

Digital Game Changer

Maßgeschneiderte Digitalkompetenz
für Führungskräfte

Martin Giesswein

Inhalt

1. Europas letzte digitale Chance	7
Einleitung.....	7
Nokia – die fünf größten Fehler	16
2. Digitalökonomie: Gesetze der Internetwirtschaft.....	25
Einleitung.....	25
Die zehn erfolgreichsten Geschäftsmodelle.....	29
Vertiefung: Die Kraft der digitalen Plattformen – und was sie für traditionelle Firmen bedeutet.....	39
Vertiefung: Wirtschaftliche Ökosysteme und wie Unternehmen sie nutzen können	42
Warum voll automatisierte Güter so profitabel sind.....	51
Die drei Ebenen der Digitalisierung.....	56
Digitale Transformation in acht Schritten.....	61
Vertiefung: Einfache digitale Szenarioplanung.....	69
Vertiefung: In 15 Schritten zu mehr Akzeptanz – Vorgehensweise für IT-Projekte und digitale Vorhaben	81
3. Innovationsmanagement	93
Einleitung.....	93
Innovations sprünge.....	97
Der richtige Zeitpunkt für einen Innovationsprung.....	100
Die richtige Umlaufbahn für Ihre Innovation	104
Die Vielfalt der Innovationsmethoden	109
Vertiefung: Design Thinking an einem Tag.....	118
Digitales Innovationsmanagement	132

4. Die Führungskraft als Digital Game Changer	143
Einleitung.....	143
Die vier Kompetenzfelder der Digital Game Changer	144
Das Kompetenzfeld Organisation.....	148
Vertiefung: Agiles Mindset – fünf Irrtümer und fünf Lösungen für Führungskräfte und Unternehmen	152
Das Kompetenzfeld Technologie.....	163
Das Kompetenzfeld Mensch	168
Leadership by Design Thinking.....	170
Lernkultur und Fehlersimulation.....	175
Die Skills der digitalen Game Changer: das Periodensystem der Führung	180
Nach dem Buch: Mitten im Spiel.....	189
Dank an meine Buch-Community!.....	191
Digital Game Changer: Weitere Optionen.....	193
Erwähnte Links und Bücher	194

Leadership by Design Thinking

Als Digital Game Changer haben Führungskräfte die Aufgabe, sich in einer hochproduktiven Art und Weise den Menschen zuzuwenden, ohne die der digitale Transformationsprozess nicht gelingen könnte: die Menschen im Team. Es gilt, sie so zu ermächtigen, dass sie ihren Aufgaben optimal nachkommen können und sich im Sinne eines sich weiterentwickelnden, agilen Teams permanent an die Herausforderungen der digitalen Wirtschaft und der digitalen Gesellschaft anpassen können. Gute Teams haben tolle Führungskräfte – und umgekehrt.

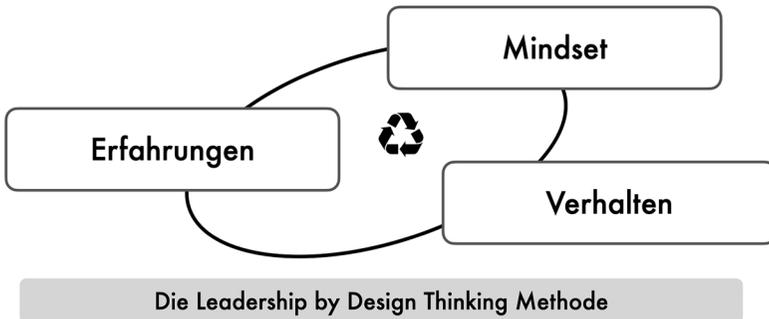
Teams stützen und stärken

Weiter vorn habe ich bereits das Modell der Inverted Pyramid, also der umgekehrten hierarchischen Pyramide vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff des Servant Leader verwendet, also eine dienende Führungskraft. Beides beschreibt eine Führung, die das Team von unten stützt und ermöglicht, dass das Team die Aufgaben bestens erfüllen kann und noch über die gesteckten Ziele hinausgeht. Diese Herangehensweise haben wir mit der Methode des Design Thinking zusammengeführt. Das Ziel: Teams noch mehr stärken.

