

Digital Leadership

- » Die Führungskraft im Driver Seat der Digitalisierung
- » Vom Wandel überrollt oder vom Wandel erfüllt?
- » Digital führen – das (neue) Normal?
- » Vernetzte Kommunikation in digitalisierten Supply Chains
- » Strategiemeetings digital managen!
- » Schnelles Feedback einholen mittels „ROTI“

Entwicklungen
inspirieren.

Durchbrüche
ermöglichen.

Transformation
gestalten.



Editorial

Tesla hat kürzlich 1,5 Milliarden Dollar seines Vermögens in Bitcoin umgewandelt. Videoconferencing Tools haben sich im letzten Jahr ebenso exponentiell entwickelt wie der Aktienkurs von Zoom. Die fünf größten amerikanischen Unternehmen haben hochdigitalisierte Geschäftsmodelle. China entwickelt eine neue Art von sozialen All-in-Netzwerken, die die Chinesen lieben und die Europäer fürchten. Japan entwickelt Robotics-Systeme, die offenbar neue Formen der industriellen Fertigung einleiten werden. Und auch Europa versucht, bei der neuen Welle der Industrie-basierten Digitalisierung verlorenes Terrain wieder aufzuholen und zugleich den begonnenen Weg in Richtung Datenschutz auch auf andere Werteebenen auszuweiten.

Die Digitalisierung verändert unser Leben und unser Arbeiten. Wir entwickeln neue Geschäftsmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit. Unsere Arbeitsräume und unsere Arbeitszeiten ändern sich. Digitalisierung verändert unser unternehmerisches Führen ebenso wie unser Lernen. Und natürlich verändert sie auch die Beratungsformen von Trigon.

Ingrid Preissegger sieht in ihrem Artikel die Führungskraft im *Driver Seat*, die an ihrer eigenen digitalen Transformation nicht vorbeikommt. Tobias Lang zeigt anhand eines Praxisbeispiels, wie sich durch die Digitalisierung Geschäftsmodelle radikal verändern und wie dieser Transformationsprozess die Menschen fordert. Andrea Spieth erörtert im Interview mit Jasmin Herlemann die Praxiserfahrungen einer Führungskraft in den vergangenen Lock-downs. Wolfgang Grilz bringt Ideen zur Bildung von Netzwerken in digitalen Supply Chains. Gerald Hackl und Erika Karitnig geben in ihren Artikeln methodische Tipps für die Durchführung von Online-Strategiemeetings und zur Teamentwicklung.

Wir wünschen Ihnen eine Lektüre, die viele Ideen in Ihnen auslöst.

Wolfgang Grilz und Ingrid Preissegger

03

Die Führungskraft im Driver Seat der Digitalisierung

06

Vom Wandel überrollt oder vom Wandel erfüllt?

08

Digital führen – das (neue) Normal?

10

Vernetzte Kommunikation in digitalisierten Supply Chains

13

Strategiemeetings digital managen!

16

Schnelles Feedback einholen mittels „ROTI“

| | |
|-----------------|----|
| Literaturtipp | 18 |
| Glasls Glosse | 19 |
| Statistik | 19 |
| Trigon-Angebote | 20 |

Die Führungskraft im Driver Seat der Digitalisierung



VON INGRID PREISSEGGER

Digitalisierungsstrategien bekommen nur Kraft, wenn jede Führungskraft auch im eigenen Verantwortungsbereich Potenziale und Chancen erkennt und bereit ist, eine Transformation einzuleiten.

Die Digitalisierungswelle transformiert unser Leben - rollt die Welle über uns, oder haben wir die Fähigkeit, auf dieser Welle zu surfen? Was braucht es, um die Welle zu reiten und den eigenen Weg zu gestalten? Wo mitschwimmen? Wo aufspringen? Wo bewusst andere Wege suchen?

Die bisherige Situation

Der radikale *Shift* im Jahr 2020, dynamisiert durch die Coronakrise, hat Unternehmen und deren Führungskräfte fast flächendeckend mit der Digitalisierung hautnah in Kontakt gebracht. Digitale Skills wurden sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von Führungskräften fast über Nacht hervorgebracht – viele waren über sich selbst erstaunt, wie rasch es gelungen ist, Kompetenzen zu entwickeln und digitale Tools zu nutzen. Jetzt, einige Monate später, stellt sich die Frage: Wie gehen wir mit der Digitalisierung in unserem Unternehmen weiter vor, wo sind unsere Hebel? Was ist dabei die Rolle der einzelnen Führungskraft, wenn wir aktiv und bewusst die technologischen Entwicklungen nutzen möchten? Der Startpunkt hängt vom digitalen Reifegrad der Organisation und jener von mir als Führungskraft ab.

Eines ist klar: Digitalisierung ist kein IT-Projekt, Digitalisierung ist ein Transformations-

prozess, der das gesamte Unternehmen betrifft und aktiv gestaltet werden muss. Transformation deshalb, da die Digitalisierung echte Chancen bietet, radikal neu zu denken und nicht nur Bestehendes leicht angepasst zu digitalisieren. Um diese Transformation aktiv zu gestalten, braucht es eine digitale Entwicklungsbereitschaft auf unterschiedlichen Ebenen:

Digitalisierung ist kein IT-Projekt.

„Digital Mindset“ entwickeln

Unser Mindset steuert WAS und WIE wir Dinge wahrnehmen. Bezüglich Digitalisierung hören wir oft folgende Mindsets: „Darum muss sich die IT-Abteilung kümmern, da kenne ich mich nicht aus“, oder „Irgendwann werden wir noch durch die Computer ersetzt, es braucht den Menschen!“, oder „Da holen wir



» eine Expertin, die wird das für uns umsetzen“. Die Mindsets schwanken zwischen Ohnmachtsgefühl, Expertengläubigkeit und Abschiebung der Verantwortung.

Um als Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich die Digitalisierung voranzubringen, braucht es aber eine reife und reflektierte Haltung, die Chancen erkennt, Potenziale ermöglicht, aber auch klar Grenzen setzt - also eine Haltung wie: „Digitalisierung gibt mir völlig neue Möglichkeiten und Chancen - und ich werde diese nutzen, dort wo es für mich/meine Mitarbeitenden/dem Unternehmen/den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bringt.“

Digitalisierung bietet die Chance, radikal neu zu denken.

