

REDLINE | VERLAG

The background of the cover features a complex, abstract pattern of light blue lines and dots, resembling a circuit board or a network diagram. The lines are of varying thickness and connect various points, creating a sense of interconnectedness and flow. The dots are small and scattered throughout the network, possibly representing nodes or data points. The overall aesthetic is clean, modern, and tech-oriented.

# NETZWERK SCHLÄGT

# HIERARCHIE

Neue Führung mit Digital Leadership

Christiane Brandes-Visbeck | Ines Gensinger

Christiane Brandes-Visbeck | Ines Gensinger

## **Netzwerk schlägt Hierarchie**

Christiane Brandes-Visbeck | Ines Gensinger

# **Netzwerk schlägt Hierarchie**

Neue Führung mit Digital Leadership

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

1. Auflage 2017

© 2017 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Printversion enthält ein separates Poster. In diesem Ebook ist das Poster bereits eingebunden. Sie können es zusätzlich als PDF von unserer Homepage downloaden:  
[https://www.m-vg.de/link/poster\\_netzwerk](https://www.m-vg.de/link/poster_netzwerk)

Redaktion: Monika Spinner-Schuch, Bad Aiblingen  
Umschlaggestaltung: Isabelle Dorsch, München  
Satz: Daniel Förster, Belgern  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-682-2  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-977-1  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-978-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Führung im digitalen Zeitalter mit der Digital Leadership Canvas

Unternehmen, Organisation, Projekt

Name, Datum

## Meine Management- und Leadership Qualitäten

**TREIBER:**  
Welche Vorstellungen, Werte, Fähigkeiten und Kenntnisse zeichnen meine Führungsqualitäten aus? Was treibt mich an? Was macht mich zum Vorbild?

2

## Mein Digital Leadership Style

**SUPERKRÄFTE:**  
Welche Aspekte von Digital Leadership lebe ich bereits? Welche meiner Vorstellungen, Werte, Kenntnisse und Fähigkeiten sind meine Superkräfte, mit denen ich als Digital Leader mein Team zum Erfolg führen kann?

3

## Mein Leadership Netzwerk

**RESSOURCEN:**  
Wer sind meine Wegbegleiter, Förderer, Fans und Supporter?

4

## Wie erleben andere meinen Leadership Style?

**PERSPEKTIVWECHSEL:**  
Womit motiviere ich sie? Warum unterstützen sie mich? Welche meiner Vorstellungen, Werte, Kenntnisse und Fähigkeiten zeichnen mich aus ihrer Sicht als Digital Leader aus?

5

## Unsere Vision von Digital Leadership

**LEITBILD:**  
Digital Leader sind disruptiv, innovativ, mutig in der Führung, sozial hoch kompetent und entschlossen. Sie entwickeln und teilen ihre Vision mit dem Team und befähigen andere. Sie geben Kontrolle auf und orchestrieren Möglichkeiten. Sie arbeiten mit Daten und ihrer Intuition. Sie sind skeptisch in der Sache und offen Menschen und neuen Ideen gegenüber.  
(Hier können Sie weitere Punkte ergänzen oder genannte Punkte streichen)

1

## Meine / unsere Herausforderungen

**ANALYSE:**  
Wie werden wir als Digital Leader zur Brücke von der klassischen in die digitale Welt? Wo liegen meine/unsere Schwierigkeiten, unsere Vision zu leben und unsere Ziele (Feld 1) zu erreichen?

6

## Mein / unser Entwicklungsbarometer

**MONITORING:**  
Wie lassen sich unsere Fortschritte zur Digital Leadership messen? Wie definieren wir unsere Fortschritte? Wie belohnen wir uns?

8

## Meine / unsere Lösungen

**MASSNAHMEN:**  
Welchen Entwicklungsbedarf habe ich/haben wir? Über welche Ressourcen verfüge ich/verfügen wir, um meinen/unsere Herausforderungen (Feld 6) zu begegnen? Welche Maßnahmen muss ich/müssen wir ergreifen, um unsere Ziele (Feld 1) zu erreichen?

