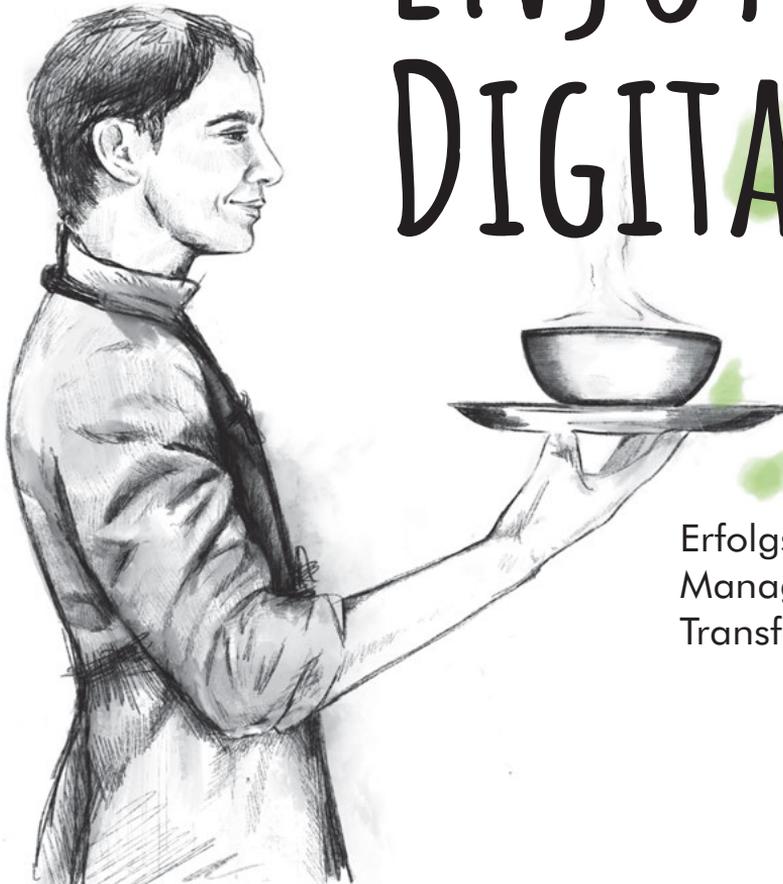


Werner Weiss · Gordon Müller-Seitz

# ENJOY DIGITAL!



Erfolgsrezepte für das  
Management der digitalen  
Transformation

**Vahlen**

# DIGITALISIERUNG ALS CHANCE BEGREIFEN

Die Digitalisierung rollt stetig und mit hoher Geschwindigkeit – fast alle Bereiche unseres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens werden transformiert und verändert. Digitalisierung als Chance zu begreifen und nach Mustern des Managements dieser chancenorientierten Veränderung zu suchen, ist Zielsetzung des vorliegenden Buches. Akteure dieser Veränderung sollen zu Akzeleratoren und Gestaltern des digitalen Wandels befähigt werden. Bei der Annäherung an dieses Thema stießen die Autoren auf große Parallelen zur ehemals sehr konservativen und starren Haute Cuisine. Die heutige Haute Cuisine präsentiert sich hochgradig dynamisch und innovativ. Erspürt man die DNA der modernen Sterne-Gastronomie der jungen, dynamischen und wilden Köche, so wird schnell klar, dass sich selbst organisierende Teams in einer innovativen Küchenkultur eine tragende Rolle besitzen – ein Paradigma, das auch auf das Management der digitalen Transformation zutrifft. Inspiriert durch die aktuelle Haute Cuisine wollen wir Ihnen mit dieser Handreichung Erfolgsrezepte liefern, wie Sie in Ihrem Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich bewältigen können und zu Akzeleratoren dieser Veränderung werden können. Dafür bieten wir Ihnen, in verständlicher und leicht umsetzbarer Form, in der Praxis erprobte, innovative Anregungen und Managementtools à la carte – Enjoy digital!

