



Unternehmenstransformation: Zukunftsfit in 5 Schritten

Die wesentliche Aufgabe von Führungspersonen ist heute die, ihr Unternehmen in die Zukunft zu leiten und dessen Fortbestand dort zu sichern. Digitalisierung, Agilität und Disruptionsbereitschaft müssen verankert werden, um transformationsfähig zu sein. Fünf Ansatzpunkte dafür zeigt dieser Beitrag.

Der Aufbruch in die digitale Transformation ist dringlich. Permanente Vorläufigkeit ist dabei die Norm. Mit althergebrachten Managementtools kommt man deshalb nicht weit. Die waren für festen Grund und stabile Zeiten gebaut. In einer fluiden Umgebung geht man damit unter. So werden nun Vorgehensweisen gebraucht, die Auftrieb geben und derart beweglich machen, dass die „Wildwasser“ der Zukunft erreicht werden können.

Um für Aufbruchsstimmung zu sorgen, das Neue ins Unternehmen zu lassen und bis ins letzte Eck den Wandelwillen in Gang zu setzen, sind Selbstversuch und persönliche Tuchfühlung wichtig. So lassen sich Berührungängste abbauen und Chancenpotenziale glasklar erkennen. Zudem müssen die internen Rahmenbedingungen stimmen – strukturell *und* kulturell. Alles steht und fällt ja letztlich mit dem Faktor Mensch.

Das Schlechteste, was man bei steigendem Außendruck machen kann - und zugleich leider allzuoft üblich: Daumenschrauben anziehen, Vorgaben detaillieren, den Rahmen verengen und den hierarchischen Innendruck mächtig erhöhen. So erzeugt man nur Starre. Das Beste stattdessen: Sich locker machen wie beim Sport vor dem Wettkampf und das Neuland als Herausforderung mutig erschließen. Dazu empfehle ich die folgenden Schritte:



1. Befassen Sie sich permanent mit der Zukunft - gemeinsam

Die entscheidenden Fragen: Welche Tragweite haben Zukunftstechnologien für unsere Branche? Und für unsere Kunden? Und wie können wir uns passend darauf einstellen? Beziehen Sie bei der Antwortsuche alle Beschäftigten ein, besonders die „unteren“ Reihen, die jungen Talente und mögliche Kunden. YouTuben Sie Zukunftsforscher und Wirtschaftsphilosophen oder lesen Sie deren Bücher. Ziehen Sie TedX-Videos als Lernquellen heran. Buchen Sie Kurse renommierter Online-Universitäten.

Springen Sie raus aus der Filterblase Ihrer eigenen Vorgehensweisen. Holen Sie sich anerkannte Experten für Vorträge und Workshops ins Haus. „Draußen“ in der Welt ist man sehr oft schon weiter. Besuchen Sie Zukunftskongresse. Befassen Sie sich mit Unternehmen, die Transformationsprozesse hinter sich haben und über ihre Erfahrungen *offen* berichten. Von glattgebügelten PR-Storys lernt niemand auch nur irgendwas.

Vernetzen Sie sich mit Organisationen, die schon auf dem Weg sind. Bleiben Sie *kontinuierlich* an den Trendthemen dran. Die üblichen jährlichen Strategiemeetings reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue ruckzuck im gesamten Unternehmen Fuß fassen kann. Hierbei sind Zukunftsszenarien hilfreich, um sich dann von dort aus zurückzudenken.

2. Machen Sie sich mit der Szene der Jungunternehmen vertraut

Statt mit Gleichgesinnten aus der eigenen Branche über das immer gleiche zu reden, docken Sie besser an die neuen Innovationsökosysteme an. Besuchen Sie „Corporates meet Startups“-Veranstaltungen und Technologiezentren vor Ort. Oder buchen Sie projektweise ein Innovation Lab, um digital schnell besser zu werden. Dabei präsentiert ein Unternehmen eine konkrete Problemstellung in Bezug auf ein neues Produkt oder Geschäftsmodell. Eine heterogene Gruppe aus Gründern und Experten erarbeitet daraufhin in wenigen Stunden mögliche Lösungsansätze.