Der Zusammenhang Mindset, Verhalten und Erfahrung

Wichtig ist noch zu bemerken, dass in diesem Kapitel nicht Leadershipkompetenzen oder Führungsstile thematisiert werden. Das erfolgt am Ende des Buchs. Jetzt geht es um das Verhalten der Führungskraft: Wie verhält sie sich, was macht sie – und wie macht sie es? Als Beispiele dienen ganz normale Alltagssituationen. Die Grundannahme ist hier, dass ein Mindset die Grundlage für Verhalten ist und aus Verhalten Erfahrung entsteht. Wenn eine Führungskraft ein Projekt an eine Person aus dem Team übergibt und alles möglich macht, dass daraus ein tolles Projekt entstehen kann, hat das eine Signalwirkung auf die anderen Mitarbeitenden: Sie sehen, wie frei sie an ihre Aufgaben herangehen können.

Zusammenhang Mindset, Verhalten und Erfahrung



www.martingiesswein.com

Abbildung: Zusammenhang Mindset, Verhalten und Erfahrung

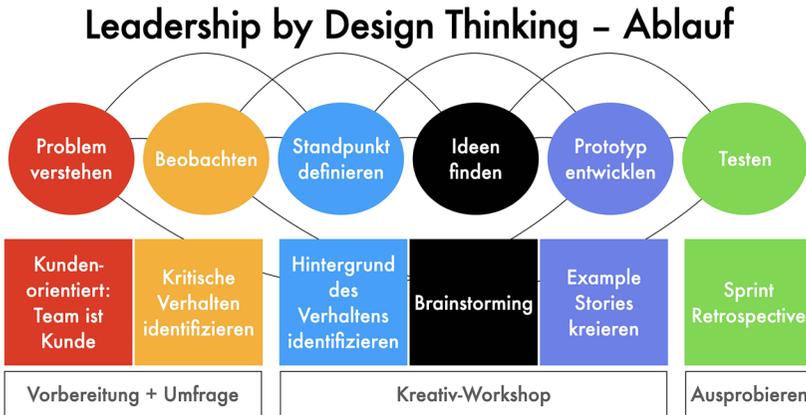
Aus einem Verhalten auf Grundlage eines Mindsets entstehen so Erfahrungen, und beides wirkt wiederum auf das Mindset der Mitglieder des Teams. Sie erfahren, dass ihnen etwas zugetraut wird, dass sie sich mit einem offenen Ergebnis an etwas versuchen dürfen – dass sie im wahrsten Sinne des Wortes ermächtigt sind. Und diese Wirkung auf das kollektive Mindset lässt so etwas wie eine Unternehmens- oder Teamkultur entstehen.

Ich glaube übrigens nicht, dass man Kultur „machen“ kann. Meiner Ansicht nach können die Führungskräfte ein gewisses Verhalten vorleben, woraus positive und negative Erfahrungen entstehen, die das Mindset beeinflussen. Das kollektive Mindset aller in der Organisation ist dann zusammengefasst die Kultur.

Leadership und Design Thinking

Die Adaption des Design-Thinking-Vorgehens auf das Thema Führung setze ich gemeinsam mit meinem Kompagnon Max Lammer und der WU Executive Academy erfolgreich ein. Die Voraussetzung für den Erfolg dieser Methode ist Motivation. Wer teilnehmen möchte, muss sich bereit erklären, gemeinsam noch besser werden zu wollen, und zwar sowohl die Führungskraft als auch das Team.