7

# Inhalt

<b>Individuelle Führung: Nicht jeder wählt dieselbe Route ..</b>	9
Sie verschanzen sich in ihren Büros .....	10
»Boldly go« heißt so viel wie »mutig vorangehen« .....	11
Große Worte aus dem Wirtschaftsteil .....	12
Muss der Chef auf alles eine Antwort haben? .....	13
Führungsaufgabe: Unsicherheiten aushalten .....	14
Braucht es noch einen Chef? .....	15
Nicht jeder fährt dieselbe Route – die Interviews .....	16
Eine Frage der Persönlichkeit .....	17
Fünf Führungspersönlichkeiten .....	17
Fünf Prototypen – fünf Beispiele für Ihre Route .....	22
Herzlichkeit, Menschlichkeit, Empathie – und was noch? .....	23
Menschen vertrauen .....	24
Wie führe ich, wenn alles digital wird? .....	25
Der Chef muss coachen wie ein Weltmeister .....	26
Unsere Definition von Digital Leadership .....	28
Gekommen, um zu bleiben .....	29
Fünf Gründe, warum es sich für Sie als Entscheider lohnt, dieses Buch zu lesen .....	29
<b>Führung heute: Welche Zutaten führen zum Erfolg? .....</b>	31
Eine komplett andere Haltung .....	32
Die digitale Angst .....	33
Was bringt die Valley-Reise wirklich? .....	34
Die persönliche Strategie .....	35
»Strategie ist eine Ökonomie der Kräfte« .....	36
<b>Digital Leadership Canvas: Ihre Landkarte für</b>	
<b>Leadership Excellence</b> .....	39
Umwege erhöhen die Ortskenntnis. ....	40
Die Roadmap – eine Skizze mit den Wegen zum Ziel .....	40
Die erste Digital Leadership Canvas .....	41

Mit der Canvas veraltete Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen	43
So funktioniert die Arbeit mit der Digital Leadership Canvas ..	43
Was benötigen Sie für die Arbeit mit der Canvas? .....	44
Wie fülle ich die Canvas am besten aus? .....	44
Finden Sie Ihre eigene Route! .....	45
Canvas – Feld für Feld .....	54
Der Klassiker der Demotivation .....	55
Geht es Ihnen nur um Ihre eigene Karriere? .....	56
Sich selbst führen .....	57
<b>Digitalisierung als Chance nutzen:</b>	
<b>Cloud statt Leitz-Ordner</b> .....	59
Ohne paranoide Kontrolle .....	60
Ohne Tricksen zu Höchstleistungen .....	61
Produktionsmittel bestimmen das Denken und Handeln .....	62
Eine von Kundenwünschen getriebene Wirtschaft .....	63
Textnachricht ist schneller und effizienter .....	64
Schlüsselkompetenz Vertrauen .....	65
Vertrauen schenken .....	65
Mitarbeiter in die Verantwortung einbinden .....	67
Mehr Selbstorganisation – weniger Mikromanagement . .....	67
Transparenz schafft Verantwortung .....	68
Gute Organisation und Transparenz ermöglichen	
Vertrauensarbeit .....	69
Der Sinn liegt in der DNA .....	70
Werte schöpfen für eine gemeinsame Vision .....	71
Werte leben, Werte vermitteln .....	72
Sinn stiften mit einer Vision .....	73
Ein Lichtermeer aus Smartphones .....	73
Sinn stiften konkret .....	74
Mit klarer Kommunikation Konflikte vermeiden .....	75
Von der Zukunft her denken .....	76
Mit Herz und Verstand .....	76
<b>»Jeder, der hier arbeitet, stiftet Sinn« (Thomas Jorberg)</b>	79
<b>Erfolgsfaktoren: Dreiklang aus Mensch,</b>	
<b>Ort und Technologie</b> .....	87

»Strategie funktioniert nur, wenn ich daran glaube« (Peter Vullings) .....	95
<b>Digital Leadership Style statt Chef aus der Hölle</b> .....	103
»Ich weiß nicht, was ich sagen soll« .....	103
Macht einfach!?! Klingt gut! .....	104
Daten, Daten, Daten .....	105
Digitalisierung – oder sterben wie die Dinosaurier .....	107
Wenn der Kunde den Rant wählt .....	108
Rückwärtsgewandt? Wir nennen es »Chef aus der Hölle« .....	110
Vom analogen Chef zum Digital Leader .....	114
Was macht einen guten Digital Leader aus? .....	115
Flexibilität .....	116
Mindset .....	116
Abwägen, aushandeln, verabreden .....	119
Effectuation .....	120
Lassen Sie den Shruggie ran .....	122
Wie lautet der Rat? .....	124
»Ein hierarchischer Führungsansatz wird die notwendige Innovationskraft nicht erzeugen« (Andreas Jamm)...	125
<b>Neues Arbeiten: Wo sich Mitarbeiter gut aufgehoben fühlen</b> .....	135
Keine Kontrollinstrumente .....	136
Das Gefühl geben, dabei zu sein .....	138
Feedback ist keine Selbstkasteiung .....	139
Läuft alles super? Wir sind doch nicht auf Instagram .....	140
Man kann viel kaputt machen. ....	140
Impulsgeber im Netzwerk .....	141
99 Jahre und ein Vorbild .....	143
Achte auf dich selbst .....	144
»Ich vertraue meinen Leuten, dass sie gute Entscheidungen treffen« (Anita Freitag-Meyer).....	147
<b>Netzwerk schlägt Hierarchie</b> .....	153
Mit Twitter eine persönliche Agenda verfolgen .....	154
»Disrupter in Chief« .....	155