Das WOFÜR kennen

Im *Driver Seat* zu sein, bedeutet auch, Fokus zu entwickeln. Unter der Vielzahl an Möglichkeiten gilt es zu erkennen, wofür ich was einsetzen könnte und letztlich möchte - also welchen Nutzen ich erreichen möchte. Der Nutzen der Digitalisierung kann dabei auf vielen unterschiedlichen Ebenen liegen: effizientere,

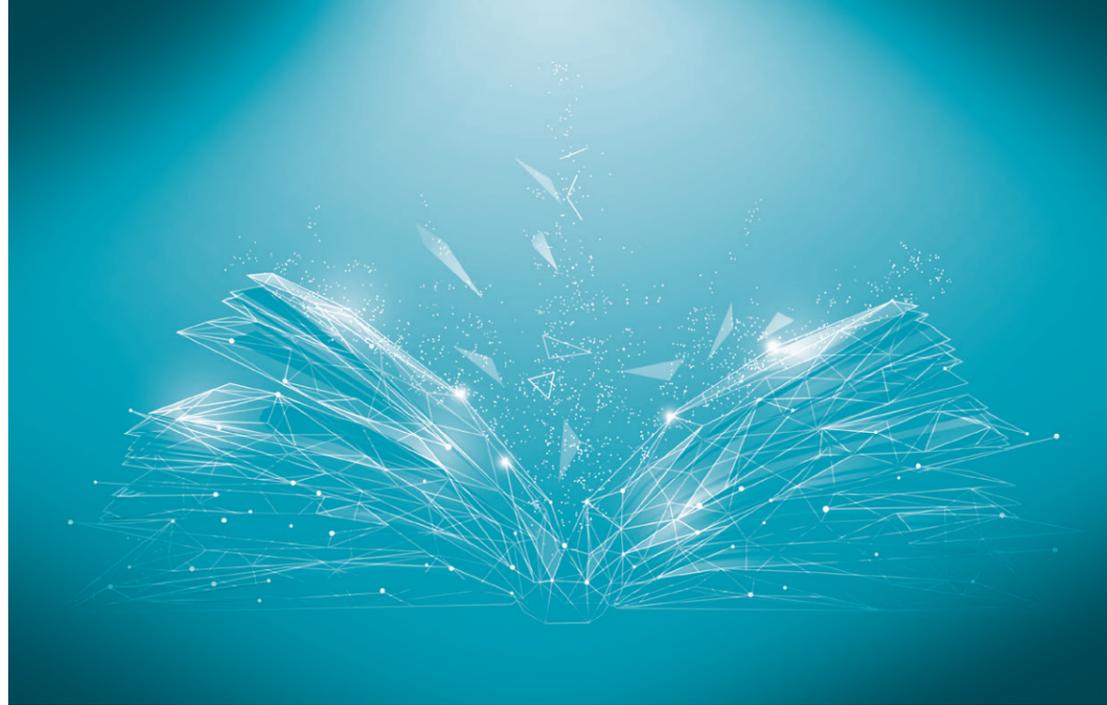
transparente Prozesse, stärkere Partizipation, Reduktion der CO₂-Belastung, Verbesserung der Lebensqualität, flexiblere Arbeitsmöglichkeit, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Verfügbarkeit von Informationen etc. Dieses WOFÜR hängt stark mit den zu erreichenden Zielen zusammen und ist situationsbezogen abzuwägen - es hängt somit stark von der Bewertung der Führungskraft mit ihrem Team ab. Ein Team mit Teilzeitkräften wird eher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund haben als ein Team von *Full-Time Experts*.

„Digital Literacy“ entwickeln

Neben einer offenen inneren Haltung brauchen Führungskräfte vor allem auch eine bewusste und intensive Auseinandersetzung mit den digitalen Möglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich und deren Risiken. Dies reicht von Webshopsystemen im Vertrieb, Automatisierungsprogrammen in der Industrie oder Collaboration Tools für online Kundengespräche, um

Im Driver Seat zu sein bedeutet auch, das WOFÜR zu kennen.

nur ein paar davon zu benennen. *Digital Literacy* bedeutet dabei, sich einen guten Überblick über die Möglichkeiten zu verschaffen, so viel Kompetenz zu entwickeln, dass eine Sprachfähigkeit und auch eine Bewertungsfähigkeit möglich wird, um zu erkennen, wo durch Nutzung digitaler Technologie echter Mehrwert erzielt werden kann. Nur so kann es gelingen, sich nicht der Technologie auszuliefern, sondern aktiv die Digitalisierung zu steuern. ☹️



Digital Literacy bedeutet sprachfähig und bewertungsfähig zu sein.

ÜBUNG:

Als kurze Übung können folgende Fragen entlang des Trigon Führungsmodells Orientierung dafür geben, wo Sie als Führungskraft noch Handlungen setzen möchten:



Vom Wandel überrollt oder vom Wandel erfüllt?



VON TOBIAS LANG

Ein Unternehmen, das vom Corona- und Digitalisierungswandel voll getroffen wurde, steht vor der Frage, ob es gelingt, den radikalen Wandel als Entwicklungschance zu nutzen.

Die bisherige Situation

Ein großer überregionaler Eventanbieter organisiert und entwickelt u.a. Präsenz-Veranstaltungen mit einem Schwerpunkt auf der inhaltlichen Gestaltung von kulturellen Veranstaltungen und Kongressen (Konzeptveranstaltungen). Kurz vor der Coronakrise wurde eine eigene Abteilung „Digital“ eingerichtet. Die Zusammenarbeitsprozesse zwischen den Bereichen Konzeptveranstaltungen und Marketing sind schon seit langem von Spannungen gekennzeichnet, für die es mehrere Lösungsversuche gegeben hatte.

Die Ausgangssituation: verhärtete Bilder, viele Rückkopplungsschleifen, radikale Erschütterung durch die Coronakrise.

Die Spannungen zeigten sich in gegenseitig stark verhärteten Bildern und in Prozessen, die von vielen Rückkopplungsschleifen in der Hierarchie geprägt waren.

Mit dem Wegfall vieler Veranstaltungen durch die Coronakrise wurde kurzfristig der Entschluss gefasst, eine große Veranstaltung als Online-Angebot überregional durchzuführen. Es galt für alle, Neuland zu

betreten und die Digitalisierung als Chance zu nutzen, ohne zu wissen, ob das am Ende von Erfolg gekrönt sein wird. In dieser Situation wurden die Spannungen so stark, dass die Geschäftsführung entschied, dies grundlegend anzugehen.

Der Wandel

Zum Einstieg in den Prozess wurden die drei Bereiche Konzeptveranstaltungen, Marketing und Digital im Rahmen einer Selbstbild- und Fremdbildarbeit zu einem Perspektivenwechsel aufgefordert: Was haben wir dazu beigetragen, dass die Anderen ein solches Bild von uns entwickelt haben? Bei der Vorstellung der eigenen Anteile haben sich Dialoge entwickelt, bei denen Schritt für Schritt ein tieferes gegenseitiges Verständnis entwickelt wurde. An den „heimlichen“ Spielregeln zeigte sich, wie stark die implizite Kultur die Prozesse und das Zusammenspiel der Menschen prägte – einige Beispiele:

- Sichere Dich schriftlich ab!
- Als Führungskraft musst Du alles bis ins Detail wissen!
- Sei zuerst Deinem Bereich gegenüber loyal – auch wenn es nicht der Sache dient!

