

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Leseprobe

BusinessVillage

Digital

Dennis Lotter

Transformation

Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

33 Prinzipien, wie Sie Organisationen ins intelligente Zeitalter führen

1. Auflage 2019

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-458-3 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-459-0 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1057

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Redaktion und Lektorat: Sigrid Jo Gruner

Layout und Satz: Sabine Kempke

Illustration: Herbie Erb, <http://www.herbie-erb.com>

Autorenfoto: Moritz Schleiffelder, <http://www.heyemo-studio.de>

Druck und Bindung

Generál Nyomda Kft., Szeged

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Autoren oder Verlag übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	9
Vorwort – Heureka! Das isses: Mit Sirenen flirten	11
1. Dreiunddreißig Prinzipien zur Navigation auf den Weltmeeren der Digitalisierung	15
2. Digital Transformation Design Canvas: Von der Haltung bis zum Geschäft	21
Teil 1 Digital Mindshift: Revolution beginnt im Kopf und lebt in der Kultur	35
3. Normativer Orientierungsrahmen: Vom Gewinn zum Sinn	37
#1 Titanic-Prinzip: Oder wie unterirdische Eisberge Zukunft zerstören	39
#2 Culture-eats-Strategy-for-Breakfast-Prinzip: Zuerst die Kultur, dann das Vergnügen	47
#3 Start-with-why-Prinzip: Warum nur das Warum eine gemeinsame Ausrichtung schafft	60
#4 Theorie-Y-Prinzip: Der Mensch ist doch nicht so doof, unwillig und faul!	68
#5 Happiness-Prinzip: Gute Milch kommt von glücklichen Kühen	79
4. Denkhaltung: Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch	89
#6 Turnschuh-Prinzip: Flink auf jedem Parkett!	91
#7 Ambiguitätstoleranz-Prinzip: Es kommt darauf an, sagt der Jurist! Und hat recht.	98
#8 Resilienz-Prinzip: Wie ein Fels in der digitalen Brandung – gerade in dynamischen Zeiten!	104
5. Wissenskultur: Vom Wissen zum Lernen	111
#9 Improvisationsprinzip: Souveränität trotz völliger Ahnungslosigkeit!.....	113
#10 Feel-it-Prinzip: Das Bauchhirn weiß es (meist) besser	121
#11 Fail-fast-Prinzip: Scheitern erlaubt!.....	127

Teil 2 | Digitale Transformation durchdringt Prozesse und Strukturen 135

6. Organisationsstruktur: Vom Superheld zur Gummibärenbande ...	137
#12 Holokratie-Prinzip: Im Kreis der Gleichgesinnten	139
#13 Empowerment-Prinzip: Zwerge zu Riesen machen.....	145
#14 Zeitsouveränitätsprinzip: Arbeitest du noch oder lebst du schon?.....	154
#15 Selbstorganisationsprinzip: Die Befreiung aus der tayloristischen Unmündigkeit	162
#16 Diversitätsprinzip: Viele, viele bunte Smarties	170
7. Arbeitsweise: Vom Marathon zum Sprint	179
#17 Sprint-Prinzip: In einen schwungvollen Rhythmus kommen	181
#18 SCRUM-Prinzip: Einer für alle – alle für einen!.....	188
#19 Flow-Prinzip: Hochleistung im Alpha-Zustand.....	196
#20 Pull-Prinzip: Mit Kanban einen Sog erzeugen	203
8. Performance Management: Vom Feedback zum Feedforward	211
#21 OKR-Prinzip: Nackt bis auf die Unterhosen, aber ehrgeizig bis über beide Ohren!.....	213
#22 Feedforward-Prinzip: Zurück in die Zukunft	220
#23 Daily-Prinzip: Jeden Tag eine gute Tat	225
#24 Retro-Prinzip: Schau in den Spiegel und sag mir, was du siehst.....	230

Teil 3 | Digitale Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen 237

9. Digitalisierungsstrategie: Vom Blindflug zur Punktlandung	239
#25 Moonshot-Prinzip: Wer Visionen hat, sollte zum CEO gehen	241
#26 Fünf-Kräfte-Prinzip: Armdrücken mit disruptiven Angreifern	248
#27 Blauer-Ozean-Prinzip: Urlaub in der unberührten Natur	254
10. Kundenorientierung: Vom technischen Feature zum echten Kundennutzen	261
#28 Ikarus-Prinzip: Wer zu hoch fliegt, wird tief fallen!	263
#29 Empathie-Prinzip: Mit dem Herzen sehen, das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar	271
#30 Customer-Experience-Prinzip: In den Mokassins der Kunden Produkte entwickeln.....	278

11. Digital Business: Vom Produkt zum digitalen Geschäftsmodell ...	287
#31 Geschäftsmodell-Prinzip: How to make money.....	289
#32 Kolumbus-Prinzip: Indien suchen und Amerika finden.....	301
#33 Minimal-Überlebensfähigkeitsprinzip: Das kleine Schwarze fürs erste Date!	310
12. Epilog: Digitale Transformation, wie kann sie gelingen?	317
Literaturverzeichnis	322

1.

Dreiunddreißig

Prinzipien zur Navigation

auf den Weltmeeren der

Digitalisierung



Das vorliegende Buch versteht sich als Navigationshilfe für die Fahrt auf den Weltmeeren der Digitalisierung. Es will unterschiedliche Aspekte der digitalen Transformation beleuchten. Jedes Kapitel und Prinzip ist in sich geschlossen und kann somit alleinstehend bearbeitet werden. Betrachten Sie dieses Buch als ein Kompendium, eine Essenz meines Erfahrungswissens aus verschiedenen Beratungs- und Coachingmandaten, das sich in der Theorie gründend und in der Praxis hoch bewährt hat. Von anderen zu lernen heißt nicht, dass Sie alles eins zu eins adaptieren müssen. Verwenden Sie es als eine Folie, auf der Sie Ihren eigenen Fall transparent werden lassen.

Das erklärt die Stoßrichtung des Bandes: Es spricht Fach- und Führungskräfte sowie Professionales an, die dabei sind oder erwägen, die digitale Transformation in ihrem Bereich zu initiieren, die an deren Gestaltung mitwirken oder diese verantwortlich steuern. Die neugierig, offen und kritisch die Vorzüge und Vorteile gegen die Risiken aufwiegen und die sich bewusst sind, dass sie Chancen vergäben, wenn sie jetzt in einer digitalen Verweigerung untertauchten.

Was bezweckt dieses Buch?

Die im Folgenden vorgestellten dreiunddreißig Prinzipien fügen sich zu einem pragmatischen Handbuch zusammen, das Einsteiger, Praktiker, Neulinge und Kenner, Pragmatiker, Methodiker, Faktenliebhaber und Haptiker, ja sogar digitale Hysteriker ein Stück weiterbringt: Digitale Transformation zum Begreifbarmachen. Sie werden feststellen, dass der entstandene Mix aus Theorie, Praxis und Story nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Vorbehalte abbauen hilft. Er zielt auf eine Lockerheit, die, gepaart mit Disziplin und Forschergeist, die Erfolgsplattform für Digital Leader darstellt.

Lassen Sie sich anregen, holen Sie sich Orientierung, experimentieren Sie mit den praktischen Grundsätzen, Methoden, Werkzeugen und Erfahrungen, Arbeitsunterlagen und Frameworks, die Ihnen hier – praxistauglich aufbereitet – das digitale Auge öffnen können. Nicht ohne Hintersinn folgt die Kapitelstruktur der Logik der Transformationsebenen: Von der Haltung und

Unternehmenskultur über Prozesse und Strukturen zu Produkten und Geschäftsmodellen. Aufwändiges Detailwissen würde den Rahmen sprengen und Ihre wertvolle Zeit strapazieren. Zum tieferen Nachlesen finden Sie themenbezogene Lesetipps und Literaturangaben im jeweiligen Kapitel. Mir liegt daran, dass Sie das Big Picture erfassen, sich selbst eine Meinung bilden, die relevanten Handlungsfelder identifizieren und dann im zweiten Schritt die für Sie relevanten unternehmensbezogenen Details und Feinheiten erarbeiten.

Falls Sie hier Unsicherheiten spüren, helfe ich gerne über Hürden. Meine Vermutung aber ist: Als Unternehmer, Fach- oder Führungskraft sind Sie autonom und emanzipiert. Sie legen viel Wert darauf, Ihre eigene Denk- und Handlungslogik zu gestalten, und wollen mit Ihrem ersten eigenen »Masterplan digitale Transformation« aus eigener Kraft in Schwung kommen. Habe ich recht?

Was sind die wesentlichen Learnings?

Sie werden verstehen, was digitale Transformation wirklich bedeutet und erkennen schnell die relevanten Gestaltungsparameter von digitalen Transformationsprozessen. Damit verfügen Sie über einen ersten Masterplan für die konkrete Umsetzung. Über das reine Verständnis der Hintergründe, Möglichkeiten, konkreten Umsetzungswegen und Handlungsempfehlungen des jeweiligen Prinzips hinaus erhalten Sie als Leser anregende Impulse, zu reflektieren, welche der vorgestellten Anwendungen gerade in Ihrem Unternehmen zielführend wären. Über die Vielfalt zum Besonderen und Individuellen – das können am besten Sie selbst beurteilen!

Der narrative Ansatz des vorliegenden Werkes zündet einen zusätzlichen, subkutanen Lerneffekt. Über Infotainment und inspirierende Impulse lernen wir spielerisch und verlieren unbemerkt die Scheu vor bislang vielleicht als sperrig und spröde, mitunter sogar ängstigend empfundenen Themen. Narrative Strukturen dringen ins Unbewusste und wirken daher nachhaltig.





Das Digital Transformation Design Canvas als Orientierungshilfe

Das »Digital Transformation Design Canvas« mit seinen dreiunddreißig Prinzipien bildet das visuelle Herzstück dieses Buches. Es verbindet alle vorgestellten Ansätze und schafft darüber hinaus einen völlig neuen Gestaltungsrahmen für transformationswillige Unternehmen – ein Arbeits- und Reflexionsboard für Macher und Vordenker.

Nutzen Sie die Canvas parallel zur Lektüre dieses Buches, identifizieren Sie damit dringliche Handlungsfelder und machen Sie sich direkt Notizen zu Ihren Erkenntnissen.

