

„Erfolgreiche Unternehmen handeln, bevor sie dazu gezwungen werden“

Kaum ein Unternehmen kommt an der digitalen Transformation vorbei. Wie dabei neue, innovative Geschäftsfelder entstehen, ohne das Kerngeschäft zu torpedieren, erklärt Karolin Frankenberg.



Frau Frankenberg, was ist das Dilemma bei der digitalen Transformation?

Karolin Frankenberg: Jedes Unternehmen, das sich auf die Reise der digitalen Transformation begibt, steht vor folgendem Dilemma: Wie lässt sich die Profitabilität in seinem etablierten Kerngeschäft beibehalten und gleichzeitig das volle Potenzial in einem radikal neuen, disruptiven – digitalen – Geschäft ausschöpfen? Oder einfacher ausgedrückt: Wie können Unternehmen ihren Kern digitalisieren und gleichzeitig ihre Zukunft neu erfinden? Dies ist im Wesentlichen das „Digital Transformer’s Dilemma“. Dieser Kampf auf zwei Ebenen führt oft zu Animositäten.

Warum?

Das Kerngeschäft ist zunächst für den größten Teil der Umsätze verantwortlich, es muss in den meisten Fällen zudem das neue Geschäft mitfinanzieren. Dieses erreicht in der Regel aber erst viel später die Gewinnschwelle. Wir sprechen hier von Geschwisterrivalität: Das neue, innovative Geschäft wird sowohl für die Außenwelt wie auch intern als Merkmal und Prachtexemplar von visionärer Innovation vermarktet. Kein Wunder, dass das Kerngeschäft sich nicht genügend wertgeschätzt und ungerecht behandelt fühlt. Mit diesen Spannungen umzugehen, ist unabdingbar für die digitale Transformation als Ganzes. Um das zu erreichen, müssen Management und Personal für sich verinnerlichen, dass sich die Erfolgsfaktoren beider Bereiche signifikant unterscheiden und dass nur durch ein gut abgestimmtes Zusammenspiel zwischen beiden das maximale Potenzial des Umbaus verwirklicht werden kann.

Beispiel aus der Praxis

Ende 2018 verdienten sich die Führungskräfte von Saubermacher – einem österreichischen Entsorgungsunternehmen – ein Schulterklopfen für eine gelungene digitale Transformation. „Wastebox“, eine App-basierte Entsorgungslösung, die Bauunternehmen über eine digitale Plattform mit Entsorgungsunternehmen verbindet, erhielt nur zwei Jahre nach der Gründung eine beachtliche Bewertung, und Saubermacher wurde von einem der globalen Branchenführer, Veolia aus Frankreich, nach einer Zusammenarbeit gefragt. Und dieser Erfolg von Wastebox war kein Glückstreffer; stattdessen folgte das Unternehmen dem Lehrbuchrezept für die Durchführung einer digitalen Transformation.

Mit welchen Methoden lässt sich dieses Dilemma lösen?

Die gute Nachricht ist, dass die digitale Weltordnung nicht so dystopisch ist, wie man denken könnte. Im Gegenteil – sie trägt ein großartiges Potenzial in sich, das Unternehmen anzapfen können, wenn sie sich disruptiven Innovationen öffnen. Diese können etwa auf Geschäftsmodellinnovationen, einhergehend mit oder basierend auf der Nutzung von künstlicher Intelligenz, plattformbasierten Modellen oder digitalen Customer Journeys basieren. Eifrige Leser von Managementliteratur wissen: Es gibt bereits einige Bücher und Konzepte, die sich mit der Notwendigkeit disruptiver Neuerungen beschäftigen. Da ist etwa das Buch [Blue Ocean Strategy](#). Es setzt sich damit auseinander, wie Unternehmen neue Nachfrage in zuvor unerschlossenen Markträumen schaffen können, statt in einem harten Wettbewerb um ein schrumpfendes Segment zu kämpfen. Oder man denke an das Konzept der „Three Horizons“, welches Innovation als etwas, das in drei Zeithorizonten auftritt,