„So offen, ehrlich und doch wertschätzend haben wir die Themen noch nie angeschaut“ war eine einhellige Rückmeldung. Der Weg war jetzt frei, um in Ansätzen das Neue zu entwickeln.

Hemmende Bereichslogiken durch Perspektivenwechsel und Dialog überwinden.



Foto: © www.shutterstock.com

Mit der Methode „weg von ... hin zu ...“ haben wir ein erstes Bild entworfen, welche Qualitäten es zukünftig zu entwickeln gilt:

| WEG VON ... | HIN ZU ... |
|---|---|
| STRATEGIE/VISION | |
| Veranstalten von Präsenzveranstaltungen | Mit Live-Kommunikation Anbieter und Besucher sowohl Präsenz als auch digital zusammen bringen |
| Aufreihen an separaten Bereichs-Zielen | Customer-Centricity: konsequente Zielgruppen-Orientierung |
| IM SOZIALEN SYSTEM | |
| Ängste – Suche nach Schuldigen | Fehler zulassen und daraus lernen |
| Druck von außen weitergeben | Offener Dialog über Drucksituationen |
| Inselverhalten als Projektteam | Raum für gemeinsamen Austausch und Perspektivwechsel |
| Mikromanagement der Führungskräfte | Mitarbeitende entscheiden selbständig |
| PROZESSE/ABLÄUFE | |
| Endlose Korrektur-Schleifen | Schlanke Prozesse, schnelle Entscheidungen |
| Weiteres Anhäufen von Prozessen | Agiles, bewegliches Arbeiten |

Digital Leadership - Lernpotenziale

Widersprüchliche Bereichslogiken und verhärtete Bilder behindern die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Projekten massiv. Die Führungsebene ist herausgefordert, sich dieser **Bereichs-Logiken bewusst zu werden und sie zu überwinden.**

Die plötzliche digitale Durchführung einer etablierten Veranstaltung hat in einigen Teams große Unsicherheiten, Ängste und Blockadehaltungen ausgelöst bis hin zu der Frage: Werde ich mit meinen Fähigkeiten in Zukunft noch gebraucht? Die Führung sollte in Situationen des radikalen Wandels, ihre **strategischen Entscheidungen pro-aktiv kommunizieren und Dialogräume schaffen**, um die Mitarbeitenden auf den neuen Weg mitzunehmen.

Das bisherige implizite Rollenmodell „die Führungskraft ist die beste Fachexpertin, die alles weiß“ funktioniert nicht mehr. Es gilt ein völlig neues Rollenmodell für Verantwortliche zu entwickeln, in dem sie zu **Entwicklungsbegleitern und strategischen Impulsgebern werden**. Dabei geht es auch darum, Nicht-Wissen zuzulassen, Verantwortung loszulassen und Vertrauen zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der neuen Rollen, der Komplexität und der Unsicherheit bekommen **regelmäßige Feedback- und Lerngespräche** eine ganz

neue Bedeutung. Für Verantwortliche bedeutet das, **Dialog-Räume** zu schaffen, in denen diese Fähigkeiten angewandt werden.

Der Beratungsprozess wurde ausschließlich mit Zoom-Workshops durchgeführt. Durch den Einsatz von *Break-Out-Rooms* und Mural, die ein hohes Maß an Transparenz, Mitwirkung und Fokus ermöglichen, waren alle erstaunt, wie intensiv und dicht Begegnungen auch im virtuellen Raum werden können. Es braucht eine **Offenheit und Neugierde, die Möglichkeiten und Potenziale der digitalen Kommunikation zu nutzen.**

Digital Leadership erfordert neben der Arbeit „im“ System eine gemeinsame Arbeit „am“ System.

Das gemeinsame Erforschen der hemmenden und förderlichen Faktoren und ein echter Perspektivwechsel haben in diesem Prozess die Energie freigesetzt, sich auf einen neuen unbekanntem Weg einzulassen. Es braucht die Bereitschaft und die Zeit, um **nicht nur „im“ sondern auch „am“ System gemeinsam zu arbeiten.**

Ergänzend zu der Erforschung der Ist-Situation („weg von“) erzeugt eine aktive Auseinandersetzung und Identifikation mit dem Neuen einen Sog, der „Lust auf die Zukunft“ macht („hin zu“). Dafür gilt es Räume zu schaffen, in denen das Neue in offenen, kreativen Settings entwickelt werden kann. ☺

ANDREA SPIETH IM GESPRÄCH MIT JASMIN HERLEMANN

Digital führen – das (neue) Normal?

Im Jahr 2020 haben zwei Lock-Down-Phasen und die Verlagerung von Büro-Arbeitsplätzen ins Home Office neue Perspektiven auf das Thema Digitalisierung eröffnet. Welche Herausforderungen und welche Chancen sind in der „digitalen Führung“ in den letzten zwölf Monaten entstanden? Andrea Spieth spricht darüber mit Jasmin Herlemann.

Jasmin, was ist dein Verständnis von „Digital Leadership“?

JH: Ich mache einen Unterschied zwischen „Digital Leadership“ und „Zusammenarbeit beziehungsweise Führen auf Distanz“. In meinem Berufsleben habe ich die längste Zeit in verschiedenen Feld-Funktionen gearbeitet, meist mit Menschen, die regional verteilt waren. Daher ist das Zusammenarbeiten auf Distanz für mich normal. Die Zusammenarbeit funktionierte via Telefon und E-Mail, außerdem haben wir uns für Workshops und Tagungen an zentralen Orten getroffen. Ein „Täglich-grüßt-das-Murmeltier“ mit Kolleginnen und Kollegen im Büro kenne ich nicht. Und dennoch hat sich in den letzten Monaten alles verändert und zwar dadurch, dass nun alle im Home Office arbeiten – auch die Kolleginnen und Kollegen, die am Standort in Grenzach arbeiten.

Digital Leadership ist mehr als Führen auf Distanz.

Wir telefonieren kaum noch, stattdessen sehen und hören wir uns für Abstimmungen, Workshops und Tagungen in virtuellen Räumen.

Ich weiß, dass mit der Bezeichnung „Digital Leadership“ ein weiteres Themenfeld gemeint sein kann – was bei uns im Unternehmen auch zutrifft. Die Digitalisierung nimmt Einfluss auf unsere strategische Ausrichtung und damit auch auf unsere Struktur und unser Verständnis von Führung. Wir definieren Verantwortung weniger hierarchisch, es geht nicht so sehr um die Anzahl der Direct Reports, stattdessen wird die Wirksamkeit von Führung auf Augenhöhe immer bedeutsamer, um die für uns wichtigsten Aspekte zu nennen.

„Flow“ braucht eine andere Bewusstheit in der digitalen Welt.