Leadership by Design Thinking beinhaltet einen halbtägigen Kreativworkshop, umfasst aber insgesamt drei Phasen.



www.martingiesswein.com

Abbildung: Leadership by Design Thinking – Ablauf

Phase 1 – Vorbereitung und Umfrage

Ein bis zwei Wochen vor dem Workshop wird das Team zu den Verhaltensmustern der Führungskraft befragt. Bei welchen Mustern wünschen sich die Teammitglieder Veränderung? Welche könnten noch verstärkt werden? Die Ergebnisse werden der Führungskraft zur Verfügung gestellt. Dies entspricht in der Diktion des Design Thinking dem „Verstehen“ und „Beobachten“. Die Führungskraft hat die Möglichkeit, ein bis maximal drei Verhaltensweisen auszuwählen. Dafür eignen sich gerade solche Punkte, die von den Teammitgliedern mehrfach genannt wurden.

Phase 2 – Workshop mit Prototyp

Mit diesen Punkten geht das gesamte Team inklusive der Führungskraft in einen physischen, offenen Kreativworkshop. Die ausgewählten Verhaltensmuster werden hinterfragt, der Hintergrund des Verhaltens wird identifiziert. In der gemeinsamen Arbeit entwickeln die Teammitglieder Verständnis dafür, warum die Führungskraft

so arbeitet. Gemeinsam entwickeln die Teilnehmenden Ideen, wie die Führungskraft ihr Verhalten ändern könnte und sich Vorteile für das ganze Team ergeben. Ein wichtiger Effekt, der sich mit dem Workshop einstellt: Es liegt nicht mehr nur in der Verantwortung der Führungskraft, ihr Verhalten zu ändern. Vielmehr kann jedes einzelne Teammitglied mit dem eigenen Verhalten etwas dazu beitragen, um die Arbeit des Teams besser, angenehmer und zugleich effektiver zu machen.

Aus diesen Ergebnissen wird – wiederum den Gesetzmäßigkeiten des Design Thinking folgend – ein Prototyp entwickelt. Wir nennen diesen Prototypen Example Story, Beispielgeschichte, und sie stellt dar, wie das Verhalten am Beispiel einer ganz praktischen Situation aussehen könnte, die im Unternehmen oft vorkommt. Die Example Story ist der Abschluss des Kreativworkshops und die Grundlage für die letzte Phase.

Phase 3 – Testen

Mit einem sogenannten Sprint, also einem Durchlauf von beispielsweise vier Wochen, wird im Arbeitsalltag ausprobiert, wie das neue Verhalten effektiv wird. Im Sprint wird getestet, ob sich einerseits die Führungskraft, andererseits aber auch die Teammitglieder gemäß der Example Story verhalten und ob damit wirklich der gewünschte positive Effekt eintritt, wenn das Verhalten konsequent über den festgelegten Zeitraum an den Tag gelegt wird. Nach Ablauf des Zeitraums gibt es eine sogenannte Retrospektive – diese Begriffe haben wir auch aus dem agilen Projektmanagement ausgeborgt – mit den Fragestellungen: Sind die gewünschten Veränderungen eingetreten? Sollte es einen weiteren Sprint mit der gleichen Dauer, aber leicht veränderten Bedingungen geben? Oder war der Durchgang erfolgreich und das Verhalten hat sich geändert? Dann können in einem neuen Zyklus und einem weiteren Sprint weitere in der Umfrage identifizierte Verhaltensmuster bearbeitet werden.

So ermöglicht Leadership by Design Thinking die Zusammenarbeit in einer sehr vertrauensvollen, offenen Art und Weise. Teams können sich agil und iterativ immer weiter verbessern. Erfahrungsgemäß gehen die Gruppen spürbar und nachhaltig

gestärkt aus den Workshops. Wenn Sie es ausprobieren möchten, freue ich mich, wenn wir Sie unterstützen dürfen.

Impressum:

ISBN: 9798672289915

Martin Giesswein

Prof. Dr. Erwin Ringel-Gasse 24

A-2514 Traiskirchen

www.martingiesswein.com