# ENJOY DIGITAL!

Erfolgsrezepte für das Management  
der digitalen Transformation

Werner Weiss • Gordon Müller-Seitz



ENJOY DIGITAL!

ENJOY DIGITAL

# VORWORT

Ermutigt durch die positive Resonanz auf unsere gemeinsamen Aktivitäten zum Management der Digitalisierung in Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen sowie Großkonzernen, wollen wir gerne unsere Erkenntnisse und Einblicke teilen, wie die digitale Transformation gemeistert werden kann. Unserer Wahrnehmung nach ist die Relevanz des Themas mittlerweile von Führungskräften aller Fachgebiete erkannt worden. Allerdings stellt sich oftmals die Frage, was nun ganz konkret in der Praxis zu tun ist, um dieser komplexen Herausforderung ‚digitale Transformation‘ zu begegnen.

Guter Rat ist in diesem Zusammenhang schwer zu erhalten. Also haben wir in Form der vorliegenden Handreichung für die Unternehmenspraxis versucht, für all jene eine Antwort zu liefern, die in ihren Unternehmen mit dem Management der digitalen Transformation befasst sind.

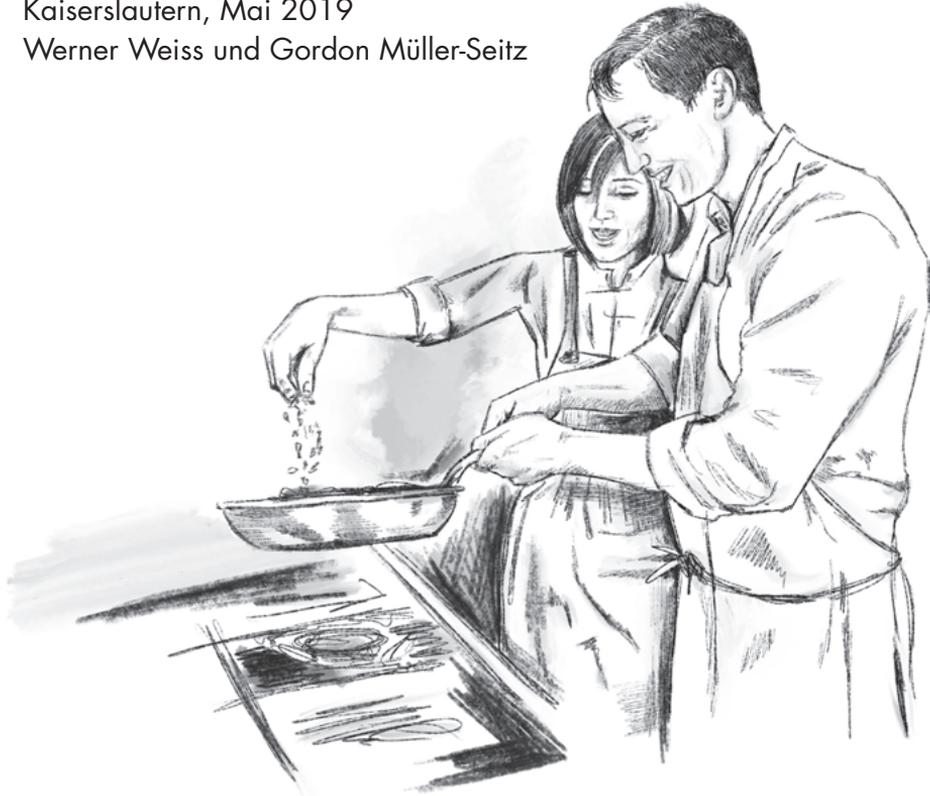
Anstatt langwieriger abstrakter Darstellungen der zahlreichen Facetten der Digitalisierung, haben wir uns bemüht, unterschiedliche Erfolgsrezepte festzuhalten. Bei diesen Rezepten handelt es sich um ‚Management-Tools‘ bzw. Managementansätze, die allesamt bei Insiders Technologies, einem Hidden Champion der digitalen Transformation aus Kaiserslautern, erfolgreich zum Einsatz kommen. Wir haben die einzelnen Rezepte – der Küchen-Metapher folgend – in ‚leicht verdaulicher‘ Form aufbereitet. Denn wir wollen diese Rezepte als Angebote verstanden wissen, damit Sie in der Lage sind, die digitale Transformation auch in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu bewältigen, ohne dabei an starre Vorgaben gebunden zu sein. Wie auch beim Kochen sind Sie dazu angehalten, unsere Basisrezepte nach Ihrem Bedarf und Geschmack abzuwandeln und weiterzuentwickeln.