Mit der Canvas arbeiten: Download-Tipp

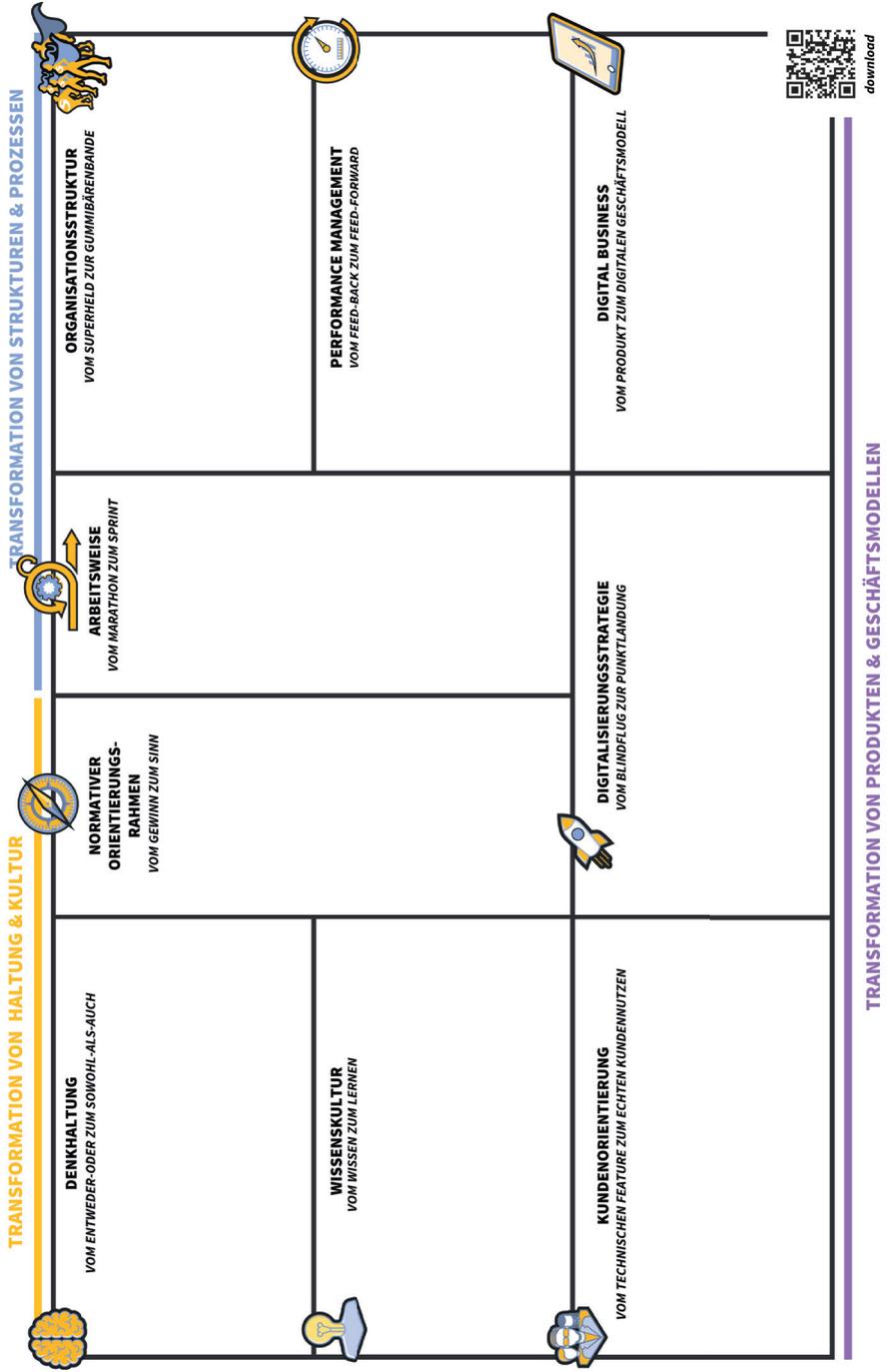
Kostenloser Download der Digital Transformation Design Canvas unter www.digital-transformation-design.com

Meine Empfehlung

Ich ermutige Sie zu kleinen Schritten und Experimenten, die den Startschuss in einen größeren Transformationsprozess bilden oder den Keim für ein neues Mindset innerhalb Ihrer Organisationen legen. Das vorliegende Playbook ist dazu angetan, jede transformationswillige Organisation in das intelligente Zeitalter zu führen. Üben Sie, setzen Sie um, was möglich ist, testen Sie Ihren Gestaltungsrahmen. Lassen Sie sich bei Bedarf auch professionell begleiten, um keine wertvolle Zeit verschwenden. Denn im digitalen Zeitalter gilt das »Survival of the Smartest!«

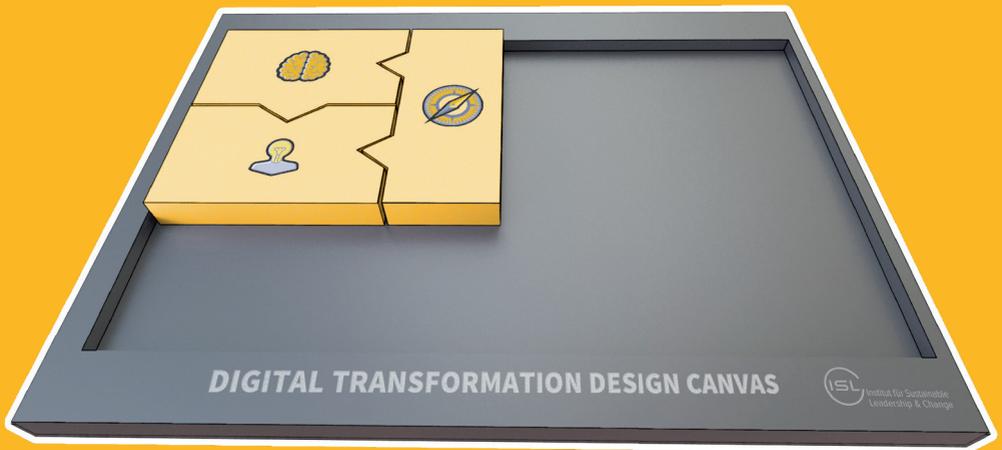
Legen wir los!

Digital Transformation Design Canvas



**Teil 1 | Digital Mindshift:
Revolution beginnt im Kopf
und lebt in der Kultur**

Felder der Transformation von Haltung und Kultur



Los geht's mit erleuchtenden Informationen zu einer neuen Denk- und Unternehmenskultur. Die Basis allen wirtschaftlichen Arbeitens in einer digitalen Zeit verlangt ein Stück weit Quer- und In-die-Zukunft-Denken. Das ist spannend und ein wenig anspannend zugleich. Letzteres allerdings nur dann, wenn Vorurteile den Weg blockieren. Um in der digital transformierten Arbeitswelt anzukommen, muss man manchmal auch lieb gewonnenes und Althergebrachtes loslassen. Stellen Sie sich unvoreingenommen und offen den folgenden Fragestellungen und erleben Sie – aha – dass es manchmal ganz anders kommt als man denkt. Viel Lesegewinn!



Denkhaltung



Wissenskultur



**Normativer
Orientierungsrahmen**

3. Was?

Sind die ideellen und visionären Fundamente gebaut und mit konkreten Inhalten gefüllt, dringen wir in das bodenständige Dach des Unternehmens vor. Hier werkeln auf der taktischen Ebene die digitalen Handwerker. Sie klemmen Leitungen ab und verlegen neue, bauen Produkte um, indem diese mit digitalen Serviceleistungen verknüpft werden, etablieren agile Teams, die die digitalen Räderwerke ölen, erfinden und spuren neue digitalisierte Wege. Sie tragen die erfolgten operativen Maßnahmen nach außen und gewinnen Zielgruppen, Märkte, Stakeholder für das neue Mindset, das in einer konzentrierten Aktion aller Kräfte für die Mitarbeiter und Teams längst Aktualität geworden ist.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Simon Sinek (2014): Frag immer erst: Warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline, München.

#4 Theorie-Y-Prinzip: Der Mensch ist doch nicht so doof, unwillig und faul!

- ➔ Ein antiquiertes Menschenbild und ein autoritärer Führungsstil hat in digitalen Welten keine Chance!
- ➔ In postheroischen Zeiten ist liberale und gleichzeitig verpflichtende Führungskunst gefragt! Dienende Führungskräfte erreichen ein Maximum an Möglichkeiten.
- ➔ In digital transformierten Unternehmen macht man dem Y kein X vor!

Kennen Sie nicht auch das Phänomen »Ich bin, was ich denke«?

Es gibt Tage, da läuft es wie gebuttert, andere kreieren ein Missgeschick nach dem anderen. Der Grund: Unsere jeweils aktuelle Denkhaltung schafft unser Umfeld. Es klingt naiv, aber positives Denken zieht positive Energie an, negative – na, Sie ahnen es. Auf die digitale Transformation bezogen: Die digi-

tale Kulturrevolution beginnt in gewisser Weise schon bei der Hinterfragung unseres ureigenen Menschenbildes: Wie sehen wir uns selbst? Wie erleben wir unser Team und unsere Mitarbeiter? Woran machen wir diese Glaubenssätze konkret fest? Passen unsere Grundannahmen noch in die heutige Zeit? Was bewirkt dieses Menschenbild in unserem Führungsverhalten?

Denken wir X oder Y?

Schenkt man dem amerikanischen Managementvordenker und Soziologen Douglas McGregor Glauben, so sind die Führungsverhalten in unseren Unternehmen von den beiden diametralen Theorien X und Y gekennzeichnet.

Bei einem Blick auf beide Theorien kommt man allerdings nicht umhin, Gemeinsamkeiten festzustellen. Theorie X sieht im Menschen eine träge Masse, einen arbeitsscheuen und auf Bequemlichkeit bedachten Faulpelz. Als kleines Rad im Räderwerk des Unternehmens bedarf er einer straffen Führung sowie einer eng getakteten Kontrolle und Anleitung, um überhaupt annähernd produktiv sein zu können. – Das klingt unschön – und lässt kafkaeske Bilder von Strafkolonien auftauchen. Dementsprechend verhalten sich seine Vorgesetzten auch disziplinierend, kontrollierend und autokratisch. Dieses Menschenbild und das daraus resultierende Führungsverhalten stammen noch aus Zeiten der industriellen Revolution. Damals ging es darum, die Arbeit der Menschen immer mehr dem Ideal einer Maschine anzupassen und sie planbar, beherrschbar und austauschbar zu machen. Dieser Ansatz entpuppt sich heute aus verschiedenen Gründen als nicht mehr zeitgemäß.