Es ist viel einfacher, eine Top-Managerin für einen bestimmten Slot in ein digitales Meeting einzuladen als in ein physisches Meeting. Abgesehen davon bin ich der Überzeugung, dass die digitale Realität die große Lernchance für uns alle bereithält, uns neu auf andere Menschen einzulassen. Was in Präsenzmeetings unbewusst passieren kann, z.B. das Entstehen von Flow, das erfordert mehr Bewusstheit in der virtuellen Welt. Es ist eine Herausforderung, im digitalen Setting einen Dialog, eine Diskussion oder einen Meinungsbildungsprozess „fließen“ zu lassen - mit voller Präsenz von allen und mit Aufmerksamkeit für alle. Wir üben das in regelmäßigem Abstand in einem Meeting ohne Agenda.

Welche Herausforderungen und Chancen siehst du in der digitalen Welt der Führung und Zusammenarbeit?

JH: Durch die digitale Form der Zusammenarbeit werden Aspekte, die bislang zu Unterschiedsbildung geführt haben, nivelliert. Das kann ich an mehreren Beispielen verdeutlichen: Wir können in den digitalen Meetings ganz problemlos die Kolleginnen und Kollegen zusammenbringen, da der Arbeitsort keine Rolle mehr spielt, was sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt. Das gilt auch für das Zusammenbringen von Hierarchie-Ebenen:



Foto: © www.raimo.at

Welche Rolle spielt für dich die Physis bzw. die persönliche Ausstrahlung im „digitalen Kontakt“?

JH: Man könnte ja meinen, dass die Physis in der digitalen Welt eine untergeordnete Rolle spielt. Aber das Gegenteil ist der Fall – und zwar in zweierlei Hinsicht. Das eigene körperliche Wohlbefinden braucht mehr Fokus, in Form von „Bildschirm-pausen“ oder Bewegungseinheiten. Und das „Wohlbefinden in digitalen Meetings“ braucht nicht nur die mentale, sondern auch die physische Präsenz der Teilnehmenden. Das geht so weit, dass der Abstand zur Kamera eine wichtige Rolle spielt. Ich nehme zum Beispiel immer wieder bewusst

Das körperliche Wohlbefinden braucht mehr Fokus.

Das Gegenteil passiert, wenn ich näher an den Bildschirm rücke. In der Regel thematisiere ich das dann, mache meinem Gegenüber transparent, was gerade in mir bzw. bei mir passiert – und dadurch verändert sich die Qualität des Kontakts. Es entsteht Verbindung. Und wenn es um Verbindung geht, um den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, dann würde ich persönlich immer den realen Hintergrund wählen und nicht einen professionellen, digitalen Hintergrund einblenden, der mich als Person „verschwimmen“ lässt und optisch weniger greifbar macht. ☹️

Abstand, indem ich mich zurücklehne und die Distanz zur Kamera vergrößere. So kann ich das Thema, das ich mit meinem Gegenüber bespreche, besser betrachten.



Dr. Jasmin Herlemann

leitet das Team Marketing Excellence in der Roche Pharma AG in Deutschland. Nach einer Promotion im Fach Chemie startete sie 1990 bei Roche im Außendienst. Nach mehreren Leitungsfunktionen hat sie im April 2020 die Leitung des Kompetenzbereiches Marketing Excellence mit 45 Mitarbeitenden übernommen. Das Zusammenarbeiten „auf Distanz“ ist Jasmin Herlemann seit Jahrzehnten gewohnt. Sie arbeitet jetzt vorwiegend in ihrem Home-Office in Bielefeld.

Fotos: © www.shutterstock.com



Vernetzte Kommunikation

in digitalisierten Supply Chains



VON WOLFGANG GRILZ

Foto: © Stephan Huger

Kennen Sie den Spruch "Über yourself before you get Kodak'ed"? Auch wenn es nicht Über war, welches das Ende von Kodak herbeigeführt hat – nutzen wir solche Beispiele um zu verstehen, wie eine digitalisierte *Supply Chain*-Strategie zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil führen kann!

Wir beobachten täglich, dass Unternehmen mit bewährten Geschäftsmodellen durch digitale Player, wie Amazon, Airbnb, Booking.com oder Uber gehörig durcheinander gebeutelt werden. Meistens geschieht dies durch eine neue Form der Kooperation mit den Kunden oder zwischen einzelnen Dienstleistenden untereinander. Bei aller berechtigten Kritik an diesen Unternehmen: Digitalisierung ist für sie nicht nur Technik. Sie haben es verstanden, diese in funktionierende Geschäftsmodelle zu verwandeln. Der *Supply Chain*-Prozess zwischen Uber, den Fahrern und den Kundinnen und Kunden ist digitalisiert und dadurch rasch, günstig und transparent. Dies führt zu Wettbewerbsvorteilen, die klassischen Taxiunternehmen Probleme bereiten, obwohl Taxilenker deutlich besser ausgebildet sind, vielfach die besseren Autos haben, ein bewährtes Geschäftsmodell haben - und viele von ihnen durchaus interessante Gesprächspartner sind, aber das Letztere sind Uber-Fahrerinnen ja eventuell auch.

Kundinnen wollen heute rascher beliefert werden denn je. Sie wollen zudem Transparenz: Welche Produktvarianten gibt es? Wie sind die Preise? Wo ist mein bestelltes Produkt gerade jetzt? Wann kommt es an? Ob in der Industrie, im Handel oder in anderen Dienstleistungsbereichen: *Supply Chains* sind nicht mehr einfach logistische Herausforderungen, um den Transport von Produkten vom Lieferanten zu ihren Kunden abzuwickeln. Digitale *Supply Chains* sind komplexe Systeme geworden. Wenn z.B. Amazon es schafft, sich mit Handels-, Produktions- oder Transport-Unternehmen so zu vernetzen, dass Kunden bereits bei der Bestellung wissen, an welchem Tag ihr Produkt ankommen wird, dann ist das ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil.