zeigt, wobei diese Zeithorizonte allmählich kürzer werden und so bürokratische Unternehmen benachteiligen und flinke Angreifer, die rasch handeln können, begünstigen. Was jedoch noch fehlte: ein konkreter Leitfaden für die verschiedenen Erfolgsfaktoren im Kerngeschäft und ein Vergleich zu den Erfolgsfaktoren im neuen, disruptiven Geschäft. Ein Buch, das erklärt, wie man die Implementierung einer solchen Transformation angeht und die Spannungen, die mit der künftigen Koexistenz dieser beiden Welten einhergehen, am besten managt. Diese Lücke haben wir mit dem Buch *The Digital Transformer's Dilemma* geschlossen.



ZUSAMMENFASSUNG (BUCH)

Das Digital Transformer's Dilemma

Die digitale Transformation von Traditionsunternehmen funktioniert nur zweigleisig.

Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter und Markus Schmidt

[ZUSAMMENFASSUNG ANSEHEN](#)

Pardon, aber wäre es für die meisten Unternehmen nicht eigentlich interessanter, erst gar nicht in dieses Dilemma hineinzurutschen?

Die schlechte Nachricht: Die meisten bestehenden Unternehmen ähneln einem Dinosaurier und sind vom gleichen Schicksal bedroht – dem Aussterben. Neue Start-ups, mächtige Technologieunternehmen und andere „Gamechanger“ bedrohen die Existenz fast aller etablierten Unternehmen. Die gute Nachricht: Unternehmen können sich – im Gegensatz zu Dinosauriern – auf drastische Veränderungen vorbereiten, und sollten das auch tun. Das gilt für alle Unternehmen, ungeachtet ihrer Industrie, Geografie oder Größe.

Aber sind nicht größere Unternehmen aufgrund der ihnen eigenen, aufgebauten Bürokratien – und damit einhergehend: langsameren Prozessen – gefährdeter als kleine?

Nein. Im Wesentlichen ist es falsch, bei digitalen Transformationen auf der Basis von Unternehmensgröße oder Geografie zu unterscheiden. Je nach Industrie kann jedoch im Hinblick auf den unterschiedlichen Reifegrad und den daraus resultierenden Unterschieden in der Notwendigkeit zur Transformation differenziert werden. Der relevanteste Unterschied ist das Alter der betroffenen Organisation.

Man könnte auch von einem Wettbewerb ‚Start-ups versus etablierte Unternehmen‘ sprechen.

Erstere können leichter als bestehende Unternehmen disruptive Neuerungen einführen, weil sie nicht durch die bestehende Struktur, auch Infrastruktur, oder ein althergebrachtes Mindset beeinträchtigt sind. Etablierte Unternehmen können andererseits nicht so schnell reagieren, weil die organisatorischen Realitäten, denen sie sich gegenübersehen, viel komplexer und schwieriger zu überwinden sind. In der alten Welt erfolgreich zu sein und dies zugleich auch in der neuen Welt zu schaffen, das ist eine Herausforderung, die – bislang – noch kein holistisch ausgerichtetes Unternehmensberatungsmodell erfasst. Die Bewältigung dieses Wandels ist schließlich nicht einfach nur ein weiteres Veränderungsprojekt. Vielmehr handelt es sich um eine grundlegende Umstrukturierung, die durch die Komplexität der Verknüpfung beider Bereiche zur erfolgreichen Führung eines dualen Unternehmens erschwert wird.

Was zeichnet also in Ihren Augen eine gute digitale Strategie aus?

Sobald Unternehmen die Notwendigkeit eines dualen Geschäftsmodells erkannt haben, müssen sie eine digitale Strategie und das richtige Geschäftsmodell zur Unterstützung dieser Strategie definieren. Eine zentrale Herausforderung wird die Diskussion um Finanzierungsentscheidungen und Prioritäten sein, da das Kerngeschäft zunächst die Anstrengungen in beiden Bereichen finanzieren muss. Das bedeutet, dass die Unternehmen eine übergreifende digitale Strategie entwickeln müssen, die drei Dimensionen abdeckt.