Es hilft der Reputation .....	155
Im Schnitt drei Tweets pro Tag .....	156
Tweet ohne »Auto« – und das als Automanagerin .....	157
Aus Fehlern eine Strategie ableiten .....	157
Mit Chefbotschaften punkten .....	158
Einfluss statt Autorität .....	159
Im Zeitalter des Trotzdem .....	160
Mutig an Relevanz gewinnen .....	161
Nicht die Chance auf die Poleposition verspielen .....	162
Mit Social Media zur digitalen Persönlichkeit .....	163
<b>Reputation ist das, was Menschen über Sie denken .....</b>	<b>165</b>
Sind Sie der sympathische Influencer? .....	166
Bleiben Sie in den Köpfen der Menschen .....	166
Denken Sie praktisch .....	167
Das kleine Einmaleins der digitalen Kommunikation .....	168
<b>»Um die Chefs aus der Hölle wird es einsam«</b>	
<b>(Sabine Bendiek)</b> .....	171
<b>Herausforderungen, Lösungen und Entwicklungen .....</b>	<b>181</b>
Meine Herausforderungen .....	181
Bin ich disruptiv, innovativ, sozial kompetent, entschlossen? ...	182
Meine Lösungen .....	183
Mein Entwicklungsbarometer .....	184
<b>Mit Digital Leadership Excellence Ihre persönliche</b>	
<b>Zukunft gestalten .....</b>	<b>185</b>
Fünf Merkmale der Digital Leadership Excellence .....	186
Im Team zur Digital Leadership Excellence .....	188
Workshops, Barcamps, Learnings .....	197
Erfolge feiern .....	198
<b>Schlusswort, aber nicht das Ende .....</b>	<b>200</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>201</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>205</b>

# Individuelle Führung: Nicht jeder wählt dieselbe Route

*Warum gute Führung in Zeiten des digitalen Wandels mehr Vertrauen und weniger Kontrolle benötigt. Und wie es gelingt, ohne Angst zu führen.*

Er brachte es auf den Punkt: »Just setting up my twttr.« Das schrieb Jack Dorsey am 21. März 2006 auf Twitter. Dorsey ist einer der Twitter-Gründer, und es war der erste Tweet überhaupt. Als Forschungsprojekt zur internen Kommunikation für Mitarbeiter gestartet, war »Just setting up my twttr« nichts weniger als ein Start in eine neue Zeit. Inzwischen werden weltweit täglich bis zu 500 Millionen Tweets abgesetzt. Twitter hilft, direkt zu kommunizieren, mehr zu erfahren, sich zu vernetzen und, ja, auch zu führen.

Politiker, Stars, Sportler und immer mehr Manager und Unternehmen nutzen den Mikroblogging-Dienst. Wenn auch teilweise noch sehr zögerlich. Denn: Der erste Tweet kostet Überwindung und Zeit.

Lloyd Blankfein, Vorstandschef der Investmentbank Goldman Sachs, hatte sich schon 2011 einen Account eingerichtet. Seinen ersten Tweet überhaupt postete er am 1. Juni 2017, also sechs Jahre später, als er sich genötigt sah, US-Präsident Donald Trump wegen des Ausstiegs aus dem Pariser Klimaschutzabkommen zu kritisieren. Also twitterte Blankfein: »Die heutige Entscheidung ist ein Rückschlag für die Umwelt und für die Führungsrolle der Vereinigten Staaten in der Welt.« Das war direkt, unverfälscht, schlug hohe Wellen – und der Nachrichtendienst erwies sich wieder einmal als

Führungsinstrument. Als einfaches Instrument, um eine Meinung, oder mehr noch: um eine Richtung vorzugeben. Klassische Führung sozusagen.

Das Beispiel Blankfein ist aber auch ein Symbol für die Zögerlichkeit von Führungskräften, was den Einstieg ins digitale Zeitalter betrifft. Man ist sich einfach nicht sicher, traut sich nicht. Oder erst, wenn es gar nicht mehr anders geht.