Freundlicher geht Theorie Y mit dem Menschen um. Sie erkennt in ihm Ehrgeiz, Zielstrebigkeit und konstruktive Leistungsbereitschaft verwurzelt, Tugenden, die ihn für selbstverantwortliches Schaffen prädestinieren. Unternehmen sollten dem Mitarbeiter dafür einen geeigneten Nährboden verschaffen und Führungskräfte befähigen, Freiräume zuzulassen und Mitsprache zu ermöglichen.

Die unterschiedlichen Koordinaten spiegeln sich auch im Managersprech: Im Rahmen der Theorie X sorgt eine knallharte Nomenklatur wie Vorgesetzte respektive Untergebene, Befehl, Anweisung, Kontrolle, Berichtspflicht, Zurechtweisung und Disziplinarstrafe für eine militärisch anmutende Atmosphäre. Demgegenüber beweisen in der Theorie Y deutlich weichere Begrifflichkeiten, wie Mitarbeiter auf Augenhöhe, Zielvereinbarung, Konsens, Gruppenmeeting und Delegation von Aufgaben, Kompetenzbereich, Gruppenentscheidung und Selbstverantwortung, Mitarbeitergespräch und Feedback eine Kultur des respektvollen Miteinanders und der glaubwürdigen Solidarität.

Das Gedankenmodell von Douglas McGregor (2005) verführt gerne zu Missdeutungen, auch wenn wir die XY-Theorie für allzu schematisch erklären. In Reinkultur begegnen wir in der Praxis wohl weder der einen noch der anderen Variante. Aber was wir mitnehmen können:

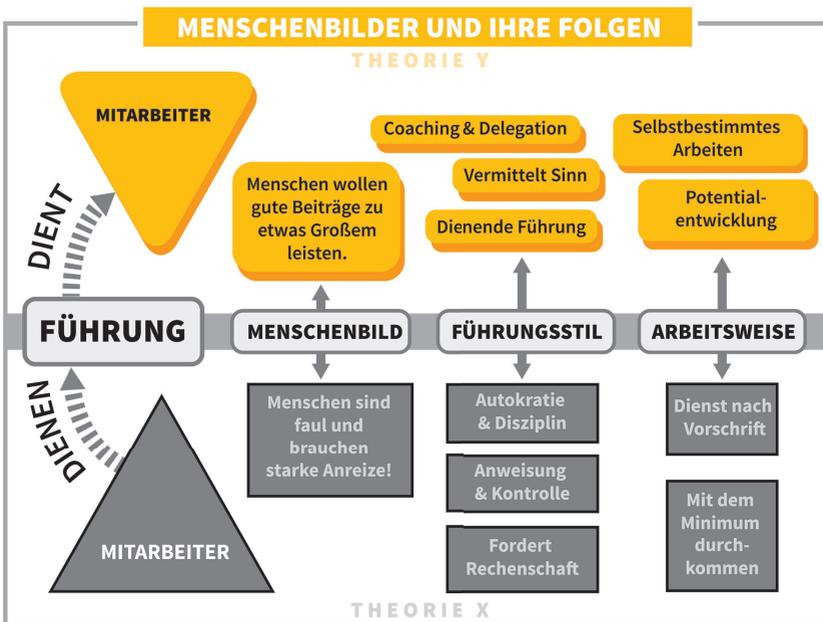
UNSERE HALTUNG BESTIMMT UNSER VERHALTEN!

unsere jeweilige Grundhaltung bestimmt das Verhalten – unseres und das anderer! Nicht ohne Konsequenzen. Führungskräfte werden über die jeweilige Grundhaltung zu einem bestimmten Führungsverhalten nach der XY-Theorie gebracht und dies fördert oder bestätigt wiederum bei ihren Mitarbeitern, ob sie sich entsprechend der Theorie X oder der Theorie Y verhalten. Und mehr noch – es wirkt sich dramatisch auf die Einstellung aus, neue Methoden, Verhaltensweisen und Strukturen im Zuge der digitalen Transformation überhaupt zuzulassen und zu adaptieren.

Theorie X und ihre eher zeitgemäße Schwester Theorie Y sollten uns eines vor Augen führen: Weder die Führungskraft noch der Mitarbeiter sind das Problem. Auch nicht die Ursache dafür, wenn Transformation stagniert – sondern einzig und alleine unsere Vorstellung davon, wie die jeweils anderen ticken (nach Theorie X oder Y?). Verfolgen wir Theorie Y konsequent und hören wir nicht auf, an sie zu glauben, vollzieht sich auch das Wunder der selbsterfüllenden Prophezeiung und digitale Transformation wird gelingen.

Was bewirkt Prinzip Y in Chefsesseln und Mitarbeiteretagen?

Im Zuge der digitalen Transformation strömen nicht nur neue Technologien, Automation und veränderte Prozesse in Werkhallen und Büroräume. Eine junge, in ihrem Verhalten und Wünschen veränderte Generation führt neue Werte und selbstbewusste Ansprüche an Arbeitsplatz und Karriere im Gepäck. Sie infiltriert verkrustete Abbildungen, willens, die gut gemörtelten Mauern aus veralteten Strukturen einzureißen. Neue Vorstellungen kollidieren mit alten Mustern zu Arbeitszeitregelung, Arbeitsplatz, Arbeitszeiterfassung, Dienstplan und Anwesenheitsmarkern, Kontrollmechanismen und disziplinierenden Verhaltensweisen. Immer noch wird vielerorts das »Management by Presence« gepflegt, bei dem schiefe Anwesenheit den Nachweis für aktive Tätigkeit bildet.



In Anlehnung an Ulf Brandes (2014)

Aber junge, alerte, mit der Digitalisierung aufgewachsene Menschen legen ihre Schwerpunkte nicht mehr auf die monetären und materiellen Vorteile. Vielmehr wünschen sie sich flexiblere Gestaltungen bei Arbeitszeit, Platz, Weisung und Ausführung, die sich mit ihren anderweitigen Interessen und Engagements vereinen lassen. Gleichzeitig stehen sie in einer anderen Tradition als die Menschen früherer Generationen, die sich – Ausfluss der industriellen Revolution – unter das Ideal der Maschine beugten. Diese Menschen mutierten als Arbeitskräfte zu austauschbarem, beliebigem, kontrollierbarem, im aufkommenden Kapitalismus gut verwertbarem Arbeitsmaterial.

Die Generation Y dagegen setzt auf Selbstbestimmung, sinnvolle Arbeits- und Lebensplanung und größtmögliche Freiheit in der Nutzung ihrer eigenen Ressourcen. Unternehmen, die sich heute qualifizierte, motivierte und vorwärtstürmende Fachkräfte wünschen, müssen in diesem Sinne mitziehen und bella figura machen. Der autoritäre, zielerfüllungsorientierte Führungsstil des Prinzips X stößt in der digitalen Transformation rasch an gläserne Decken. Im Vergleich mit einem modernen, innovativen und strikt mitarbeiterorientierten Verständnis und kongenialer Handhabung von Führung fallen seine Schwächen sofort ins Auge: Statt Motivation und Engagement erzeugt das Prinzip X spürbare Hemmschwellen, Apathie und Dämpfung von Unternehmensenergien.

Digitalisierung stellt die Weichen für neue Freiräume auf technologischem Terrain – Ein neues Führungsverständnis muss nachwachsen

Selbstbestimmtes Arbeiten kann nur dort seine volle Wirkung entfalten, wo der Führungsstil dies erlaubt. Wenn sich durch die Digitalisierung bislang behäbigere Arbeitsprozesse smart automatisiert in einer flexiblen Form neu definieren, sehen sich Mitarbeiter von repetitiven Aufgaben befreit. Das befähigt sie, ihre Energien wieder verstärkt den unternehmensessenziellen Aufgaben zu widmen. Bei fortschreitender Digitalisierung werden Kunden immer stärker und kritischer darauf achten, wie Unternehmen ihnen das Leben leichter machen. Digitale Warenwirtschaftssysteme, Roboter, die Bestandsaufnahmen vornehmen und automatisch Waren nachfüllen oder Meldungen



*Jeder Held wird auf
die Dauer langweilig.*

Ralph Waldo Emerson, Philosoph



auf Kundensmartphones aussenden, erzeugen nachhaltige Einkaufserlebnisse, die Kunden zufriedener und glücklicher machen, B2C und B2B.

Von der »heldenhaften« hin zu einer »dienenden« Führungskraft

Temporeiche Paradigmenwechsel wie die Digitalisierung verschonen weder Unternehmenskultur noch Führungsverhalten. Charles Handy verband als erster den Begriff der Theorie Y mit »Postheroischem Management«. Allein an der Spitze treffen Unternehmenshelden einsame Entscheidungen, Prognosen und Deutungen. Dienende Führungskräfte dagegen wertschätzen das Wissen anderer. Sie beziehen es in ihre Entscheidungen ein und erweisen sich dabei als lernfähig und demütig. Sie pflegen ein partnerschaftliches Verhältnis zu Mitarbeitern, das nicht von persönlicher Autorität frei ist, aber nicht mehr im patriarchalischen Sinne angewandt wird.

Das gilt für digitale Zeiten in ganz besonderem Maße. Apropos: War der »Hauptmann von Köpenick« ein Held, dem wir nacheifern könnten?

Im positivistischen Sinne ja. Unter dem Strich ein tragischer Held, weil er etwas wagte, von dem ihm keiner vorher hätte sagen können, dass es erfolgreich enden würde – aber an seinem eigenen verstellten Blick scheiterte. Wir dürfen vermuten, dass ihm dies selbst nicht bewusst war. Vor sich selbst hatte er gesiegt. Auch wenn er aus heutiger Sicht für die falschen Werte kämpfte: Für ihn waren sie voll gültig. Besessen von einer brennenden Idee, einem inneren Drang, ging er aufs Ganze. Und seine Haltung – die eines Helden, der aussterbenden Idealen anhing – war so überzeugend, dass er andere (kurzzeitig) mit sich zog. Heute sind wir gefordert, mit unseren Ideen andere nachhaltig zu begeistern und in ein neues Zeitalter zu begleiten, dessen Vorwehen uns faszinieren und gleichzeitig ein wenig einschüchtern. Werden wir es schaffen, den Anforderungen zu genügen? Ja, wir haben eine gute Chance, wenn wir wie Helden aufs Ganze gehen, doch gleichzeitig ein gelassenes und kluges Augenmaß walten lassen.