Welche?

Erstens brauchen Unternehmen eine solide Strategie für das Kerngeschäft. Diese konzentriert sich darauf, wie die Digitalisierung dazu beitragen kann, die Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts zu sichern und weiter zu steigern. Zweitens benötigen Unternehmen eine Strategie für den Aufbau eines neuen digitalen Geschäftsbereichs, der das Kerngeschäft ergänzt und zusätzliches Wachstum generiert. Drittens müssen die Unternehmen mögliche Wechselwirkungen zwischen dem Kerngeschäft und dem neuen digitalen Geschäft berücksichtigen und einplanen. Dabei geht es sowohl um Chancen, wie beispielsweise geplante Synergien, als auch um Risiken, wie eine mögliche Kannibalisierung oder Störung des Kerngeschäfts. Ziel ist es, Klarheit über die übergreifende digitale Strategie zu erlangen und darüber, wie sich die Geschäftsbereiche gegenseitig ergänzen können. Das Ergebnis dieser Bemühungen muss sowohl ein digitales Geschäftsmodell sein, das auf neuen Wegen der Wertschöpfung beruht, als auch ein Überdenken des Geschäftsmodells im Kerngeschäft.

Beispiel aus der Praxis

Die Digitalisierungsstrategie der Deutschen Bahn basiert auf drei Säulen.

Die erste Säule bildet die Digitalisierung von bestehenden Geschäftsprozessen und Funktionen. Die zweite Säule stellt die Digitalisierungsstrategie dar, die sich auf die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts konzentriert, indem bessere Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, was letztlich das Kundenerlebnis verbessert. Die dritte Säule bilden Iteration und Pilotierung neuer digitaler Geschäftsmodelle, wie beispielsweise Konzepte für Shared Mobility. Das bedeutet: Die erste und zweite Säule haben mit der Digitalisierung und Verbesserung des Kerngeschäfts zu tun, während die dritte Säule dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche gilt.

Das klingt gut. Aber: Wie komme ich zu einer Strategie, die auch zu meinem Unternehmen passt?

Vier Schritte helfen Ihnen dabei. Erstens: Verstehen Sie Ihre Ausgangsbasis! Zu Beginn einer Strategieentwicklung sollten Sie ein klares Verständnis davon haben, wo Ihr Unternehmen steht. Nennen Sie die Probleme beim Namen, denen es sich gegenüberstellt. Zudem sollten Sie verstehen, wie neue Technologien und Kundentrends die gegenwärtige oder zukünftige Position des Unternehmens beeinflussen. Zweitens: Entwickeln Sie eine starke Vision und ein ambitioniertes Ziel! Definieren Sie eine ehrgeizige, aber erreichbare Vision, die den Ziel-Zustand beschreibt.

5 Digitalstrategien scheitern häufiger an einem zu niedrigen Ambitionslevel als an einem zu hohen.

Karolin Frankenberger

Drittens: Wenden Sie eine flinke Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung an! Ihre Strategien müssen regelmäßig überprüft werden, ihre Entwicklung muss schneller und gleichzeitig iterativer werden. Und viertens: Achten Sie auf Ausgewogenheit! Sie brauchen eine Strategie, die Ihnen hilft, das Hier und Jetzt zu managen und das bestehende Geschäftsmodell erfolgreich weiterzuführen. Sie brauchen zudem eine Strategie, die Sie auf dem Weg hin zu neuen Wachstumsmotoren leitet. Untersuchungen haben gezeigt, dass

viele Unternehmen sich zu sehr nur auf ein Element der digitalen Transformation fokussieren und es versäumen, das volle Potenzial aller Geschäftsbereiche auszuschöpfen.

