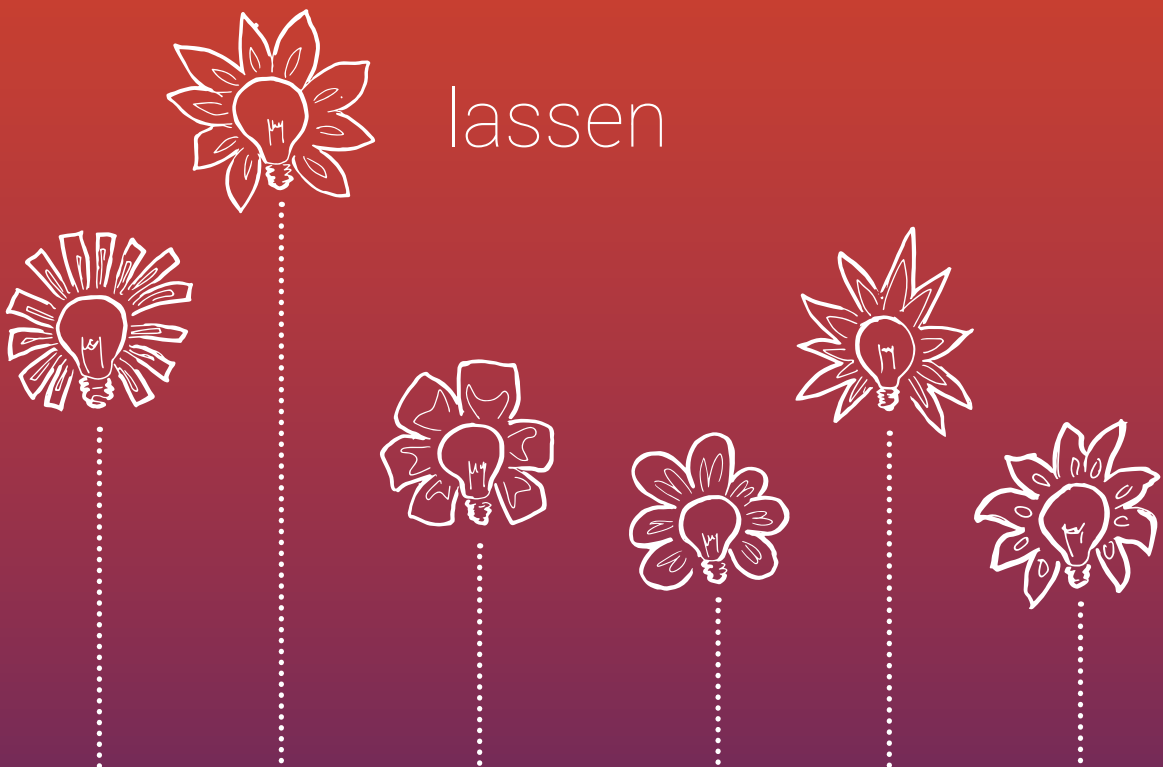


≡ LEADERSHIPGARAGE

Yearbook 2018-2019

Ideen
wachsen
lassen



Warum ein Yearbook?

Das digitale Zeitalter ist geprägt vom Eindruck der ständigen Beschleunigung. Neue Entwicklungen, Erkenntnisse, Ereignisse scheinen sich zu überstürzen. Und so ist auch ein Jahr in der LeadershipGarage, die sich an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft mit genau diesen Entwicklungen befasst, ein in jeder Hinsicht ereignis- und erkenntnisreiches Jahr.

Diese Eindrücke und Erkenntnisse will das Yearbook für alle Teilnehmenden und künftig Interessierten festhalten. Es ist eine Reise durch die wichtigsten Stationen und wertvollen Learnings des letzten Jahres und gibt zugleich Ausblick auf die Ereignisse und Projekte des Folgejahres. So ist das Yearbook Logbuch und Trendbarometer in einem.

Jedes Yearbook ist spannende Lektüre und Inspirationsquelle für Unternehmen, die der digitalen Arbeitswelt informiert und methodisch gewappnet entgegentreten wollen, und für Führungskräfte, die diesen Wandel hin zur Digitalen Kultur ihres Unternehmens konstruktiv gestalten wollen.