An dieser Stelle wollen wir uns zudem gebührend bei all denen bedanken, die uns tatkräftig unterstützt haben: Gewohnter Dank gilt an dieser Stelle Dirk Steffens für das Redigieren des Textes, Philipp Heintz für Formatierungsarbeiten und Friederike Manthey für die grafische Umsetzung sowie dem für uns zuständigen Lektoratsleiter des Vahlen-Verlags, Thomas Ammon, für die verlagsseitige Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrem eigenen Weg, die digitale Transformation zu bewältigen, enjoy digital!

Kaiserslautern, Mai 2019

Werner Weiss und Gordon Müller-Seitz



# INHALT

## VORWORT

---

1. ENJOY DIGITAL!	
BEGREIFEN SIE DIE DIGITALISIERUNG ALS CHANCE	12
<hr/>	
2. ORGANISIERTE SELBSTORGANISATION	
KOMMEN SIE SELBST AUF DEN GESCHMACK	19
<hr/>	
DIE REZEPTE	
2.1 SCRUM	30
2.2 NUDGE MANAGEMENT	44
2.3 BUSINESS MODEL CANVAS	54
2.4 GESCHÄFTSMODELLE ENTDECKEN, INKUBIEREN UND SKALIEREN	68
<hr/>	
3. FREIRÄUME FÜR AKTEURE SCHAFFEN	
RAUM-, INNOVATIONS- UND ORGANISATIONSKULTUR	76
<hr/>	
DIE REZEPTE	
3.1 STÄRKENORIENTIERTES TALENTMANAGEMENT	86

3.2 FINDING FLOW	92
3.3 MACHEN SIE KUNST ERLEBBAR	101
3.4 INNOVATION SITES	110
<hr/>	
4. DER KREATIONSPROZESS	
JENSEITS ETABLIERTER MENÜS	122
<hr/>	
DIE REZEPTE	
4.1 DESIGN THINKING	130
4.2 LEGO SERIOUS PLAY	141
4.3 CROWDSOURCING	149
4.4 HACKATHONS	160
4.5 3 STUFEN DER DIGITALISIERUNG	169
4.6 AUFBRUCH ZU NEUEN Ufern	176
4.7 ZUKUNFTSSZENARIEN ENTWICKELN	184
<hr/>	
5. LET'S GET STARTED	
À LA CARTE GENIEßEN	194
<hr/>	
QUELENNACHWEIS	196
<hr/>	



A large, irregular orange watercolor splash serves as a background for the text. It has a soft, painterly texture with varying shades of orange and yellow, and a smaller, lighter splash is visible at the bottom left.

KAPITEL 1

ENJOY DIGITAL!

ENJOY DIGITAL!

# BEGREIFEN SIE DIE DIGITALISIERUNG ALS CHANCE

Die Digitalisierung erfasst heute praktisch all unsere Lebensbereiche – falls Ihnen beim Lesen ein Gegenbeispiel einfällt, denken Sie kurz noch einmal nach. Wir sind zuversichtlich, dass auch Ihr Gegenbeispiel zumindest in Teilbereichen digitalisiert werden kann. Metaphorisch gesprochen sind wir der Überzeugung, dass die *Digitalisierung* wie eine *Welle* auf uns alle zukommt. Unklar sind dabei jedoch die Auswirkungen dieser Welle, also die Folgen der digitalen Transformation.