## Sie verschanzen sich in ihren Büros

Diese »digitale Zurückhaltung« haben wir beide, Christiane Brandes-Visbeck und Ines Gensinger, im Alltag, in der Beratung und in Unternehmen häufig erlebt. Viele der Manager, Unternehmer und auch nicht wenige Mitarbeiter sind zwar überzeugt, dass es richtig ist, sich digital zu engagieren, doch es besteht auch eine Mischung aus Furcht und Desinteresse.

Die einen hoffen immer noch, es könnte sich um eine vorübergehende Mode handeln. Die anderen haben schlichtweg Angst, technologisch den Anschluss verpasst zu haben. Statt sich helfen zu lassen, igeln sie sich ein, spielen weiter den Chef, fühlen sich aber in ihrer Rolle als Führungskraft mehr und mehr überfordert. Viele Führungskräfte verschanzen sich in ihren Büros, sprechen kaum noch, vermeiden den Kontakt zu den Kollegen und hoffen, dass ihnen niemand auf die Schliche kommt.

Das ist heikel. Statt – und das ist der Ausgangsgedanke unseres Buches – die Digitalisierung als Chance für eine neue Führungskultur zu erkennen, als Chance für Digital Leadership zu erkennen.

Eins vorweg: Bei Digital Leadership sind uns zwei Begriffe besonders wichtig: *Mindset* und *Haltung*. Diesen Begriffen werden Sie in diesem Buch öfter begegnen. Sie sind zentral. Aus einem einfachen Grund: Digital Leadership beginnt in unseren Köpfen. Umdenken ist der erste und wichtigste Schritt. Und wenn sich da etwas getan

hat, gehen Sie die Dinge anders an. Wir zeigen Ihnen Wege, wie diese Änderungen, diese Selbsttransformationen in Zeiten des digitalen Wandels gelingen können. Wir sagen Ihnen nicht, was Sie machen *müssen*.

Es gibt zwar einen kleinen Test. Aber keine Abschlussprüfung. Es gibt Orientierungshilfen, aber keine ausgebaute sechsspurige Autobahn zur »erfolgreichen Digital Leadership«. Wer das verspricht, ist ohnehin unseriös. Es gibt viele Wege dahin. Weil eben nicht jeder dieselbe Route fährt.

Wir orientieren uns dabei an den Star-Trek-Abenteuern – und brechen gemeinsam mit Ihnen in ferne Galaxien auf: »Boldly go to where no man has gone before.«  
Erinnern Sie sich? Das waren die Worte aus dem Off zu Beginn einer jeder Star-Trek-Folge. Die Mission von Captain Kirk und seiner Crew war klar definiert: fremde Welten erforschen, neues Leben und neue Zivilisationen entdecken und mutig dahin gehen, wo noch kein Mensch jemals war. »Boldly go to where no man has gone before« ist auch ein perfektes Motto für die digitale Transformation von Unternehmen!

## **»Boldly go« heißt so viel wie »mutig vorangehen«**

»Boldly go« beschreibt genau das, was in Zeiten des Umbruchs von Entscheidern und Unternehmenslenkern erwartet wird: sich mutig aufzumachen in eine ungewisse Zukunft, ohne alle Antworten zu kennen. Eben das Risiko kalkuliert einzugehen, sich mit allem Fremden vertraut zu machen und alle Mitreisenden zu motivieren, diesen unbekanntem und sicherlich hindernisreichen Weg voller Begeisterung und Tatkraft mitzugehen.

Dieser Mut und Wille, sich in unbekannte Welten zu begeben, ist heutzutage für Unternehmen überlebenswichtig. Das Dilemma: Expeditionen ins Unbekannte folgen nicht immer einem ganz exakten Plan, die Routen sind eben nicht »ausgebaut«, der Weg nicht vorge-

geben, gerade bei Star Trek nicht. Aber der Glaube an sich selbst und ihre Fähigkeiten haben die Enterprise-Crew immer weiter geführt.

Deshalb widmen wir uns nicht nur den Herausforderungen der Digitalisierung, sondern richten den Scheinwerfer vor allem auch auf Ihre Fähigkeiten, Ihre bereits vorhandenen Kompetenzen. Diese sichtbar zu machen, ist eine der wichtigsten Aufgaben auf dem Weg zur Digital Leadership.

