

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Kapitel 15:

Employee Empowerment

#Essenzen



NINA wiederholt Philipps Aussage: "Digitale Transformation könnt Ihr Euch nicht kaufen!" Sie beginnt bei der obersten Spitze und muss dort mitgetragen werden. Zusätzlich braucht es digitale Transformatoren - Führungskräfte, die über Silos hinweg Veränderungen in der Organisation gestalten und begleiten. Sie müssen die Sensibilität haben, Ängste zu nehmen und andere für den Wandel zu begeistern. Das geht über Kommunikation. Genau diese Skills brauchen die Leader von Morgen.



"Du musst ganz bewusst auf Deinen Kalender schauen und Routinen finden, um die Mitarbeitenden auf die Reise mitzunehmen." **PHILIPP** bringt das Beispiel mit dem wöchentlichen 3-bis-5-Minuten-Video von ihm, das in Ergänzung zum monatlichen "All Employee Meeting" gepostet wird. Zusätzlich spricht Philipp über das Stärken der Marke durch gelebte Werte, die z.B. auch im Recruiting-Prozess Anwendung finden.



"Unternehmen der Zukunft sind dann erfolgreich, wenn sie von Leadern angeführt werden, die nach wie vor eine starke Performance-Orientierung haben und zusätzlich dazu Teams und Mitarbeitende dort abholen können, wo sie stehen. Letzteres schafft man nur mit starker Empathie und einem übergeordneten Purpose, der den Rahmen vorgibt, in dem sich jeder und jede individuell entfalten kann. Als Führungskraft darf ich einen Fehler nicht machen: Die ohnehin schon intrinsisch motivierten "subject-matter-experts" - die Expertinnen ihres Fachs durch irgendwelche Maßnahmen zu demotivieren."



Die "Leaders von Morgen" sind für **FRÄNZI** dynamische Menschen, die es schaffen, neue Impulse im Unternehmen mit bewährten Erfahrungen zu verknüpfen und daraus ein fruchtbares Innovationsumfeld zu schaffen.



NINA teilt ein paar ihrer Scheitergeschichten. Rückblickend stellt sie fest, dass sie oft zu viel wollte und zu viel übers Knie brechen wollte und es dabei nicht geschafft hat, genug zu erklären und genug Leute

mitzunehmen. Besonders zu Beginn ihrer Karriere war dies ein Problem. Sie war zu schnell, zu radikal und hat zu sehr in Schwarz-Weiß-Kategorien gedacht.

Für die Führungskraft als Dirigentin kommt es v.a. auf offene und transparente Kommunikation an. Sie ist das Werkzeug, um individuell auf Mitarbeitende einzugehen und sie dort abzuholen, wo sie stehen. Das Mittel hierzu sind Geschichten. Durch Storytelling kann ich andere Menschen von meinem Vorhaben begeistern, auf eine Veränderungsreise mitzukommen. Starke Bilder und Analogien helfen dabei, die Story anschaulich und emotional packend zu machen und Transparenz darüber herzustellen, wohin die Reise geht und wozu das Unternehmen dorthin reist.



Für **GISBERT** ist es als Führungskraft die Herausforderung einerseits Führungsperson zu sein und zugleich die eigenen Mitarbeitenden viel mehr zu "empowern". Bei Klöckner ging es v.a. darum, der zweiten und dritten Führungsebene klar zu machen, Probleme selbstständig zu lösen und eigenständig zu agieren und nicht nur dem CEO zuzuarbeiten.



Ein digitales Transformationsvorhaben sollte nicht übers Knie gebrochen werden. **NINA** strukturiert das Vorgehen in:

1. Problem-Analyse: Was ist das Problem und was verursacht es?
2. Planungsphase: Was brauche ich, um es zu lösen?
3. Identifikation von hierarchie-unabhängigen Schlüsselpersonen, die die Veränderung mitgestalten und die als "Change Agents" aktiv werden.



PHILIPPS Führungsphilosophie ist stark durch den Mannschaftssport geprägt. Es geht v.a. um Gemeinsamkeit: gemeinsam gewinnen und gemeinsam verlieren. Dieses Gemeinschaftsgefühl entbindet trotzdem nicht jede Einzelne, in die Verantwortung zu gehen und sie zu übernehmen. Bei der Entscheidungsfindung geht es um die Balance aus

Beteiligung des Teams und darum, die Entscheidung dann auch zu treffen und nicht ewig zu debattieren.

Eine weitere Fähigkeit aus dem Sport ist es, nach Rückschlägen wieder aufzustehen.

Philipp spricht sich für Tests aus, um seine eigene Persönlichkeitsstruktur zu verstehen. Er spricht von verschiedenen Führungstypen wie dem "Producer", dem "Unifier", der die Gruppe zusammenhält, den "Stabiliser", der dafür sorgt, dass sich nicht alles verändert, sondern manche Dinge gleich bleiben.

Über solche Modelle kann die Sensibilität für Rollenverteilung und Stärken einzelner Personen geschärft werden und Rollen im Unternehmen und im Change-Prozess entsprechend vergeben werden.

Siehe weitere Infos dazu unter folgendem Link:

<https://organizationalphysics.com/2011/11/09/the-four-styles-of-management/>



Leader von Morgen sollten viel Zeit in Führungsarbeit investieren. Als Größenordnung gibt Dir **NINA** mit, dass mindestens 50% Deiner Zeit mit Führungsarbeit gefüllt sein sollte. Dies beinhaltet u.a. Meetings, Coachings, Entscheidungsfindung und strategisches Arbeiten.

Bei größeren Veränderungsprozessen hat sie regelmäßige “All-Hand-Meetings” mit allen Kolleginnen, zusätzlich Meetings mit jeder Abteilung und jedem Team im Unternehmen (einmal pro Quartal). Wichtig dabei: Jeder hat die Möglichkeit, sie alles zu fragen. Dieser Zeitinvest ist es nach Nina absolut wert.

#Transfer



Du hast gehört, wie wichtig Zeiträume für bewusste Kommunikation für den erfolgreichen Transformationsprozess sind.

Philipp Pausder spricht Dich in seiner Sequenz direkt an und fragt Dich: “Was sind die Vehikel und Foren der Kommunikation und der Werteebene, die Du bewusst gestalten willst?”

Auch Nina unterstreicht deutlich, wie wichtig Zeit für Austausch, Fragen, Storytelling, etc. im Transformationsprozess ist.

Überlege Dir, wie diese bei Dir aussehen können und welche Formate dafür hilfreich sind? Notiere Dir hierzu konkrete Zeiträume für Formate mit Dauer und Datum.

Meine/unsere Kommunikationsformate und -Zeiträume:

(Der Inhalt in der ersten Zeile ist ein Beispiel.)

	Format	Zeitraum	Verantwortlich	Sonstiges
1.	Weekly Change Video	jeden Montag	CEO	Sonntag Abend selbst produzieren
2.				
3.				
4.				
5.				