Blicken wir kurz aufs Kerngeschäft, den wichtigen Pfeiler, den es zu stützen gilt: Was sollte man dazu unternehmen?

Bei der Digitalisierung des Kerngeschäfts sollten Sie zwei Ziele verfolgen. Erstens sollten Sie digitale Technologien nutzen, um die Effizienz zu steigern und um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres bestehenden Geschäfts zu verbessern. Zweitens sollten Sie die digitale Erweiterung des Kerngeschäfts zum strategischen Ziel machen. Mit Blick auf die neuen, disruptiven Geschäftsbereiche fehlen in Unternehmen oft klare Strategien und Ziele.

Unternehmen neigen dazu, das Potenzial neuer Geschäftsmodelle zu unterschätzen, widmen neuen Chancen nicht genügend Aufmerksamkeit und versagen darin, mutige Schritte mit Blick auf neue Geschäfte zu unternehmen. Das kann fatale Folgen haben.

Karolin Frankenberger

Erfolgreiche Unternehmen handeln, bevor sie dazu gezwungen werden. Sicher braucht es Geduld, denn es dauert in der Regel mehrere Jahre, bis sich der Aufwand rechnet. Des Weiteren muss das Risiko im Vorfeld abgesteckt werden. Entwickeln Sie eine klare Meinung: Wie weit wollen Sie gehen? Eine Übereinkunft im Topmanagement und im Aufsichtsrat hinsichtlich des Risikoappetits des Unternehmens ist zwingend notwendig.

Gibt es so etwas wie eine „übergreifende Digitalstrategie“?

Ja, auch die gilt es in diesem Zusammenhang zu entwickeln. Sie muss die beiden Strategien für bestehende und neue Geschäftsfelder beachten. Synergien entstehen selten zufällig und müssen geplant werden. Erfolgreiche Unternehmen erstellen einen Plan, wie Synergien erkannt und realisiert werden können. Und in Bezug auf die Umsetzung gilt: Während die Top-down-Strategie den Rahmen vorgibt und die Auswahl und die Priorisierung der Initiativen lenkt, ist es die Bottom-up-Initiierung von konkreten strategischen Initiativen, die bestimmt, wie das alles in die Praxis umgesetzt wird. Die Verwendung von strukturierten Portfolios strategischer Initiativen ist hier sehr wertvoll.

Beispiel aus der Praxis

Als das multinationale Unternehmen Schindler, mit Sitz in der Schweiz, begann, sein Kerngeschäft zu digitalisieren, bestand das anfängliche Ziel in bloßer Effizienzsteigerung. Doch das Unternehmen erkannte bald, dass es viel mehr aus der Digitalisierung zu gewinnen gab, und beschloss, dem Kernangebot digitale Produkte und Dienstleistungen hinzuzufügen. Diese Transformation erlaubte es dem Unternehmen, sein Nutzenversprechen drastisch zu verbessern. End-to-End-Konnektivität zwischen dem Aufzug, dem technischen Betriebszentrum (Technical Operation Center, TOC) und den Kundendiensttechnikern gewährt den Kunden Zugang zu Echtzeit-Updates über den Stand der Dinge, während die Kundendiensttechniker einen Alarm erhalten, wenn etwas schiefgeht. Auch liefert das technische Betriebszentrum, unterstützt von Machine-Learning-Algorithmen, zusätzliche Informationen darüber, welche Ersatzteile vor Ort benötigt werden. All dies reduziert die Ausfalldauer der Aufzüge. Den Gewinn davon haben hauptsächlich Kunden und Aufzugsnutzer.

Wer ist im Unternehmen aber dann für die Transformation verantwortlich?