## **Große Worte aus dem Wirtschaftsteil**

Uns ist bewusst: Digital Leadership klingt wie einer jener Begriffe, die durchaus Furcht einflößen können. Die moderne Wirtschaftswelt wird dominiert von diesen Buzzwords, die schick und lässig klingen, wie beispielsweise Agile Collaboration, Personalized Employment oder Strategic Workforce Planning, die aber Manager noch mehr unter Druck setzen. Sie lesen diese großen Worte in Wirtschaftszeitungen, in Büchern, und haben nicht selten das Gefühl, sich komplett neu erfinden zu müssen.

Diese Manager kommen aus einer Zeit, als Erfolg bedeutete, die perfektste Lösung zu entwickeln. Die Tüftler, die Ingenieure, die Techniker des Landes vertrauten auf ihre Kunst, die perfektste Maschine, den ausgefeiltesten Antrieb zu bauen. Führung hieß vor allem, diese Perfektion zu verordnen und mit festgeschriebenen Arbeitsprozessen abzusichern.

Die Digitalisierung perfektioniert diesen Anspruch. Vor allem im Produktionsprozess: Alles vernetzt sich – Stichwort »Industrie 4.0«. Die Schraube sagt der Maschine, wie sie hergestellt werden möchte. Werkstücke und Produktionsmaschinen »denken mit«. Sie organisieren in Eigenregie die Herstellung mit Funkmodulen, intelligenten Robotern, Sensoren und Minichips. Fertigungslinien sind keine starren Systeme mehr, und die Produkte verlassen die Fabrik als »Informationsträger«.

Und das, was für Maschinen gilt, soll jetzt auch für die Menschen gelten. Forschung und Entwicklung sollen keine abgeschotteten Bereiche mehr sein, Kunden sollen frühzeitig in die Innovationsentwicklung eingebunden werden. Co-Creation- oder Co-Development-Prozesse müssen organisiert werden, die User Experience ist ein wichtiger Baustein für den Produkterfolg. Kundenorientierung ist das A und O. Dafür werden Daten gesammelt und analysiert. Neue Jobs wie Data Analyst und Data Scientist wollen integriert werden. Und um diese Anforderungen effektiv umzusetzen, braucht es gute Führung: Digital Leadership.

Heute müssen oft weit verstreute Teams geführt werden. Arbeitsort und Arbeitszeit werden flexibler gehandhabt, der eine arbeitet zu Hause, die andere im Büro. Eine Führungskraft muss diese dezentralen Teams nicht nur führen, sondern motivieren, muss Sinn stiften, die Work-Life-Balance der Mitarbeiter organisieren, Kommunikationsräume schaffen, sozial kompetent sein, den Mitarbeitern Kreativität ermöglichen – und anderen die Furcht nehmen. Obwohl sie sich selbst ja keineswegs sicher ist.

## **Muss der Chef auf alles eine Antwort haben?**

Sicher ist hingegen: Die Eigenverantwortung jedes Einzelnen wächst. Die gute alte Obrigkeitskultur, als man tat, was der Chef sagte, dieser unerreichbar in seinem Büro verharrte und nur ab und zu herauskam, um die Mitarbeiter zu fragen: »Na, wie läuft's?«, hat ausgedient. Heute wünschen sich Unternehmen zunehmend Mitarbeiter, die einfach machen. Die kreativ und innovativ sind. Die sich zum Teil auch selbst führen.

Das ist die Kehrtwende. Und doch: Viele Angestellte leben in dem Glauben, die Arbeit sei gut organisiert, wenn der Chef sagt, was gemacht werden muss, und dieser Chef auf alles eine Antwort hat. Was, wenn es auf einmal ganz anders ist?

Das mit dem Auf-alles-eine-Antwort-Haben war schon immer schwierig. In Zeiten des digitalen Wandels wird es noch um einiges schwieriger. Digitalisierung bedeutet die Zusammenarbeit in Netzwerken und die Organisation von Netzwerken. Eine Innovation ist heute das Ergebnis von Kollaboration und Kooperation, abteilungsübergreifend, oft auch unternehmensübergreifend und eben auch unter Einbeziehung der Mitbewerber und Kunden. Innovationen sind nicht das Ergebnis der Synapsenarbeit eines weisen Chefs, der wie ein guter Hirte vorangeht. Auf dessen Gedankenblitze die Mitarbeiter-Herde geduldig wartet und diese dann ehrfürchtig umsetzt.