Foto: © www.shutterstock.com

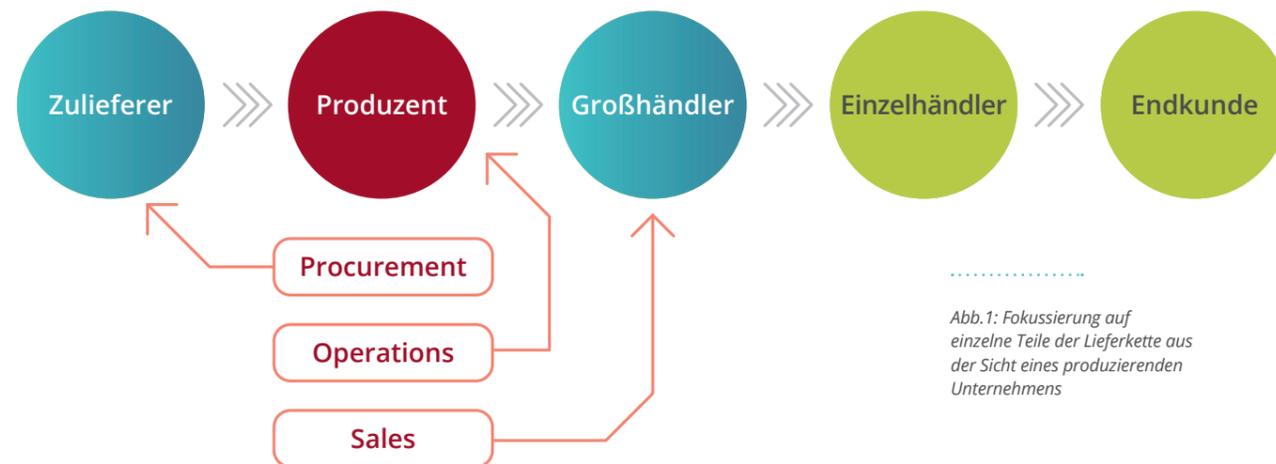


Abb.1: Fokussierung auf einzelne Teile der Lieferkette aus der Sicht eines produzierenden Unternehmens

Wie muss sich ein Unternehmen organisieren, damit das möglich wird? Wie müssen seine Kommunikationsprozesse gestaltet sein? Wer muss mit wem intensiv zusammenarbeiten? Sehen wir uns eine vereinfachte, aber typische Lieferkette aus der Sicht eines produzierenden Unternehmens an: Es erhält Rohmaterialien von Zulieferern, verarbeitet diese und liefert diese an den Großhandel.

Je rascher diese Information bei ihr ankommt, desto eher kann sie die Einkaufsstrategie auf dieses Wissen hin abstimmen. Die Herausforderung im Unternehmen ist es, diese Information bereitzustellen. Die Digitalisierung von Daten bietet hierfür Chancen, die aber auch genutzt werden müssen.

Das Ganze einer Supply Chain ist mehr als die Summe seiner Teile.

Und nun betrachten wir die interne Organisationsstruktur aus der Sicht eines Produzenten: Procurement kümmert sich um die Lieferanten, Operations um die Produktion, Sales um die Kunden, in diesem Falle also den Großhandel. Mit einer solchen funktionalen Struktur wird auf Spezialisierung, klare Aufgabenverteilung und Effizienz gesetzt. Allerdings wird nicht das gesamte System betrachtet, sondern jede Abteilung kümmert sich um einzelne Teile. Wenn wir das tun, negieren wir das Axiom, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Wir werden der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht. Ist es nicht auch für die Leiterin des Procurement wichtig zu wissen, wie zufrieden ein wichtiger Endkunde mit der ihm gelieferten Produktqualität war?

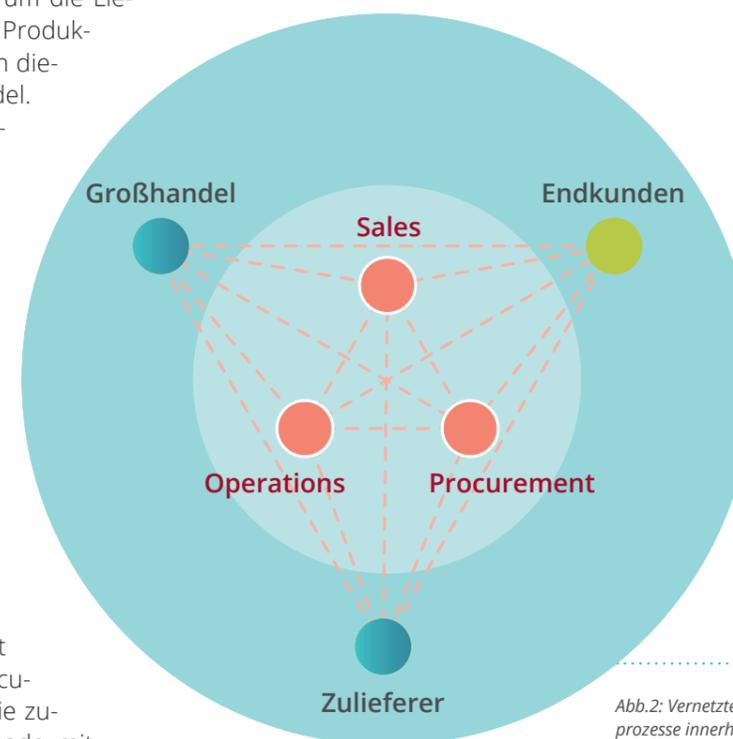


Abb.2: Vernetzte Kommunikationsprozesse innerhalb der gesamten Lieferkette aus der Sicht eines produzierenden Unternehmens.



» Digitale *Supply Chains* basieren auf Prozessen der Mustererkennung. Sie benötigen dafür eine Vielzahl von Daten über die Stakeholder und internen Verarbeitungsprozesse.

Supply Chains sind komplexe Systeme geworden.

Diese Daten dürfen aber nicht isoliert in Abteilungen gebunkert werden, sondern müssen quer durch funktionale Organisationseinheiten zugänglich und diskutierbar sein, um auf dieser Basis Entscheidungen treffen zu können.

Die Herausforderung im Unternehmen ist es, Kommunikationsprozesse zu schaffen mit deren Hilfe diese verzweigten und komplexen Netzwerke gebildet und belebt werden können. 🚫

5 Faktoren, die bei der Netzwerkbildung unterstützen

1. *Eine Unternehmenskultur, die den Kunden radikal in den Mittelpunkt stellt. Kundenorientierung kann man nicht verordnen. Es braucht die Auseinandersetzung auf der Ebene der Werthaltungen, in die alle Mitarbeitenden einbezogen werden.*
2. *Hierarchisch-funktionale Strukturen sind für die Bewältigung der steigenden Komplexität zunehmend ungeeignet, weil Entscheidungen oft nicht ausreichend diskutiert werden und dennoch die Entscheidungszeit häufig zu lang ist. Prinzipien der Selbstorganisation sind hier geeigneter.*
3. *Zunehmende Selbstorganisation darf nicht bedeuten, dass nun Expertinnen und Experten einsame Entscheidungen treffen. Führungskräfte haben die Aufgabe, die intensive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen internen und externen Partnern zu ermöglichen. Diese Kommunikationsprozesse umfassen automatisierten wie auch persönlichen Info-Austausch.*
4. *Eigenverantwortung und Selbstorganisation müssen sich auch in der Organisationsstruktur widerspiegeln und auf das soziale Subsystem des Unternehmens Einfluss nehmen.*
5. *Die Gestaltung der Prozesse und Abläufe muss übergreifend zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen erfolgen und jedenfalls auch Lieferanten und Kunden miteinbeziehen. Dies gilt für den Produkt- und Finanzfluss und in besonderem Maße natürlich für den Kommunikationsfluss.*

Strategie-meetings digital managen!

Ein aktuelles Thema von Führungskräften in der Corona Krise ist, analoge in digitale Kommunikationsformate umzuwandeln.