Die Funktion einer oder eines CDO kann helfen, die digitale Transformation anzutreiben und dem Unternehmen zu einem höheren digitalen Reifegrad zu verhelfen. Wenn so jemand in eine Topmanagement-Position gebracht wird, idealerweise in den Vorstand, hebt dies die Wichtigkeit und Relevanz des Themas hervor. So wird ein wichtiges Signal an das Unternehmen und externe Stakeholder gesendet. Wenn die Verantwortlichkeit für alle digitalen Themenfelder zentralisiert wird, erleichtert dies auch das Management der Digitalstrategie und die Koordination von Investitionen und Ressourcen quer durch die Organisation. Allerdings: Dieser Prozess ist eine Herausforderung, der sich die gesamte Organisation stellen muss, nicht nur eine einzelne Person.

Andere Vorstandsmitglieder und Topführungskräfte denken manchmal, dass sie die Verantwortung für die digitale Agenda an den oder die CDO outsourcen könnten. In der Folge werden CDOs oft mit Aufgaben überladen, und es endet damit, dass sie die Erwartungen nicht erfüllen können.

Weil Vorstandsmitglieder nur ungern die Kontrolle über ihre Verantwortlichkeiten abgeben, endet es für die CDOs oft auch damit, dass sie nur ungenügende Entscheidungsgewalt erhalten und nicht auf ausreichend Ressourcen zurückgreifen können. In solchen Fällen ist das Ganze zum Scheitern verurteilt.

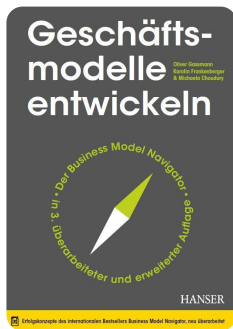
Wie geht man es besser an – oder anders: Wie gestaltet sich das Wirken des CDO erfolgreich?

Die Notwendigkeit eines CDO hängt hauptsächlich vom digitalen Reifegrad der Organisation ab. Es sollte keine permanente Funktion sein, denn sie wird obsolet, sobald die Organisation die angestrebte Transformation erfolgreich abgeschlossen hat. Unternehmen, die bereits einen hohen digitalen Reifegrad vorweisen, brauchen einen CDO deshalb vielleicht auch gar nicht. Auf der anderen Seite wird ein „Chef-Transformer“ besonders wichtig und nützlich, wenn die Organisation sich in einem relativ frühen Transformationsstadium befindet, in dem der digitale Reifegrad insgesamt gering ist. In diesem Fall wird der starke digitale Motor besonders fruchtbar sein und ein stärker zentral gesteuertes Vorgehen, mit CDO oder einem Head of Digital, ergibt Sinn. Der CDO kann dann die Umsetzung der Digitalstrategie vorantreiben und die Bemühungen über Sparten und funktionale Silos hinweg koordinieren und angleichen. Er kann auch dazu beitragen, dass die digitalen Themenfelder auf der Agenda der Organisation insgesamt einen höheren Stellenwert einnehmen, besonders wenn die Unterstützung des CEO gesichert ist. Dadurch kann das Unternehmen einen zusätzlichen Anstoß und Antrieb für die digitale Transformation erhalten.

Welche Rolle kommt dem HR zu, welche Rolle den Mitarbeitern?

Die richtige Mischung von Mitarbeitern zu finden, ist der Spießrutenlauf, den alle Unternehmen absolvieren müssen, um die Belegschaft der Zukunft aufzubauen. Über alle Geschäftsbereiche hinweg ist der wichtigste Hebel in dieser Hinsicht die Ausbildung. Die Ausbildungsanstrengungen müssen eine Vielzahl von Bereichen abdecken; vor allem aber müssen die Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter über die richtigen Kompetenzen verfügen, um in einem Umfeld der digitalen Transformation erfolgreich zu sein. So hat beispielsweise ein Stahlunternehmen, mit dem wir gesprochen haben, eine eigene digitale Akademie eingerichtet, um seine Mitarbeiter in Bezug auf digitale Fähigkeiten umzuschulen und weiterzubilden, und investiert damit massiv in die langfristige Entwicklung seiner Mitarbeiter. Neben der Investition in die Karriere der bestehenden Mitarbeiter gibt es weitere Möglichkeiten, die Belegschaft der Zukunft zu konfigurieren: die Einstellung neuer Mitarbeiter, die bereits die erforderlichen Fähigkeiten

und Denkweisen mitbringen, die Beauftragung von Freiberuflern, um einen kurzfristigen Bedarf zu decken, oder die Auslagerung ganzer Funktionen, die Umverteilung von Mitarbeitern – geografisch oder aufgabenbezogen – oder die Entlassung von Mitarbeitern in Funktionen, die nach der Transformation nicht mehr benötigt werden.



ZUSAMMENFASSUNG (BUCH)

Geschäftsmodelle entwickeln

Ein Katalog erfolgreicher Geschäftsmodelle – zur Nachahmung empfohlen.

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Choudury

[ZUSAMMENFASSUNG ANSEHEN](#)

Braucht es zwingend neue Mitarbeiter und neue Rollen im Unternehmen?

Es gibt hier vier Optionen für den Aufbau des Personals für die digitale Transformation: Fortbilden, Rekrutieren, Leihen, Umbauen. Bei der Fortbildung werden die Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter durch Fortbildungsmaßnahmen so weit verbessert, dass sie die neuen oder erweiterten Kenntnisse im Kontext einer digitalen Transformation einsetzen können, wobei sie möglicherweise auch in einer anderen Rolle als zuvor zum Einsatz kommen werden. Mit Rekrutieren ist gemeint, dass Mitarbeiter *langfristig* eingestellt werden, wobei man externe Quellen anzapft – den offenen Arbeitsmarkt ebenso wie die direkte Konkurrenz. Als „Acqui-hiring“ wird zudem die Praxis bezeichnet, Unternehmen mit dem Ziel zu akquirieren, deren Mitarbeiter direkt mit zu übernehmen. Rekrutieren ist sicher einer der wichtigsten Hebel für den Aufbau des Personals für eine digitale Transformation, da es – genau wie das Fortbilden – gut geeignet ist, eine große Zahl benötigter Mitarbeiter zu bekommen.

Und Leihen und Umbauen?

Das Leihen ist der kleinere Bruder des Rekrutierens. Genauer gesagt ist es der kurzfristigere Bruder. Meist geht es hier darum, Arbeitskräfte für einen bestimmten Zeitraum oder eine vereinbarte Aufgabenstellung mit einem gewünschten Ergebnis unter Vertrag zu nehmen. Mit anderen Worten wird dem Unternehmen für begrenzte Zeit frisches Blut zugeführt. Wenn Sie an Begriffe wie „Gig Economy“, „Leiharbeit“, „Zeitarbeit“, „Freelance-Mitarbeit“ oder „Vertragskräfte“ denken, wissen Sie, was ich meine. Und klar: Beim Umbauen geht es um alle denkbaren Möglichkeiten der Reallokation von Arbeitskräften innerhalb des Unternehmens. Oft sitzen Leute an den völlig falschen Stellen, sind woanders besser eingesetzt – das sollten die jeweiligen Führungskräfte bemerken und dann auch handeln.

Welche Aufgabe haben die Führungskräfte sonst bei der Umsetzung einer digitalen Strategie?

Zwei unterschiedliche Führungsansätze – transaktional und transformativ – in einer Organisation unter einen Hut zu bringen, ist eine Herausforderung – und Führungskräfte zu finden, die beides authentisch umsetzen können, noch mehr. Während einige traditionelle Führungsqualitäten in ausgewählten Bereichen des Kerngeschäfts weiterhin wichtig sein werden – etwa eine Null-Fehler-Toleranz in der Produktion –, wird es nicht nur im neuen Geschäftsbereich, sondern auch im digitalisierten Kerngeschäft immer wichtiger werden, den autoritär-direktiven Führungsstil abzulegen.

