



Soziale Innovation treiben - Transformation als persönliche Führungserfahrung

Thomas Sattelberger
Perspectives, Frankfurt, 16. Juli 2014

Agenda

- **Transformationserfahrungen im Zeitraffer**
 - **Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0: Radikaler Umbruch steht an**
 - **Soziale Innovation: Klein geredet oder groß gedacht?**
 - **Transformations- und Führungslektionen**
-

Prägende Stationen meines Berufslebens



I

1972-1975-1981:
Duales Studium und
erste Berufserfahrung
 als Personalentwickler
 bei Daimler Benz AG



II



1982-1988:
1. Management-Erfahrung
 bei MTU

III

1989-1994: **Kulturpolitischer
 Aufbau der DASA** und
Abschied von Daimler Benz
 nach 22 Jahren



IV



1994-2003: **Umbau der
 Lufthansa** zu
 Service-Champion & Talentmarke

V

2003-2007: **Globalisierung**
 von Konzern und
 Belegschaft
 bei der Continental AG

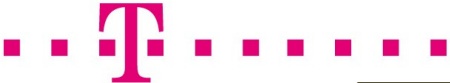


VI



2007-2012:
Transformations- Management
 bei der Deutschen Telekom AG

Transformation im Zeitraffer



Digitalisierung & Ansätze der Demokratisierung

Effizienz- und Globalisierungs-schübe



Privatisierungs-Wellen

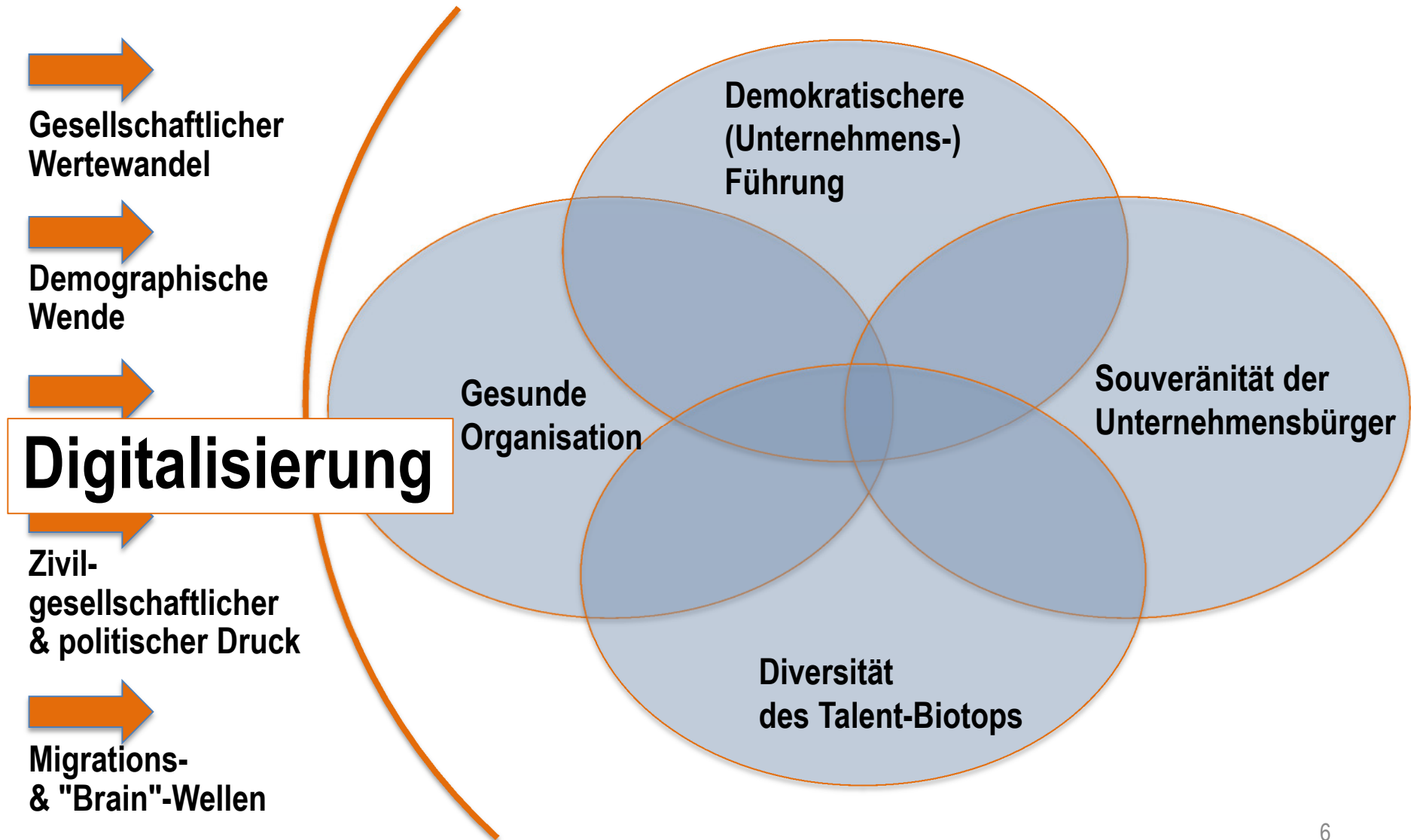


Deutschland AG und ihre Auflösung

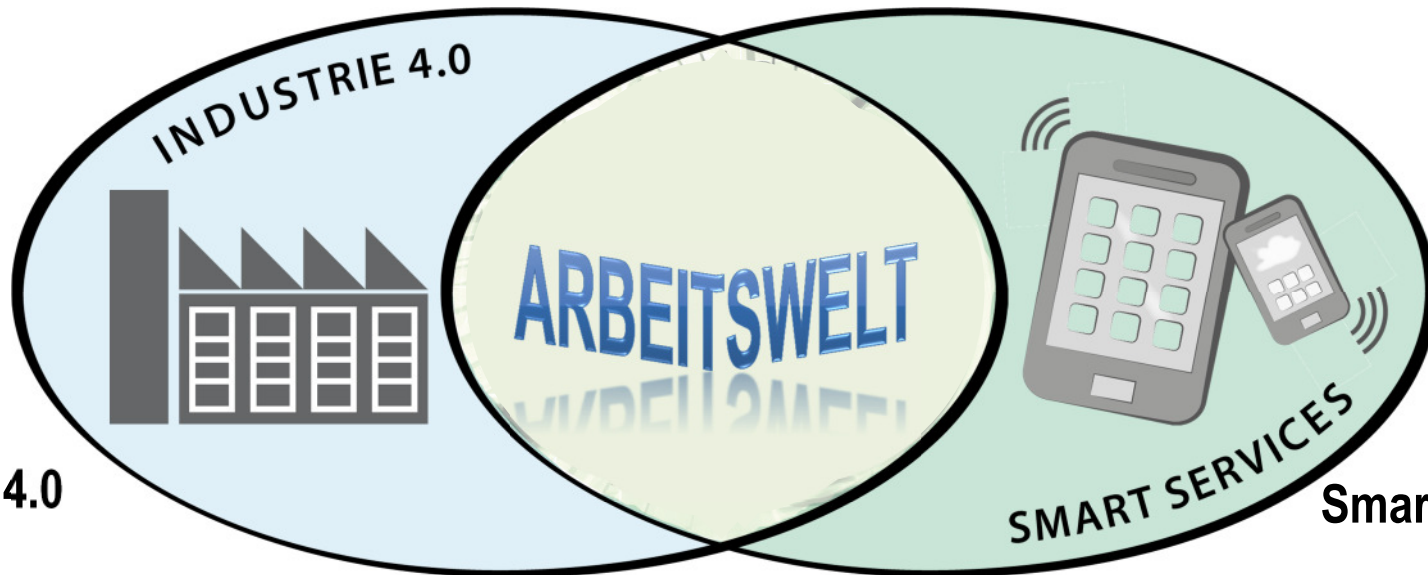
Agenda

- **Transformationserfahrungen im Zeitraffer**
 - **Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0: Radikaler Umbruch steht an**
 - **Soziale Innovation: Klein geredet oder groß gedacht?**
 - **Transformations- und Führungslektionen**
-

Gesellschaftliche Trends treiben die soziale Innovation "Arbeitswelt 4.0"



Megatrend Digitalisierung: Industrie 4.0 und Smart Services – zwei Seiten einer Medaille

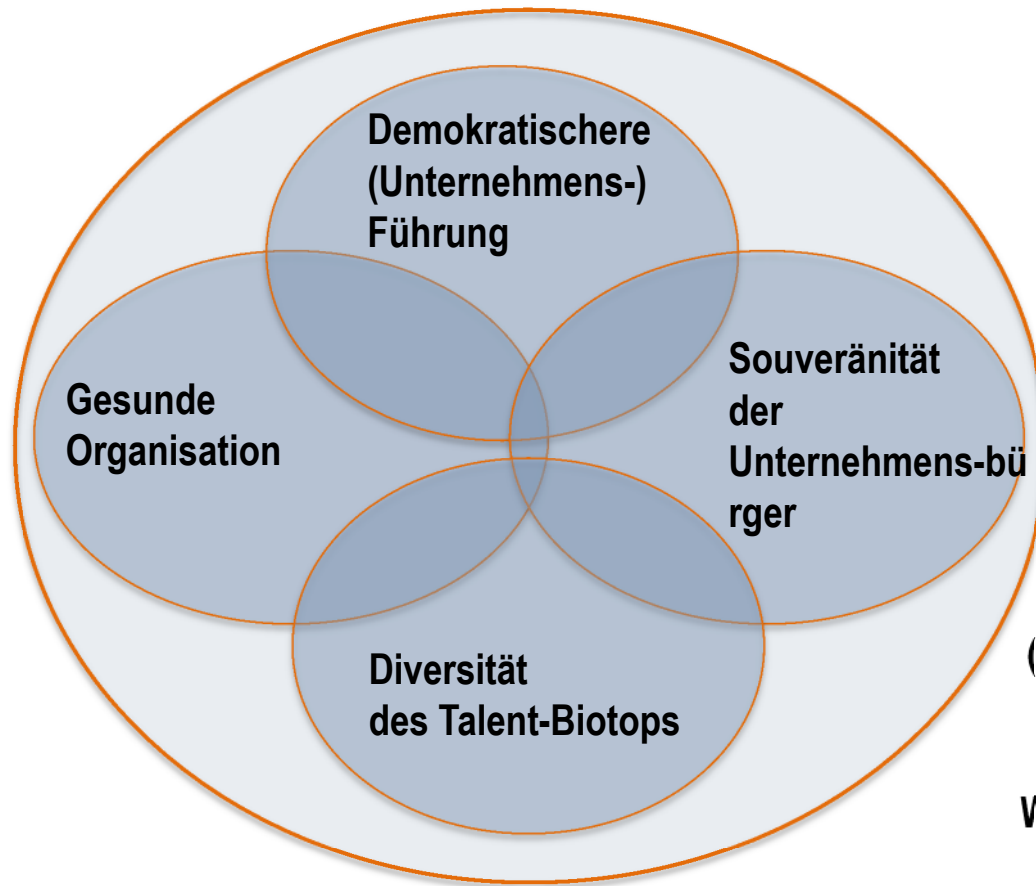


- Verknüpfung von ITK- und Produktionstechnologien durch die Einführung cyber-physischer Systeme
- Produkte steuern sich innerhalb einer "smarten" bzw. intelligenten Fabrik selbstständig durch die gesamte Wertschöpfungskette ("Programmierte Vernetzung")
- **Mensch gestaltet situativ "intelligente Vernetzung"**

- Verschmelzung von internetbasierten und physischen Dienstleistungen
- Gemeinschaft, Gesundheit, Bildung, Mobilität, Energie u.a. als Arbeitsfelder
- **Grenzen zwischen Produktion und Nutzer verschwimmen: Mensch wird "Prosument"**

Idealbild: Arbeitswelt 4.0 trifft Industrie 4.0 & Smart Services

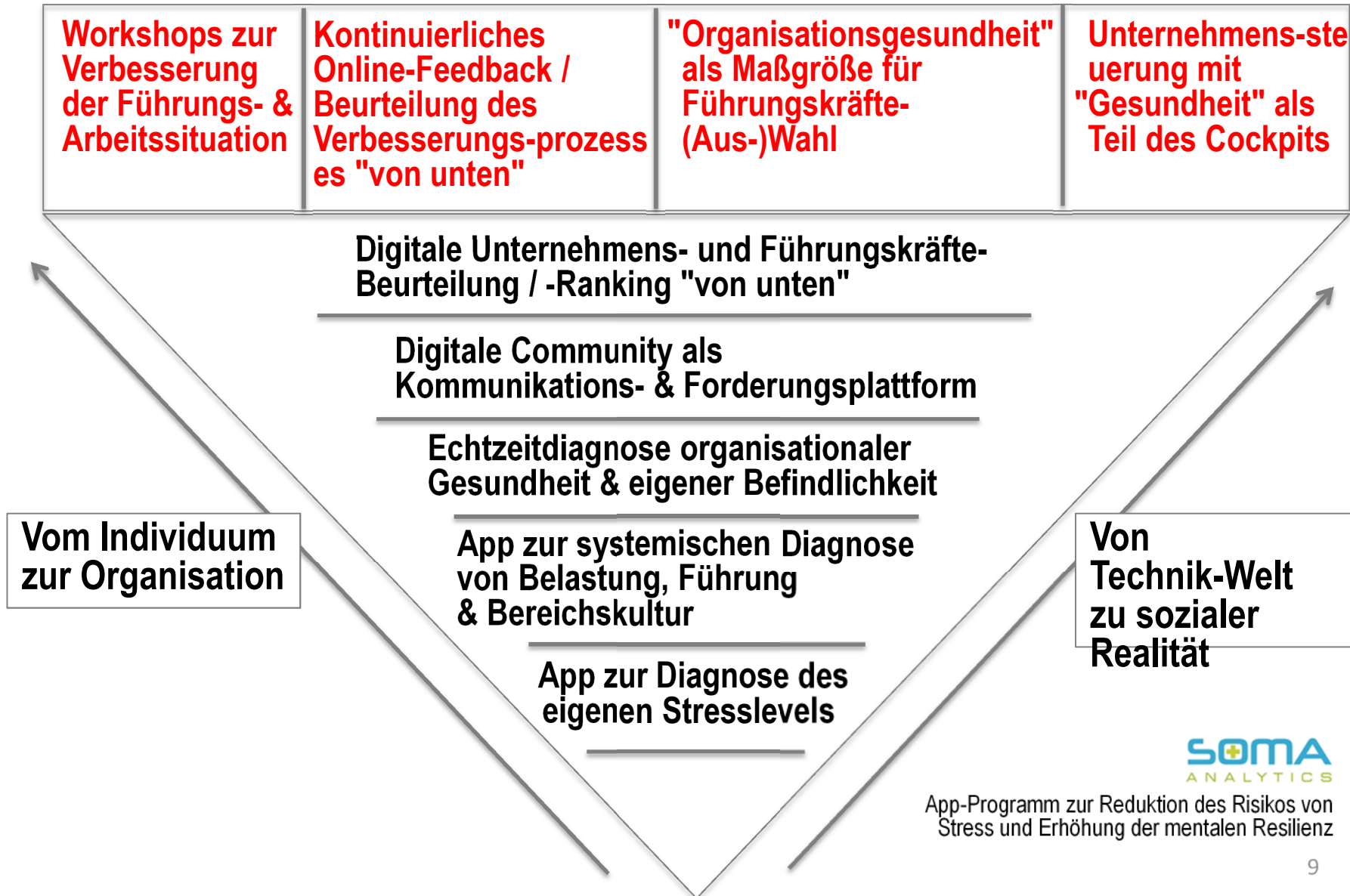
- ➔ Gesellschaftlicher Wertewandel
- ➔ Demographische Wende
- ➔ Digitalisierung
- ➔ Zivilgesellschaftlicher & politischer Druck
- ➔ Migrations- & "Brain"-Wellen



- *
➔ Kundenzentriertes Intrapreneurship an der Basis
- ➔ Selbstmanagement & Selbstverantwortung als Philosophie
- ➔ Hierarchiearme, offene, diverse Innovationskultur
- ➔ Zeit- & ortsunabhängige Kollaborations- (Social Media-)Plattformen
- ➔ Neue Ökosysteme für Wissenserwerb & Bildung
- ➔ Organisationale Gesundheit durch Belastungsdosierung

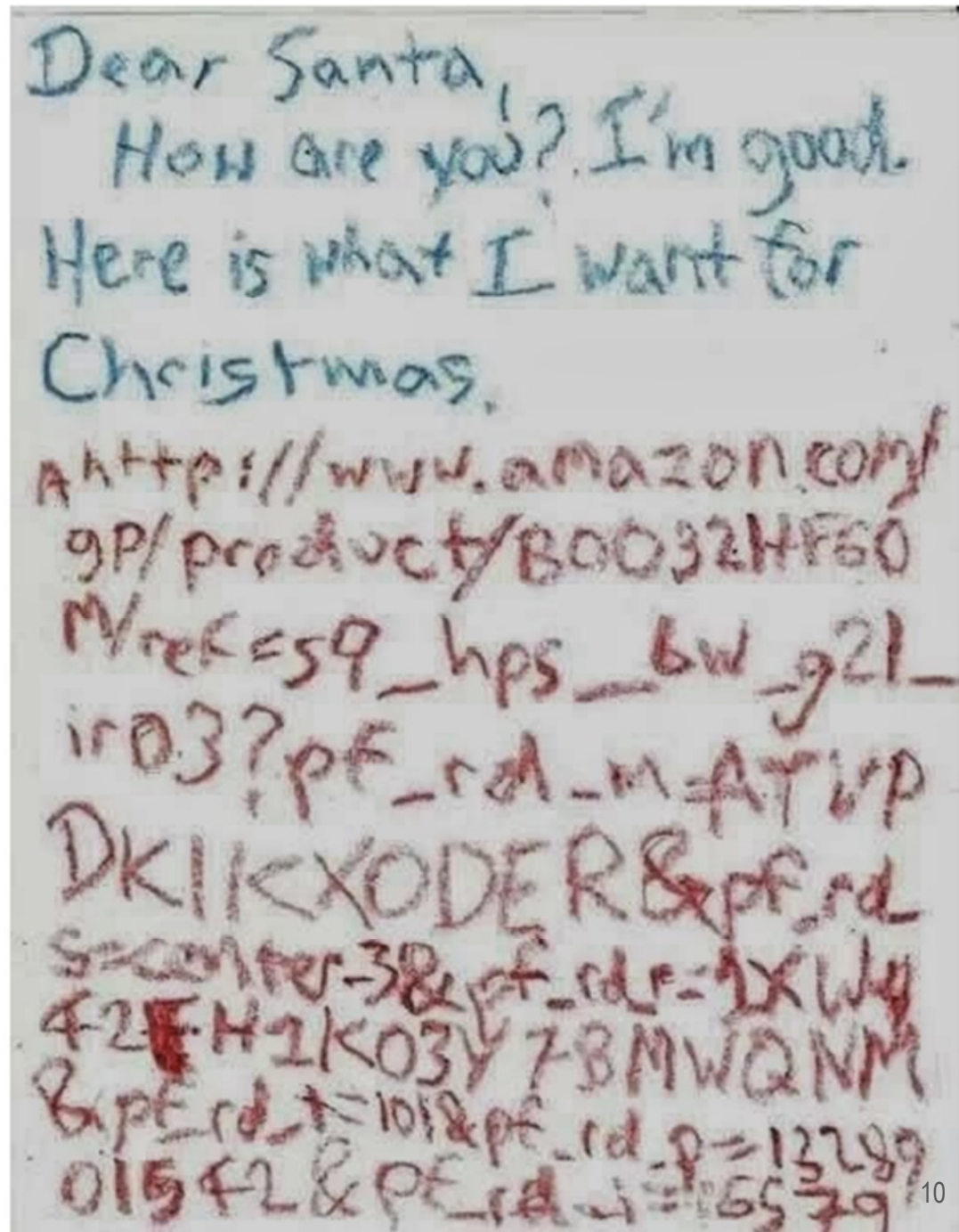
* In Anlehnung an: acatech, 2014: Smart Service Welt

Beispiel "Gesunde Organisation": Vom technischen Produkt zur sozialen Veränderung

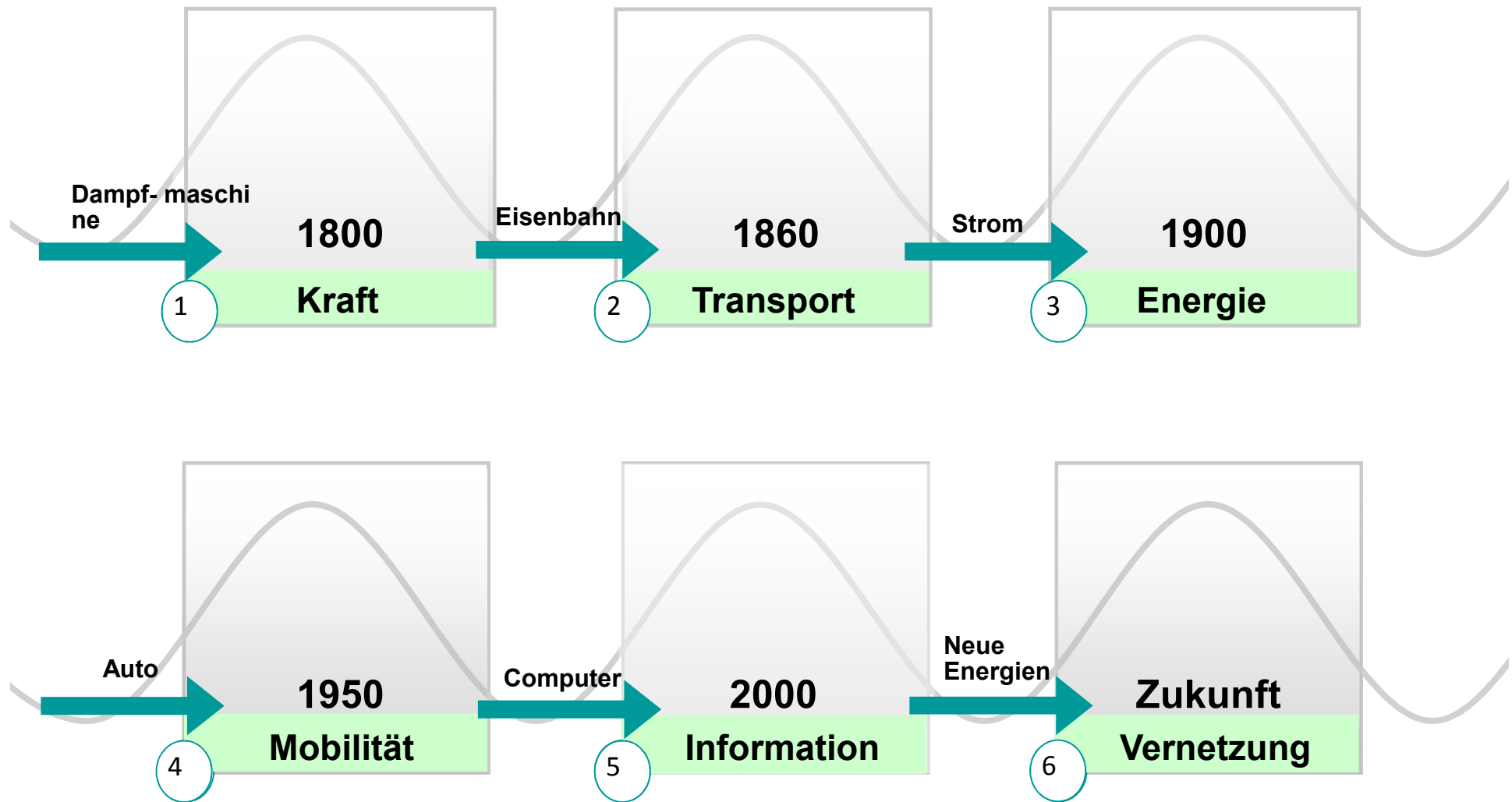


Digitale Fragezeichen

- Kann unsere digitale Bildung überhaupt Schritt halten?
- Wie vermeiden wir 'Digital Divide'?
- Sind unsere Traditions-Unternehmen überhaupt noch fit für die 'Digital Generation'?
- Ist unser Management fähig im Umgang mit der 'Digital Revolution'?

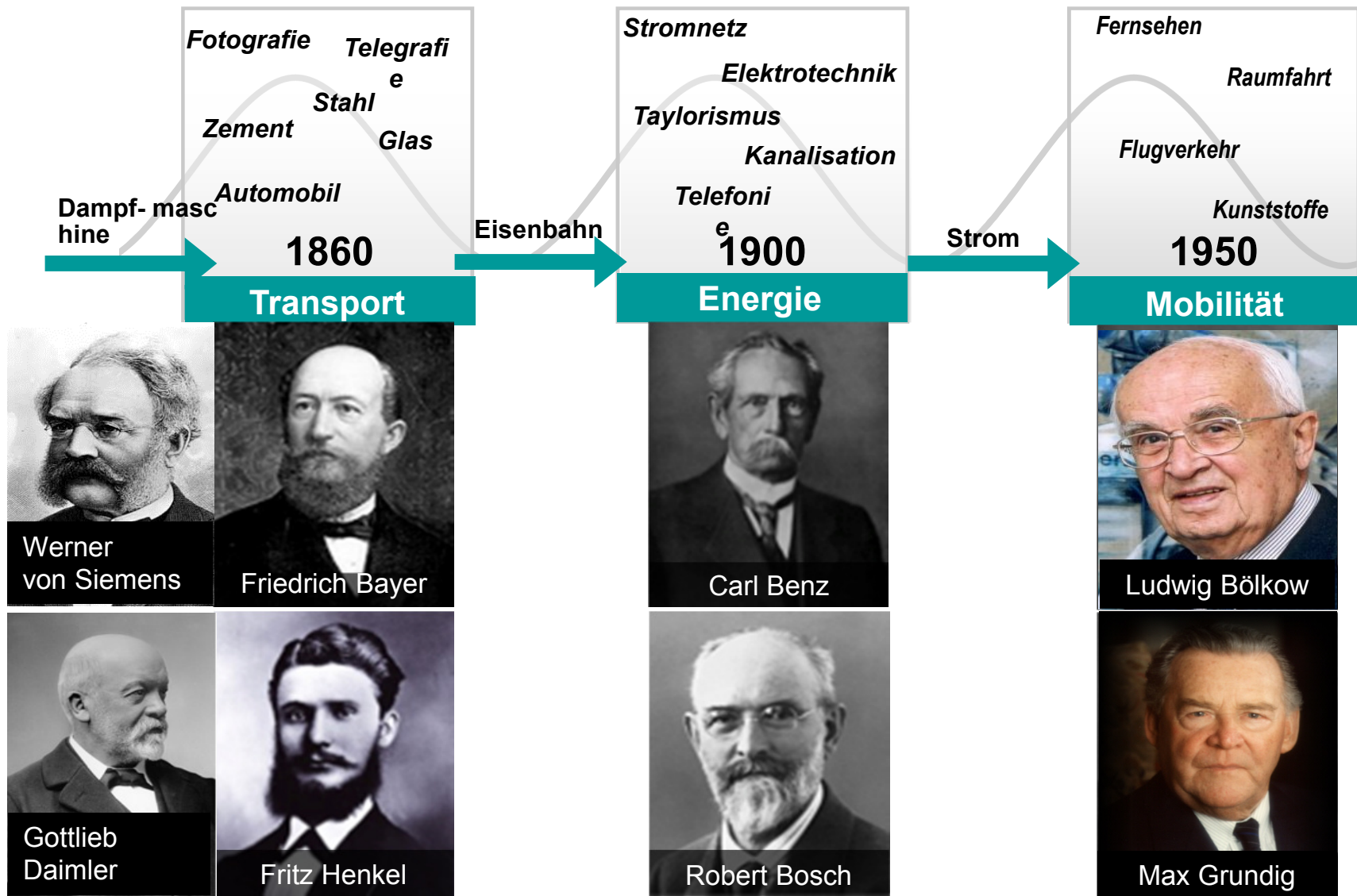


Vor dem 6. Kondratieff-Zyklus: Technologische Quantensprünge alle 40-60 Jahre



Quellen: Zukunftsinstitut, Nefiodow, L.: Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 1996.

Wir leben vor allem vom Gründergeist des 2. - 3. Kondratieff-Zyklus, und ein bisschen des 4.



Geschäftsmodelle in Gefahr: Disruptive Technologie- & Markt-Tsunamis treffen erfolgsverwöhnte Unternehmen

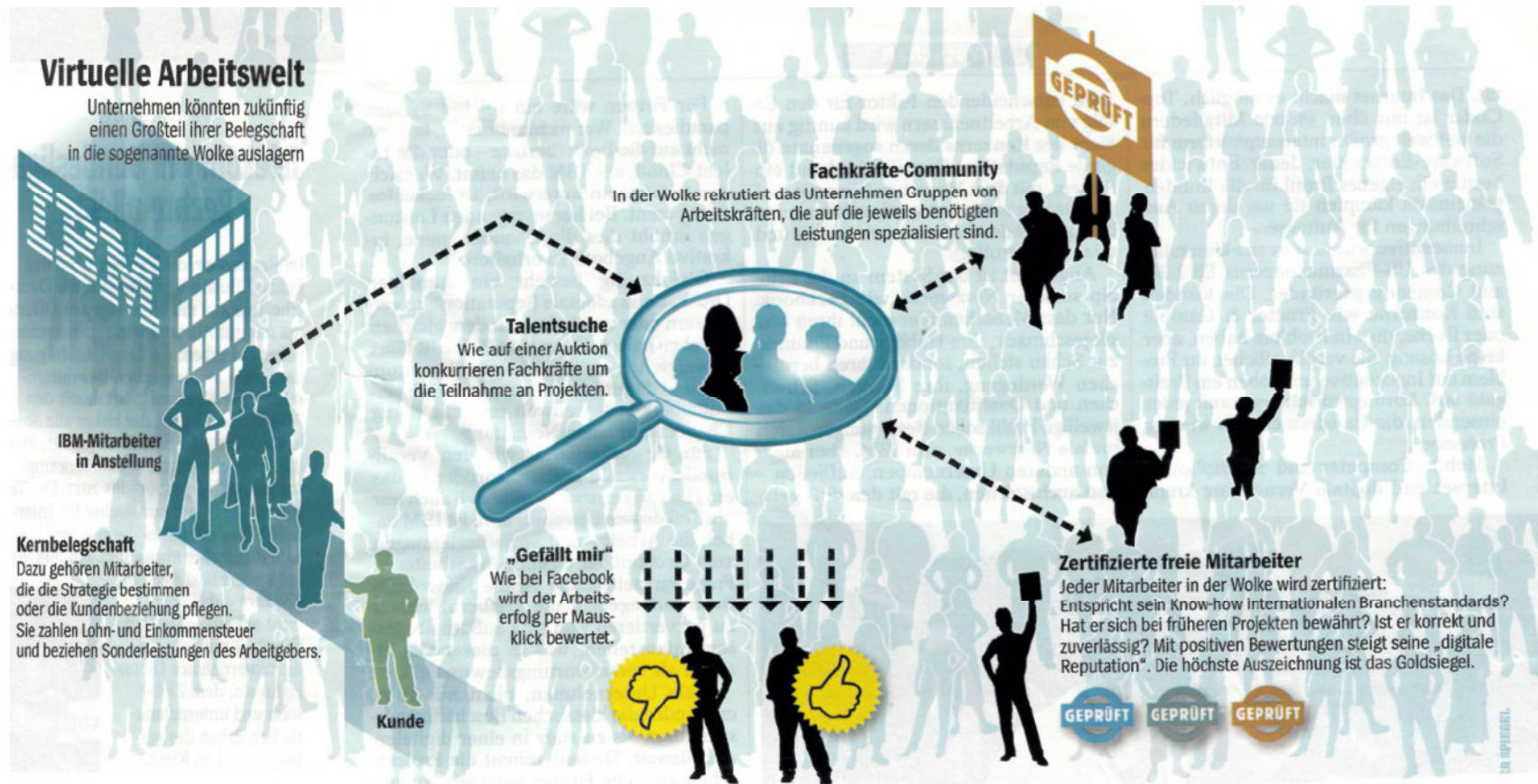


Kleine Kernbelegschaft steuert 'Liquid Workforce': Frei schwebend in der Wolke

Der Software-Konzern IBM plant eine Radikalreform seiner Belegschaft.

Wirtschaft

DER SPIEGEL 6/2012



Keine Branche Deutschlands bleibt von disruptivem Wandel verschont... China ist "Maschinenhaus" und die USA "Digital House" geworden



- Banken
- Printmedien
- Maschinenbau
- Automobilbau
- Atom- / Regenerative Energien
- Telekommunikation/ Elektronik
- Flugzeugbau
- Medizintechnik



Logik des Scheiterns – Vier Gemeinsamkeiten

Mangelnde Umfeld-Sensorik

Klammern an geölten Routinen des Status Quo

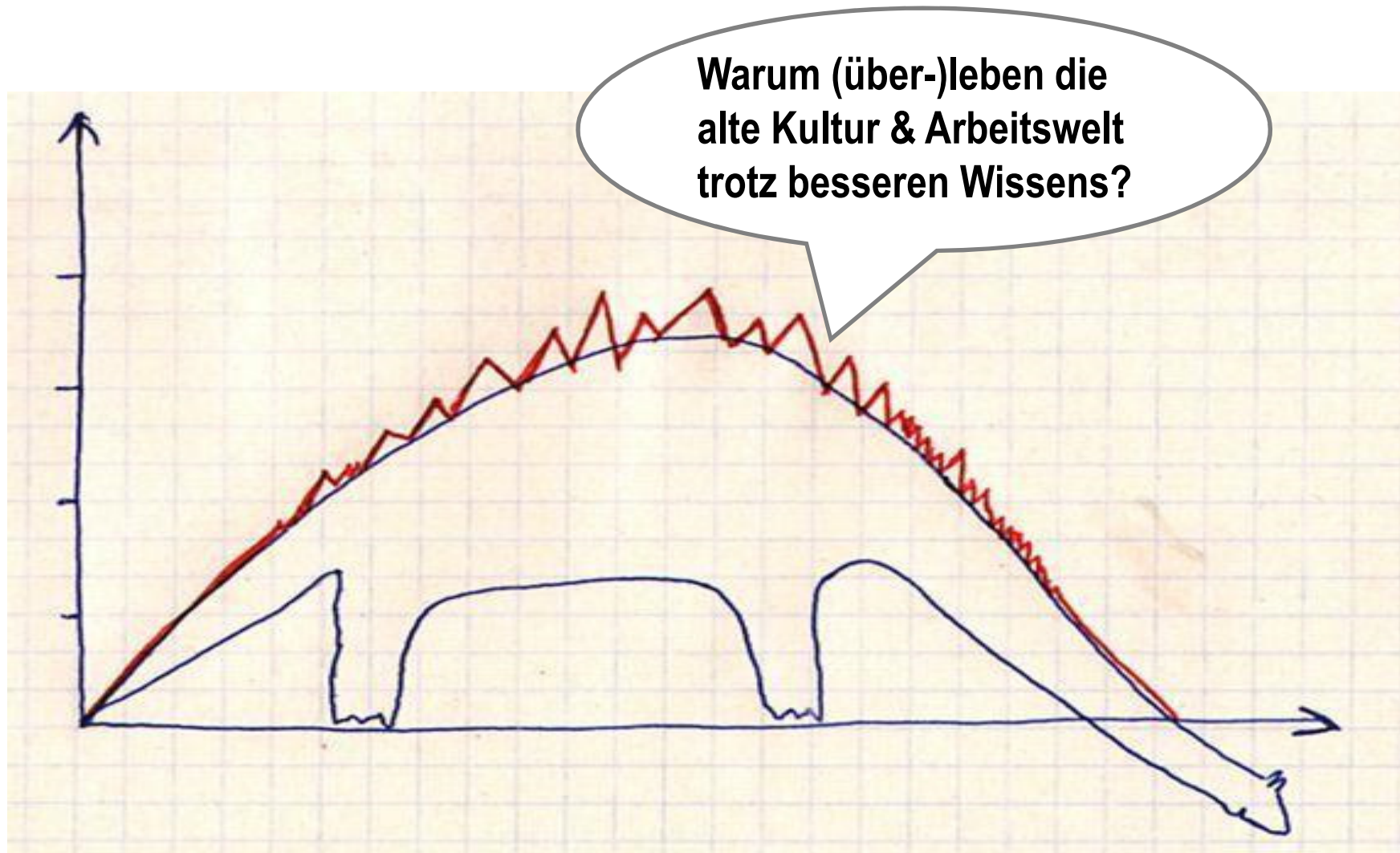
Kein Gespür für „Inneres“ der Organisation

Verlust von Fokus & seelische Erschöpfung

Agenda

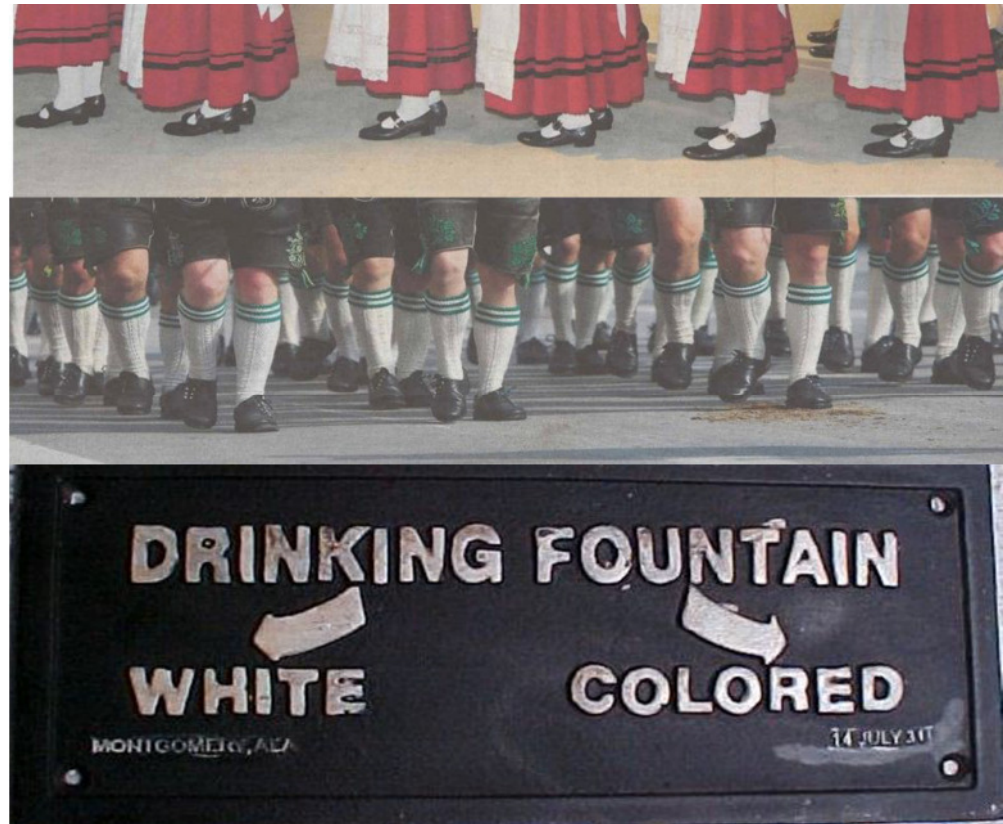
- **Transformationserfahrungen im Zeitraffer**
 - **Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0: Radikaler Umbruch steht an**
 - **Soziale Innovation: Klein geredet oder groß gedacht?**
 - **Transformations- und Führungslektionen**
-

Paradigmen von Unternehmen & Arbeitswelt 1.0: Ausgedient und überholt



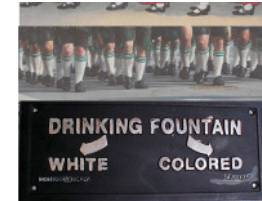
Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"



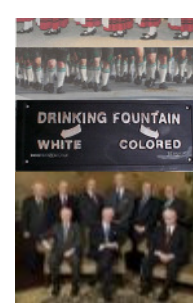
Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"
- Systemstabilisierende Mechanismen der Rekrutierung & (Be-) Förderung von Gleichartigkeit



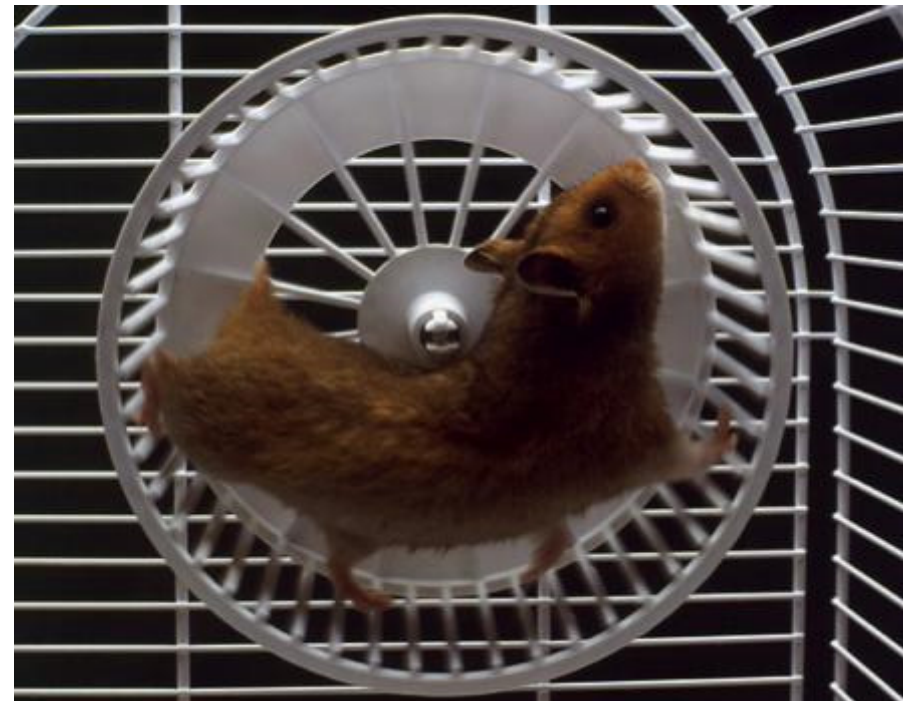
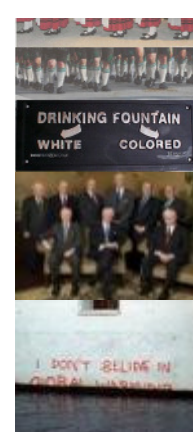
Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"
- Systemstabilisierende Mechanismen der Rekrutierung & (Be-) Förderung von Gleichartigkeit
- Selektive Wahrnehmung & blinde Flecke der Wahrnehmung



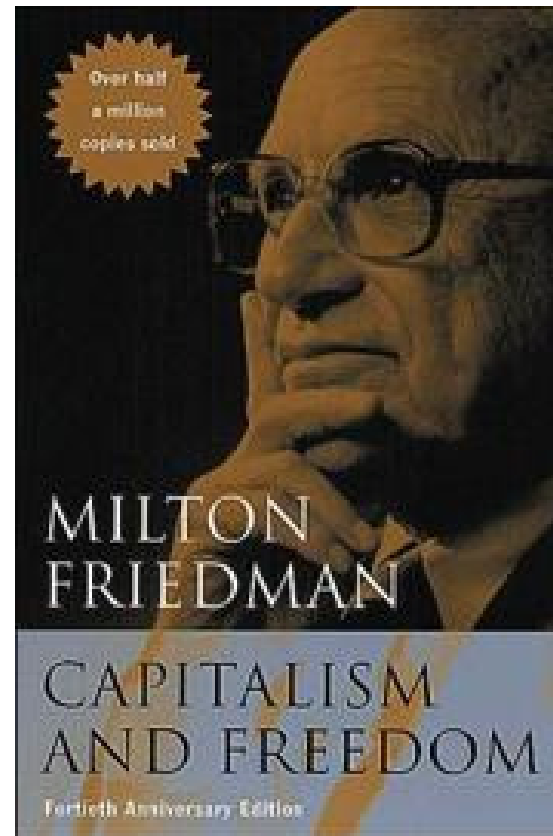
Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"
- Systemstabilisierende Mechanismen der Rekrutierung & (Be-) Förderung von Gleichartigkeit
- Selektive Wahrnehmung & blinde Flecke der Wahrnehmung
- Mehr des Gleichen:
Mehr, höher, weiter, schneller



Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"
- Systemstabilisierende Mechanismen der Rekrutierung & (Be-) Förderung von Gleichartigkeit
- Selektive Wahrnehmung & blinde Flecke der Wahrnehmung
- Mehr des Gleichen: Mehr, höher, weiter, schneller
- Herrschende ökonomistische Ideologien



Nadelöhr: Menschen- und innovationsfreundliche Führung & Kultur



20%-Regel (Google)
15%-Regel (3M)

Keine Hierarchien & lockere
dezentrale Koppelung

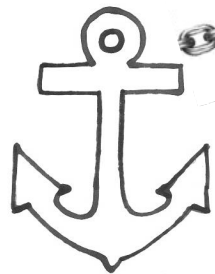
Souveränität &
Selbstverantwortung

Open Innovation



Kulturelle Ankerpunkte fortschrittlicher Unternehmen

Arbeitswelt 4.0



**Statt tradiertem
Arbeitszeit-Regime:**

Step In - Step Out –
Kultur mit
Souveränität zu Ort,
Zeit, Auszeiten und
Inhalt von Arbeit



**Statt exklusiver,
elitärer "Fast-Tracks"
für Jungmänner:**

Karrierepfade
vielfältig &
lebens-phasen-übergreifend
(40+, 50+, 60+)



**Statt Führung
"gottgegeben":**

Hierarchie-Armut
& operative Führung
auf Zeit, demokratisch
(ab-)gewählt durch
Unternehmensbürger



**Statt homogener
Kultur & ausgrenzender
Kader-Dressur:**

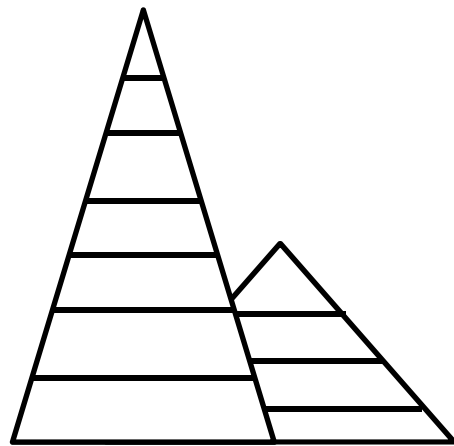
Weg von
hierarchiespezifischer
Führungskräfte-entwick-
lung hin zu
hierarchieüber-greifend
em, diversem
Talent-Biotop



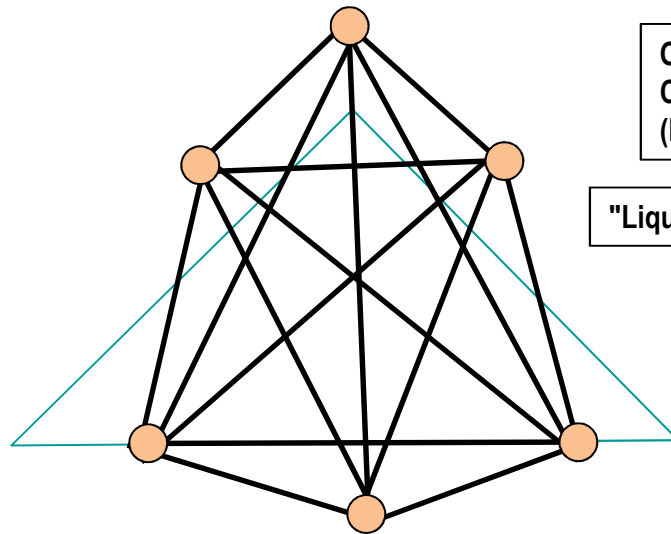
**Statt Verschleiß des
Produktionsfaktors
Arbeit
("Human Resources"):**

Pädagogische
Dosierung geplanten
Wandels mittels
Belastungs- &
Gesundheits-Cockpits

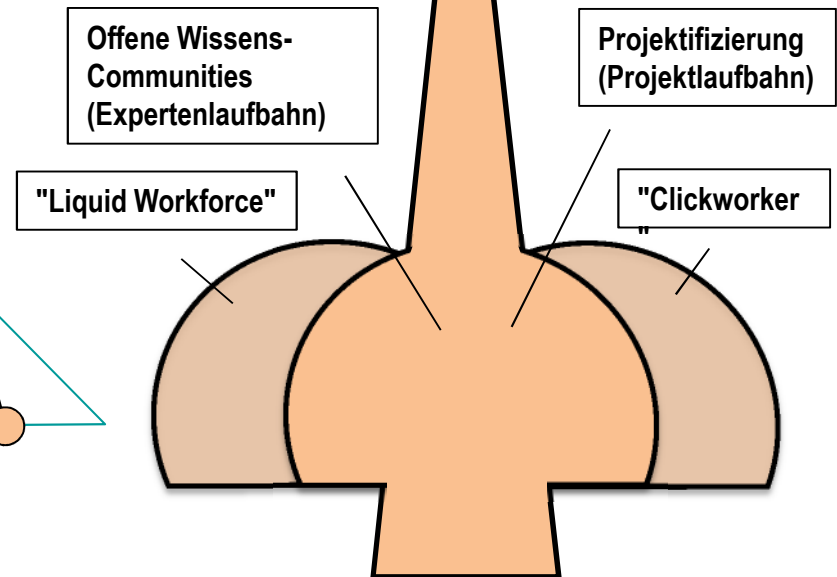
Organisationsentwicklung der Zukunft wird zu "Systemkonkurrenz": Demokratisierung oder Neo-Feudalisierung? Was wollen wir?



Traditionelle (aber flachere)
Macht-Pyramide



Machtverteilung

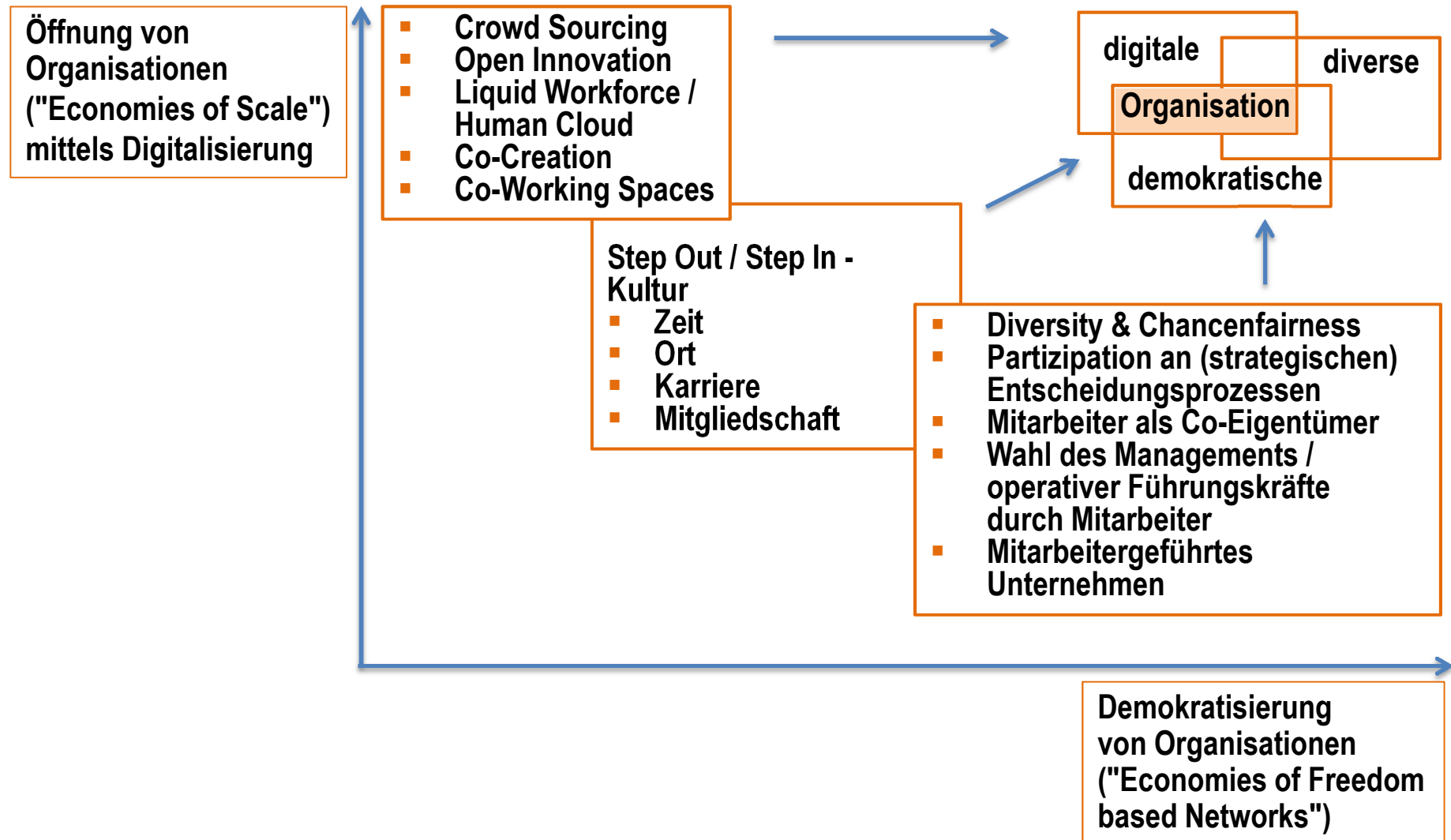


Machtkonzentration

**"Einige der wichtigsten
Innovationen entstehen nicht
durch neue Technologien,
sondern durch andere Arten
zusammenzuarbeiten und Arbeit
zu organisieren".
(Tom Malone, MIT)**

"Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren".

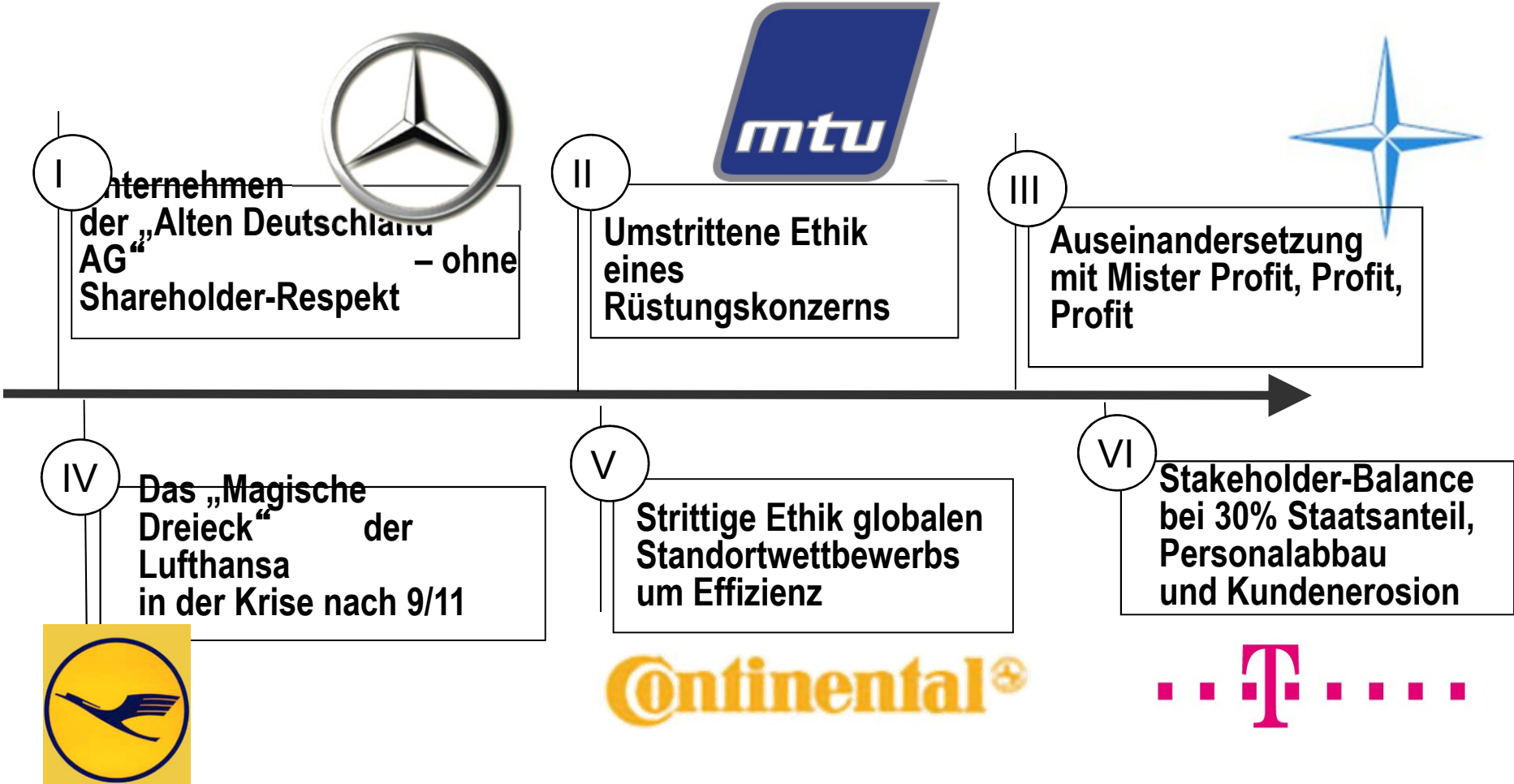
(Tom Malone, MIT)



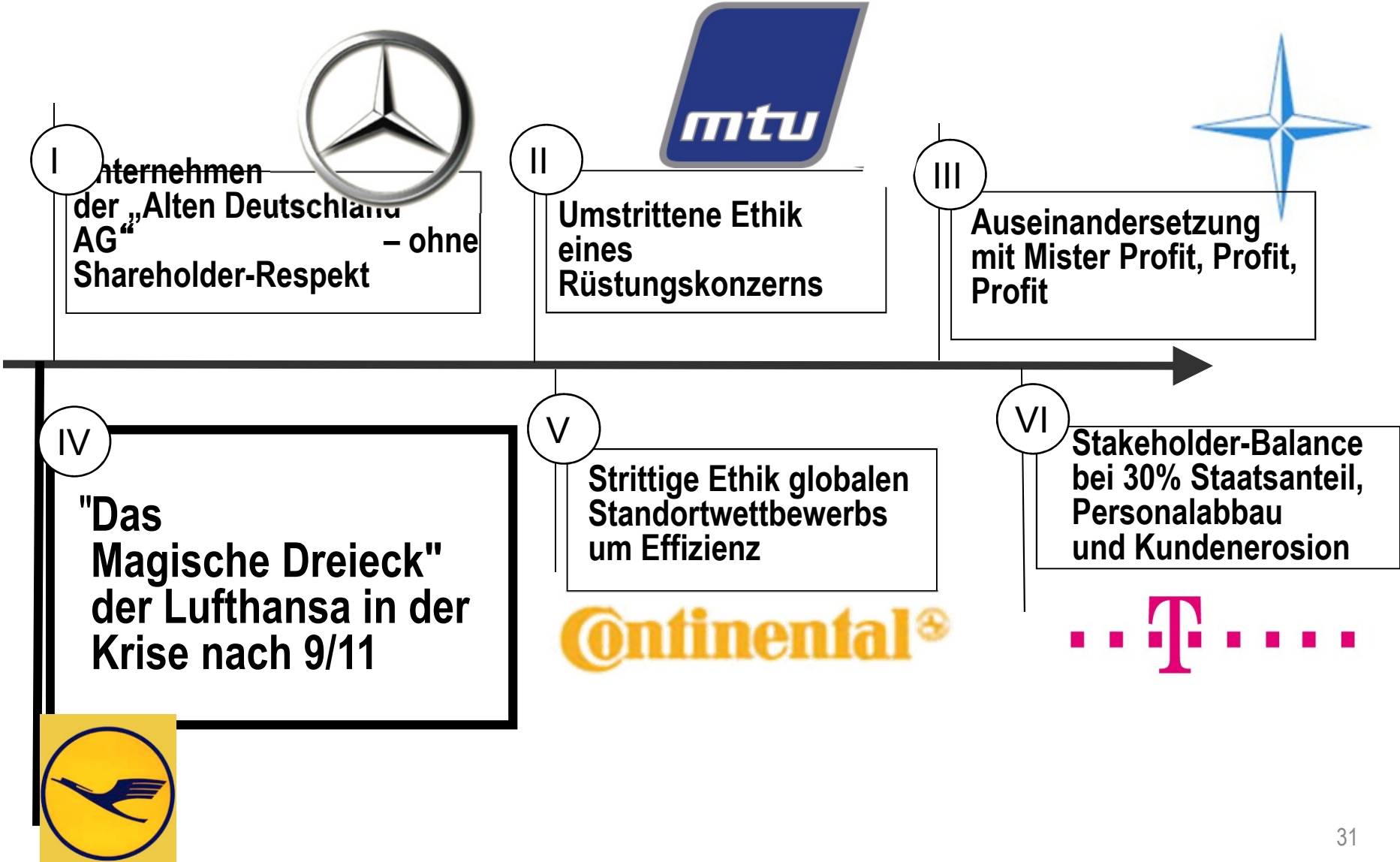
Agenda

- **Transformationserfahrungen im Zeitraffer**
 - **Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0: Radikaler Umbruch steht an**
 - **Soziale Innovation: Klein geredet oder groß gedacht?**
 - **Transformations- und Führungslektionen**
-

Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige transformationale Unternehmensführung



Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige transformationale Unternehmensführung



Lufthansa School of Business: Für die Privatisierung der Köpfe & Herzen



+	Prototyp & Laboratorium für organisationale Erneuerung und Innovation	?
+	Kulturkern & Motor in organisationalen Veränderungsprozessen	Lufthansa School of Business
+	Drehscheibe & Durchlauferhitzer für strategische Top Down-Umsetzungsinitiativen	GE Crotonville
+	Motor für kollektive Standardisierung	McDonald's & Disney Universities
	Firmenspezifische Fach-/Managementschule zur Entwicklung individueller Kompetenzen	Motorola University & UniCredit Group Center

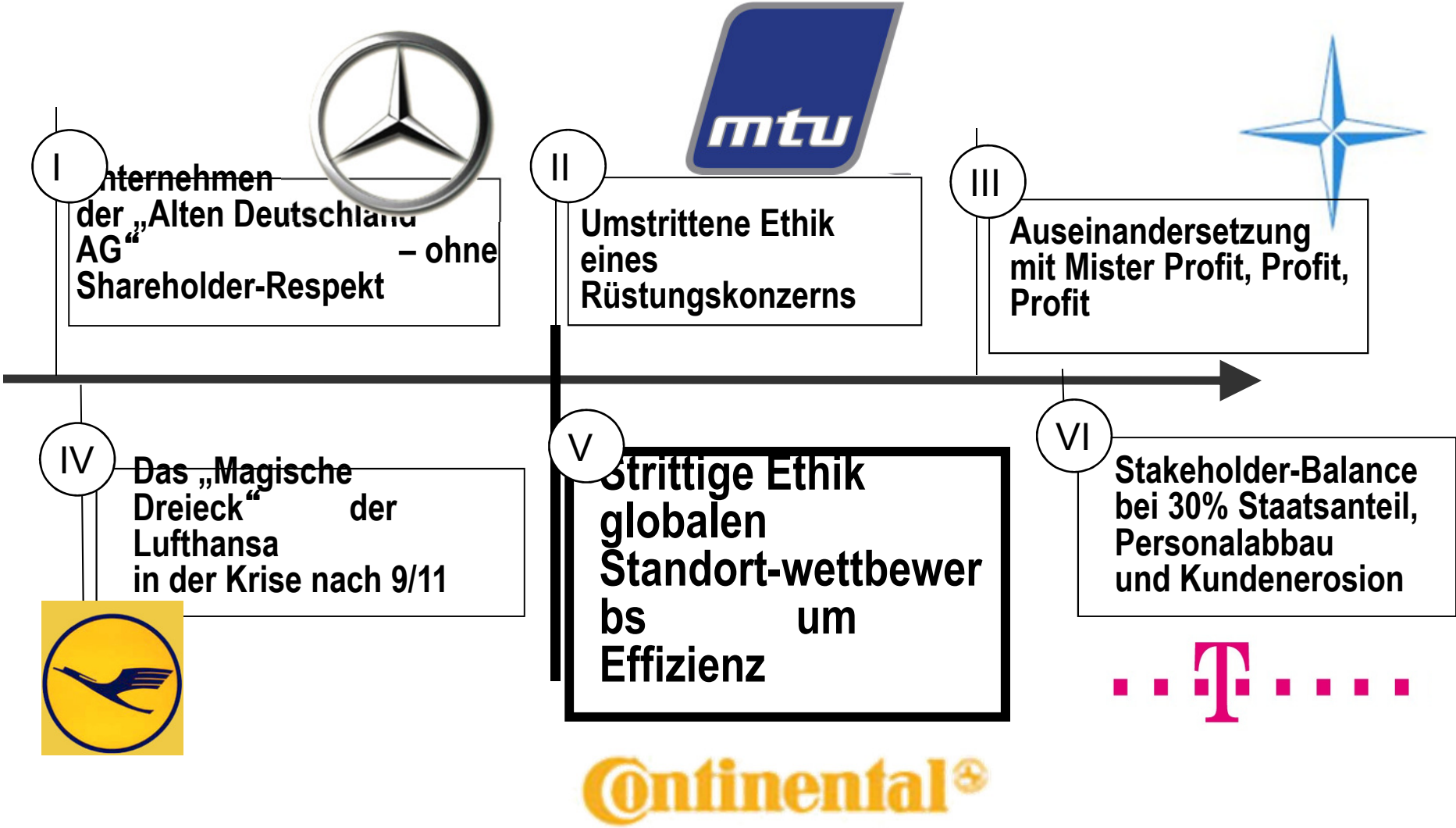
Panik und Verzweiflung im Angesicht der Krise

Schwere Zeiten erfordern Führung, die Vakuum durch die eigene Person füllt



Quelle rechtes Bild: Théodore Géricault (1791-1824): Raft of the Medusa

Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige Unternehmensführung



Mitte der 90er Jahre: Continental AG wettbewerbsfähig durch globales Arbeitskostenmanagement, aber massive Reputationskrise

Wirtschaft

Massive Proteste bei Conti erwartet



Proteste nach Aus für Conti-Werk Stöcken. Beschäftigte wütend und fassungslos.
"Lasst uns nicht unter die Reifen kommen."

Geschäfts- und Moralkrise führt zu substantieller Kulturreform. Auf dem Weg vom schwarzen Schaf zu Rechtschaffenheit



Umfeld-Sensorik & Corporate Responsibility

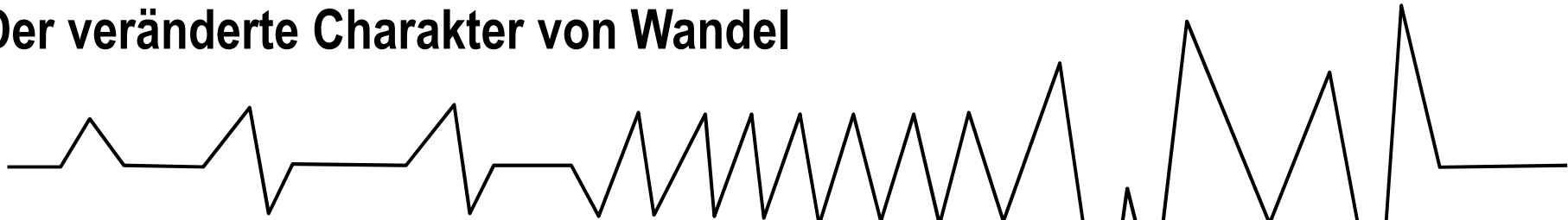
Servicequalität & Kundennähe

Pyramide drehen & Hierarchie-Abbau

Transparenz & Dialogfähigkeit

Diversity-Politik

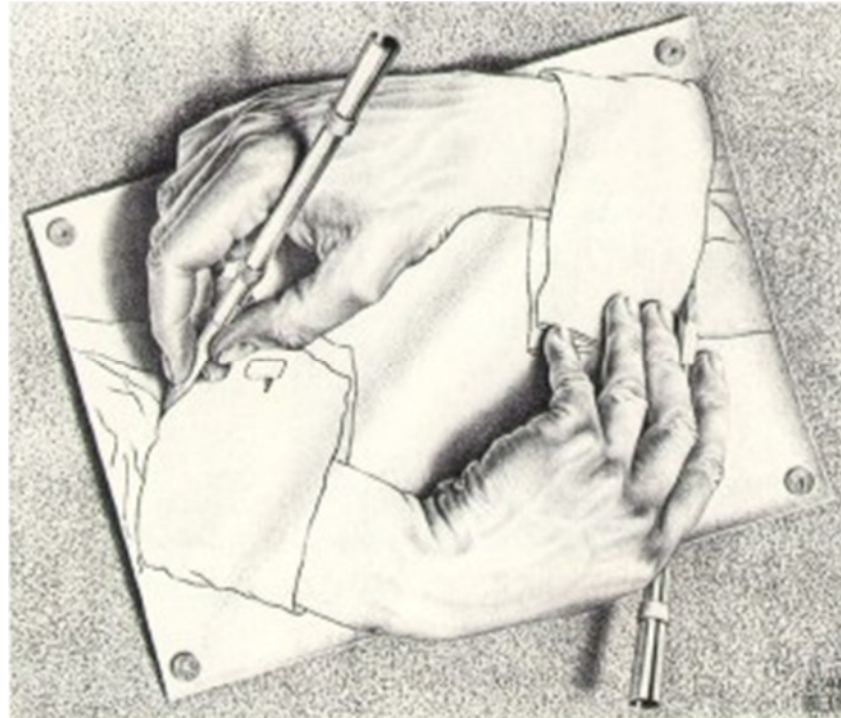
Der veränderte Charakter von Wandel



Episodische Veränderung	Kontinuierliche Veränderung	Disruptive Veränderung	
Wandel kontrollieren	Wandel inkorporieren	Wandel antizipieren	
Flexible, puffernde Organisation	Agile, entgrenzte Organisation	Resiliente & transformative Organisation	

Nur rechtshändige 'Exploitation' des Status Quo?

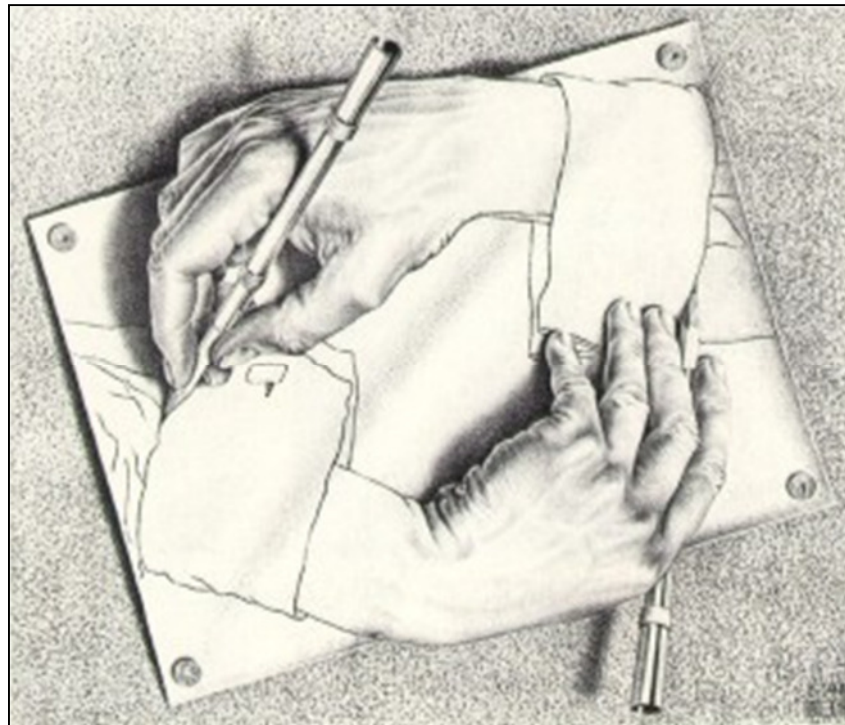
Exploitation
"Mehr, höher, weiter,
schneller"



Exploration
"Anders"

**Ambidextre Organisationen balancieren – beidhändig gleich gut –
'Exploration' und 'Exploitation' aus**

Nur rechtshändige 'Exploitation' des Status Quo?



**Kannibalisierung
für i3-Innovation
trotz Krise 2008/2009
(Strukturelle Ambidextrie)**

**Ambidextre Organisationen balancieren – beidhändig gleich gut –
'Exploration' und 'Exploitation' aus**

Kontextuelle Ambidextrie gegen die unheimliche Macht der Routinen

Kulturpolitische Ansätze

- Akzeptanz von Musterbrechern, Nein-Sagern, Advocati Diaboli / Diversity der Unternehmen

Diskursive Ansätze

- Reflexion & Konfrontation mit Akteuren mit erkennbar anderer Handlungslogik ("Kritikfähige Organisation")

Verhaltens-Ansätze

- Auflösung emotionaler Sperren und alter Gruppendynamik

Systemische Ansätze

- Neue Spielregeln

Machtbezogene Ansätze

- Auswechseln alter Spieler

Räumliche Ansätze

- Exterritoriale (Co-)Working-Spaces, Ko-Lokationen als Arbeits-, Lern- & Koordinationsorte



**Entscheidend: Der "andere" Blick
(Kontextuelle Ambidextrie)**

'A Rich Environment Requires a Rich Response'

Das Aufbrechen monokultureller, geschlossener Systeme
als Voraussetzung notwendiger Veränderung



"The losers fight harder than the winners. The people who are expecting to lose anything, e.g. prestige, position power, comfort – anything – will fight much harder than the people who stand to gain. This fundamental rule of loss aversion explains a lot of resistance to change. It also explains why when change does occur, it rarely occurs according to plan."

Daniel Kahnemann, Oktober 2012