Wir bedanken uns bei allen Unternehmens- und Kooperationspartnern, die dieses Jahr mit uns teilten und ohne die alle in diesem Yearbook gesammelten Erfahrungen, Erkenntnisse und Inspirationen nicht denkbar gewesen wären.

Let's start!

Darum die Leadership-Garage

Seit 2014 erforscht die LeadershipGarage, wie sich die Arbeitswelt und damit die Aufgaben und die Rolle von Führungskräften im digitalen Zeitalter verändern. Hier gestalten Unternehmen in einzigartiger und inspirierender Arbeitsatmosphäre ihre digitale Zukunft und bringen ihre zukunftsfähige Digital- und Innovationskultur auf den Weg. Dabei agiert die LeadershipGarage stets an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft, verzahnt aktuelle Ergebnisse aus der Forschung mit praktischen Erfahrungen aus der Wirtschaft und bringt damit immer wieder innovative Antworten zu den zentralen Fragen erfolgreicher Unternehmensführung im digitalen Zeitalter hervor.

Die LeadershipGarage ist das Netzwerk für Führungskräfte, die sich als Treiber ihrer Unternehmen verstehen. Sie ist innovative Starthilfe und verlässliche Begleitung für Unternehmen, die sich auf ihren Weg in die digitale Zukunft machen, und gibt Führungskräften neue Konzepte, Tools und Trainingsbausteine zur Meisterung ihrer künftigen Aufgaben an die Hand.

LEADERSHIPGARAGE

Die LeadershipGarage wurde 2014 von Prof. Dr. Sabine Remdisch vom Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg im Zusammenspiel mit dem H-STAR Institute der Stanford University und renommierten Unternehmen initiiert. An dieser Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Preparedness, Digital Leadership und Digital Collaboration und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt. Dabei verfügt die LeadershipGarage über eine ganz eigene Arbeitsatmosphäre, die sich am Spirit der Startups und der „Garagenpioniere“ des Silicon Valley orientiert und in der Networking und das Teilen von Wissen ganz selbstverständliche Erfolgsfaktoren sind.

Mit der Leadership-Garage durch die digitale Arbeitswelt

Bis heute hat die LeadershipGarage zahlreiche Arbeitsfelder erforscht und die Forschungsergebnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

Digital Awareness beschreibt die vollständige Umwälzung bisheriger Arbeitsbedingungen. **Die Five Switches** sind das Ergebnis der zweiten Phase, in der die anstehenden Veränderungen und Herausforderungen konkret erfasst und genau die fünf Schalter identifiziert werden konnten, die Unternehmen umlegen müssen, um den Anforderungen der digitalen Welt gerecht zu werden. **Mindset Shift** beschreibt die Führungsgesetze der digitalen Arbeitswelt, in der die Standards von gestern nicht mehr ausreichen und Führungskräften

ganz neue Kompetenzen, Fertigkeiten und ein umfassender Mindset Shift abverlangt werden. **Ambidextrous Leadership** bildete den Mittelpunkt der Forschung zum Thema „Innovation“. **Digital Culture** bildet den Schlüssel zum Unternehmenserfolg unter gewandelten Bedingungen. **Data-driven Leadership** hat zum Ziel, die bisherigen Forschungsergebnisse und Erkenntnisse zur digitalen Führung und digitalen Kollaboration um Konzepte zu erweitern, die das datengesteuerte Führen vorantreiben, Entscheidungsfindungen unterstützen und die Umsetzung einer datengetriebenen Analysekultur gestalten. **AI Leadership** ist der nächste logische Forschungsbereich, den die LeadershipGarage betreten wird.



Die LeadershipGarage gliedert sich in ebenso spannende wie gut strukturierte Formate, die alle wichtigen Ebenen von der Wissensgenerierung über den Praxistransfer bis hin zum kollegialen Austausch umspannen.

Voneinander lernen → Sechsmal jährlich treffen wir uns im Rahmen unseres Innovation Space bei einem Unternehmenspartner und schauen, wo dieses Unternehmen auf dem Weg in seine Digitalkultur steht. Um Antworten auf solche spezifischen Fragen zu finden und Best Practice zu generieren wenden wir gezielt lösungsorientierte Workshop-Methodiken wie das Design Thinking oder Peer-Coaching an.

Wissen teilen → Zweimal jährlich finden unsere Lounge-Events statt. Hier treffen sich dann ca. 150 Gäste aus Wissenschaft und Praxis, um die Ergebnisse unserer Arbeit zu teilen und zu diskutieren. Es sind interaktive „Mitmach-Lounges“, die zum Partizipieren und Netzwerken einladen und einzigartige Erlebnisse wie zum Beispiel den „Innovation Walk“ (→ Seite 44) bereithalten.

Vernetzen → In der LeadershipGarage Mittelstand und der LeadershipGarage Großunternehmen sind Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen vertreten, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen und sich gemeinsam auf den Weg gemacht haben, diese anzugehen. Dabei ist der Vernetzungsgedanke ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit.

Benchmarken → Die jährlichen Benchmark-Studien ermöglichen allen Teilnehmenden einen analytischen Vergleich mit anderen Unternehmen ihrer Branche. Zwei solcher Studien entstanden bereits in Kooperation mit dem Manager-Barometer der international tätigen Personalberatung Odgers Berndtson. Mit diesem Tool ist es Unternehmen möglich, ihre Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und passgenau anzusetzen.

In die Zukunft reisen → Das jährlich stattfindende Fachsymposium Inside Silicon Valley der LeadershipGarage bereitet Führungskräfte auf ihre Aufgaben und besondere Rolle in der digitalen Zukunft vor – und führt sie vier intensive Tage lang genau dorthin, wo diese Zukunft schon gelebte Arbeitswelt ist: mitten hinein ins Silicon Valley.

Durch die
Leadership-
Garage profitieren

Insight LeadershipGarage

Wer steckt hinter der LeadershipGarage? Was die Mitarbeitenden der LeadershipGarage antreibt, woher sie kommen und wohin sie mit Ihnen gemeinsam gehen, welche Ziele sie verwirklichen möchten, lesen Sie hier.



Coworking-Space der LeadershipGarage



Prof. Dr. Sabine Remdisch

Meine Aufgabe/n in der LeadershipGarage:

Als Initiatorin und Leiterin der LeadershipGarage mache ich mein Wissen aus der digitalen globalen Welt für Unternehmen in Europa nutzbar. Genau dafür wurde die LeadershipGarage gegründet – als ein innovatives Forschungs- und Vernetzungsprogramm. Zusammen mit meinem Team erforsche und vermittele ich innovative Führungs- und Denkansätze und knüpfe Netzwerke für Ideen und Transfer zwischen Universität und Unternehmen.

Das treibt mich an:

Als Pendlerin zwischen zwei Welten erlebe und beforsche ich die digitale Arbeitswelt regelmäßig direkt in ihrem Epizentrum, dem Silicon Valley. Dort, wo die digitale Zukunft bereits gelebte Arbeitswelt ist, kann ich unmittelbar den Gründergeist, die Innovationskultur und Internationalität dieser neuen Welt beobachten und analysieren. All diese Ergebnisse fließen in die LeadershipGarage ein. So führt Wissen zu Erfolg und es entstehen neue Impulse für wirksame Führungs- und Innovationsinstrumente und das neue Profil der digitalen Führungskraft.

Meine Vita bis heute:

Nach Psychologiestudium und Promotion Expertin für Gruppenarbeit und Führung und wissenschaftliche Beraterin in der Automobilindustrie sowie Gastwissenschaftlerin und Vertretungsprofessuren in Deutschland und den Niederlanden und in China. Universitätsprofessur für Personal und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, von 2005 bis 2010 zudem deren Vizepräsidentin im Verantwortungsbereich Lebenslanges Lernen. In den Jahren 2010/2011 Beauftragte für Weiterbildung in Wissenschaft und Wirtschaft im niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Seit 2005 Leitung des Instituts für Performance Management und Leitung des gleichnamigen MBA-Studiengangs. Seit 2014 Gastwissenschaftlerin am H-STAR Institute der Stanford University mit Gründung der LeadershipGarage.

„It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.“
– Steve Jobs



Christina Korf

Meine Aufgabe/n in der LeadershipGarage:

Ich bin die erste Anlaufstelle für die LeadershipGarage und auch unseren berufs begleitenden Masterstudiengang. In meinen Aufgabenbereich fällt zum Beispiel die Haushaltsüberwachung, die Stellenplanung und die allgemeine Administration.

Das treibt mich an:

Mich motivieren die immer neuen, innovativen Ideen, Projekte und Tätigkeiten auf unterschiedlichsten Gebieten. Besonders auch die Einblicke in die Themen der LeadershipGarage. So bin ich immer am Puls der digitalen Entwicklungen ;-). Ich freue mich, Teil eines so positiven, tollen Teams zu sein!