Helden im Mythos erhalten einen Ruf zum Aufbruch. Es gibt einen Protagonisten, der ihnen das Leben schwer machen wird. Sie zweifeln, zögern und gehen dann doch ein Wagnis mit unbestimmtem Ausgang ein, beseelt und getrieben von einem umrissenen Ziel: Die Jungfrau aus den Klauen des Unholds retten, den auf dem Felsen Feuer speienden Drachen töten, den sagenhaften Schatz finden, die Stadt vom Tyrannen befreien. Siegfried aus der Nibelungensage war ein tragischer Held, er kam, kämpfte, freite, wurde erhört und dann meuchlings gemordet. Doch wurde er nicht reichlich belohnt? Der an ihm begangene Verrat erst machte den netten, vielleicht etwas naiven Blondinen zum unsterblichen Helden. Bis er den Ruf vernahm. Die Aufforderung, Außergewöhnliches zu leisten. Und losstapfte in Richtung Drache = Feind. Ein Mann muss tun, was ein Mann tun muss. Ein Held allemal. Die Geschichte, explizit die des 20. Jahrhunderts, hat das sanktionierte Heldenbild demontiert. Die postheroische Zeit formte neue Helden, die mit der gebotenen Demut und gleichzeitig fest entschlossen vorangehen. Und dies ist auch innerhalb der Führungsriege von Unternehmen zu besichtigen. Doch, doch! – Das passt gut zusammen!

Die postheroische Führungskraft hat Erfolg im Visier, wenn sie auf vernetzte Zusammenarbeit, solidarisches Verhalten setzt und zu Eigenverantwortung und interdisziplinärer Selbstorganisation ermutigt. Auch für sie selbst bedeutet dies einen gewaltigen Befreiungsschlag, denn allein an der Spitze zu stehen kann sich frostig anfühlen. Dass der Postheros dennoch innerhalb des Hierarchiegefüges kaum etwas an Bedeutung einbüßt, sollte Adepten beflügeln. Musste er unter heroischen Vorzeichen einem enormen Druck standhalten, kann er sich heute entspannter in das Unternehmensgefüge einbringen. Mitarbeiter haben feine Antennen und respektieren ihn umso mehr, wenn er sich als unterstützend, großzügig und Potenzial entfaltend erweist. Bemüht er sich um Transparenz und Durchlässigkeit, klare Information und Kommunikation, arbeiten Mitarbeiter produktiver, engagierter, ergebnisorientierter, weil sie sich in ein großes Ganzes eingebunden und gefordert sehen. Eigeninitiative ist per se fördernd, vergleicht man dies mit den menschenverachtenden Direktiven in planwirtschaftlich arbeitenden Systemen, die vor allem eines produzierten: Leerlauf.

Interessant hierzu ist auch das Buch von Brigitte Witzer (2005) *Die Zeit der Helden ist vorbei*.

Auch wenn wir künftig nicht ganz ohne Hierarchien auskommen können – das hierarchiegeprägte Arbeitsleben hat in digitaler Zeit an alter Schärfe eingebüßt. Unzureichend motivierten, in ihrer Initiative gebremsten und in ihrer Aktivität blockierten Mitarbeitern geht das Gefühl von Sinnhaftigkeit verloren.

Die »Dienende Führungskraft« (...) folgt nach Managementforscher Robert Liden folgenden Maximen:

1. Sie hat das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Blick.
2. Sie ermuntert diese, Verantwortung zu übernehmen.
3. Sie hilft ihnen, persönlich zu wachsen.
4. Sie ist davon überzeugt, dass die Mitarbeiter an erster Stelle kommen, noch vor ihren eigenen Bedürfnissen.
5. Sie möchte Werte schaffen, die auch außerhalb der Organisation gültig sind.
6. Sie weiß, wie ein Unternehmen funktioniert.
7. Sie ist gerecht und ehrlich.

Dienende Führung ist ein Synonym für Leistungsansporn

Erhalten Menschen Gelegenheit zu selbstbestimmtem Handeln, wachsen ihr Können und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. In Konsequenz wirkt sich dies stark werterhöhend auf Zufriedenheit, Selbstverständnis, Lösungskompetenz und Verbundenheit aus. Leistungssteigerung ist nur eine der positiven Folgen von wertschätzender, unterstützender Interaktion und zutrauender Führung. Wird Führungsqualität darüber hinaus von innerbetrieblichen Angeboten (etwa in Ausstattung, Services, Conveniences) begleitet, befriedigen Mitarbeiter nicht nur ihre Grundbedürfnisse, sondern erleben und genießen ihr für die Arbeit eingesetztes Zeitvolumen als Teil von positiv erfahrener, attraktiver Lebenszeit.

Gerade innerhalb der Generation Y ist dieses Moment tief verankert. Besonders beachtenswert ist, dass hier weniger hedonistische Vorteile den Ausschlag geben, sondern der intensiv empfundene Wunsch, das eigene Leben mit der Arbeit in Einklang zu bringen. Wenn in »heroischen Arbeitswelten« die Arbeit zentrales Element im Lebensuniversum war, das nordete und fixierte, wird diese Betrachtungsweise von der Generation Y gerade neu definiert. Brandes (2014) plädiert in seinem Buch *Management Y* dafür, Mitarbeiter in alle Entscheidungen einzubeziehen. Etwa wenn allen Mitarbeitern (insgesamt oder den jeweiligen Abteilungen) bei der Einstellung von neuen Kollegen eine Mitsprache, ja sogar ein Vetorecht eingeräumt werden. Das mag auf den einen oder anderen gewöhnungsbedürftig erscheinen. Doch eine solche Partizipation ist nicht nur ein Zeichen des guten Willens, sie stärkt das vorhandene Gruppenverständnis und verringert Fehlentscheidungen. Neue Mitarbeiter integrieren sich in einer partnerschaftlichen Konstellation leichter, weil sie sich willkommen fühlen.

Jobrotation und Arbeitsplatztausch vertiefen das Verständnis innerhalb von interdisziplinären Teams und geben Mitarbeitern mehr Einblick in die betrieblichen Gesamtzusammenhänge. Je höher der Stand an internem Einbezug und Mitentscheidung, desto gewichtiger ist der Grad von Identifikation und Loyalität, Gemeinschaftsgefühl und gegenseitigen Respekt. Dies gilt auch für monetäre Vergünstigungen wie Gruppenboni statt Individualbonus.

Last but not least

Wie man heute unternehmensintern informiert, kommuniziert, diskutiert, motiviert, wie Probleme angesprochen und behandelt werden, gibt der gesamten Unternehmenskultur einen entscheidenden An Schub. Auf unaufgeregte Weise wachsen innere Klarheit sowie Transparenz nach außen. Freiräume für Kreation und Ideenvielfalt, Ermunterung zu Verbesserungsvorschlägen und Weiterbildungshinweisen beschränken sich in digitalisierten und transformierten Arbeitswelten nicht auf einen »Kummerbriefkasten« am Schwarzen Brett und gehen über das sattsam bekannte »Betriebliche Vorschlagswesen« weit hinaus. Agile Unternehmen setzen auf interaktive Plattformen der Kollaboration,

wie Slack oder Jira. Experiment, Spaß und weiterführende Benefits wie Meditation und Erholungszonen gehen nur scheinbar auf Kosten der Produktivität sprich Arbeitszeit. Diese Angebote an die Mitarbeiter refinanzieren sich reichlich in Mitarbeitermotivation und Loyalität. Bereits jetzt nutzen Mitarbeiter in Konzernen wie Google oder 3M einen vom Betrieb zugestandenen Arbeitsstunden-Freiraum, der ihnen erlaubt, eigene Ideen zu erarbeiten, die über betriebsinterne Unternehmenskanäle kommuniziert, aber auch extern veröffentlicht und nicht selten realisiert werden.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Ulf Brandes (2014): Management Y. Agile, SCRUM, Design Thinking & Co. So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus, Frankfurt am Main.

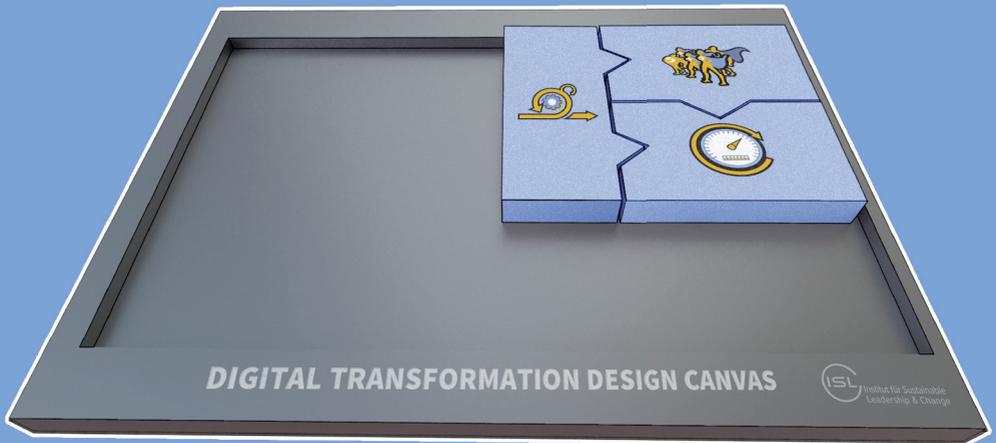
Douglas McGregor (2005): The Human Side of Enterprise. Annotat-ed Edition. McGraw-Hill Education Ltd, New York, USA.

Heike Scholz (2018): 7 Denkanstöße zur Digitalisierung, <https://zukunftdeseinkaufens.de/digitalisierung-menschen>, abgerufen am 8. August 2019.

Brigitte Witzer (2005): Die Zeit der Helden ist vorbei. Persönlichkeit, Führungskunst und Karriere. Anleitung für ein postheroisches Management. Redline, München.

**Teil 2 | Digitale
Transformation durchdringt
Prozesse und Strukturen**

Felder der Transformation von Prozessen und Strukturen



Das war schon mal starker Tobak: Lernkulturen, Bauchgefühl, Improvisation, Fehlerkultur – Grundsatzwissen, um sich für das zu rüsten, was uns bereits intensiv umtreibt. Die digitale Transformation nicht als Schreckgespenst sehen – sondern sich organisatorisch und prozessual gut gewappnet, informiert und motiviert ihren Herausforderungen und Chancen stellen. Darum geht's jetzt gleich. Halten Sie durch!