## **Führungsaufgabe: Unsicherheiten aushalten**

Die neue Führung ist nicht weniger herausfordernd. Einerseits trägt der Chef die Verantwortung, andererseits muss er den Mut haben, Macht und Kontrolle abzugeben. Das ist eine recht große Hürde. Die Chefposition scheint gefährdet, Planbarkeit und Sicherheit stehen auf dem Spiel. Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens sind oft sprunghaft, viele Dinge geschehen nicht mehr linear. In multidisziplinären Teams, in iterativen (und damit nicht planbaren) Prozessen sollen Lösungen entwickelt werden. Es wird gefordert, Prototypen zu testen, die nicht ausgereift sind, deren Erfolg nicht absehbar ist. Da häufen sich die Unsicherheiten, die auszuhalten sind. Die digitale Transformation hält ohnehin jede Menge an Überraschungen bereit.

Eine Anwendung, die heute großartig funktioniert, kann morgen veraltet sein. Eine technologische Innovation kann aber auch über Nacht alles in den Schatten stellen. Die Deutsche Telekom hat noch fest an die Zukunft der SMS geglaubt (und viele Hundert Mitarbeiter in diesem Bereich beschäftigt), da hat WhatsApp mit einer vergleichsweise kleinen Truppe von 55 Mitarbeitern einen globalen Nachrichtendienst ins Rennen geschickt, der die Textkommunikation inzwischen komplett umgekrempelt hat.

## Braucht es noch einen Chef?

Auf diesem wackligen Boden bewegt sich heute eine Führungskraft. Die Aufgaben werden mehr und vielfältiger. Die Ansprüche an sie wachsen. Und die Frage drängt sich auf: Wie werden überhaupt noch Entscheidungen getroffen? Und wer entscheidet? Wer entscheidet, wenn die Aufgaben groß, unübersichtlich und komplex sind? Wer entscheidet, wenn es nicht die Macht oder die Hierarchie ist, wenn der ganz oben nicht immer recht hat? Braucht es dann überhaupt noch einen Chef, eine Chefin?

Sicher ist: Manager und Chefs wissen nicht mehr alles. Sie müssen nicht mehr alles wissen. Gerade diese omnipotente Funktion kann heute keiner mehr erfüllen. Und muss heute keiner mehr erfüllen. Das ist die gute Nachricht. Allerdings steht eine Führungskraft heute vor anderen, nicht weniger herausfordernden Fragen:

- Wie stellt man das Team zusammen, wenn es nicht mehr darum geht, dass es einen Besten gibt, sondern darum, das Beste aus allen herauszuholen? Und wie führt man dieses Team?
- Wie nutzt man wirkungsvoll die Intelligenz, die Kreativität und die Leistungsfähigkeit der vielen?
- Und wie verlagert man Entscheidungen in flache Hierarchieebenen, wenn viele Mitarbeiter immer noch die Sehnsucht nach dem starken Entscheider an der Spitze umtreibt, wenn viele in ihrem Chef gerne noch den Leitstern sehen?

Das sind die Fragen, die wir in diesem Buch klären. Das ist die Ausgangslage, um Ihnen einen Weg in die Digital Leadership zu zeigen. Denn eines ist trotz aller Veränderungen sicher: Führung im digitalen Zeitalter können Sie lernen.

Wir haben es beide erlebt. Wir haben die Veränderungsprozesse begleitet und auch selbst gesteuert. Wir wissen, wie aus einer Abteilung ein Hub wird und was es bedeutet, nicht mehr in Schubladen



und Kategorien, nicht mehr in Hierarchien und »Zuständigkeiten«, sondern in Netzwerken zu denken, ja und auch in Netzwerken zu handeln. Netzwerk schlägt Hierarchie.

Die Angst vor Veränderung mag groß sein, auch die Furcht, das Falsche zu tun. Was auf jeden Fall verkehrt ist: nichts zu tun. Denn ehrlich gesagt: Es ist nicht so schwer, ein guter Digital Leader zu werden. Jedenfalls nicht so schwer, wie Sie vielleicht glauben.

## **Nicht jeder fährt dieselbe Route – die Interviews**

Für *Netzwerk schlägt Hierarchie* ist Christiane Brandes-Visbeck zwar nicht durch ferne Galaxien, aber durch Deutschland gereist und hat Unternehmenslenker aus ganz verschiedenen Branchen interviewt.

Diese jeweiligen Chefs und Chefinnen sind sehr unterschiedlich, haben aber eines gemeinsam: Sie haben sich für die digitale Transformation entschieden und treiben sie in ihren Unternehmen aktiv und mit ganzer Kraft voran. Die Chefs und Chefinnen von Philips Deutschland, Boldly Go Industries, Microsoft Deutschland, der GLS Bank und der Keks- und Waffelfabrik Hans Freitag berichten anschaulich, wie sie sich ihrer digitalen Transformation annähern und welche Strategien sie dabei verfolgen.

