, die die Notwendigkeit von Alignment und Autonomie für die Selbstorganisation von Teams darstellt.	Leadership
Zeitmanagementmethode, um den kleinteiligen Arbeitstag im digitalen Wandel gut zu strukturieren.	Mikromethode
Kreativtechnik, die Analogien aus weit entfernten Themengebieten nutzt.	Mikromethode, Kreativitätstechnik
Anonyme, individuelle Ideensammlung zu einem vordefinierten Thema, um viele Ideen ohne Hemmungen sammeln zu können.	Kreativitätstechnik, Mikromethode
Freie kreative Methode zum visuellen Strukturieren von Gedanken.	Mikromethode
Kennzahlensystem, das die finanziellen Ziele eines Unternehmens um Markt-, Prozess- und Wissensperspektiven ergänzt.	Strategiemethode
Eine agile Softwareentwicklungsmethode, die auf diese Herausforderungen und Veränderungen reagiert.	Makromethode

Methoden nach Alphabet mit Transformation-Index

Index	Bezeichnung	P1 – Leading	P2 – Organizing	P3 – Connecting	P4 – Growing	P5 – Talking	P6 – Scanning	P7 – Exploiting	P8 – Exploring	P9 – Earning	P10 – Scaling	Kollaborations-boardextravorteil
25	Benchmarking						x					x
26	BetaCodex	x	x	x	x	x						
27	BINGO – Team Opener				x							x
28	Blogger-Team					x						
29	Blue Ocean Strategy						x		x			
30	Boss-Worker-Game	x	x		x							x
31	Brainwriting Pool							x	x			x
32	Brown Bag Sessions			x	x	x						
33	Buddy-Coaching				x							
34	Buildwork	x	x		x			x				
35	Business Model Canvas								x	x	x	x
36	Business Process Model and Notation – BPMN							x	x	x	x	x
37	CATWOE					x	x	x				x
38	Change-Impact-Analyse							x	x		x	
39	Change-Impact-Matrix						x	x	x			x
40	Change-Landkarte		x			x						x
41	Change-Monitor				x							
42	Check-in-Moodboard	x			x							x
43	Cluster-Methode	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
44	Collaboration Camps	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
45	Collaboration Tools CheckUp		x	x								
46	Commuter Game	x	x			x						
47	Company Board		x	x	x		x	x	x			x

EinSatzBeschreibung	Methoden-Typ
Managementmethode, mit der ein Unternehmen seine eigene Wettbewerbsfähigkeit optimieren kann.	Mikromethode
Ein System für den dezentralen Aufbau von Unternehmen jenseits von Planung und zentralem Management.	Makromethode
Warm-up-Methoden zum Kennlernen neuer Teammitglieder und „neuem“ Kennenlernen bereits vertrauter Kollegen/innen.	Mikromethode
Ein Team (außerhalb) eines Projektes, das konstant Informationen an Beschäftigte gibt.	Mikromethode
Vorgehensweise zur strategischen Metamorphose eines ganzen Unternehmens hin zu einem eigenen Blauen Ozean.	Strategiemethode, Makromethode
Serious Game mit mindestens 8 Personen zum Veranschaulichen des Prinzips „Servant Leadership“.	Serious Games
Teamkreativitätstechnik, die dynamische Inspiration, Ideenanreicherung und Ideenwertschätzung bietet.	Mikromethode, Kreativitätstechnik
Veranstaltung, bei der Essen und Lernen verbunden wird, indem zu einem bestimmten Thema während der Pause berichtet wird.	Mikromethode
Regelmäßiger Austausch zwischen zwei festen Personen für unterschiedliche Zwecke (Unterstützung, Zuhören, Austausch).	Mikromethode
Methode zur Analyse, Planung und Umsetzung von Changeprozessen mit der Metapher zum Umbau des eigenen Gebäudes.	Makromethode
Strukturierte Ideenfindung für neue Geschäftsmodelle auf wissenschaftlichem Fundament.	Mikromethode
Darstellungsart für Aufgaben, Prozessabläufe und Verantwortlichkeiten mit einfachen Symbolen.	Mikromethode
Menschzentrierte Analysemethode für Prozesse und komplexe Systeme.	Mikromethode
Auswirkungen einer Veränderung auf die Betroffenen werden spezifiziert und so Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet.	Mikromethode
Die Change-Impact-Matrix priorisiert die Veränderungen nach der Komplexität des Wechsels und deren Wirkung.	Mikromethode
Zur Analyse von Transformationsprozessen ermöglicht die Change-Landkarte Einblicke in bestehende Dynamiken und Emotionen vor und während der Transformation.	Mikromethode, Reflexionshilfe
Change-Monitor zum Tracken der Gefühlslage von Mitarbeitern während der Transformation anhand der Veränderungskurve.	Mikromethode
Methode, um auf leichte Art einen kristallklaren Einblick in (Ver)Stimmungen, Abhängigkeiten und Teamperformance zu erhalten.	Feedbackmethode, Mikromethode, Reflexionshilfe
Informationen nach Wissensseinheiten und ähnlichen Merkmalen sammeln und zu Anhäufungen (Clustern) zusammenfassen.	Mikromethode
Effektive, kollaborative und cross-funktionale Arbeitsphase, die aus Vorbereitung, Training und Implementierung/Realisierung besteht.	Makromethode
Leitfaden bei der Auswahl und Anwendung von digitalen Tools für ein optimierte Zusammenarbeit.	Tool
Serious Game, das Dysfunktionen in Leadership, Selbstorganisation, Kommunikation und Problemlösung sichtbar macht.	Serious Games
Kanban-Board mit 6 Schritten für organisatorische Veränderungen (für selbstorganisierte Teams).	Mikromethode