Digitaler Strategy Loop an der Fachhochschule Kärnten

Seit 2014 begleite ich den HEP 15/22 (Hochschulentwicklungsplan) an der FH Kärnten. Am Beginn dieses Prozesses wurde in einem großen partizipativen Loop (Strategieprozess) die strategische Ausrichtung definiert und seit 2015 in jährlichen kleineren Loops die Strategie aktualisiert. Den Abschluss fanden diese immer in einer eineinhalbtägigen Präsenzveranstaltung mit ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Hotel am Wörthersee. Führungskräfte und Mitarbeitende bekamen dabei eine gute Orientierung für die langfristige Ausrichtung und für die operativen Maßnahmen im Folgejahr.

Mit Verschärfung der Corona Krise war klar, dass die nächste Veranstaltung nicht in Präsenz durchführbar ist. Die Frage stand im Raum: „Wie können wir einen digitalen Strategy Loop mit breiter Beteiligung schaffen und ähnliche Ergebnisse wie in den vergangenen Präsenzveranstaltungen erzielen?“

Wir entwickelten folgendes Setting: Die Strategiegruppe mit mir als Moderator befand sich mit den notwendigen Sicherheitsvorkehrungen am FH Campus und steuerte die fünfstündige Veranstaltung. Die anderen ca. 130



VON GERALD HACKL

Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren disloziert und über MS Teams zugeschaltet. Insgesamt dauerte diese virtuelle Veranstaltung zeitlich nur ein Drittel der Präsenzveranstaltung.

Zum Beginn des Events wurden die von kleinen Teams eingebrachten Vorarbeiten vorgestellt. Damit erhielten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer rasch ein gutes Bild über Umsetzungserfolge im vergangenen Jahr und Vorschläge für



Wie können wir einen digitalen Strategy Loop mit breiter Beteiligung schaffen und ähnliche Ergebnisse wie in den vergangenen Präsenzveranstaltungen erzielen?

das Folgejahr. Mittels eines Feedbacktools (MS Forms) konnten nun alle Teilnehmenden quantitative Rückmeldungen zu den Vorschlägen abgeben. Nach gemeinsamer Interpretation dieses Feedbacks waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer ersten *Breakout Session* aufgefordert, die Vorhaben inhaltlich zu rütteln, zu konkretisieren und Rückmeldungen mittels eines weiteren Kollaborationstools (feedback) zu geben. Nach Sichtung der Ergebnisse inkl. Rückfragen ging es in eine zweite *Breakout Session*, um Chancen zu sondieren, die sich in jeder Krise für eine Organisation auftun. Unter dem Motto „Never waste a good crisis!“ von Winston Churchill wurde in neuen Teamzusammensetzungen nach Maßnahmen gesucht, was aufgrund der Corona Erfahrungen geändert, reorganisiert, neu gemacht, digitalisiert etc. werden sollte. In der nachfolgenden Sitzung der Hochschulleitung wurde über die im digitalen Event erarbeiteten Ergebnisse entschieden. Diese wurden in

ansprechender Printform aufbereitet und allen Mitarbeitenden inkl. einem Dankeschön für die Mitarbeit im ersten digitalen Strategie *Loop* übermittelt.

Virtuelle Veranstaltungen ticken ganz anders als Präsenzveranstaltungen. Deshalb sind folgende Punkte zu beachten, um strategisches Leadership zu leben und aktive Partizipation zu ermöglichen:

Intensivere Vorbereitungen

Um annähernd ähnliche Ergebnisse wie in Präsenzmeetings zu erzielen, muss wesentlich mehr in die Vorbereitung investiert werden: Ausarbeitung von Entwürfen, detailliertes und stringentes Drehbuch, selbsterklärende und grafisch ansprechende Präsentationen etc. sind für einige im Vorfeld mehr Aufwand, aber in Summe Zeitersparnis für alle.

Keep it short and simple

Der ganze virtuelle Event, Präsentationen, Impulse, *Breakout groups* (virtuelle Gruppenarbeiten), Diskussionen, Feedbackrunden etc. müssen kürzer sein als in einer Präsenzvariante. Insgesamt kürzere Einheiten und mehr kurze Pausen, um die Spannung und Konzentration aufrechtzuhalten. Dauern Einheiten zu lange, ist das für die Teilnehmenden anstrengend oder unattraktiv und sie klinken sich aus.

Professionelle technische Unterstützung und Ausrüstung

Wenn ich früher als Moderator größere Präsenzveranstaltung allein gemanagt habe, braucht es bei digitalen Formaten technische Unterstützung. Das betrifft die Kamera, das Steuern der Konferenztools, den *Help desk*, *Chat* beobachten etc. Wo immer die Teilnehmenden online sind, brauchen sie ein stabiles Netzwerk mit ausreichender Bandbreite.

Umgang mit digitalen Tools ermöglichen

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inhomogen in ihren digitalen Kompetenzen sind, braucht es im Vorfeld, beim Einstieg und nach Bedarf während der Videokonferenz Mini-Schulungen zum Umgang mit Konferenz- und Kollaborationstools. Diese sollten jeweils nicht länger als zehn Minuten dauern, führen aber zu kollektiven Lerneffekten in der Organisation.

Gute Interaktions- und Feedbackmöglichkeiten einbauen

Die Teilnehmenden wollen gehaltvolle Impulse hören und nicht nur Einwegkommunikation konsumieren. Wichtig ist, das Bedürfnis nach interaktiver Kommunikation und den persönlichen Austausch untereinander zu erfüllen. Das reicht vom Einstiegs-Small Talk, virtuellen Kleingruppenarbeiten, virtuellen Cafés, bis zu spielerischen Elementen wie z.B. einem Quiz beim Zurückkommen nach der Pause oder am Ende der Veranstaltung. ⚠️



Virtuelle Veranstaltungen ticken ganz anders als Präsenzveranstaltungen.



Schnelles Feedback einholen mittels „ROTI“

Meetings und Workshops effizient zu gestalten ist eine wesentliche Aufgabe für Digital Leaders. Dabei hilft der sogenannte ROTI, eine Kennzahl für unmittelbares Feedback dazu, wie hoch der Nutzen für die eingesetzte Zeit eingeschätzt wird.



Foto: © Erika Karitnig

VON ERIKA KARITNIG

Zeit ist ein knappes Gut – das gilt insbesondere auch für Zeit, die in Sitzungen verbracht wird. Egal ob virtuell, hybrid oder in Präsenz: je effizienter und effektiver Meetings sind, desto besser für alle Beteiligten. Die Kennzahl „ROTI“ ist eine schnelle Feedback-Methode, mit der man den subjektiv empfundenen Nutzen für die eingesetzte Zeit messen kann. Die Abkürzung steht für **R**eturn **O**n **T**ime **I**nvested.