Mit Blick auf die Flutwelle lassen sich grob *zwei Positionen* ausmachen. Ein Lager bilden die Optimisten, eines die Pessimisten. Die *Optimisten* sind der Überzeugung, dass die Digitalisierung grundsätzlich positive Auswirkungen auf unser Leben hat. Denken Sie an all die Vorteile, die Sie im Berufs- und Privatleben genießen und die quasi nicht mehr aus dem

Alltag wegzudenken sind. Allein durch Smartphones haben wir die Möglichkeit, bequem Kurznachrichten über soziale Medien zu versenden, Mails abzurufen, Informationen jeglicher Art über unsere Umgebung oder Reiseziele umgehend zu prüfen, Anrufe und Videokonferenzen zu tätigen usw. Es ist heutzutage kaum mehr vorstellbar, wie man vor weniger als zwei Jahrzehnten noch ohne WhatsApp, Facebook, Twitter, Streaming-Dienste, Online-Marktplätze etc. auskam.

Das Lager der *Pessimisten* hingegen sieht die digitale Transformation als Bedrohung. Auch hierfür lassen sich plausible Argumente und Szenarien in Anschlag bringen. Denken Sie beispielsweise an das Sozialpunktekonto („Citizen Score“) in der Volksrepublik China, nach dem dort Bürger hinsichtlich ihres Arbeits- und Sozialverhaltens gemessen werden. Je besser man sich dort entsprechend der erwünschten Verhaltensweisen angemessen verhält, desto höher steigt die Punktzahl – das gilt auch für den Personenkreis, mit dem man verkehrt. Stehen Sie mit den richtigen Personen in Kontakt? Prima, dann steigt Ihr Sozialpunktekonto. Umgekehrt gilt natürlich Gleiches: Tauschen Sie sich mit Personen mit einer niedrigen Punktzahl aus, verschlechtert dies Ihre eigene Gesamtpunktzahl. Im Jahr 2019 wurde so u. a. mehr als 20

Millionen Personen die Reise per Flugzeug oder Bahn verweigert – ‚Big brother is watching you‘ á la George Orwell! Weitere Horrorszenarien betreffen den Verlust von Arbeitsplätzen. Je nach Studie sind in vielen Bereichen mehr oder minder drastische Arbeitsplatzverluste zu erwarten.

Aus unserer Sicht stellt sich jedoch in erster Linie nicht die Frage, ob die Auswirkungen der digitalen Transformation eher positiv oder eher negativ ausfallen. Aus unserer Sicht stellt sich vielmehr die *Frage, in welchem Ausmaß und wie schnell die Welle der digitalen Transformation sich vorwärtsbewegt*. Und anstatt nur passiv zuzuschauen, wie die Welle der digitalen Transformation auf Sie zurollt und letztendlich über Sie hereinbricht, wollen wir konstruktive Anregungen liefern, wie Sie diese Welle proaktiv reiten können.

Wie der Ritt auf der Welle erfolgreich geschehen kann, dafür bieten wir Ihnen unterschiedliche Rezepte an, auf die Sie – je nach Geschmack – zurückgreifen können. Als erstes wollen wir Sie im *zweiten Kapitel* mit dem Thema *Selbstorganisation* vertraut machen. Egal ob Haute Cuisine oder Hausbau, Maschinenbau oder Medizintechnik, Verkehrs- oder Versicherungsbranche, Zusammenarbeit findet zuneh-

mend selbstorganisiert statt. Hierfür bieten wir Ihnen ein Flying Buffet an Anregungen, wie etwa Scrum oder Nudge Management.



ZUSAMMENARBEIT  
FINDET  
ZUNEHMEND  
SELBSTORGANISIERT  
STATT.

Im *dritten Kapitel* stehen *organisationskulturelle Fragestellungen* im Mittelpunkt. Im Zuge der digitalen Transformation ändert sich natürlich auch der Zeitgeist. Auch hierfür wollen wir Anregungen liefern, wie Sie aus Sicht des Personalmanagements und der Unternehmensführung Veränderungen im Kleinen und Großen erzielen können, u. a. mit den Rezepten Flow und aktives künstlerisches Gestalten der Räumlichkeiten.