Methoden nach Alphabet mit Transformation-Index

Index	Bezeichnung	P1 – Leading	P2 – Organizing	P3 – Connecting	P4 – Growing	P5 – Talking	P6 – Scanning	P7 – Exploiting	P8 – Exploring	P9 – Earning	P10 – Scaling	Kollaborations- boardextravorteil
48	Competence board		x		x							
49	Creative Problem Solving							x	x			
50	Critical Uncertainties – Liberating Structure	x					x		x			
51	Customer Journey Map							x	x	x	x	x
52	Customer Question Board						x		x	x		x
53	Cynefin Framework		x		x	x						
54	Das 7-Ps-Framework		x		x							x
55	Das magische Projektmanagement-Dreieck	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
56	Das Verkaufsgespräch								x			
57	Debriefing Cube	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
58	DELAG+ Framework						x	x	x	x	x	
59	Delegation Poker		x		x			x	x			
60	Der leere Stuhl				x			x	x			
61	Design Sprint		x		x				x		x	x
62	Design Thinking						x	x	x			x
63	Die goldene Regel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
64	Digital Maturity Assessment	x					x					
65	Digital Mind Pumping		x	x		x	x		x			
66	Digital PMO+		x									
67	Digital Supplier Enablement – CheckUp		x	x								
68	Digitale Beerdigung	x				x						
69	Digitale Lieferantennetzwerke		x	x								
70	Digitale Whiteboards-Check-up		x	x								x
71	Digitales Personalmanagement – Check-up		x		x							

EinSatzBeschreibung	Methoden-Typ
Bewusst werden, welche Kompetenzen aus verschiedenen Feldern in welchem Maß bereits vorhanden sind.	Mikromethode
Problemlösungsverfahren ohne Menschzentrierung.	Makromethode
Methode zum Scenario Mapping von strategische Vorhersehbarkeit, um aufkommende Herausforderungen und Störungen antizipieren zu können.	Mikromethode
Visuelle und phasenbasierte Darstellung der Kundenreise von der ersten Überlegung bis zur Nutzung/zum Kauf.	Mikromethode
Ein Tool, dass im Rahmen der Customer Experience eingesetzt wird, für die fokussierte Entwicklung von Fragestellungen im Team.	Mikromethode
Ein Strategie-Modell für die Veranschaulichung und Steuerung komplexer adaptiver Systeme.	Strategiemethode
Framework/Checkliste zu Planung zielorientierter und effizienter Workshops.	Mikromethode
Grafische Methode, um Wirkungszusammenhänge im Projekt zu verdeutlichen.	Mikromethode
Simulation eines Verkaufsgesprächs, um tatsächliche Produktvorteile transparent und bewertbar zu machen.	Mikromethode
Sammlung an Fragen für die Nachbesprechung von Simulationen, interaktiven Übungen und Serious Games.	Reflexionshilfe, Tool
Beschreibt, wie man von der Discovery über die Validierung von Hypothesen zur Umsetzung gelangt.	Makromethode
Eine Technik für Teams, die Delegation spielerisch thematisiert, um Handlungsregeln für das Miteinander und das Treffen von Entscheidungen abzuleiten.	Mikromethode
Sicherstellen, dass die Mitarbeiter in Meetings niemals den Kunden vergessen und ein kundenzentriertes Mindset verinnerlichen.	Mikromethode, Reflexionshilfe
Management Tool vereint das Beste aus Design Thinking, UX Design und Lean Startup zur Produkt- oder Prozessentwicklung.	Mikromethode
Menschzentrierter, iterativer Problemlösungsansatz (Innovationsprozess).	Makromethode, Kreativitätstechnik
Mindset-Methode zur Schaffung einer wertschätzenden Kommunikationskultur im Projektteam.	Reines Wissensnugget
Eine Bewertung des aktuellen Status quo in Relation zu Best practices und Benchmarks vor einer Transformation.	Makromethode
Ein kreatives Workout für das Gehirn, umgesetzt mit digitalen Kommunikationstools.	Mikromethode
Mit Digital PMO+ bewegt sich klassisches Projektmanagement in die agile Anspruchswelt der Gegenwart.	Makromethode
Anbindung von Lieferanten an die internen Systeme zur Optimierung der „externen“ kollaborativen Zusammenarbeit.	Reines Wissensnugget
Methode, um aus gescheiterten Projekten die beste Lessons-Learned-Erfahrung herauszuholen.	Mikromethode
Identifikation der relevanten Liefernetzwerke und -pfade, um eventuelle Risiken, Kosten, Innovationen richtig zu bewerten und auszuwählen.	Makromethode
Leitfaden, der bei der Auswahl eines geeigneten digitalen Whiteboards oder Kollaborationstools hilft.	Reines Wissensnugget
Check-up, der bei der Digitalisierung des Personalmanagements hilft (Statusanalyse und Entwicklungsmaßnahmen-Katalog).	Makromethode