Spannende alternative Varianten zum Return on TIME Invested wären Return on EFFORT Invested, Return on ENGAGEMENT Invested oder Return on TRUST invested!

Über eine einfache Punktevergabe per Handzeichen wird die Bewertung bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen gleichzeitig abgeholt. Von 1 bis 5 können diese mittels hochgehaltener Finger quasi Punkte vergeben. Dabei bedeuten fünf Finger hoch, dass die Zeit sehr gut investiert war, der Nutzen entsprechend hoch eingeschätzt wird. Ein Finger hoch bedeutet das Gegenteil davon, also geringer Nutzen. Sie erhalten sofort Rückmeldung darüber, wie effizient und zielgerichtet ein Meeting war, ob die richtigen Personen teilgenommen haben, wie Dauer und Inhalt sowie das Ergebnis beurteilt werden. Der ROTI ist innerhalb weniger Sekunden abgefragt und bietet sich daher als Quick-Check am Ende eines jeden Meetings an, egal ob virtuell, hybrid oder in Präsenz.

So nutzen Sie den ROTI zur iterativen Weiterentwicklung

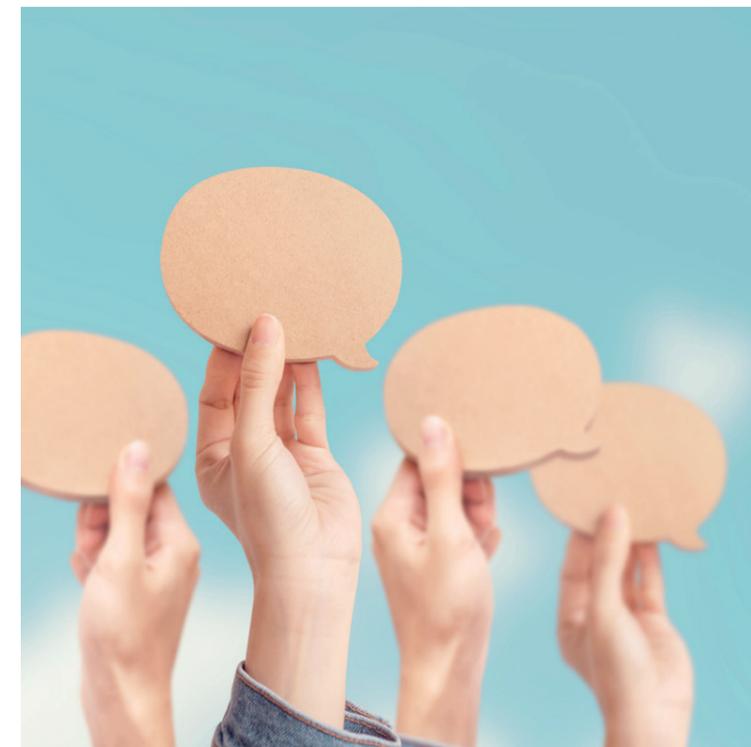
Die Moderatoren des Meetings sind nach der ROTI-Abstimmung aufgerufen, das Ergebnis zusammenzufassen und nachzufragen. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

- **Schritt 1:** Zuerst ist der allgemeine Eindruck in zwei Dimensionen zu erfassen: Der ROTI ist nach einem ersten Rundumblick „hoch – niedrig“ sowie „einheitlich oder unterschiedlich“ ausgefallen. Sie müssen die Punkte dabei nicht exakt aufsummieren, ein einfacher Rundumblick genügt und Sie können Ihren Eindruck kundtun.
- **Schritt 2:** Zur iterativen Weiterentwicklung ist es erforderlich, die Hintergründe für die Einzelbewertungen zu beleuchten. Fragen Sie daher bei den jeweils höchsten und niedrigsten Punktevergaben nach, was zu der Bewertung geführt hat. Ergänzen Sie anschließend auch um die Frage nach möglichen Verbesserungsvorschlägen. Sind vorwiegend hohe Bewertungen zu sehen, ist es nicht minder nützlich nachzufragen - so werden Erfolgsfaktoren gesammelt und positiv verstärkt.

Konsequent angewendet wird die ROTI-Abfrage zum Erfolgsfaktor für die Meetingkul-

tur. Nicht nur die iterative Entwicklung hin zu mehr Effizienz und Effektivität wird damit erreicht, es wird auch laufend Feedback gegeben. Offenheit und Transparenz werden mit diesem einfachen und äußerst wirksamen Tool Schritt für Schritt zur Routine für Ihr Team. ⚠️

Gutes Gelingen!



Fotos: © Shutterstock.com



Judith Fritz, Nino Tomaschek (Hrsg.)

Impulse für einen Digitalen Humanismus

Menschliche Werte in der virtuellen Welt

VON INGRID PREISSEGER

Je stärker die Digitalisierung in der Mitte der Gesellschaft ankommt, desto stärker wird der Diskurs über notwendige Rahmenbedingungen und Zugänge für die Digitalisierung geführt. Neben dem amerikanischen Modell der Plattformwirtschaft, das den Staat außen vor lässt und dem Chinesischen Modell des staatspolitisch dominierten *Social Credit Systems*, versucht Europa einen neuen humanistischen Zugang, bei dem der Mensch in der Mitte der technologischen Entwicklung gerückt wird, zu etablieren.

Ein besonderer Hotspot dafür hat sich in Wien rund um Hannes Werthner, Professor der TU-Wien ausgebildet. Im „Wiener Manifest für Digitalen Humanismus“ wurden zentrale Forderungen für den Digitalen Humanismus festgeschrieben, welche nun in dem vorliegenden Buch aufgegriffen und interdisziplinär diskutiert werden.

Im ersten Teil des Buches „Digitaler Humanismus als Referenzmodell“ wird aufgezeigt, wie ein wertebasierter Rahmen als Orientierung in unterschiedlichen Kontexten Anwendung finden könnte. Teil zwei beschäftigt sich damit, wie ein wertorientierter Entwicklungsprozess von Technologien aussehen könnte. Der dritte Teil zeigt auf, wie sehr unsere Arbeitswelt durch digitale Innovationen unterstützt und beeinflusst wird und wie wichtig es ist, diese Innovationen menschenzentriert einzusetzen. Der vierte Teil führt einen Diskurs darüber, wie ein verantwortungsvolles Bewusstsein als *Digital Citizen* entwickelt werden kann und wie „Lernen mit Digitalisierung“ Erfolg haben kann.



Judith Fritz, Nino Tomaschek

vom Postgraduate Center der Universität Wien sind Herausgeber des neunten Bandes der Publikationsreihe „University – Society – Industry“.

cartoon

„It was much nicer before people started storing all their personal information in the cloud.“



Foto: © CartoonStock.com



Glasls Glosse

Obschon die Corona-Krise noch nicht vorbei ist, lassen sich aus den Erfahrungen bereits einige Lehren gewinnen. So hat sich in den Monaten der massiven Einschränkungen in Bezug auf Führen und Arbeiten folgendes herausgestellt.