Schließlich wollen wir im *vierten Kapitel ausleuchten*, *inwiefern* Ideen in Unternehmen früher vorrangig innerhalb der Organisation hinter verschlossenen Türen vorangetrieben wurden, heutzutage hingegen offene Innovationsprozesse

dominieren. Auch hierfür liefern wir Rezepte, beispielsweise Design Thinking oder Crowdsourcing.

Sie sind natürlich angehalten, die Rezeptvorschläge nach eigenem Gusto an die Gegebenheiten Ihres Unternehmens anzupassen. Ein Experimentieren ist ausdrücklich erwünscht und über Rückmeldungen freuen wir uns. Aber in jedem Fall gilt: Enjoy digital!





KAPITEL 2

ORGANISIERTE  
SELBSTORGANISATION

## ORGANISIERTE SELBSTORGANISATION

# KOMMEN SIE SELBST AUF DEN GESCHMACK

Moderne Organisationen setzen zunehmend auf sich selbst organisierende Teams und richten die Unternehmensaktivitäten danach aus. Dabei ist es egal, ob es sich um ein Guide-Michelin-Sterne-restaurant, einen global agierenden Streamingdienst oder einen mittelständischen Zulieferer der Automobilbranche handelt. Um diese Sachverhalte besser einordnen zu können, wollen wir uns zunächst kurz dem Thema Selbstorganisation an sich widmen, bevor wir Ihnen Rezepte für die Umsetzung vorschlagen.

Eric Raymond<sup>1</sup>, ein prominenter Vordenker der Open-Source-Software- und Hacker-Szene, schlug einmal den Vergleich von *Kathedrale und Bazar* vor, um zu veranschaulichen, wie sich klassisch-hierarchische Organisationsstrukturen von sich selbstorganisierenden Teams unterscheiden. Dabei spielte er auf *Microsoft als Kathedrale* an: Eine Organisation mit langer und stolzer Historie, in der eine klare Hierarchie zwischen den unterschiedlichen Per-

sonen existiert und jede Entscheidung von der jeweils darüber liegenden Ebene abgesegnet werden muss. Ihren heiligen Gral, den Quellcode als Kernelement der Software, hütet Microsoft strikt.

Im Gegensatz dazu verweist er auf die *Entwicklung von Open-Source-Software-Projekten als Bazar-Modell*, bei denen die Beteiligung auf freiwilliger Basis und selbstorganisiert erfolgt. Der Quellcode bei Open-Source-Software-Projekten ist frei für jedermann herunterladbar, modifizierbar und zur weiteren Verwendung verteilbar. Dieser auf den ersten Blick unwirtschaftliche Ansatz ist äußerst erfolgreich, wie etwa die Software-Programme Linux, Apache oder Mozilla Firefox eindrucksvoll demonstrieren.

Doch was zeichnet sich selbst organisierende Organisationen nun aus? Ein völliger Verzicht auf Führung? Keineswegs. Wir wollen nicht den Eindruck erwecken, dass bei sich selbstorganisierenden Teams keinerlei Führung innerhalb der Organisation notwendig wäre. Ganz im Gegenteil. Denn egal ob Küchenchef oder Unternehmensmanager, in jedem Fall prägen Führungskräfte weiterhin durch die eigene Handschrift das Unternehmensgeschehen. Nur wird zunehmend Arbeit delegiert und den Mitarbeitern mehr Vertrauen geschenkt, was sich zum Beispiel in Form von Home-Office-Konzepten im Rahmen der digitalen Transformation greifbar niederschlägt.

All dies mag auf den ersten Blick ganz nett klingen. Doch welche *Vorteile* bringt die Einführung von Selbstorganisation mit sich? Hier wollen wir anhand unserer eigenen Erfahrungen mit Blick auf sich selbst organisierende Teams bei Insiders Technologies (für Details s. hier und im Folgenden Müller-Seitz, Weiss<sup>2</sup>) ein paar Vorteile schildern:

