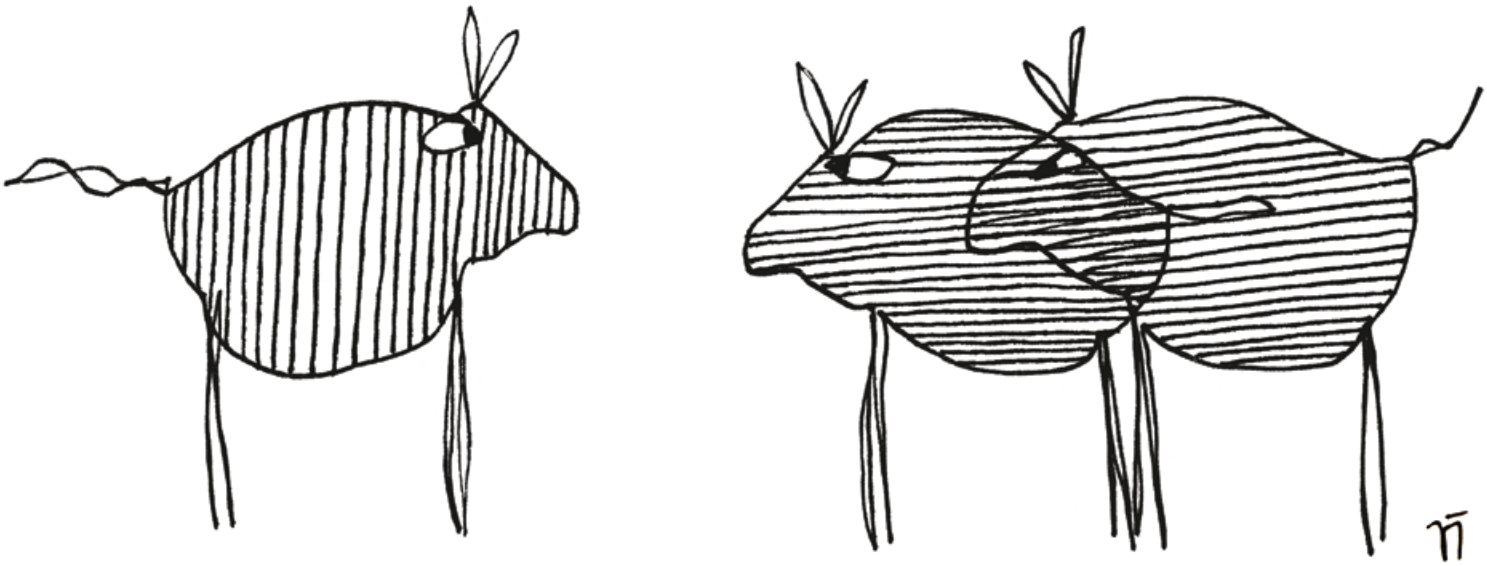
LuPe 23

LIEBICH & PARTNER

EXTRABLATT



W A G N I S

NULL.EINS

DIE &AG

Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

wie in einem abhebenden Flugzeug verlassen wir mit diesem Extrablatt der LuPe vermeintlich sicheren Boden. Sie steht mit ihrem Motto NULL.EINS für das Wagnis, tatsächlich in die digitale Zukunft zu starten. Ein Wagnis nicht wegen der Risiken, die hier lauern – von denen gibt es auch im bisherigen unternehmerischen Umfeld schon genug. Sondern ein Wagnis, weil es der Eintritt in eine Welt ist, in der es keine Gewissheiten mehr gibt.

Die Digitalisierung ist eine Expedition ins Ungewisse – verbunden mit großen Erwartungen, Träumen, Visionen – auf der uns manch Absehbares und viel Unvorhersehbares begegnen wird. Null und Eins sind dabei die Ziffern, mit denen wir Zukunft gestalten können. Eine Möglichkeit der Enthaltung gibt es nicht. Und das, obwohl das „Vorab-alles-wissen-und-prüfen-wollen" nicht mehr funktioniert. Im digitalen Zeitalter ergibt sich vieles erst im Machen, in der fortlaufenden Entscheidung zwischen Null und Eins.

Eine Arbeitsweise, mit der wir in dieser LuPe-Ausgabe experimentiert haben. Wir hatten eine Idee, haben angefangen und die Dinge sich in freier, digital-analoger Zusammenarbeit entwickeln lassen. Herausgekommen ist ein A bis Z der Digitalisierung mit Thesen, Gedanken und Fragen, die uns als Berater und als Menschen bewegen (S. 4–8).

Eine zentrale Rolle hat dabei unser „Freiraum" im Marstall Unterlinden gespielt. Ein Ort, an dem wir ganz real digitale Zukunft machen. Mehr dazu steht auf nebenstehender Seite im Kleingedruckten. Dort erfahren Sie auch, wie Sie an einen signierten Sonderdruck der Titelzeichnung dieser LuPe kommen. Einfach mal was Neues wagen.

Die Zukunft ist offen. Machen wir etwas aus ihr!

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 23
Juni 2017
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Extra-Redaktionsteam
Wilfried Bantle (L&P), Daniela Dannert-Weing, Steffen Hilser (L&P), Rahel Liebherr (L&P), Myriam Laila Link (L&P), Jürgen Weing, Norbert Wölbl (L&P)

Gestaltung
KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Zeichnungen
Jürgen Weing, www.juergenweing.de

Auflage
9.800 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

*** Freiraum NULL.EINS**
Mit der Initiative NULL.EINS geht Liebich & Partner einen ungewöhnlichen Weg der Digitalisierung und begibt sich in eine Welt, in der „Nur-Zuschauen" nicht funktioniert. In Baden-Baden haben wir einen Freiraum installiert, in dem wir mit Hilfe ergebnisoffener Entscheidungen zwischen Null und Eins Neues testen und Zukunft machen. Als &AG teilen wir diesen Raum gerne mit unseren Kunden. Schreiben Sie an null.eins@liebich-partner.de, welche Ideen wir in NULL.EINS aufgreifen sollten. Als Dank erhalten Sie einen limitierten, von Jürgen Weing signierten Sonderdruck der Titelzeichnung dieser LuPe.

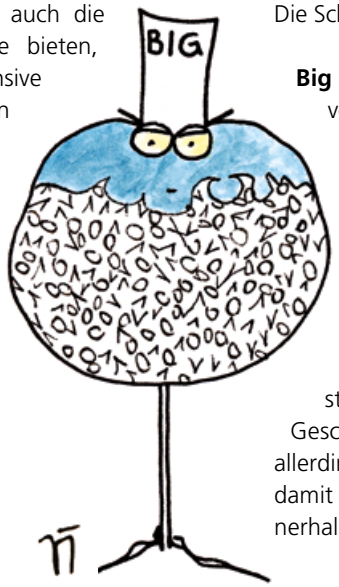
ABC

A

Abschalten | Im digitalen Arbeitsleben werden Mitarbeiter rund um die Uhr erreichbar sein. Die neue Herausforderung: Wie qualifiziert man Abschalten, angefangen bei Smartphone, Tablet und Co.? (↑Immer und überall, ↑Mut zur Reduktion)

Agil | Bedeutet, gut zu sein, wenn es drauf ankommt. Das gelingt nur, wenn man die Gegenwart im Griff hat, sodass die Zukunftsarbeit nicht dem täglichen Kümmereraufwand zum Opfer fällt. (↑Angst vor Veränderung)

Angst vor Veränderung | Agilität ist in aller Munde. Gefordert wird von Mitarbeitern zunehmend, flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren. Doch jeder Mensch versucht, sich innerhalb seiner eigenen Glaubenssätze zu bewegen. Diese geben einen festen Rahmen vor, der unserer Orientierung dient und uns Sicherheit suggeriert. Stehen diese „ehernen inneren Gesetze" gegen Agilität, erzeugt bereits die Vorstellung, z. B. seine gewohnten Arbeitsroutinen zu verlassen, Angst und Abwehr. Agilität wird daher bei jedem Einzelnen die Konfrontation mit den eigenen Ängsten und Scheinsicherheiten fordern, aber auch die große Chance bieten, sich über intensive Erfahrungen persönlich weiterzuentwickeln.



Anwesenheitspflicht | Ist nicht mehr das A und O der Leistungserbringung. Zusammenarbeit über räumliche Grenzen hinweg ist dank modernen digitalen Tools auch in mittelständischen Unternehmen möglich. (↑Digitale Nomaden)

B

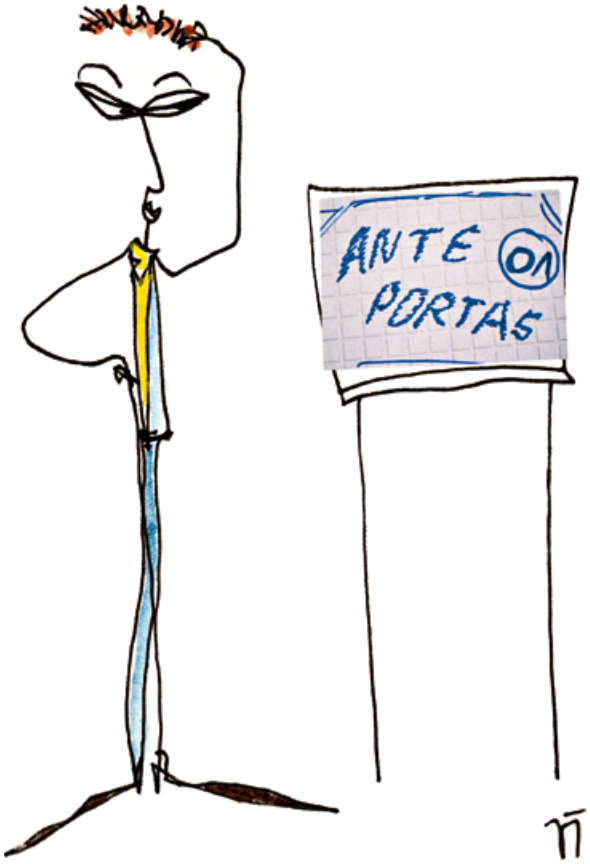
Ballkontakt | Bei der Digitalisierung geht es weniger um den weiten Abschlag, Kurzpassspiel ist angesagt. Dranbleiben!

Bauchgefühl | Ist und bleibt ein Erfolgsfaktor. Moderne Algorithmen steigern verbunden mit Intuition die Qualität von Entscheidungen um ein Vielfaches.

Beta, permanentes | Wir leben in Zeiten des schnellen Versuchs, des Prototyps, des ↑Easy Fail und der dauerhaften Weiterentwicklung. Innovation wird damit zum Dauerthema, zur fortwährenden Herausforderung für alle. (↑Hundertzwanzigprozentig)

Bewerber | „Bewerber suchen sich den richtigen Arbeitgeber aus." Über diesen Satz haben wir in Zeiten monatelanger Interviewphasen, Assessment-Center und langwieriger Einstellungsformalien geschmunzelt. Heute kann sich kein Arbeitgeber mehr Auswahlmarathons erlauben. Die Schnellen gewinnen die Guten!

Big Data | Daten sammeln ist, vorausgesetzt Datenqualität und die Regeln des Datenschutzes werden beachtet, nützlich. Und je mehr Daten gesammelt werden, desto höher ist die Chance, anschließend Relationen zwischen ihnen zu finden. Damit aus dem Rohstoff „Daten" der Sprit für neue Geschäftsmodelle wird, kommt es allerdings auf die Auswertung und damit auf die Semantik und Logik innerhalb der Daten an. (↑Smart Data)



C

Change | Das Leben besteht aus ständigen Veränderungen und Anpassungen – in der Natur, in Beziehungen, in Unternehmen. Die Frage ist, wer oder was muss sich zuerst ändern, um den nötigen Wandel zu schaffen. Für Veränderungsprozesse in Unternehmen gilt: Die Treppe wird von oben nach unten gekehrt! Das Management initiiert die Change-Prozesse – bottom-up geht auch, aber top-down ist deutlich schneller.

Cloud | Mit der Cloud werden Daten und Wissen omnipräsent. Ein zwingender, aber auch großer Schritt, denn vieles, was bislang physisch fassbar war, verabschiedet sich damit in die virtuelle Realität.

Coach | Young Potentials stellen veränderte Ansprüche an Arbeit und Zusammenarbeit. Sie arbeiten nicht um der Arbeit willen, sondern weil ihre Arbeit Sinn macht. Sie suchen nach Abwechslung, wollen projektbezogen und interkulturell agieren, sich fachlich und persönlich weiterentwickeln. Sie zu binden, wird zur Herausforderung für Unternehmen. Drei Faktoren, die dabei helfen: Die Forcierung digitaler Zusammenarbeit. Eine Unternehmenskultur, in der lebenslanges Lernen sowie gegenseitige Unterstützung Normalität sind. Führungskräfte, die nicht Abteilungen leiten, sondern als Coach den Einzelnen in seinen Potentialen fördern. (↑Führung, ↑Vertrieb)

DEFGH

D

Datensicherheit | Gibt's erst mal keine. Für Unternehmen wird es zur Herausforderung, intern wie extern die richtige Balance zwischen Transparenz und eingeschränkten Zugriffsrechten zu finden. (↑Informationen, ↑Verbrechen)

Digitale Nomaden | Feste Arbeitszeiten, Vorgesetzte, Büroalltag. Das treibt digitale Nomaden hinaus in die Welt. Ihr Arbeitsleben passt in einen Laptop. Sie wollen selbstbestimmt arbeiten, wann und wo es ihnen gefällt. (↑Anwesenheitspflicht)

Digitalisierung | Schafft Freiräume. Sie bringt beruflich und privat Entlastung, sodass mehr Zeit für zwischenmenschliche Kommunikation, Miteinander, Kreativität und Innovation bleibt. Sie ist dort abzulehnen, wo sie zur Bedrohung für den Einzelnen wird. Verantwortungsvoll und richtig genutzt, eröffnet sie neue Chancen und Märkte.

E

Easy Fail | Gar nichts machen oder einfach riskieren, zu scheitern? Besser ist Lösung zwei. Tipp: Je kleiner die Schritte, desto weniger schmerzen die Fehler.

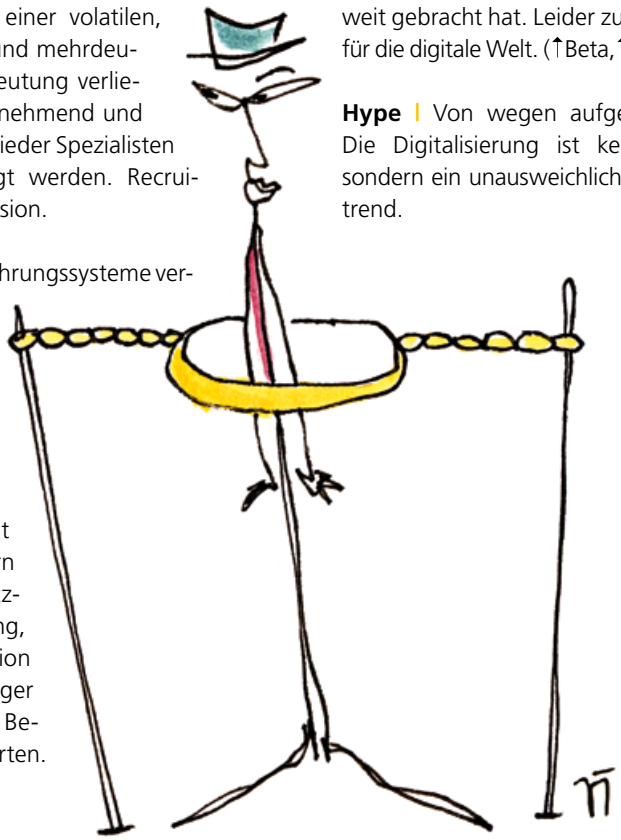
Entscheidungen | Muss man treffen. Auf der Ebene, auf der sie sich auswirken. Ob sie richtig oder falsch sind, erfährt man allerdings erst im Nachhinein. (↑Lebenswirklichkeit)

Ethik | Reine Gewinnmaximierung reicht nicht. Auch ethische Themen wie Mitarbeiterorientierung, Umweltschutz oder soziale Verantwortung sind wichtige Zielgrößen moderner Unternehmen. Es gibt immer noch hochdotierte Manager, die „über Leichen gehen", um ihre Karriere und den kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu steigern. Es wird entscheidend, Ethik bei der Definition und Umsetzung der Unternehmensstrategie unmissverständlich und glaubwürdig zu positionieren. Wertschätzung ist Erfolgsfaktor. (↑Werte)

F

Festanstellung | Wird in einer volatilen, ungewissen, komplexeren und mehrdeutigeren Arbeitswelt an Bedeutung verlieren. Stattdessen werden zunehmend und temporär begrenzt immer wieder Spezialisten für Projektarbeiten benötigt werden. Recruiting erhält eine neue Dimension.

Führung | Die bekannten Führungssysteme verabschieden sich, weil sie nicht mehr funktionieren. Digitale Systeme übernehmen die Information, vermitteln Wissen, Kennzahlen und sorgen automatisiert für Transparenz. Führungskräfte steuern nicht mehr Abteilungen, sondern temporäre Experten-Netzwerke. Eigenverantwortung, Vertrauen und Kollaboration ersetzen ↑Kontrolle. Künftiger Führungserfolg basiert auf Beziehungsarbeit und ↑Werten. (↑Hierarchie, ↑Coach)



G

Gründergeist | Herrscht in Baden-Württemberg schon lange. Heißt heute Start-up-Mentalität.

H

Hierarchie | Flach oder wieder im Kommen? Hier scheiden sich die Geister. (↑Coach, ↑Führung)

Hilfe | Niemand muss mehr alles alleine können. Netzwerken, Hilfe nachfragen und Hilfe geben ist in unserer komplexen, schnelllebigen Welt zum Erfolgsfaktor geworden. Wenn die Idee gut ist, ermöglicht Crowdfunding die Finanzierung. Bei der Ideenfindung kann Open Innovation helfen. Beides Wege, deren Erfolg von der Gunst (Wissen, Geld, Zustimmung) der vielen lebt. Die Bereitschaft, zu helfen, ist da. Einfach nachfragen.

Hundertzwanzigprozentig | Deutsche Ingenieurstugend, die uns weit gebracht hat. Leider zu langsam für die digitale Welt. (↑Beta, ↑Easy Fail)

Hype | Von wegen aufgebauscht. Die Digitalisierung ist kein Hype, sondern ein unausweichlicher Megatrend.

IJKLM

I

Immer und überall | Gibt es eine Schutzzone vor der digitalen Lawine? Muss man am digitalen Puls hängen und zukünftig in Mikrosekunden posten, responsen und sharen – immer und überall? (↑Abschalten, ↑Mut zur Reduktion)

Informationen | Informationen sind die Währung der Zukunft. Man muss sie bereitstellen, sie könnten wertvoll für andere sein. Doch Vorsicht, es gibt Informationen, die sich als Freeware eignen, und Informationen, die man besser dosieren sollte. Nicht alle können mit allem umgehen.

ITler | Wer zu früh geboren wurde, um sich Digital Native zu nennen, kennt sie noch, die Bilder vom jungen Bill Gates. Mit großer Brille und unmodisch gekleidet, erfüllte er die Klischees, die man lange mit ITlern oder, neudeutsch, Nerds verband. Einst belächelt sind sie heute die Revolutionäre des digitalen Wandels. Sie verändern die Welt so nachhaltig, grundlegend und schnell wie nie zuvor. Fast keine Innovation kommt mehr ohne IT-Know-how aus. ITler haben sich zum Erfolgsfaktor entwickelt. Früher saßen sie in Garagen, heute sitzen sie an den coolsten Arbeitsplätzen der Welt.

J

Jedermanns App | In absehbarer Zeit werden per Klick, Drag & Drop oder sogar per Sprachsteuerung à la Siri Quellcodes und damit Programme erstellt werden können. Das macht die App für jedermann möglich. Im Beruf z. B. zur Datenauswertung, im Privaten für eigene Smarthome-Anwendungen, die die Wetterstation mit der Gartenbewässerung koppeln etc. (↑Programmieren, ↑Quellcode)

K

Karriere | Macht die Digitalisierung Führungslaufbahnen obsolet? Unternehmen wie Bosch oder die Deutsche Telekom experimentieren mit agilen Projektstrukturen und bauen dabei Hierarchiestufen ab. In manchen Fällen bleibt von vieren beispielsweise nur noch eine übrig. Abzusehen ist auf jeden Fall, dass Projekt- und Fachlaufbahnen durch die Digitalisierung eine Aufwertung erfahren werden. Auch die Durchlässigkeit zwischen den oder innerhalb der Laufbahnen wird voraussichtlich größer: Wer heute Projektleiter ist, könnte dann morgen wieder als Projektmitarbeiter agieren und umgekehrt. (↑Führung, ↑Hierarchie)

Komfortzone | Raus!

Kontrolle | Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. (↑Führung)

L

Lebenswirklichkeit | Schon im 19. Jahrhundert stellte der dänische Philosoph Sören Kierkegaard fest: „Das Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden." (↑Entscheidungen)

Loslassen | Digitalisierung bedeutet den Abschied von der Vorstellung, alles im Griff haben zu können. Auf dem Weg in eine noch offene Zukunft braucht man die Fähigkeit loszulassen, damit sich die Dinge entwickeln können.

M

Markenhoheit | Schneller, komplexer, transparenter und durch die Eigendynamik sozialer Netzwerke zudem weniger plan- und steuerbar: Markenführung fordert von Unternehmen zunehmend Digitalwissen sowie Freiräume, um Neues ausprobieren und schneller auf Trends reagieren zu können. Organisationen werden herausgefordert, die Digitalisierung als Chance zur Optimierung und Vereinfachung des interaktiven Kundendialogs zu begreifen. Und in gewisser Weise ihre „Hoheit" in der Markenführung aufzugeben. Besser gesagt: zu „sharen". Denn durch digitale Services lassen sich Kunden und potentielle Kunden zu Markenbotschaftern transformieren.

Mensch | Der Mensch ist die unbekannte Größe: Was macht der Mensch aus der Digitalisierung? Und was macht die Digitalisierung mit dem Menschen?

Mut zur Reduktion | Digitalisierung und Agilität? Bessere Möglichkeiten, Beruf, Familie und Freizeit unter einen Hut zu bringen, gab es noch nie. Das Problem: Mit den Möglichkeiten wachsen auch die eigenen Erwartungen. Um aus dieser Spirale herauszukommen, hilft nur der Mut zur Reduktion. Man muss auf persönlicher Ebene Entscheidungen treffen, sich in allen Bereichen konzentrieren und Grenzen ziehen. Bleibt die Sorge, etwas zu verpassen. Unbegründet. Denn reduziert man den Termindruck, macht man das, was man macht, richtig, und es bleibt mehr Zeit zum Leben. (↑Abschalten, ↑Immer und überall)

NOPQRST

N

Nein | Bei der Digitalisierung mitmachen, heißt noch lange nicht, alles mitzumachen. Manchmal ist es auch wichtig, Nein zu sagen.

NULL.EINS | Ergebnisoffen einfach machen (↑Reden).

O

Open Innovation | Gemeinsam und über Unternehmensgrenzen hinaus zu besseren Ergebnissen kommen. (↑Hilfe)

Orientierung | Kann kein einzelner Mensch geben. Es gibt niemanden mehr, der umfänglich orientiert ist. (↑Werte)

P

Privatsphäre | Mit nur wenigen Klicks auf seine Stamm-Websites ist ein Mensch identifiziert. Seine Bewegungsdaten kennen Google und Apple genauso wie sein Autohersteller. Wir sind transparent – was macht das mit uns? (↑Verbrechen)

Prognoseverfahren | Wenn es im Rahmen der Digitalisierung gelingt, bewährtes Business-Wissen in den Organisationen mit Informationen aus externen Datenbanken zu verbinden, entstehen hocheffiziente Prognosetools. Aufbauend auf Data Mining, das bislang verborgene, aber relevante Muster und Zusammenhänge in den Datenmengen zu Tage bringt, leiten Verfahren wie Predictive Analytics zukunftsgerichtet Vorhersagen ab. Tempo statt Trägheit. (↑Smart Data)

Programmieren | (↑Jedermanns App)

Q

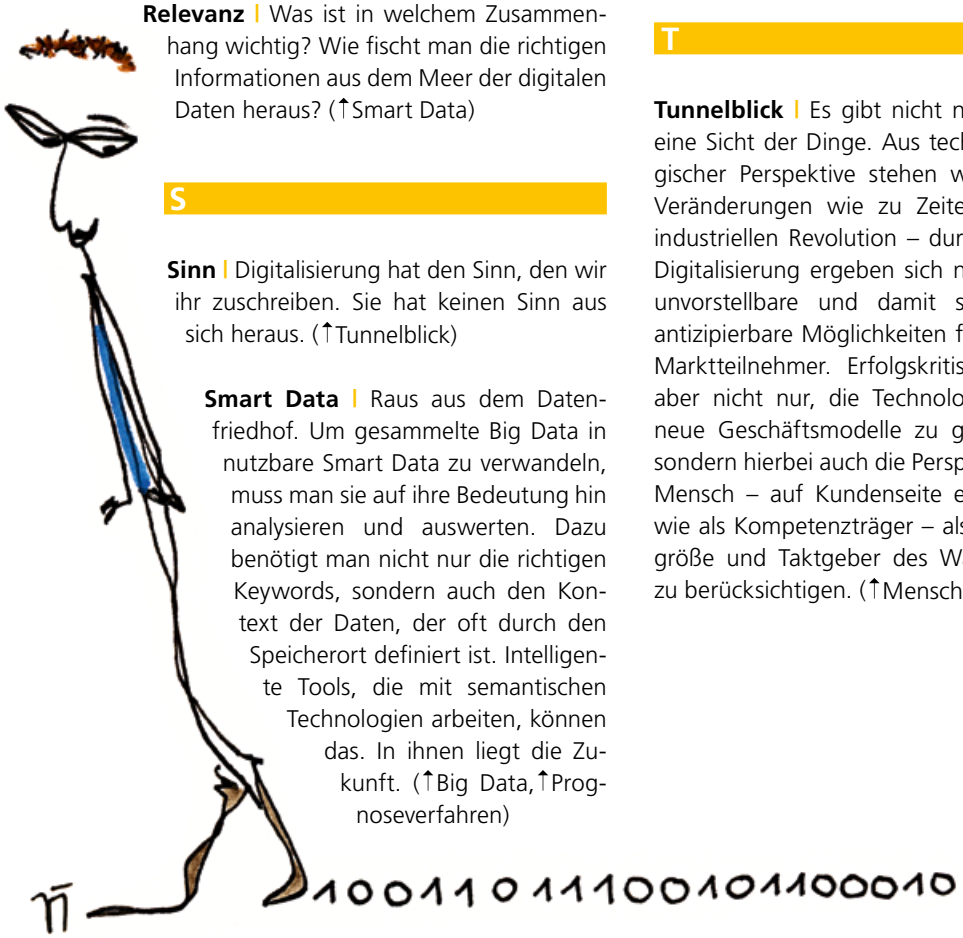
Quellcode | (↑Jedermanns App)

Querdenker | Helfen Unternehmen, aus gewohnten Bahnen auszubrechen. Nicht zu verwechseln mit Quertreibern und Querulanten.

R

Reden | Reicht nicht.

Relevanz | Was ist in welchem Zusammenhang wichtig? Wie fischt man die richtigen Informationen aus dem Meer der digitalen Daten heraus? (↑Smart Data)



S

Sinn | Digitalisierung hat den Sinn, den wir ihr zuschreiben. Sie hat keinen Sinn aus sich heraus. (↑Tunnelblick)

Smart Data | Raus aus dem Datenfriedhof. Um gesammelte Big Data in nutzbare Smart Data zu verwandeln, muss man sie auf ihre Bedeutung hin analysieren und auswerten. Dazu benötigt man nicht nur die richtigen Keywords, sondern auch den Kontext der Daten, der oft durch den Speicherort definiert ist. Intelligente Tools, die mit semantischen Technologien arbeiten, können das. In ihnen liegt die Zukunft. (↑Big Data, ↑Prognoseverfahren)

Stellenprofile | Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Manche Berufe werden verschwinden, andere neu entstehen. HR-Abteilungen stehen vor der Aufgabe, Stellenprofile neu zu definieren und laufend anzupassen. (↑Festanstellung, ↑Karriere)

T

Tunnelblick | Es gibt nicht nur die eine Sicht der Dinge. Aus technologischer Perspektive stehen wir vor Veränderungen wie zu Zeiten der industriellen Revolution – durch die Digitalisierung ergeben sich nahezu unvorstellbare und damit schwer antizipierbare Möglichkeiten für alle Marktteilnehmer. Erfolgskritisch ist aber nicht nur, die Technologie in neue Geschäftsmodelle zu gießen, sondern hierbei auch die Perspektive Mensch – auf Kundenseite ebenso wie als Kompetenzträger – als Stellgröße und Taktgeber des Wandels zu berücksichtigen. (↑Mensch)

UVWXYZ

U

Überzeugungstäter | Die besten Mitarbeiter sind die, die überzeugt und überzeugend sind. Neben fachlicher Qualifikation und Potentialen müssen also auch Persönlichkeit und Interessenlage passen.

Unordnung | Bisher strebten Unternehmen danach, dass auch und gerade nach Change-Prozessen alles wieder in geordneten Bahnen verläuft. Mit dem Einzug digitaler Unternehmenskultur ändert sich das. Nicht Ordnung, sondern die Bereitschaft zu permanenter Um- und Unordnung wird zum Ziel.

V

Verbrechen | Auch die digitale Technologie lässt sich nicht nur für Gutes nutzen. Neue Formen der (Wirtschafts-)Kriminalität stellen die Firmen vor Herausforderungen. Cyberattacken auf Firmeninfrastruktur, Firmendaten und Know-how können zur Existenzbedrohung werden. Digitale Abwehr- und Sicherheitssysteme werden zum überlebenswichtigen Faktor. (↑Datensicherheit)

Vertrieb | Über Kennzahlen steuern, ja. Über Kennzahlen führen, nein. Mit Hilfe digitaler, prognosefähiger Vertriebs- und Marketingsysteme wird Vertrieb – auf Basis von objektiviertem Markt- und Kundenwissen – wieder Beziehungsarbeit. Für Mitarbeiter entstehen neue Handlungsfreiräume. In der Vertriebsführung bleibt mehr Zeit für Coaching und Support der Mitarbeiter.

W

Wahrheit | Es gibt keine objektive Realität. Es gibt nur subjektive Wahrheiten. Was gefällt oder dem eigenen Weltbild entspricht, wird in sozialen Netzwerken geteilt und verbreitet sich u. a. als Fake News oder neue „wissenschaftlich fundierte Expertenmeinung" rasant. In unserem Kulturkreis, in dem dem geschriebenen Wort vertraut wird, ist jeder gefordert, Informationen aus dem Netz kritisch zu hinterfragen, die Quelle und den Kontext zu prüfen sowie sich Zweitmeinungen einzuholen.

Werbeblock | In der digitalen Arbeitswelt gibt es keine Grenzen mehr. Alle Organisationen und Systeme überlappen und ergänzen sich, um die Unternehmensziele zu erreichen. Als modern aufgestelltes Beratungsunternehmen sieht sich Liebich & Partner daher als &AG und verbindet als gesamtheitliche Management- & Personalberatung u. a. Gegenwart & Zukunft, Menschen & Unternehmen, Chancen & Erfolge.

Werte | Werte gewinnen im digitalen Zeitalter an Bedeutung: Sie sorgen im permanenten Wandel für Stabilität. Sie geben in Entscheidungssituationen Orientierung. Sie sind Fundament für Zusammenarbeit und Führung.

X

X-beliebig | Durch die Digitalisierung steigt die Zahl der Optionen sowie die Austauschbarkeit von Produkten und Leistungen weiter. Markenhopping nimmt zu, Markentreue nimmt ab. Um x-Beliebigkeit zu vermeiden, werden sich Marken stärker über Werte und Emotionen aufladen müssen.

Y

Young Potentials | (↑Coach)

Z

Zukunft | Ein Wagnis.

Zum Schluss | Wir haben inhaltlich mitgewirkt: Wilfried Bantle, Paula Bemmann-Wöschler, Dr. Jan Burghardt, Dr. Christoph Dill, Steffen Hilser, Jörg Kraft, Rahel Liebherr, Myriam Laila Link, Dr. Matthias Rode, Hendrik Saur, Tomas Schiffbauer, Michael Schuh, Christoph Siegel, Günter Walter, Norbert Wölbl