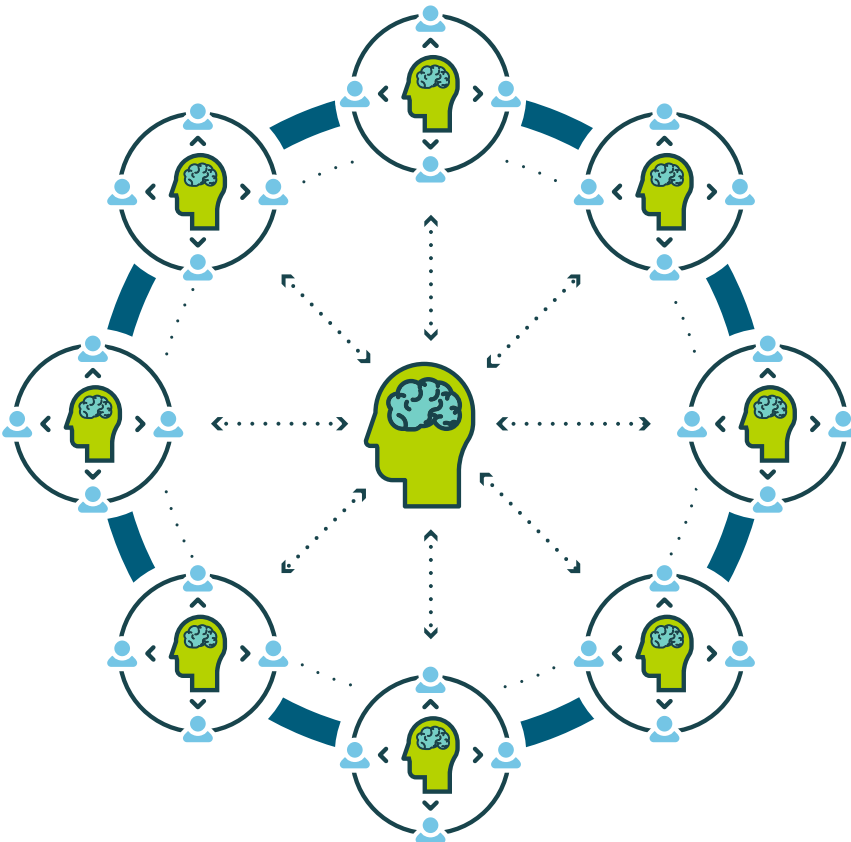


Michael Lang (Hrsg.) » Bernd Preuschoff (Hrsg.)

Praxis-Guide für Digital Leader II

Wie Profis Transformation erfolgreich gelingt



HANSER

Lang/Preuschoff (Hrsg.)
Praxis-Guide für Digital Leader II

Michael Lang (Hrsg.)
Bernd Preuschoff (Hrsg.)

Praxis-Guide für Digital Leader II

Wie Profis Transformation erfolgreich gelingt

HANSER



Print-ISBN: 978-3-446-48009-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-48066-7

E-Pub-ISBN: 978-3-446-48266-1

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nach bestem Wissen zusammengestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen für Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso wenig übernehmen Autor:innen, Herausgeber:innen und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

Die endgültige Entscheidung über die Eignung der Informationen für die vorgesehene Verwendung in einer bestimmten Anwendung liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 UrhG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir behalten uns auch eine Nutzung des Werks für Zwecke des Text- und Data Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.

© 2024 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © stock.adobe.com/Whale Design

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Vorwort Andrea Nahles

Liebe Leserinnen und Leser!

„Deutschland kann keine Digitalisierung und Automatisierung. Und gerade die Verwaltung bietet nur IT aus dem Technikmuseum an.“ Mit Verlaub, diese Aussage ist Quatsch.

Die Autorinnen und Autoren in diesem Buch beweisen doch das Gegenteil!

Ich finde es faszinierend, aus welcher unterschiedlichen Bereichen die elf Protagonisten und Protagonistinnen kommen und doch oft die gleichen Erfahrungen machen, auf ähnliche Hürden stoßen – und diese auf ganz unterschiedliche Weise meistern. Auch in Richtung der Politik ist dies ein tolles Signal, dass wirklich viele Macherinnen und Macher in Deutschland die „Digitalisierung und Automatisierung“ voranbringen. Das Besondere an diesem Buch: In Fortsetzung zum erfolgreichen ersten Teil werden das Wissen und die Erfahrungswerte ganz offen mit der breiten Öffentlichkeit geteilt. Aus ganz persönlichen Erfahrungen und Erfolgsrezepten wird kein Geheimnis gemacht und deshalb unterstütze ich diese Buch-Initiative sehr gerne.

Als Ergänzung zum Buch-Beitrag unseres CIO, Stefan Latuski, möchte ich auch noch zwei kurze Sätze zu meiner Bundesagentur für Arbeit sagen: Als „Riesenbehörde“ haben wir bei IT-Themen viele Widerstände zu überwinden, die wir Schritt für Schritt und gemeinsam mit Partnern angehen. Wir möchten eine der modernsten Dienstleisterinnen in Europa und eine digitale Bundesagentur für Arbeit werden – da befinden wir uns wirklich schon auf einem sehr guten Weg.

Wir sind auch für viele Bürgerinnen und Bürger das Gesicht unseres Staates. Deshalb lohnt es sich, auf der Höhe der Zeit zu sein. Das ist unser Ziel.

Ich wünsche Ihnen nun viele neue Einblicke bei der Lektüre der Beiträge – bei der der Spaß am Lesen aber bitte nicht zu kurz kommen sollte.

Herzliche Grüße,

Ihre Andrea Nahles

Praxis-Guide für Digital Leader II – Überblick

Liebe Leserinnen und Leser,

wer hätte vor einem Jahr gedacht, dass Sie nun dieses Buch, den zweiten Teil unseres „Praxis-Guide für Digital Leader“, in den Händen halten – wenn wir ehrlich sind: Wir nicht. Als wir im Mai 2023 den ersten Teil veröffentlichten, hatten wir zwar die große Hoffnung, aber noch nicht die geringste Ahnung, dass unser Werk so gut ankommen würde, dass wir nun schon ein Jahr später die Fortsetzung realisieren können.

Tatsächlich hat sich an der Situation seit 2023 noch nicht viel verändert. Unser Anliegen, die digitale Transformation im deutschsprachigen Raum weiter voranzutreiben, ist auch in 2024 immer noch hochaktuell – und die Aufgabe wird nicht kleiner, ganz im Gegenteil: Die Vielzahl der globalen Krisen sorgt dafür, dass das Thema „Digitale Transformation“ teilweise sogar in den Hintergrund zu treten scheint. Und das hat Folgen: Täglich lesen wir in Zeitungen davon,

- was in der Verwaltung (immer noch) an digitalem Rückstand im Vergleich zu anderen Ländern aufzuholen ist,
- welche neuen digitalen Angebote von Unternehmen geschaffen werden, die auf anderen Kontinenten ihren Hauptsitz haben, und
- welche Probleme die deutsche Industrie damit hat, sich im Denken darauf umzustellen.

Zudem hören wir noch immer vom Fachkräftemangel, der – dem Vernehmen nach – die Unternehmen hierzulande daran hindert, schneller zu sein.

Deswegen war und ist unser Ziel, das Wissen und die Erfahrungen der Digital Leader des deutschsprachigen Raums zu teilen, absolut wichtig: Denn wir müssen das vorhandene Wissen multiplizieren, die Experten ins Gespräch mit Wissbegierigen bringen und so dafür sorgen, dass wir gemeinsam an dieser Stelle vorankommen. Die Resonanz auf unsere Initiative hat uns Recht gegeben: Unser erstes Buch „Praxis-Guide

für Digital Leader“ war monatelang ein Top-Seller auf den gängigen Plattformen, wurde in vielen Zeitschriften, Blogs & Videos besprochen und diskutiert und wurde sogar allen CIOs des Bundes überreicht. Ein ebenso großer Erfolg war die dazugehörige Konferenz, die wir in Nürnberg durchführen konnten und bei der wir den Teilnehmenden die Gelegenheit geben konnten, sich intensiv mit den Autorinnen und Autoren auszutauschen. Aus dem Buch und der Konferenz sind viele neue Verbindungen, gemeinsame Initiativen und sogar Unternehmensgründungen entstanden – das war vielleicht nicht der Plan, so aber doch unser großer Wunsch, der damit in Erfüllung gegangen ist. Daher wollen wir hier allen, die dazu beigetragen und mitgewirkt haben, unseren ganz persönlichen Dank aussprechen: Durch das Mitwirken eines großen Netzwerks an Partnern wurde möglich, was alleine nicht zu schaffen gewesen wäre.

Beim nun vorliegenden zweiten Buch (Band II) unseres „Praxis-Guide für Digital Leader“ sind wir dem bewährten Rezept aus dem ersten Buch (Band I) gefolgt: Weg von der Theorie, hin zu echten Erfahrungen.

Wir freuen uns sehr, dass wieder elf erfolgreiche und preisgekrönte Digital Leader unserer Einladung gefolgt sind und als Autorinnen und Autoren an diesem Buch mitgewirkt haben, um Ihnen die relevanten Aspekte zur digitalen Transformation zu vermitteln. Zusammen bringen sie Digital-Erfahrungen aus ihren langjährigen Tätigkeiten in der digitalen Transformation – in den meisten Fällen als Chief Digital Officer (CDO), Chief Information Officer (CIO) bzw. Chief Technology Officer (CTO) – aus verschiedensten Branchen in dieses Werk ein. Dabei geben sie nicht nur Einblicke in namhafte und bekannte Unternehmen, sondern erzählen auch von den Vorhaben, die zu ihren Auszeichnungen als „CIO des Jahres“, „CIO of the Decade“ oder „Digital Transformation Champion“ geführt haben.

Bei allen Beiträgen dieses Buches handelt es sich um reale Erfahrungsberichte zur digitalen Transformation, mit konkreten praxisrelevanten Tipps. Darüber hinaus stellen die Autorinnen und Autoren praxiserprobte Tipps, Checklisten etc. für eine erfolgreiche digitale Transformation zur Verfügung. Damit werden in diesem Buch alle wirklich relevanten Aspekte zur digitalen Transformation dargestellt.

Wie der erste Band richtet sich auch dieses Werk vor allem an die Entscheidungsträger in Unternehmen und Verwaltungen, an Beiräte und Aufsichtsräte, an Inhaber und Gesellschafter, an Geschäftsführer und Vorstände. Es liegt an ihnen, dafür zu sorgen, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden, die richtigen Personen an Bord sind und die richtigen Projekte angegangen werden, damit das Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft hat. Sie sind dafür verantwortlich, dass ihr Unternehmen diejenigen Fähigkeiten erwirbt, mit denen es aus dem Reaktionsmodus der Krise in den Aktionsmodus der Zukunft gelangt. Nicht mehr und nicht weniger muss unser Anspruch sein – und alles, was man dafür wissen muss, finden Sie in diesem Buch. Natürlich ist aber auch wieder an diejenigen gedacht, die solche Vorhaben gerade angehen oder auch an Nachwuchskräfte, die sich für digitaler Transformation als be-

ruflichen Weg interessieren – sie finden wertvolle Tipps und Hinweise, wie es gelingen kann und auf welche Dinge zu achten ist.

Gleichwohl sind alle Texte auch wieder eine Einladung zum Austausch: Auch die Autorinnen und Autoren des vorliegenden „Praxis-Guide für Digital Leader II“ sind davon überzeugt, dass sich die Herausforderungen der Zukunft nur gemeinsam lösen lassen – und freuen sich, wenn ihre Gedanken zu einer angeregten Diskussion und branchenübergreifenden Zusammenarbeit an den Aufgaben unserer Zeit führen. Denn dass es bei der digitalen Transformation von Staat und Unternehmen (immer noch) viel zu tun gibt, darin sind sich alle einig.

Wir wünschen Ihnen an dieser Stelle viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Freude an den beschriebenen Erfahrungen – aber vor allem, einmal mehr, viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse!

Ihre Herausgeber

Bernd Preuschoff und Michael Lang

Inhalte der Artikel dieses Buches

Jeder der elf Artikel dieses Buches ist ein Erfahrungsbericht zur digitalen Transformation, mit konkreten praxisrelevanten Tipps. In ihren Artikeln geben die Autorinnen und Autoren jeweils ihre Erfahrungen zu folgenden sieben entscheidenden Themenbereichen wieder:

Themenbereich	Fragen, die in dem Themenbereich beantwortet werden
1) Digitalisierung und digitale Transformation starten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Wichtigste: <i>Was ist beim Start zu bedenken?</i> ■ Vorgehen: <i>Wie sollte zu Beginn vorgegangen werden?</i> ■ Fehler vermeiden: <i>Gibt es generelle Fehler, die man vermeiden kann?</i> ■ Erfolgsfaktoren: <i>Gibt es generelle Erfolgsfaktoren, die zu beachten sind?</i> ■ Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben sich in der Praxis bewährt?</i>
2) Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Wichtigste: <i>Was ist bei der Umsetzung zu bedenken?</i> ■ Organisatorische Verankerung: <i>Wie sollte die digitale Transformation in Unternehmen organisatorisch verankert werden?</i> ■ Mittel- bis langfristiges Vorgehen: <i>Wie sollte mittel- und langfristig vorgegangen werden?</i> ■ Fehler vermeiden: <i>Gibt es generelle Fehler, die man vermeiden kann?</i> ■ Skalierung auf das Gesamtunternehmen: <i>Wie erfolgt die Skalierung auf das Gesamtunternehmen?</i>

Themenbereich	Fragen, die in dem Themenbereich beantwortet werden
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgsfaktoren: <i>Gibt es generelle Erfolgsfaktoren, die zu beachten sind?</i> ▪ Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben sich in der Praxis bewährt?</i>
3) Der größte Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das erfolgreichste Digitalprojekt: <i>Was war Ihr erfolgreichstes digitales Transformationsprojekt? Warum war es erfolgreich? Was lief besonders gut? Was hätte besser laufen können?</i> ▪ Vorgehen als Digital Leader: <i>Wie sind Sie als Digital Leader dabei vorgegangen?</i> ▪ Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben Sie verwendet?</i> ▪ Lessons Learned: <i>Was kann man aus dem beschriebenen erfolgreichsten digitalen Transformationsprojekt lernen?</i>
4) Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das missglückte Digitalprojekt: <i>Welches Ihrer digitalen Transformationsprojekte war nicht erfolgreich? Warum war das Projekt nicht erfolgreich?</i> ▪ Lessons Learned: <i>Was kann man aus dem oben beschriebenen missglückten digitalen Transformationsprojekt lernen?</i>
5) Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgreiche Aspekte: <i>Was funktioniert heute schon (sehr) gut bei der digitalen Transformation?</i> ▪ Weitere Verbesserungspotenziale: <i>Was könnte (noch) besser funktionieren?</i> ▪ Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation: <i>Wie hat sich das Thema „Digitale Transformation“ verändert seit dem ersten Auftreten des Begriffes vor über zehn Jahren? Gibt es neue Aspekte und Learnings?</i> ▪ Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche: <i>Was sind aktuell die großen Transformationsherausforderungen Ihrer Branche?</i> ▪ Hot Topics: <i>Was sind die entscheidenden Themen, die aktuell und in den nächsten Jahren im Fokus der digitalen Transformation stehen sollten?</i>
6) Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolle der Digital Leader: <i>Welche Rolle spielen der bzw. die Digital Leader?</i> ▪ Beeindruckende Persönlichkeiten: <i>Welche Person hat Sie im Zusammenhang mit der digitalen Transformation am meisten beeindruckt bzw. von welchen Personen konnten Sie am meisten lernen?</i>

Themenbereich	Fragen, die in dem Themenbereich beantwortet werden
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was würden Sie heute anders machen mit Blick auf die gesamte Transformationsreise Ihres Unternehmens: <i>Was würden Sie anders machen? Und warum?</i> ■ Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft: <i>Welche Herausforderungen werden Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren für Digital Leader im Fokus stehen? Was ist dabei zu beachten?</i> ■ Kompetenzen der Digital Leader: <i>Welche Kompetenzen sind heute erforderlich? Werden sich diese zukünftig verändern?</i>
7) Top-3-Ratschläge	<ul style="list-style-type: none"> ■ Für Digital Leader: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Digital Leader, die die digitale Transformation starten?</i> ■ Für Unternehmen: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Unternehmen bzw. deren Führung, die die digitale Transformation starten?</i> ■ Für Nachwuchskräfte: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Nachwuchskräfte, die sich für eine Karriere als Digital Leader interessieren?</i>

Inhalt

Vorwort Andrea Nahles	V
Praxis-Guide für Digital Leader II – Überblick	VII
1 Hack the world a better place – Transformation ist Teamwork	1
<i>Julia Freudenberg</i>	
1.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten	2
1.1.1 Das Wichtigste	2
1.1.2 Vorgehen	3
1.1.3 Fehler vermeiden	3
1.1.4 Erfolgsfaktoren	4
1.1.5 Strategien, Methoden und Tools	4
1.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	5
1.2.1 Das Wichtigste	5
1.2.2 Organisatorische Verankerung	6
1.2.3 Mittel- bis langfristiges Vorgehen	7
1.2.4 Fehler vermeiden	7
1.2.5 Skalierung auf das Gesamtunternehmen	7
1.2.6 Erfolgsfaktoren	8
1.2.7 Strategien, Methoden und Tools	8
1.3 Der größte Erfolg (bisher)	9
1.3.1 Das erfolgreichste Digitalprojekt	9
1.3.2 Vorgehen als Digital Leader	10

1.3.3	Strategien, Methoden und Tools	10
1.3.4	Lessons Learned	11
1.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	12
1.4.1	Das missglückte Digitalprojekt.	12
1.4.2	Lessons Learned	12
1.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess.....	13
1.5.1	Erfolgreiche Aspekte	13
1.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale.....	13
1.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation.....	14
1.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	14
1.5.5	Hot Topics	15
1.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	16
1.6.1	Rolle der Digital Leader.....	16
1.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	16
1.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	17
1.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	18
1.6.5	Kompetenzen der Digital Leader.....	18
1.7	Top-3-Ratschläge	19
2	Die digitale Transformation des Staates	21
	<i>Fedor Ruhose</i>	
2.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	22
2.1.1	Das Wichtigste	23
2.1.2	Vorgehen.....	24
2.1.3	Fehler vermeiden	25
2.1.4	Erfolgsfaktoren	27
2.1.5	Strategien, Methoden und Tools	29
2.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	31
2.2.1	Das Wichtigste	31
2.2.2	Organisatorische Verankerung	32
2.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	32
2.2.4	Fehler vermeiden	33
2.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	34

2.2.6	Erfolgsfaktoren	34
2.2.7	Strategien, Methoden und Tools	35
2.3	Der größte Erfolg (bisher)	36
2.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	36
2.3.2	Vorgehen als Digital Leader	37
2.3.3	Strategien, Methoden und Tools	38
2.3.4	Lessons Learned	39
2.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	40
2.4.1	Das missglückte Digitalprojekt	40
2.4.2	Lessons Learned	40
2.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	41
2.5.1	Erfolgreiche Aspekte	41
2.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale	42
2.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation. . . .	42
2.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	44
2.5.5	Hot Topics	45
2.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	46
2.6.1	Rolle der Digital Leader	46
2.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	46
2.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	48
2.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	48
2.6.5	Kompetenzen der Digital Leader	49
2.7	Top-3-Ratschläge	50
2.8	Literatur	51
3	Digitale Transformation ist ein ganzheitliches Unternehmensvorhaben – und kein „IT-Projekt“	53
	<i>Sandra Rauch</i>	
3.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	54
3.1.1	Das Wichtigste	54
3.1.2	Vorgehen	55
3.1.3	Fehler vermeiden	56
3.1.4	Erfolgsfaktoren	58
3.1.5	Strategien, Methoden und Tools	59

3.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	61
3.2.1	Das Wichtigste	61
3.2.2	Organisatorische Verankerung	62
3.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	63
3.2.4	Fehler vermeiden	64
3.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	65
3.2.6	Erfolgsfaktoren	66
3.2.7	Strategien, Methoden und Tools	66
3.3	Der größte Erfolg (bisher)	68
3.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	68
3.3.2	Vorgehen als Digital Leader	69
3.3.3	Strategien, Methoden und Tools	70
3.3.4	Lessons Learned	71
3.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	72
3.4.1	Das missglückte Digitalprojekt	72
3.4.2	Lessons Learned	72
3.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	73
3.5.1	Erfolgreiche Aspekte	73
3.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale	74
3.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation	74
3.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	75
3.5.5	Hot Topics	77
3.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	78
3.6.1	Rolle der Digital Leader	78
3.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	78
3.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	79
3.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	79
3.6.5	Kompetenzen der Digital Leader	80
3.7	Top-3-Ratschläge	81
3.8	Literatur	81

4	Machen kommt von machen! Die digitale Transformation in der Bundesagentur für Arbeit	83
	<i>Stefan Latuski</i>	
4.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten.....	84
4.1.1	Das Wichtigste.....	84
4.1.2	Vorgehen.....	84
4.1.3	Fehler vermeiden.....	84
4.1.4	Erfolgsfaktoren und Strategien, Methoden, Tools.....	85
4.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen.....	85
4.2.1	Das Wichtigste.....	85
4.2.2	Organisatorische Verankerung.....	86
4.2.3	Mittel- und langfristiges Vorgehen.....	87
4.2.4	Fehler vermeiden.....	87
4.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen.....	87
4.3	Der größte Erfolg (bisher).....	88
4.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt.....	88
4.3.2	Vorgehen als Digital Leader.....	89
4.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“.....	89
4.4.1	Das missglückte Digitalprojekt.....	89
4.4.2	Lessons Learned.....	90
4.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess.....	91
4.5.1	Erfolgreiche Aspekte.....	91
4.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale.....	91
4.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation....	92
4.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche.....	92
4.5.5	Hot Topics.....	93
4.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...).....	94
4.6.1	Rolle der Digital Leader.....	94
4.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten.....	94
4.6.3	Was würdest Du heute anders machen?.....	95
4.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft.....	95
4.6.5	Kompetenzen der Digital Leader.....	96
4.7	Top-3-Ratschläge.....	96

5	Führung mit Herz und Verstand – Auf der emotionalen Reise der Veränderung	99
	<i>Rosanna Sibora</i>	
5.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	100
5.1.1	Das Wichtigste	100
5.1.2	Vorgehen	101
5.1.3	Fehler vermeiden	104
5.1.4	Erfolgsfaktoren	105
5.1.5	Strategien, Methoden und Tools	108
5.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	110
5.2.1	Das Wichtigste	110
5.2.2	Organisatorische Verankerung	112
5.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	113
5.2.4	Fehler vermeiden	114
5.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	116
5.2.6	Erfolgsfaktoren	117
5.2.7	Strategien, Methoden und Tools	119
5.3	Der größte Erfolg (bisher)	122
5.3.1	Vorgehen als Digital Leader	125
5.3.2	Strategien, Methoden und Tools	128
5.3.3	Lessons Learned	129
5.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	130
5.4.1	Das missglückte Digitalprojekt	130
5.4.2	Lessons Learned	131
5.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	131
5.5.1	Erfolgreiche Aspekte	131
5.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale	132
5.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation	134
5.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	135
5.5.5	Hot Topics	136
5.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	136
5.6.1	Rolle der Digital Leader	136
5.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	137

5.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	138
5.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	139
5.6.5	Kompetenzen der Digital Leader.	139
5.7	Top-3-Ratschläge	141
5.8	Literatur	142
6	IT is Business is IT – Zusammenarbeit neu definiert	145
	<i>Thomas Mannmeusel</i>	
6.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	146
6.1.1	Das Wichtigste	146
6.1.2	Vorgehen	147
6.1.3	Fehler vermeiden	152
6.1.4	Erfolgsfaktoren	154
6.1.5	Strategien, Methoden und Tools	155
6.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	156
6.2.1	Das Wichtigste	156
6.2.2	Organisatorische Verankerung	157
6.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	158
6.2.4	Fehler vermeiden	159
6.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	161
6.2.6	Erfolgsfaktoren	161
6.2.7	Strategien, Methoden und Tools	162
6.3	Der größte Erfolg (bisher)	162
6.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt.	162
6.3.2	Vorgehen als Digital Leader	163
6.3.3	Strategien, Methoden und Tools	164
6.3.4	Lessons Learned	164
6.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	165
6.4.1	Das missglückte Digitalprojekt.	165
6.4.2	Lessons Learned	166
6.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess.	167
6.5.1	Erfolgreiche Aspekte	167
6.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale.	167
6.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation. ...	168

6.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	168
6.5.5	Hot Topics	169
6.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	170
6.6.1	Rolle der Digital Leader	170
6.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	171
6.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	172
6.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	173
6.6.5	Kompetenzen der Digital Leader	175
6.7	Top-3-Ratschläge	176
6.8	Literatur	177
7	Digitalisierung als Herausforderung – auch in der Landwirtschaft	179
	<i>Tobias Fausch</i>	
7.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	180
7.1.1	Das Wichtigste	181
7.1.2	Vorgehen	181
7.1.3	Fehler vermeiden	182
7.1.4	Erfolgsfaktoren	183
7.1.5	Strategien, Methoden und Tools	184
7.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	186
7.2.1	Das Wichtigste	186
7.2.2	Organisatorische Verankerung	188
7.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	189
7.2.4	Fehler vermeiden	190
7.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	191
7.2.6	Erfolgsfaktoren	192
7.2.7	Strategien, Methoden und Tools	193
7.3	Der größte Erfolg (bisher)	194
7.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	194
7.3.2	Vorgehen als Digital Leader	195
7.3.3	Strategien, Methoden und Tools	197
7.3.4	Lessons Learned	198

7.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	199
7.4.1	Das missglückte Digitalprojekt.....	199
7.4.2	Lessons Learned	199
7.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess.....	200
7.5.1	Erfolgreiche Aspekte	200
7.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale.....	201
7.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation.....	201
7.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	202
7.5.5	Hot Topics	203
7.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	204
7.6.1	Rolle der Digital Leader.....	204
7.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	205
7.6.3	Was würdest Du heute anders machen?.....	205
7.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	207
7.6.5	Kompetenzen der Digital Leader.....	208
7.7	Top-3-Ratschläge	209
7.8	Literatur	209
8	Multitransformation.....	211
	<i>Julia Bangerth</i>	
8.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten.....	212
8.1.1	Das Wichtigste	212
8.1.2	Vorgehen	214
8.1.3	Fehler vermeiden	214
8.1.4	Erfolgsfaktoren	215
8.1.5	Strategien, Methoden und Tools	216
8.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	217
8.2.1	Das Wichtigste	217
8.2.2	Organisatorische Verankerung	218
8.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	219
8.2.4	Fehler vermeiden	220
8.2.5	Erfolgsfaktoren	221
8.2.6	Strategien, Methoden und Tools	221

8.3	Der größte Erfolg (bisher)	223
8.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	223
8.3.2	Vorgehen als Digital Leader	225
8.3.3	Strategien, Methoden und Tools	225
8.3.4	Lessons Learned	226
8.4	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	227
8.4.1	Erfolgreiche Aspekte	227
8.4.2	Weitere Verbesserungspotenziale	227
8.4.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation ...	228
8.4.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	230
8.4.5	Hot Topics	230
8.5	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	231
8.5.1	Rolle der Digital Leader	231
8.5.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	232
8.5.3	Was würdest Du heute anders machen?	232
8.5.4	Kompetenzen der Digital Leader	233
8.6	Top-3-Ratschläge	233
8.7	Literatur	234
9	Digitalisierung, Transformation ... oder beides?	235
	<i>Nino Messaoud</i>	
9.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	236
9.1.1	Das Wichtigste	236
9.1.2	Vorgehen	237
9.1.3	Fehler vermeiden	238
9.1.4	Erfolgsfaktoren	238
9.1.5	Strategien, Methoden und Tools	239
9.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	240
9.2.1	Das Wichtigste	241
9.2.2	Organisatorische Verankerung	241
9.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	241
9.2.4	Fehler vermeiden	242
9.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	242

9.2.6	Erfolgsfaktoren	243
9.2.7	Strategien, Methoden und Tools	244
9.3	Der größte Erfolg (bisher)	245
9.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	245
9.3.2	Vorgehen als Digital Leader	245
9.3.3	Strategien, Methoden und Tools	246
9.3.4	Lessons Learned	246
9.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	246
9.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	247
9.5.1	Erfolgreiche Aspekte	247
9.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale	247
9.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation. ...	248
9.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	248
9.5.5	Hot Topics	249
9.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	250
9.6.1	Rolle der Digital Leader	250
9.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	250
9.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	251
9.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	252
9.6.5	Kompetenzen der Digital Leader	252
9.7	Top-3-Ratschläge	253
10	Digitalisierung in großen Unternehmen: Zwischen Silodenken und Disruption	255
	<i>Gerrit Pohl</i>	
10.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	256
10.1.1	Das Wichtigste	256
10.1.2	Vorgehen	258
10.1.3	Fehler vermeiden	260
10.1.4	Erfolgsfaktoren	261
10.1.5	Strategien, Methoden und Tools	261

10.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	262
10.2.1	Das Wichtigste	262
10.2.2	Organisatorische Verankerung	263
10.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen	264
10.2.4	Fehler vermeiden	265
10.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen	265
10.2.6	Erfolgsfaktoren	266
10.2.7	Strategien, Methoden und Tools	266
10.3	Der größte Erfolg (bisher)	266
10.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt	266
10.3.2	Vorgehen als Digital Leader	267
10.3.3	Strategien, Methoden und Tools	267
10.3.4	Lessons Learned	268
10.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	268
10.4.1	Das missglückte Digitalprojekt	268
10.4.2	Lessons Learned	269
10.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	269
10.5.1	Erfolgreiche Aspekte	269
10.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale	269
10.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation	270
10.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche	271
10.5.5	Hot Topics	271
10.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...)	272
10.6.1	Rolle der Digital Leader	272
10.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten	272
10.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	273
10.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	273
10.6.5	Kompetenzen der Digital Leader	273
10.7	Top-3-Ratschläge	274

11	Mit Mut, Vertrauen und Disziplin Neues wagen.....	275
	<i>Simone Bock</i>	
11.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten.....	276
11.1.1	Das Wichtigste.....	276
11.1.2	Vorgehen.....	276
11.1.3	Fehler vermeiden.....	278
11.1.4	Erfolgsfaktoren.....	278
11.1.5	Strategien, Methoden und Tools.....	279
11.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen.....	280
11.2.1	Das Wichtigste.....	280
11.2.2	Organisatorische Verankerung.....	280
11.2.3	Mittel- bis langfristiges Vorgehen.....	281
11.2.4	Fehler vermeiden.....	281
11.2.5	Skalierung auf das Gesamtunternehmen.....	282
11.2.6	Erfolgsfaktoren.....	283
11.2.7	Strategien, Methoden und Tools.....	283
11.3	Der größte Erfolg (bisher).....	284
11.3.1	Das erfolgreichste Digitalprojekt.....	284
11.3.2	Vorgehen als Digital Leader.....	284
11.3.3	Strategien, Methoden und Tools.....	285
11.3.4	Lessons Learned.....	285
11.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“.....	286
11.4.1	Das missglückte Digitalprojekt.....	286
11.4.2	Lessons Learned.....	286
11.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess.....	287
11.5.1	Erfolgreiche Aspekte.....	287
11.5.2	Weitere Verbesserungspotenziale.....	287
11.5.3	Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation.....	287
11.5.4	Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche.....	289
11.5.5	Hot Topics.....	289
11.6	Die Digital Leader (CDO/CIO/CTO/...).....	291
11.6.1	Rolle der Digital Leader.....	291
11.6.2	Beeindruckende Persönlichkeiten.....	291

11.6.3	Was würdest Du heute anders machen?	292
11.6.4	Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft	292
11.7	Top-3-Ratschläge	292
11.8	Literatur	294
	Die Autor:innen	297
	Die Herausgeber	301

1

Hack the world a better place – Transformation ist Teamwork

Julia Freudenberg



Ihr Lebensweg war schon immer geprägt von unkonventionellem Denken und dem Streben nach Veränderung. Als Waldorfschülerin mit einer spannenden Kindheit, die Auftritte im Zirkus und sehr viel Geigenmusik umfasste, hat sie gelernt, die Welt aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Vielfältige Erfahrungen haben sie zu einem „bunten Hund“ gemacht, jemandem, der stets bereit ist, neue und kreative Wege zu beschreiten.

Vor ihrer Zeit bei der Hacker School hatte sie die außergewöhnliche Gelegenheit, als Teil eines sehr kleinen, unkonventionell agierenden Salesteams jenseits großer Konzernstrukturen die Eiscrememarke Ben & Jerry's in Deutschland einzuführen. Diese Erfahrung lehrte sie, wie man mit begrenzten Ressourcen Großes erreichen kann – ein Konzept, das als „Guerilla-Marketing“ bezeichnet wird. Diese Phase ihres Lebens war entscheidend, da sie ihre Fähigkeit zum unkonventionellen Denken und ihre Leidenschaft für Impact und Mission-getriebene Projekte stärkte.

Seit 2017 leitet sie die Hacker School, wo sie ihre Leidenschaft für Bildung und digitale Technologien einsetzt. Hier verbindet sie ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung, um junge Menschen für ihre Zukunft zu begeistern. Ihre Rolle sieht sie als eine „Spinne im Netz“, die darauf abzielt, vorhandene Ressourcen und Talente zu verbinden und somit einen wertvollen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

Ihre Familie ist ihre größte Inspirationsquelle. Mit über 20 Jahren Beziehung mit einem passionierten ITler und der täglichen Interaktion mit ihren Kindern sieht sie, wie wichtig algorithmisches Denken und digitale Fähigkeiten für die kommenden Generationen sind. Ob es das Entwerfen einer kleinen Website als Weihnachtsgeschenk oder die Begeisterung ihrer Kinder für das Entwickeln eigener Spiele ist – diese Momente bestärken sie in ihrem Engagement für die digitale Bildung und digitale Transformation, hier können wir viel von jungen Menschen lernen.

Ihr Leben ist geprägt von Demut und Dankbarkeit für die ihr gegebenen Möglichkeiten. Es erfüllt sie mit Stolz, als digitale Leader und Innovatorin einen Beitrag zu diesem Buch und zur Gestaltung der Hacker School leisten zu dürfen.

1.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten

1.1.1 Das Wichtigste

Wie Jöran Muus-Meerholz, ein anerkannter Vordenker im Bereich der digitalen Bildung betont und manifestierte: Digitalisierung ist weder gut noch schlecht – Digitalisierung macht nur alles stärker (z. B. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/293120/der-grosse-verstaerker>). Beim Auf-dem-Sofa-rumhängen bieten sich durch die Digitalisierung heute unterhaltsame Alternativen zu Buch und Zeitung. Und beim Gang in die Natur lässt sich der Blick auf Flora und Fauna aufpeppen mit einer digitalen Schatzsuche, dem Geocaching oder damit unbekannte Pflanzenarten blitzschnell bestimmen zu können. Diesen Gedanken müssen wir überall auch im Sinne der digitalen Transformation für uns im Kopf behalten. Es geht darum, das, was wir durch die Digitalisierung bzw. durch die digitale Transformation „haben“ oder erreichen wollen, deutlich zu verstärken und größere Wirkungskraft zu verleihen.

Wenn ich die digitale Transformation in meiner Firma wirklich aktiv umsetzen oder anstoßen möchte, muss ich mich darauf gedanklich vorbereiten, dass erstens jede und jeder etwas anderes darunter versteht, zweitens nicht alle davon begeistert sind, sofort mitzumachen, und drittens, dass es wahrscheinlich viel herausfordernder sein dürfte, als ich mir das am Anfang vorgestellt habe. Wir als kleines Social Start-up sind in einer Situation, in der wir sehr viele Menschen bei uns vereinigen, die cool denken, die ein richtig begeisterndes Mindset haben, aber die wir alle zu jeder Veränderung