Arbeitsweise



Organisationsstruktur



**Performance
Management**

Heim- und Teilzeitarbeit fordern werden, was bisher hauptsächlich bei älteren Arbeitnehmern beobachtet wurde, die zum Beispiel Verpflichtungen in der Familie oder bei alternden Eltern wahrnehmen wollten. Heute scheint sich dies anzugleichen. Es gleicht einem Paradigmenwechsel, wenn heute »weniger Arbeit, mehr Leben« offen postuliert werden darf. Gerade bei scheinbar konservativ geprägten Unternehmen wie Bosch im konservativen Musterlande Baden-Württemberg macht man sich gezielt Gedanken über eine innovative Personalentwicklung durch neue Arbeitszeitmodelle, die bereits etabliert sind.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Ulrike Hellert (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Haufe, Freiburg im Breisgau.

#15 Selbstorganisationsprinzip: Die Befreiung aus der tayloristischen Unmündigkeit

- Der preußische Untertanengeist im Oben-und-Unten-Denken ist Vergangenheit. Was in dynamischen Umfeldern zählt, sind Selbstverantwortung und Selbststeuerung.
- Führungskräfte erlangen mehr Freiräume für die Arbeit AM Unternehmen, wenn sie die Verantwortung des operativen Geschäfts IM Unternehmen abgeben.
- Marktwendigkeit beginnt bei den Mitarbeitern. Sie zu ermächtigen ist das Gebot der digitalen Stunde.

Sie erinnern sich doch an den Hauptmann von Köpenick? Ein gewitzter Schuster mit einer ausgeprägten Affinität zum Militärwesen und zu dessen Hierarchieverständnis schlüpft in eine ausgediente Hauptmannsuniform, rekrutiert eine Handvoll Soldaten, die seine Befugnis nicht hinterfragen und überzeugt

den Stadtkämmerer von Köpenick, ihm die Stadtkasse auszuhändigen. Was dieser ohne Gegenwehr auch tut. Fürwahr musterhaft treue Pflichterfüllung gegenüber einem Amts- und Würdenträger, der sich selbst legitimiert durch seinen wilhelminischen Habit (Uniform und Auftreten). Den preußischen Leutnant, sagte bereits Heinrich Mann in seinem Roman *Der Untertan* (1918), den macht uns so leicht keiner nach. – Kleider (und die entsprechende Haltung) machen eben Leute!

Das deutsche Erziehungswesen folgte lange den Errungenschaften der Aufklärung und des Humanismus. Im ausgehenden neunzehnten Jahrhundert und im zwanzigsten Jahrhundert ging Deutschland in Preußen auf. Die Folge: Der Preußische Militarismus prägte lange Zeit auch die Erziehungsmethoden in Deutschland. Disziplin, Gehorsam, Obergkeitsgläubigkeit, Autorität qua Amt und nicht qua Persönlichkeit und Eignung. Noch heute ist das moderne Ingenieursland Deutschland davon geprägt. »Perfektionismus und Zuverlässigkeit der Erzeugnisse werden im Ausland hoch geschätzt, aber so sein wie wir wollen sie eigentlich nicht«, sagte mir kürzlich ein Deutsch-Brasilianer, der in Sao Paulo aufgewachsen war und dort Geschäfte betreibt. Was fehlt? Eine gewisse Lockerheit, fern von Kontrollrang und Disziplin? Denken. Handeln. Zwei Paar Stiefel? Nö. Nicht in agilen Organisationen.

Welche Qualität ist für den Unternehmenserfolg entscheidender? Die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder die der Kunden? Eine etwas tückische Frage! Schließlich sind es die Kunden, die das Unternehmen zu einem solchen machen. Oder? ... grübel, grübel ... Sind es nicht die Mitarbeiter, die das Unternehmen überhaupt erst zum Kunden bringen? Heute können sich Unternehmen in ihren Personalentscheidungen nicht mehr hinter veralteten Prinzipien verstecken, wenn sie die frischesten und bissfreudigsten jungen Talente für sich gewinnen wollen. Sie müssen ihnen mehr bieten als materielle Incentives. Sie müssen alte Strukturen lockern. Enge Hierarchien werden als hemmend und nicht mehr zeitgemäß empfunden, eine mangelnde Fehlerkultur blockiert die Freude an Experiment und Invention. Was in agilen Zeiten zählt, ist Selbstverwirklichung.

Was will das Prinzip uns sagen? – Nicht lange fackeln. Handeln.

Dass in der Wirtschaft gerade das hierarchische Modell der Ebenen »Oben« (dem Management obliegt das Denken und die Definition von Zielen, Organisation und Prozessen) und »Unten« (Mitarbeiter führen aus, was ihnen aufgetragen wurde) dominiert, hat historische Ursachen und fußt nicht zuletzt im ursprünglich militaristisch geprägten Verständnis von Gehorsam und Pflichterfüllung gegenüber den Vorgesetzten. Das ist hilfreich bei der Bewältigung von massenhaft produzierten Angeboten, jedoch nicht in Change-Zeiten, in denen vielfach experimentiert und ausgetestet werden muss. In agilen Organisationen und in dynamischen, sich rasant ändernden Parametern funktioniert das tayloristische Prinzip der Trennung zwischen Denken und Handeln, das auf Beharrlichkeit pocht, eher nicht. Die digitale Transformation von Unternehmen stellt einen Paradigmenwechsel dar, der tatsächlich nicht nur Neuerungen bringt. Er erhebt auch den Anspruch, dass Altes schwinden muss.

Das neue Paradigma in der Unternehmensführung lautet »Selbstorganisation und Teilung der Verantwortung«. Gesättigte Märkte verlangen nach Flexibilität, Dezentralisierung und Anpassungsfähigkeit. Schwerfällige Entscheidungswege behindern das Fortkommen. Agilität sichert Effizienz und Überleben. Nicht mehr Kontrolle der Mitarbeiter, sondern Autonomie ist das Gebot der Stunde. Dass wir massive Abwehrreaktionen des Managements erwarten müssen, darauf dürfen Sie wetten. Denn rüttelt hier nicht existenzbedrohende Revolution am Gartenzaun?

Das Prinzip der Selbstorganisation impliziert, dass sich Teams selbst führen und organisieren. Sie strukturieren ihren Arbeitsalltag, tragen Verantwortung und genießen eine hohe Entscheidungsfreiheit. In digitaler Zeit übernehmen sie in Eigenregie die Aufgaben, die üblicherweise Führungskräfte innehatten, stimmen sich mit ihren Kollegen ab und beweisen, dass sich Dinge rasanter umsetzen lassen. Denn Top-down-Anweisungen haben eine lange Vorlaufzeit, oft zu lange, sie können bereits tot sein, wenn sie bei denen ankommen,

die sie ausführen sollten. Mitarbeiter, die an der Front stehen, haben ein besseres Händchen für die Belange der Kunden und des Alltagsgeschäfts als diejenigen, die in ihren Elfenbeintürmen über die Essentials des Unternehmenslebens reflektieren.

Verstehen Sie dies jetzt keineswegs abwertend – reine Erfahrungswerte! Selbstorganisation ist explizit pro Führungskräfte gedacht! Vom Alltagsgeschäft entlastet, können sie sich abseits der operativen Fragestellungen wieder den eigentlichen Kernfragen zuwenden – Arbeit am (digitalen) Geschäftsmodell (und nicht im operativen Geschäft), an Strategien, Performance, Ausrichtung, an der großen Linie.

Interessanterweise hat sich bereits in den Achtzigerjahren die US-Armee einer solch gravierend geänderten Denkrichtung gestellt, als sie im Rahmen der »Operation Absolute Agility« das Prinzip Selbstorganisation ausrief. Auf weiter Ebene fand eine Entzerrung von Hierarchien mit Blick auf Selbstorganisation als Erfolgsmoment statt. Die militärische Organisation fand sich auf taktischer Ebene in sogenannten Squads – als kleinste Kampfeinheiten – wieder, die unter dem Dach asymmetrischer Kriegsführung agieren. Seine positiven Wirkungen zeitigte es durch gewachsene Risikobereitschaft, Autonomie und Initiativekraft. Mit dem Internet zog diese Strömung auch in die Unternehmenswelt ein, wo sie mit Blick auf die Unternehmen-Kunden-Wertschöpfungszusammenhänge immer weiter optimiert und fortentwickelt wird.

**FÜHRUNGSKRÄFTE
ARBEITEN AN DER
GROSSEN LINIE.
TEAMS ÜBERNEHMEN
EIGENSTÄNDIG DAS
TAGESGESCHÄFT**

Das digitale Unternehmen Spotify adoptierte das Prinzip »Selbstorganisation statt Anweisung« und benannte seine kleinsten Organisationseinheiten ebenfalls Squads (autonome, cross-funktionale, maximal achtköpfige Communities, die kurz- und langfristige Ziele sowie die Spotify-Mission bearbeiten und von Anfang bis Ende eines Projekt die Verantwortung tragen), Tribes

(inhaltlich verbundene Squad-Untergruppen) und Guilds (Interessengemeinschaften, die Wissensaustausch fördern). Spotify vergleicht sich gerne mit einer Jazz-Band, in der alle Mitglieder autonom sind und sich dennoch aufeinander konzentrieren.

Selbstorganisation muss sich einspielen, denn ohne präzise Vorgaben, Steuerungs- und Kontrollmechanismen durch Führungs- und Handlungszuweisungen herrscht Irritation auf allen Ebenen. Was also braucht es, um eine klassisch geführte Organisation in eine erfolgreich selbstorganisierte zu wandeln?

Gloger und Rösner (2014) beschreiben ihre eigenen Erfahrungen und beschäftigen sich vor allem mit der Frage: Wie können Manager ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation befähigen und gewinnen?

Selbstorganisation ist für die Autoren kein Selbstzweck. Sie verstehen diese als Grundlage für extreme Produktivitätssteigerung und Anpassungsfähigkeit bei allen Arten von Teams. Die Führung von selbstorganisierten Teams basiert nach ihrer Auffassung auf sehr einfachen Grundregeln des menschlichen Zusammenlebens, die wir auch im persönlichen Gebrauch einhalten sollten: Zuhören, mein Gegenüber wahrnehmen, es als ebenbürtig anerkennen und wertschätzen, einfach mal ein »Gut gemacht!« aussprechen, nonverbales Feedback geben, auf Augenhöhe kommunizieren – viel mehr braucht es oft nicht, um Menschen zu motivieren.

Damit Teams in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert zu agieren, eigenverantwortlich zu entscheiden und zu handeln, müssen Transparenz und Klarheit herrschen: Wer ist wofür verantwortlich? Wer darf welche Entscheidungen treffen?

Ohne Struktur, Regeln, Rahmenbedingungen und Kommunikation funktioniert keine Selbstorganisation. Die Teams benötigen Klarheit, Orientierung und Sicherheit, die Komplexität der Zusammenarbeit muss für sie überschau- und

handhabbar sein. Der Rahmen definiert Grenzen, legt Verantwortungsbereiche fest, gibt Arbeitsstrukturen vor, etabliert Meetingregeln, stattet mit Rollen und Funktionen aus und sorgt für die innere und äußere Legitimation.

Das Spannungsfeld zwischen Grenzen und Freiräumen muss transparent und im Idealfall durch ein gemeinsames Commitment manifestierbar sein.

Was bedeutet Selbstorganisation im klassischen Sinne?

Wir ersticken in Pflichten und Aufgaben. Hier nicht den Überblick zu verlieren, bedeutet Negativspannung = Stress. Die eigene Leistungsfähigkeit und das Leistungsvolumen gut beurteilen und eintakten zu können, heißt sich entstressen und dadurch in weniger Zeit noch leistungsfähiger zu werden. Das generiert gute Resultate, Erfolgsmomente, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, und dies wiederum spornt zu Weiterem an. Was ist der Unterschied zum reinen Zeitmanagement? Selbstorganisation geht über Planung hinaus und orientiert sich viel stärker an der Persönlichkeit, die agiert und der Verantwortung übertragen werden soll. Eine Frage der inneren Verpflichtung: Warum setzt eine bestimmte Person das so um, wie sie es tut? Welche intrinsische Führung ist hier am Werk? Was bewirkt den Erfolg gerade dieser Person? Werden Aufgaben schriftlich und mit Deadlines versehen niedergelegt, stellt sich ein Gefühl von vorausseilender Sicherheit und allmählich auch Routine ein. Einfach beginnen und Schritt für Schritt vorgehen, um sich nicht zu überfordern und Effizienz und Kontinuität zu ermöglichen. Ganz auf Zeitmanagement verzichten kann auch Selbstverantwortung nicht. Wer Aufgaben zeitlich über Deadlines einplant und den Zeitaufwand vorgibt, behält den Überblick und konzentriert sich auf das Wesentliche.

Was für den Einzelnen gilt, ist im Unternehmen unerlässlich. Mit Selbstorganisation im Sinne von Entscheidungsfreiheit lassen sich Ziele besser verfolgen, gerade wenn es um die Verbesserung der Kundenorientierung, Servicequalität, der Zusammenarbeit zwischen hierarchischen Ebenen, um Kostenreduzierung oder die Reaktionsfähigkeit hinsichtlich Störungen geht. Eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter sind für Unternehmen in rasch wechselnden Marktver-

hältnissen und unter starkem Innovationsdruck eine lohnende Investition. Führungskräfte profitieren von mehr Freiraum für unternehmerische Aufgaben. Zukunftsgewandte Unternehmen fragen sich daher ganz genau:

- Wie reif sind wir für das Prinzip Selbstorganisation?
- In welchen Bereichen unserer Organisation und zur Erfüllung welcher Aufgaben müssen wir agiler werden?
- In welchen Bereichen sollten unsere Mitarbeiterinnen und Teams eine besonders hohe Kompetenz zu Selbstorganisation und Selbstführung erarbeiten?

Frederic Laloux (2015) spricht sich dafür aus, dass Führungskräfte in agilen Unternehmen für den Aufbau einer gegenseitigen Vertrauensbasis Sorge tragen sollten, für Stabilität in Konfliktsituationen. Nachhaltige Selbstorganisation muss etwas aushalten können, damit die Gefahren des »Umkippens« gebannt werden. Wird bereits beim ersten kritischen Gegenwind reflexartig wieder auf den Command-and-Control-Modus zurückgeschaltet, kann sich das Selbstorganisationsprinzip nicht manifestieren. Führungskräfte müssen dies verinnerlichen und vorleben, denn auch bei flachen Hierarchien sind sie diejenigen, die die Unternehmensaussagen vertreten.

Kurzer Methodenüberblick – Selbstorganisation ermöglichen

Wie gut muss der Boden für Selbstorganisation gedüngt sein?

Voraussetzung 1: Die Führungskraft steht in den Startlöchern und ist bereit, am System statt im System zu arbeiten. Das bedeutet eine Kehrtwende auch im Selbstverständnis der Führungskräfte. Noch sehen viele ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und ihre fachliche Arbeitsqualität zu kontrollieren. Kein Wunder, dass deren Arbeitsbelastung im Betriebsalltag hoch ist. Ihnen fehlt (meist neben dem Bewusstsein) auch noch das Potenzial, um an den Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung zu arbeiten. Wie würde eine gelungene Selbstorganisation aussehen?

- Mitarbeiter kennen das Warum.
- Sie werden gecoacht unterstützt und begleitet.
- Sie sind gut versorgt mit Informationen.
- Sie wissen Bescheid darüber, was Selbstverantwortung für das Unternehmen bedeutet.

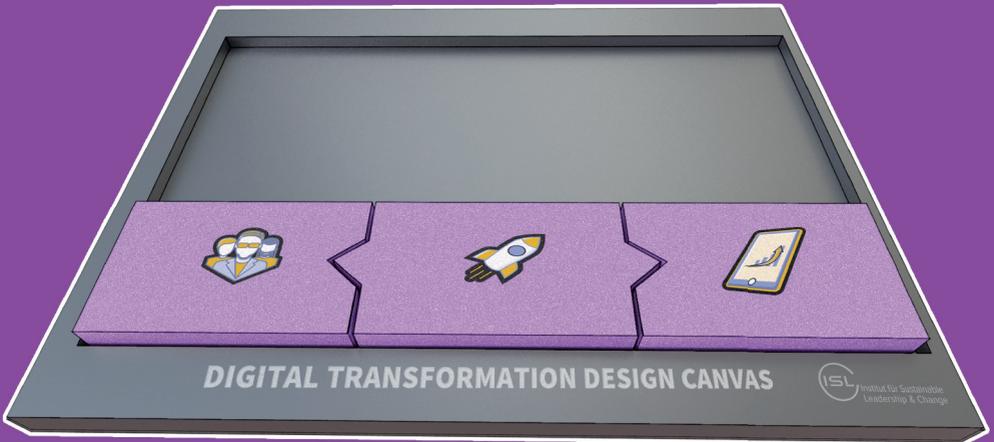
Voraussetzung 2: Die Mitarbeiter sind bestens vorbereitet. Sie haben die Verbesserungschancen erkannt und gelernt, wie Problemanalyse und deren Lösung funktionieren. Ohne diese Ressourcen wären sie überfordert.

Voraussetzung 3: Vertrauen ist besser als Kontrolle. Der Aufbau einer Vertrauenskultur ist zentral. Sie wirkt hierarchie- und funktionsübergreifend. Führungskräfte müssen sich sicher sein, dass ihre Teams den Anforderungen gerecht werden, bevor sie ihnen Handlungsbefugnisse einräumen. Alle im Team müssen ihren Kollegen ver- und zutrauen können, dass sie die Vereinbarungen einhalten, um interne Konflikte auszuschließen. Im Umkehrschluss müssen die Mitarbeiter und Teams darauf vertrauen können, dass ihre Vorgesetzten ihnen den Rücken stärken und im Falle, etwas verläuft nicht so gut wie geplant, eine vernünftige Fehlerkultur praktizieren. Fehlt dieses Grundvertrauen, werden sie sich bei anspruchsvollen Aufgaben scheuen, neue Wege zu bestreiten oder sich bei jeder Unsicherheit mit dem Vorgesetzten abstimmen wollen. Das wäre kontraproduktiv und bedeutete keine echte Veränderung.

Voraussetzung 4: Die Mitarbeiter sind zu jedem Zeitpunkt umfassend informiert. Eine Grundvoraussetzung für Selbstorganisation: Mitarbeitern stehen alle Informationen zur Verfügung, die sie für eigenständiges Entscheiden und Verantworten benötigen. Mangelt es den Mitarbeitern und Teams daran, fehlt ihnen die notwendige Grundlage. Sie können nicht entscheiden, welche Schritte und Aufgaben zu erledigen sind, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie sind sich auch uneins, wie weit ihre Befugnisse gehen: Bei welchen Problemen und Entscheidungen sollten wir Rücksprache mit unseren Vorgesetzten halten, weil wir fürchten, dass diese Problemlagen mit den Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens kollidieren?

**Teil 3 | Digitale
Transformation von
Produkten und
Geschäftsmodellen**

Felder der Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen



Gratulation – Sie haben sich selbst ein hohes Maß an Disziplin und Neugier bewiesen und hoffentlich auch viel Erkenntnisgewinn aus der Lektüre bezogen. Bleiben Sie weiter dran – denn im Folgenden geht es um die wirtschaftliche Zukunft Ihres Unternehmens – Ihr Geschäftsmodell.



Kundenorientierung



**Digitalisierungs-
strategie**



Digital Business

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Alexander Osterwalder; Yves Pigneur (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, Frankfurt am Main.

Matthias Walter; Elke Fleing (2018): Endlich ein Canvas für Plattform-Geschäftsmodelle. Blog-Artikel in deutsche-startups.de. <https://www.deutsche-startups.de/2016/04/05/endlich-ein-canvas-fuer-plattform-geschaeftsmodelle>, abgerufen am 8. August 2019.

#32 Kolumbus-Prinzip: Indien suchen und Amerika finden

- ➔ Christoph Kolumbus landete nicht in Indien, sondern in Amerika. Sein 180-Grad-Schwenk erwies sich am Ende als durchschlagender Erfolg.
- ➔ In digitalen Zeiten ist nicht die Planung, sondern der Mut zum Experiment und die Offenheit gegenüber unerwarteten Chancen entscheidend.
- ➔ Aufgestellte Hypothesen lassen sich durch persönliche Tests und/oder Befragungen mit realen Zielgruppen validieren und ggfs. anpassen oder gar verwerfen. Dabei gilt Klasse mehr als Masse.

Offen sein für eine 180-Grad-Wende und Experimente statt festbetonierter Pläne – so lautet das neue Credo in der Produktentwicklung. In einer hochdynamischen Zeit sollten wir die Entwicklung von neuen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen mehr als spielerisches Experiment begreifen und nicht als einen starren, linearen (Planungs-)Prozess. Digital transformiert zu sein, heißt für Unternehmen auch Lernen durch iteratives und kundenzentriertes Vorgehen. Die Hand am Puls des Kunden – kontinuierliches Kundenfeedback und Austesten von Hypothesen – erlaubt zu einem frühen Zeitpunkt Rückschlüsse auf die Produkt- und Geschäftsentwicklung. Das hält den Prozess schlank und die Wahrscheinlichkeit des fulminanten Scheiterns am Ende klein. Irrtümer und Irrwege sind dem Lernprozess immanent. Sie lassen sich

taktisch umdeuten zu Businesschancen fürs digitale Geschäft – auch wenn dafür die ursprüngliche Geschäftsidee komplett neu gedacht werden muss.

Christoph Kolumbus – ein Leben voller Irrtümer: Er wollte nach Indien – und entdeckte Amerika, na und? Auch nicht übel! Christoph Kolumbus kann als Beispiel eines unbeirrbar Suchenden dienen. Von früh auf fuhr er zur See und hatte bekanntlich kaum Scheu, sich fortwährend neue, kühne Ziele zu setzen, von denen er nicht mit Gewissheit annehmen konnte, sie zu erreichen, geschweige denn, ob er dort willkommen wäre. Von Geburt Italiener, umfassend gebildet, Kartograf und Zeichner, verheiratet mit einer Portugiesin, wohnhaft in Lissabon und auf Madeira, Korsar in französischen Diensten, Protagonist zahlreicher Seeexpeditionen und Schlachten, Vertreter eines genuesischen Handelshauses, seit er die Weltkarte *Imago mundi* aus dem Jahr 1410 studiert und mit eigenen Anmerkungen versehen hatte. Als Anhänger von Marco Polo und Aristoteles, der behauptet hatte, man könne den Ozean zwischen den Säulen des Herakles (Gibraltar) und Asien innerhalb weniger Tage überqueren, war sein Blick zeitlebens nach Südostasien gewandt. Europa gierte nach asiatischer Seide und wertvollen Gewürzen. Kolumbus vertraute dem Motto: »Immer schön mit den Passatwinden in den Westen segeln, führt automatisch in den Osten« (wenn die Erde denn tatsächlich eine Kugel ist).

Für Mammutexpeditionen wie die seine war Christoph Kolumbus auf die monetäre Unterstützung eines möglichst betuchten Herrschers angewiesen. Als der portugiesische König Joao II Kolumbus Plan ablehnte, weil seine Kartografen zu Recht die Distanz viel weiter einschätzten als der Entdecker in spe selbst, machte er der spanischen Königin Isabella am Hof von Cordoba seine Aufwartung. Doch diese hatte gerade alle Hände voll zu tun mit dem Murren-Krieg. Monatelang reiste Kolumbus der von einer Residenz zur anderen ziehenden Hofgesellschaft hinterher, gleichzeitig intervenierte er beim französischen König, während Bartolomeus Diaz gerade von seiner glorreichen Afrika-Umsegelung zurückkehrte. Bitter für Kolumbus, doch untätig war auch er nicht. Seine Weltkarte in ptolemäischer Manier bestand im Osten aus Westeuropa und Westafrika. Fast hätte der Genueser aufgeben müssen, denn seine

Forderungen (Admiralstitel mit Erbrecht, Vizekönig der eroberten Kolonien und 10 Prozent aller Einnahmen aus den neuen Ländern) befand Isabella als nur schwer verdaulich. Christoph pokerte und wandte sich nach Frankreich, da gab die kastilische Herrschaft nach.

Am 3. August 1492 stach er mit der Santa Maria in See, begleitet von zwei Caravellen. Nach Indien. Eine Reise ins Ungewisse. Meuterei an Bord, Revolte der Offiziere – dennoch erreichte sein Schiff am 12. Oktober 1492 die Neue Welt. Auf einer Insel der heutigen Bahamas ging er an Land und glaubte sich in Cipango (südlich von Japan) angekommen. Da er nun schon mal da war, entdeckte er das heutige Honduras, Kuba und Hispaniola, bevor die Santa Maria in Höhe der späteren Festung La Navidad auf Grund lief. Zuhause feierte Spanien ihn als Held. Bekanntlich kam es ja noch zur zweiten, dritten und vierten Reise, auf denen Kolumbus stetig der Meinung war, den Seeweg nach Indien entdeckt zu haben, während er weiterhin Kolonien in Amerika einsammelte. Christophs Nachruhm ist nicht unumstritten, denn sein Entdeckerdrang war zweifellos begleitet vom Drang nach Macht und Edelmetall und steht gleichzeitig für den Beginn der Versklavung und sukzessiven Ausrottung der indigenen Urbevölkerung. Tragisch für ihn selbst: Der von ihm entdeckte Kontinent trägt den Namen eines Nachfolgers – Amerigo Vespucci.

Was im ersten Moment als Misserfolg erscheint, kann zu einer großartigen Chance ausarten

Christoph Kolumbus ließ sich auch angesichts von Widrigkeiten nicht stoppen. Und zeigt er nicht auch, dass auch aus Irrtümern Erstaunliches entstehen kann? Auch Unternehmen müssen bei gewagteren Innovationen in Kauf nehmen, sich auf ein Minenfeld zu begeben. Rechtliche Grauzonen, Innovationssprünge, unberechenbare Märkte bergen unwägbare Risiken. Entscheidend ist, wie wir mit diesen Unsicherheiten umgehen und wie wir es schaffen, die Risiken zu minimieren!

Woran krankt es in der Produktentwicklung etablierter Unternehmen?

Wie schaut es normalerweise bei Innovationsprojekten aus? Wie bei Kolumbus steht das avisierte Neuland (Kundenbedürfnisse/neue Märkte) im Zentrum von Vermutungen und unbewiesenen Annahmen, doch Expeditionen dahin (Tests unter realen Bedingungen, Befragungen der Lead-Kunden) unterbleiben oft. Daher bleibt es – was die Umsetzung angeht – bei reiner Theorie, die sich noch nicht in der Praxis beweisen durfte und daher völlig ungeprüft ist (Projektplan). Geht es nun an die Umsetzung, ist der Plan fix und kann nicht mehr umgekippt werden. Nun passiert eines: Das Neuland (Kundenbedürfnisse/neue Märkte) hintergräbt diesen Plan, ohne dass daran etwas geändert werden will. Misserfolg auf der ganzen Linie.

Mike Tyson spricht aus schmerzvoller Erfahrung: »Everybody has plans until they get hit.«

Hinter jedem erfolgreichen Start-up-Entrepreneur steht ein Stück Christoph Kolumbus!

Kolumbus musste von eher ungewissen Annahmen und nicht bestätigten Hypothesen ausgehen und sich auf Probleme und Entwicklungen aller Art gefasst machen. Das schränkte seine Planung naturgemäß ein: Wie viel Wasser er seinen Berechnungen zufolge an Bord nehmen musste, wie lange sich die Mannschaft von den Vorräten und vom Fischfang ernähren konnte – das war machbar. Vollkommen ungewiss war allerdings, welche nautischen Herausforderungen während der Fahrt zu meistern sein und wie die »Inder« ihn aufnehmen würden oder wie es sich mit der Ernährung seiner Teams in »Indien« verhalten sollte.

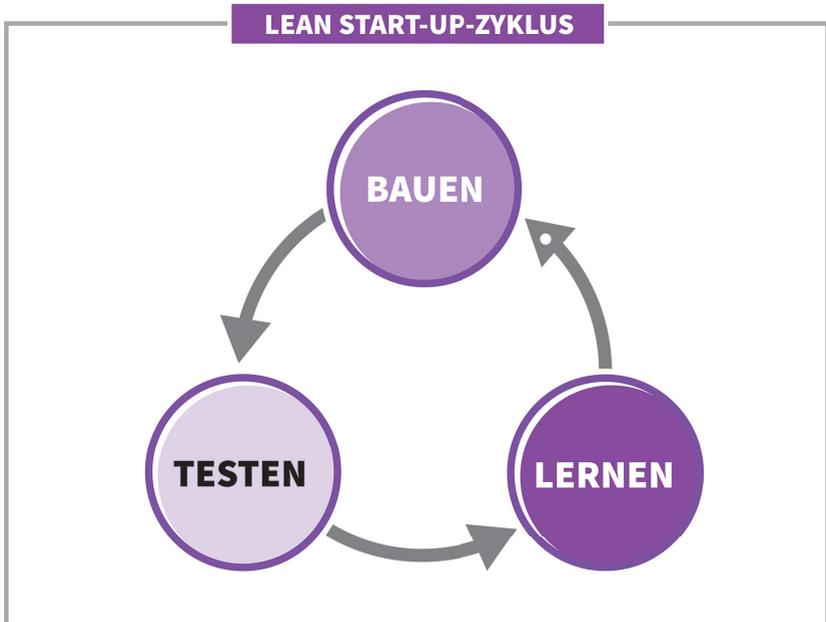
**WER IMMER
IM SICHEREN HAFEN
BLEIBT, HAT EH
SCHON VERLOREN!**

Heute nehmen agile Unternehmer-Entdecker ebenfalls in Kauf, dass sie beim Start nur von unbewiesenen Vermutungen ausgehen können. Ob sie die Zielgruppe richtig einschätzen? Die Kundenbedürfnisse und drängendsten Kun-

denprobleme kennen? Ob die Lösungen ankommen und auch angemessen bezahlt würden? Nicht selten hängt eine Geschäftsidee an einem seidenen Faden. Wollen Führungskräfte oder Unternehmer, die Neues planen, erfolgreich sein, sollten sie sich an Kolumbus ein Beispiel nehmen: Sie segeln los, lassen ihre Vorstellungen wahr werden und checken die Ergebnisse so frühzeitig wie möglich auf Erfolg, Realisierbarkeit und Akzeptanz ab.

Frage, bewerte, lerne! So geht Kolumbus in einer agilen Welt

Kolumbus fragte sich jeden Tag, ob er noch auf Kurs war. Sein Aktionsraum war begrenzt, die Ressourcen waren vorgegeben – ihm blieb keine Wahl, als weiter vorzugehen und als Lernender die Chancen auszuloten. Der »Agile Lern-Kreislauf« aus »Fragen, Bewerten und Lernen« oder »Bauen, Messen, Lernen« stellt auch das Herzstück des sogenannten Lean Start-up-Ansatzes dar. Im September 2008 formulierte ihn Eric Ries erstmals in seinem Blog Startup Lessons Learned. Das ihm folgende Sachbuch *The Lean Startup* aus 2014 stellt dar, wie Innovatoren neue Produkte und Geschäftsmodelle während des Entstehungsprozesses anpassen können, wenn veränderter Seegang auf dem Markt eine Reaktion unumgänglich macht.