Oder gehen Sie in ein Innovation Camp, wo Sie weit weg vom Alltag und in einem geschützten Raum neue Methoden der Arbeitsorganisation und des Innovationsmanagements kennenlernen. Oder arbeiten Sie auf Zeit in einem Coworking-Space. So ist Gisbert Rühl, der CEO des Stahlhändlers Klöckner AG, mit seinem Vorstandsbüro für einige Wochen in das Berliner Betahaus gezogen, um völlig in diese Welt einzutauchen. Danach hat er sein Unternehmen digital umgebaut. Heute erwirtschaftet Klöckner mehr als eine Milliarde Umsatz pro Jahr über digitale Kanäle.

3. Führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm ein

Mit einem Reverse-Mentoring-Programm bringen Sie auf einfache Weise frischen Wind, digitale Denke und agiles Handeln ins Unternehmen und bereiten den Boden für größere Transformationsmaßnahmen vor. Geht es nämlich um technologische Errungenschaften, aktuelles Käuferverhalten und zeitgemäße Arbeitsbedingungen, dann ist die Generation der längst digital transformierten Millennials in ihrem Element.

So drehen sich beim Reverse Mentoring die Rollen des klassischen Mentorings um: Der Junior coacht den Senior auf *den* Themengebieten, die „Jung“ besser kann als „Alt“. Vornehmliches Ziel ist es, die digitale Fitness im gesamten Unternehmen zu erhöhen, altgewohnte Kommunikations- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der digitalen Ära anzupassen und Ältere mit der Lebenswelt der Millennials vertraut zu machen.

4. Installieren Sie eine digitale Sturmtruppe

Die derzeitige Diskussion, wo die Digitalisierung verortet sein soll, bleibt in der Silodenke verhaftet. Doch genau das ist ein gravierender Fehler. Die Digitalisierung der Geschäfts-, Produktions- und Kommunikationsprozesse betrifft abteilungsübergreifend alle im Unternehmen. In die IT-Abteilung gehört sie ganz sicher nicht hin, dort sitzen vor allem Systemerhalter. Installieren Sie besser, gegebenenfalls unter der Leitung eines Chief Digital Officers, der direkt

der Geschäftsleitung/dem Vorstand zugeordnet ist, eine interne digitale Taskforce, die sich komplett selbstgesteuert organisiert. Sie tritt in digitalen Belangen als Brückenbauer zwischen den einzelnen Bereichen in Aktion.

Veranstalten Sie zudem Hackathons. Hackathons, eine Wortschöpfung aus Hack und Marathon, sind Events zur konzentrierten gemeinsamen Lösung von meist digitalen Aufgabenstellungen mit einem extrem engen Zeitplan. So kommt man zu hocheffizienten Ergebnissen - meist in der Hälfte der üblichen Zeit.

5. *Veranstalten Sie Disrupt-me-Workshops*

Bei dieser Maßnahme geht es um die Selbstdisruption. Die entscheidende Frage: Was wird in unserem Bereich als nächstes abgelöst und verschwinden? Wer sich für Unverwundbar hält, hat schon verloren. Nutzen Sie also gute Zeiten, damit sie gut bleiben. Bevor Sie angegriffen werden, unternehmen Sie besser, von einem Moderator fachkundig angefeuert, den Selbstangriff, zumindest als theoretische Übung.

So können Sie Ihre wunden Punkte ausfindig machen, bevor es andere tun, sich selbst neu denken und Grundlagen schaffen, um zukünftige Geschäftsfelder zu erschließen. Viele Vorreiter der Digitalwirtschaft befassen sich ständig mit diesem Thema, um nicht von jüngeren, besseren Angreifern disruptiert zu werden.

Lassen Sie sich bei alldem von Anderen inspirieren. Finden Sie aber definitiv Ihren eigenen Weg. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Und, ganz entscheidend: Legen Sie explizit fest, dass Versuch und Irrtum unumstößlich zur Vorgehensweise Ihres Transformationsprozesses gehören.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
**Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft**
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.