Führen bei physischer Distanz zu Mitarbeitern, die im Home-Office geistige Arbeit verrichten, kann gut gelingen, wenn auf einige Besonderheiten geachtet wird. Da die Mitarbeiterinnen ohne Sichtkontrolle eigenständiger und eigenverantwortlich arbeiten, erfordert dies von der Führung Vertrauen in deren Fähigkeit und Willigkeit zur **Selbststeuerung**. Das funktioniert aber nur, wenn die Mitarbeiter **Sinn** und **Zweck** der Aufgabe gut verstehen, zu ihrem Anliegen machen und konsequent selbständig arbeiten dürfen. Somit sind Sinnorientierung sowie konkrete, klare **Ergebnisvereinbarungen** unabdingbar: Was

soll erreicht werden? Wie wird es gemessen? Wie ist es zu verantworten? Und wie passt es zu den umfassenderen strategischen Zielen der Organisation? Eine konventionelle „Führung auf Sicht“, die jederzeit korrigierend eingreifen kann, ist hier zum Scheitern verurteilt.

In vielen Organisationen bestehen in der Regel auch bei geistigen Arbeiten **Anwesenheitskontrollen**, u.a. mittels Zeiterfassungssystemen. Damit soll gesichert werden, dass die Mitarbeiterinnen durch ihre Anwesenheit Leistungen erbringen. Mit dem „Kaufen von Zeit“ soll die Leistung der Menschen vergütet werden. Das ist für körperliche Arbeiten in einer Produktorganisation und auch für „Dienstleistungen auf Abruf“ möglich und oft notwendig, doch für geistige Arbeit gelten andere Prinzipien. Wie die großangelegte Google-Untersuchung (Amy C. Edmondson, Die angstfreie Organisation, München 2020) zeigte, ist ein Gefühl der Sicherheit das A und O, und das wird

nur durch Vertrauen möglich. Bei *Teleworking* besteht die Gefahr, dass Führung reduziert wird auf die eins-zu-eins-Beziehung zwischen Führungsperson und dem einzelnen Teammitglied. Dadurch werden Querverbindungen unter Mitarbeiterinnen vernachlässigt, als würde jede isoliert eine Funktion ausüben. Deshalb sind regelmäßige Gruppensitzungen online erforderlich, und darüber hinaus auch immer wieder in Präsenz. Schon vor der Corona-Zeit hat sich gezeigt, dass Teamentwicklung nur auf virtuelle Weise nicht gut möglich ist. Denn die qualitativen Aspekte der Kommunikation werden dadurch drastisch reduziert – daran ändern auch moderne Programme nichts, mit deren Hilfe wir „Bild-zu-Bild“-Kontakte haben können. Erst wenn Menschen seelische Nähe auf physischer Basis einige Zeit gespürt haben, können sie später auch bei online-Kommunikation gut aufeinander eingehen.

Aufgrund solcher Erfahrungen ist zu hoffen, dass Home-Office nach den Corona-Zwängen mehr als vorher und vor allem professionell praktiziert wird.

Friedrich Glasl

Statistik

Welche sind die drei wichtigsten Fähigkeiten, um Ihre Abteilung erfolgreich in die digitale Zukunft zu führen?

Führungsfähigkeiten für Digitalisierung in der Schweiz 2019

Hinweis(e): Schweiz; 2019; 200 Führungskräfte
Weitere Angaben zu dieser Statistik, sowie Erläuterungen zu Fußnoten, sind auf Seite 8 zu finden. Quelle(n): Robert Half; ID 1050408



Digital Leadership

Transformationsprozesse zur Digitalisierung begleiten

Digitale Transformationsprozesse durch Integration und Verantwortungsübernahme der Führungskräfte aus den Fachbereichen gestalten. Schnittstellen durch abteilungsübergreifende Lösungen zu Nahtstellen weiterentwickeln. Raum geben, um gemeinsam den Nutzen zu erkennen und über den Tellerrand zu blicken um Potenziale zu heben. Widerständen professionell begegnen, Bedürfnisse erkennen. Mutig nicht zukunftsfähige Prozesse und Verhalten ändern, neu gestalten oder loslassen und verlernen.

Agiles Führen und Selbstorganisation

Organisationen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre vollen Potenziale in ihre Tätigkeit einbringen. Probleme dürfen nicht mehrfach weiter gereicht, sondern müssen möglichst rasch ergebnisverantwortlich bearbeitet werden. In einem zunehmend komplexen und immer weniger planbaren Umfeld gelingt dies nur dann, wenn Mitarbeiterinnen eigenverantwortlich handeln und über Gestaltungsspielräume verfügen und diese auch nutzen.

Trigon begleitet die Gestaltung von Organisationsstrukturen und Prozessen, die selbstverantwortliches und agiles Handeln ermöglichen.

Resilienzentwicklung für Führungskräfte, Teams und die Organisation

Digitalisierung bringt in vielen Bereichen radikale Erneuerungen, Dynamik, Unsicherheit und die Notwendigkeit, mit dieser Dynamik umgehen zu können. Wir begleiten Teams und Organisationen dabei, ihre Potenziale zu heben, die Kräfte auch in diesen turbulenten Zeiten zu mobilisieren und sich als Organisation so aufzustellen, dass zukunftsfähiges Gestalten gelingt. Dies erfordert persönliche Selbststeuerungsfähigkeiten, Teams die Diversität wollen und nutzen, die aus Fehlern lernen und eine permanente Achtsamkeit für Chancen und Risiken haben. Aber auch eine Organisationsgestaltung die Selbststeuerung, dezentrale Verantwortungsübernahme und eigenverantwortliches Agieren ermöglicht.

Laterales Führen

Schlüsselkräfte in Organisationen geraten heute immer häufiger in eine Rolle, in der sie Entscheidungen

treffen müssen, ohne Mitarbeiterverantwortung zu haben. Diese Rolle ist in der täglichen Arbeitspraxis herausfordernd und erfordert eine Reihe von Kompetenzen im fachlichen und sozialen Bereich. Es muss gelingen, Führungskräfte und Mitarbeitende für Veränderungsvorhaben ins Boot zu holen und Commitment für die Umsetzung von Maßnahmen zu erzielen. Trigon unterstützt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen in Form von Trainings, Coachings und Beratung.

Leadership Development

Die Trigon Entwicklungsprogramme für Führungskräfte werden auf die jeweilige Unternehmenssituation hin ausgerichtet und maßgeschneidert. Sie gewährleisten ein Lernen, das sowohl auf persönlicher und organisationaler Ebene stattfindet und sind didaktisch und methodisch als spannende Lernerfahrungen gestaltet.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER WWW.TRIGON.AT
BZW. WWW.TRIGON.DE

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern

Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T +43 1 / 505 88 61
trigon.wien@trigon.at