; **Führungskräfte sollten mehr Wert darauf legen, Teams zu befähigen und zu motivieren, die Initiative zu ergreifen, anstatt sie nur die ihnen zugewiesenen Kernaufgaben erledigen zu lassen.**

Karolin Frankenberger

Sie konzentrieren sich darauf, Menschen zu führen, statt klassische Managementaufgaben zu erfüllen. Der CEO des internen Ventures eines Pharmakonzerns sagte uns: „Klassische Führungsmodelle sind überholt. Wir sehen Führungskräfte als Diener, die einen sicheren Raum schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Bestes geben können.“

Beispiel aus der Praxis

Bei AXA Schweiz wird seit dem Jahr 2016 im agilen Modus gearbeitet, und das war weitgehend ein Wachstum von der Basis her, ausgehend von der IT-Abteilung. Bewusst wurde dabei nicht mit einem Top-down-„Big-Bang“-Ansatz agiert, bei dem der CEO eine Inspiration hatte und dann die Geschäftsführung anwies, loszulegen und für agile Verfahren zu sorgen. Stattdessen gab man den Teams und den agilen Methoden Zeit zum Wachsen. Daher fand der kulturelle Wandel teilweise unterhalb des Radars statt.

Zum Abschluss: Wie wirkt sich die digitale Transformation auf die Unternehmenskultur aus?

Sie müssen, um längerfristig erfolgreich zu sein, eine den Wandel begünstigende Unternehmenskultur schaffen. Auch wenn es interne Widerstände gegen den Wandel

geben mag, sind die Förderung einer Kultur der Ermutigung zur Innovation, die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsklimas und die Bereitstellung von Möglichkeiten für lebenslanges Lernen ein absolutes Muss.

„Eine Änderung der Arbeitsweise wird notwendig sein, einschließlich der Abkehr von bürokratischen Silo-Hierarchien und langen Entwicklungszyklen hin zu einem neuen Modell der Zusammenarbeit, das auf funktionsübergreifenden Teams basiert, die einen agilen ‚Fail fast, fail cheap‘-Ansatz verfolgen.

Karolin Frankenberger

Diese Kultur muss von der obersten Führungsebene vorgelebt und vorangetrieben werden, um die Priorität und Ernsthaftigkeit des Ganzen zu unterstreichen. Dazu braucht es eine Politik der offenen Tür, bei der die Zweifel der Mitarbeiter in alltäglichen Gesprächen – und nicht nur auf schicken Folien – angesprochen werden. Die größte Herausforderung wird dabei die Evangelisierung des mittleren Managements sein. Schließlich muss der Kulturwandel alle Ebenen durchdringen, um eine Chance zu haben, sich als neue Norm zu etablieren.

Über die Autorin

Karolin Frankenberger ist Direktorin des Instituts für Betriebswirtschaft und akademische Direktorin des Executive MBA an der Universität St. Gallen.



Wilma Fasola

Wilma Fasola ist Redakteurin bei getAbstract.

Wie das Journal Ihnen Zeit spart



Lesezeit



Gesparte Zeit

16 Min.

17 Std.



Recherchierte Abstracts

2



2

1. September 2021 — Update: 1. Oktober 2021

Digitale Transformation

Führen

getAbstract International Book Award (D)

Neue Arbeitswelt

Strategie

Verstehen

Wissen

Neuer Guide: Lernkultur

Unternehmen mit einer wirksamen Lernkultur haben eine bis zu 37 Prozent höhere Mitarbeiterproduktivität!



Fördern Sie psychologische Sicherheit als Grundlage für kontinuierliches Lernen und Erforschen.

Stellen Sie eine Plattform für den Wissensaustausch und gemeinsames Lernen bereit und bieten Sie Inhalte in verschiedenen Formaten an.

Fördern Sie die natürliche Neugier Ihrer Mitarbeitenden und helfen Sie ihnen, eine Wachstumsmentalität zu entwickeln.

[Kostenlosen Guide herunterladen](#)