Quelle: In Anlehnung an Eric Ries (2014)

Lean Start-up kann man als Strategie der kleinen Schritte sehen: Etwas im kleineren Maßstab entwickeln, mit Kunden evaluieren, Learnings erleben und diese in den nächsten Entwicklungsschritt einbauen, etwas Weiteres entwickeln ... und so fort.

Innovative Vorhaben sollte man am besten unter Einsatz von schlanken Prototypen, mit denen sich Hypothesen realiter testen lassen und die eine unproblematische Anpassung erlauben, starten. »There are no facts inside the building so get the heck outside«. Steve Blank, Gründer in Serie und Wissenschaftler rief die Lean-Start-up-Bewegung unter diesem Leitsatz ins Leben. »Inside the building« – das sind die Annahmen und Hypothesen. »The heck outside« – »Lasst uns draußen Fakten schaffen«.

Wie sieht dieses Draußen aus?

Wenn Sie viel lernen wollen, gehen Sie nach draußen und sprechen Sie mit denen, die Ihre Lösungen annehmen sollen. Die potenziellen Nutzer sagen Ihnen am deutlichsten, wohin der Hase läuft. Individuelle Aussagen sind eindrucksvoller und aussagekräftiger als standardisierte Studienergebnisse mit Balkendiagrammen, die die Lebendigkeit, Authentizität und Realitätstreue vermissen lassen, mit denen sich komplexe, reflektierte und persönlich bekundete Feedbacks auszeichnen. Beispiel: Wo wäre AirBnB heute, wenn die Gründer nicht persönlich bei Wohnungseigentümern angeklopft und sie von ihrer Idee überzeugt hätten?

Das Andon-Cord im Lean Start-up – die Reißleine ziehen

Aus der Autobranche ist das von Toyota entwickelte Andon-Cord bekannt. Es handelt sich ursprünglich um einen Knopf oder eine Reißleine, die bei Störungen Anlagen stoppen können. Eine Art Notbremse und gleichzeitig hilfreich zur Verortung des Areals, an dem das Problem auftritt. Probleme werden rascher beseitigt, Kosten und Zeit eingespart. Das garantiert die Einhaltung der Fristen, Effizienz und Qualität. Das Andon-Cord hat wesentlich dazu beigetragen, dass Toyota beim Verbraucher als qualitätsbetont empfunden wird. In unserem Fall heißt es, dass wir mit diesem Frühwarnsystem in der Lage sind, etwas noch im rechten Augenblick zu stoppen, bevor größere Schäden zu entstehen drohen. Dann, wenn man als Reaktion auf Irrtümer, Fehleinschätzungen oder schlichtweg negative Testergebnisse in eine Kehrtwende gezwungen wird. Es wäre fatal, den einmal gefassten Businessplänen weiter nachzujagen. – Bei Sackgassen gibt es auch immer noch die Möglichkeit eines Pivots!

Pivot: Die 180-Grad-Wende

Ein Pivot, ein Schwenk sollte gemacht werden, wenn sich erweist, dass die Expedition nicht zu einem erstrebenswerten Zielland führt respektive das ursprünglich angedachte Geschäftsmodell beziehungsweise Produkt nicht funktioniert. Kolumbus war zwar zeitlebens überzeugt, in Indien gelandet zu sein, aber sein Geldgeber war auch über Amerika hoch beglückt. Spanien stieg in der Folge zur See- und Handelsmacht auf und betätigte sich missionarisch.

Die spanische Inquisition war die meist gefürchtete in katholischen Ländern. Bei einem Schwenk können großartige neue Chancen wachsen, etwa wenn man durch neue Erkenntnisse den Kernnutzen zuspitzt oder verbreitert, neue Kundengruppen mit dem Fernrohr avisiert oder seine Seewege (Vertriebskanäle) neu auslotet.

Kurzer Methodenüberblick – Lean Start-up

Schritt 1: Hypothesen aufstellen

Es lohnt sich, viel Mühe darauf zu verwenden, eine klar messbare, leicht verständliche Hypothese zu formulieren. Dafür finden sich jede Menge Tipps in Blogs und redaktionellen Vorlagen.

- Wir glauben, dass [diese Fähigkeit, Funktion, Lösung] zu [diesem Ergebnis] führen wird. Die Hypothese ist belegt, wenn ... [messbare Kennzahl]

Testen ohne Hypothese ist wie Segeln ohne Wind! Hypothesen ...

- reduzieren den Einfluss von vorgefassten Meinungen auf die Entscheidungsfindung,
- fokussieren Produktentwicklungsteams auf das Wesentliche,
- helfen dabei, das Ziel auf dem beschwerlichen Weg nicht aus den Augen zu verlieren.

Schritt 2: Starten Sie mit der Hypothese, die die meisten Risiken in sich trägt.

Riskante Hypothesen erkennen Sie daran, dass eine Geschäftsidee keinen Sinn mehr hat, wenn diese Annahme nicht zutrifft. Wenn die Hypothese der AirBnB-Gründer, dass es Wohnungsbesitzer gibt, die Fremde bei sich übernachten lassen, sich nicht hätte bestätigen lassen, wäre ein derartiges Geschäftsmodell sinnlos. Wie finden Sie diese heraus? Fragen Sie bei ihrem Geschäftsmodell nach den drei maximalen Risiken und seien Sie bei der Antwort sehr ehrlich:

1. Wir lösen kein wirkliches Problem.
2. Wir nehmen dafür kein Geld ein.
3. Wir finden keinen skalierbaren Vertriebsweg, auf dem sich diese Lösung verkaufen ließe.

Schritt 3: Hypothesen testen durch Feedback tatsächlicher oder potenzieller Kunden

Besonders hilfreich ist es, wenn Sie die Kunden in dem Kontext auffinden, in dem das angenommene Problem sichtbar wird, durch Beobachtungen und Interviews. Hier zählt nicht, wie viele Informationen Sie sammeln, sondern wie gehaltvoll diese sind. Quantitative Befragungsverfahren geben eine Einschätzung zum Gesamtmarkt. Über einen Prototyp die Reaktion der Nutzer zu testen, ist nutzbringender: Dropbox etwa wählte diese Variante, indem es in einem Video Interesse an der Beta-Funktion weckte. Die Rückfrage war enorm, Tausende von E-Mail-Adressen häuften sich und rasch wurde klar, dass die intendierte Lösung als ein echter Mehrwert für reale Kunden anzusehen war.

Schritt 4: Lernen mit den Ergebnissen

Der Erwartungswert zwischen Annahme und Auswertung und seine tatsächliche Ausprägung können weit auseinander liegen. Je weiter, desto höher der Lerneffekt. Ergibt der Test, dass die intendierte Lösung niemanden interessiert, führt dies zu einem enormen Lernschritt und in Konsequenz zu einer Veränderung des Geschäftsmodells oder gar einer kompletten Umkehr. Wir kennen ja alle den tückischen Confirmation Bias (Bestätigungsfehler), der uns verführt, Resultate so auszuwerten, wie wir diese gerne hätten. Menschen neigen dazu, andersartige Sichtweisen automatisch auszublenden, wenn diese die eigenen Erwartungen nicht matchen. Läuft man in diese Falle, ist eine Weiterentwicklung von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Eric Ries (2014): Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline, München.

Agiles Führen



Stefanie Puckett, Rainer M. Neubauer

Agiles Führen

Führungskompetenzen für die agile Transformation
1. Auflage 2018

320 Seiten; Broschur; 29,95 Euro

ISBN 978-3-86980-433-0; Art.-Nr.: 1053

Agiles Führen gilt als das Wundermittel schlechthin. Kaum eine Führungskraft kommt an dem Thema vorbei. Dennoch ist dieses Thema vielerorts nicht mehr als ein Schlagwort. Leider – denn agiles Führen kann sich jede Führungskraft aneignen und anwenden.

Was bedeutet agiles Führen im Kontext der digitalen Transformation? Wie verändert sie die Führungsaufgabe? Wie entwickelt man eigentlich agile Führungskompetenz im Alltag? Und wie wird man zum agilen Change Manager?

Neubauers und Pucketts Buch gibt Antworten auf diese Fragen. Es wirft einen Blick unter die Oberfläche und zeigt, welche Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften agile Führungskräfte auszeichnen. Dabei hat es beide Seiten im Blick. Denn agile Führung muss authentisch sein und scheitert allzu oft am Widerstand der Mitarbeiter. Pragmatisch zeigt das Buch, wie sich diese Widerstände auflösen lassen und die Transformation der Organisation gelingt.

Auf Basis jahrzehntelanger Arbeit mit Führungskräften und eines wissenschaftlich untermauerten verhaltensorientierten Kompetenzmodells ist dieses Buch entstanden. Es lenkt den Blick darauf, wie wir mit agiler Führung unsere vorhandenen Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen zukunftsfähig machen.

Resilienz



Denis Mourlane

Resilienz

Die unentdeckte Fähigkeit
der wirklich Erfolgreichen
10. Auflage 2019

232 Seiten; Hardcover; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-249-7; Art.-Nr.: 940

*Bestseller,
10. Auflage über
20.000 verkaufte
Exemplare*

Erfolgreiche Menschen haben eine Eigenschaft, die sie von anderen unterscheidet und doch sofort wahrnehmbar ist: Gelassenheit. Sie meistern schwierige Situationen scheinbar mit Leichtigkeit, persönliche Angriffe prallen an ihnen ab und selbst unter hohem Druck büßen sie ihre Leistungsfähigkeit nicht ein.

Was machen diese Menschen anders? Sie beherrschen die Gelassenheit im Umgang mit sich, mit ihren Mitmenschen und mit den Herausforderungen, die das Leben und ihre tägliche Arbeit für sie bereithalten. Eine Eigenschaft, nach der sich immer mehr Menschen sehnen und die in der heutigen Zeit immer bedeutender wird. Resiliente Menschen verbinden diese Fähigkeit mit einer erstaunlichen Zielorientierung, Konsequenz und Disziplin in ihrem Handeln und erreichen dadurch etwas, was sie von vielen anderen unterscheidet: persönlichen Erfolg UND ein sehr großes Wohlbefinden.

In einer der wahrscheinlich spannendsten Reisen, der Reise zu Ihrem eigenen Leben, bringt Ihnen Dr. Denis Mourlane das Konzept der Resilienz näher und zeigt Ihnen, wie Sie es in Ihren Alltag integrieren.

Buch der Woche im Hamburger Abendblatt am 23./24. März 2013!