Wir dachten uns: Es schadet ja nicht, vor dem eigenen Aufbruch in die unbekanntes Weiten der digitalen Revolution ein paar Reiseberichte zu lesen. Und diese Berichte sind sehr aufschlussreich. Sie werden sehen: Nicht jeder fährt dieselbe Route. Nicht jeder startet von derselben Station. Im Gespräch mit Christiane Brandes-Visbeck zeigen diese erfolgreichen Unternehmenslenker, wie sie Führung heute organisieren. In sehr offenen Gesprächen berichten die Chefs und Chefinnen von ihren Führungserfahrungen in der digitalen Welt. Und worauf es ankommt, wenn Mitarbeiter selbstbewusster werden und das Klima vertraulicher ist.

Es kommt nämlich vor allem auf eines an:

## Eine Frage der Persönlichkeit

Wir haben viele Veranstaltungen und Leadership-Summits besucht, waren auf Branchentreffs und Transformation Conventions. Wir wollten wissen, was Kollegen aus ihren Unternehmen berichten, welche Erfahrungen sie machen und wie sie digitale Führung definieren. Es gibt viele Modelle und Ansätze, eines ist aber sicher: Es gibt nicht *das* Digital-Leadership-Modell. Nicht dieses eine Modell, das richtiger ist als die anderen, welches es nur überzustülpen gilt.

Das heißt: Digital Leadership ist zunächst keine Frage der Technologie. Digital Leadership ist eine Frage der Persönlichkeit. Die »Modelle« sind dabei so unterschiedlich, wie Menschen unterschiedlich sind. Mit unserem Buch unterstützen wir Sie dabei, Ihre eigene, unverwechselbare Führungspersönlichkeit zu erkennen – und darauf aufbauend Ihr individuelles Digital-Leadership-Modell zu entwickeln.

Entscheidende Hinweise geben dazu unter anderem unsere Interviews. Sie zeigen Führungsmodelle, aber vor allem zeigen sie, dass Führung heute ein »Zeig dich!« oder besser ein »Zeig dich und deine Persönlichkeit!« ist.

Es ist kaum mehr möglich, sich als Chef hinter Zahlen und Hierarchien zu verstecken und Funktion und Persönlichkeit strikt zu trennen. Auch das erfährt man in den aufschlussreichen Gesprächen mit den Führungspersönlichkeiten.

## Fünf Führungspersönlichkeiten

Um für Digital Leadership so etwas wie ein Muster herauszudestillieren, haben wir die Interviews sehr genau analysiert und ausgewertet. Wir haben geschaut, was die Interviewpartner antreibt, was sie motiviert.

In einem nächsten Schritt haben wir eine Kategorisierung vorgenommen, haben wesentliche Eigenschaften geclustert und Prototypen entwickelt: fünf Prototypen einer Führung von heute. Ohne den Inhalt der Interviews vorwegzunehmen, empfehlen wir Ihnen: Orientieren Sie sich an diesen fünf Prototypen. Schauen Sie, wer Ihnen am ähnlichsten ist, wessen Weg Sie am meisten inspiriert. Klar ist: Jeder von uns trägt Anteile aller fünf Prototypen in sich. Bei dem einen ist jedoch ein Anteil stärker ausgebildet als beim anderen.

Den fünf Prototypen haben wir konkret folgende Bezeichnungen gegeben.

- The Brain
- The Meaningful
- The Curious
- The Economist
- The Communicator

### **The Brain – Andreas Jamm von Boldly Go Industries**

Andreas Jamm ist Gründer und CEO des 40-köpfigen SAP-Beratungshauses Boldly Go Industries in Frankfurt. Er weiß, dass es für seine Branche entscheidend ist, die Digitalisierung und ihre vielfältigen Auswirkungen auf die Welt zu verstehen und zu nutzen. Als Vielleser und Nachdenker hat er die Schritte für seine digitale Transformation analysiert und seine Firma mit Unterstützung aller Mitarbeiter komplett neu aufgestellt. Kick-off waren der Namenwechsel zu Boldly Go Industries und der Umzug aus Mainz in ein Loft in Frankfurt im New-Work-Style. Nach und nach verändert Andreas Jamm die Unternehmensorganisation von streng hierarchisch zu einer evolutionären Organisation. Damit ändert sich am Ende seine Rolle als Geschäftsführer. Seine Aufgabe im sich selbst organisierenden System wird sein, Raum für die Aktivitäten der Mitarbeiter zu schaffen und aufrechtzuerhalten sowie ein Vorbild im Verhalten

zu sein. Er ist das Gesicht des Unternehmens in der Öffentlichkeit, intern aber ein Kollege wie jeder andere, der das tut, was gerade gebraucht wird. Sein Zwischenfazit: »Unsere digitale Transformation kann nur gelingen, wenn Manager von Machtstrukturen loslassen und Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen. Aktuell spüren wir gemeinsam die Kraft, den nächsten Schritt zu gehen und erste selbststeuernde Mechanismen zuzulassen.« Zur Motivation jüngerer Beratertalente wird Jamm als Nächstes in Boldly Go Industries einen Start-up-Inkubator integrieren. Erste Schritte in Richtung Microenterprises und Hypervernetzung sind hiermit getan.

### **The Meaningful – Thomas Jorberg von der GLS Bank**

Thomas Jorberg, Ziehkind eines Bankengründers, wollte eigentlich nur eine alternative Schule finanzieren. Damit legte der heutige CEO den Grundstein für die größte werteorientierte Bank in Deutschland. Als ihm bewusst wurde, dass die Digitalisierung nicht zu stoppen ist, und disruptive Start-ups anfangen, den Finanzmarkt mit neuen Technologien aufzumischen, fing er an, den digitalen Wandel im Hause anzustoßen. Als Erstes hat er mit dem Managementteam das »Big Picture« für die GLS Bank entwickelt. Ihr Zukunftsbild ist die Vision von einer eng vernetzten Banken-Community, in deren Zentrum die GLS Bank und andere große wie kleine Player stehen, die sinnstiftende und nachhaltige Finanzdienstleistungen anbieten und (sich) untereinander austauschen. Wie diese Vision gelebt werden könnte? Die ersten Innovationsprojekte haben ausgewählte Bankmitarbeiter aus allen Funktionen, Altersgruppen und Hierarchieebenen in einer sogenannten Zukunftswerkstatt entwickelt. Der Spirit, gemeinsam, agil und auf Augenhöhe an sinnstiftenden Innovationen zu arbeiten, steckt die ganze Belegschaft an, heißt es in der Bank. Eine erste Ausgründung aus dem Ideenpool der Zukunftswerkstatt könnte eine Crowdfunding-Plattform für nachhaltige und werteorientierte Projekte sein. Wie sieht Jorberg seine Rolle in diesem Transfor-

mationsprozess? »Ich denke gern gemeinsam mit anderen nach über die Frage »Wie wollen wir leben?«. Die Sinnfrage steht bei mir immer ganz oben. Das hat sicherlich Vorbildcharakter für unser Team, aber auch für unsere Mitglieder, Kunden und Netzwerkpartner.«

## **The Curious – Sabine Bendiek von Microsoft Deutschland**

Die jüngst zum Microsoft-CEO berufene Sabine Bendiek interessiert sich für neue Technologien *und* für Menschen. Mit ihrer Neugier und ihrer Gabe, ganz unterschiedliche Menschen auf ihren vielfältigen Reisen ins jeweilige »Neuland« mitzunehmen, hat sie eine beeindruckende Karriere vorzuweisen. Durch berufliche Stationen bei Nixdorf Computer und Dell, eine wissenschaftliche Ausbildung in der Grundlagenforschung am MIT (Massachusetts Institute of Technology) in Boston, Erfahrungen als Beraterin bei McKinsey und im Venture-Capital-Bereich bei Earlybird, nicht zuletzt bei der Cloud-Transformation bei EMC, einem Hersteller von elektronischen Speichermedien, kann Sabine Bendiek den technologischen Wandel aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachten und fundiert vorantreiben. Microsoft hat sich schon so oft neu erfunden, dass jeder Mitarbeiter weiß, was Change bedeutet, und dass dieser niemals vorbeigehen wird. Mit Sabine Bendiek ist eine Chefin an Bord, die vorlebt, dass der Erfolg im Business von ihrem Umgang mit Menschen abhängt, mit denen sie arbeitet: »Wer seine Belegschaft für etwas begeistern will, dem muss es gelingen, Veränderung als etwas Richtiges, Wichtiges und fundamental Notwendiges und Beständiges zu verankern. Je intensiver Mitarbeiter in Change-Prozesse eingebunden werden, desto leichter geht der Wandel vonstatten. Ich bin überzeugt: »Führungskraft« ist keine Planstelle, sondern eine Position, die man sich verdienen muss. Vor allem bei den Menschen, die wir führen. Ich kann meine Meinung in Gesprächen ändern. Aber: Am Ende bin ich auch bereit, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen.«