Meine Vita bis heute:

Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten von 1985 bis 1988 an der Hochschule Lüneburg, danach Dekanatssekretärin, Verwaltungskraft im Fernstudienzentrum und in der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg. Seit 2006 Zusammenarbeit mit Sabine Remdisch. Seit 2009 Institutssekretärin im Institut für Performance Management. Seit 2015 anteilig Verwaltungskraft im MBA Performance Management.

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“ – Henry Ford



Christian Otto

Meine Aufgabe/n in der LeadershipGarage:

Ich bin zuständig für das Digital Leadership Lab, das auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der LeadershipGarage eingerichtet wurde. Dieses Aufgabengebiet umfasst die organisatorische und technische Betreuung des Labs ebenso wie die inhaltliche Konzeption von Workshops und all den anderen Veranstaltungen, die Führungskräften helfen, die digitalen Tools ihres künftigen Führungsalltags praktisch kennenzulernen.

Das treibt mich an:

Neue Technologien und ihre Anwendung haben mich schon immer sehr fasziniert. Unser Digital Leadership Lab bietet mir ein ideales

Betätigungsfeld, um meine Kernkompetenzen in den Feldern Lernen, Führungsforschung und Technologie einzubringen und einen Blick in die Zukunft unserer Arbeitswelt zu werfen.

Meine Vita bis heute:

Studium der Bildungswissenschaften und Abschluss im Jahre 2011. Seit 2012 Mitarbeiter (und später auch Doktorand) am Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg.

„Natürlich kümmere ich mich um die Zukunft. Ich habe vor, den Rest meines Lebens darin zu verbringen.“ – Mark Twain



Hannah Vergossen

Meine Aufgabe/n in der LeadershipGarage:

Ich bin die Ansprechpartnerin für unsere Mittelständler und die großen Unternehmen, organisiere und konzipiere unsere Treffen sowie die Lounge-Events der LeadershipGarage.

Das treibt mich an:

Die Arbeit in der LeadershipGarage mit den Partnern ist wahnsinnig vielseitig und spannend. Jeden Tag erhalte ich Einblicke in die digitale Transformation von Großunternehmen und Mittelstand. Dieser ständige Austausch, das Ausprobieren von neuen Tools und Methoden und der Transfer von der Wissenschaft in die Praxis ist das, was mich jeden Tag antreibt. Auch der durch

Sabine gegebene direkte Draht ins Silicon Valley ist sehr inspirierend. Seit Kurzem bietet unser neues Coworking-Space mitten auf dem Campus der Leuphana Universität auch eine tolle Arbeitsatmosphäre!

Meine Vita bis heute:

Ich habe Wirtschaftspsychologie im Bachelor und Business Development im Master studiert. Seit 2016 arbeite ich am Institut für Performance Management, genauer in der LeadershipGarage, und bin mittlerweile auch Doktorandin bei Prof. Dr. Sabine Remdisch.

„Tu stets das, was du zu tun fürchtest.“ – Ralph Waldo Emerson



Bennet Voß

Meine Aufgabe/n in der LeadershipGarage:

Ich beschäftige mich mit Workshopkonzeptionen für die LeadershipGarage sowie verschiedenen Rechercheaufgaben. Mein Schwerpunkt liegt im Themenfeld „KI und Führung“.

Das treibt mich an:

Basierend auf meinen Stärken und Schwächen bin ich zu dem Schluss gekommen, dass ich meine Bemühungen auf die Optimierung menschlicher Funktionsfähigkeit fokussieren möchte. Große Potenziale dafür bietet ein besserer Umgang mit Daten und Informationen sowie die Nutzung entsprechender Tech-

nologien. Die LeadershipGarage eröffnet die Möglichkeit, mein Wissen in diesen Bereichen einzubringen und zu erweitern.

Meine Vita bis heute:

Seit 2016 Studium der Psychologie an der Leuphana Universität, ergänzt durch eine einjährige primär autodidaktische Phase, fokussiert auf die Fragestellung „Wie kann der Mensch seinen Umgang mit Wissen optimieren?“. Seit 2019 Tätigkeit in der LeadershipGarage.

„Whether you think you can, or you think you can't, you're right.“ – Henry Ford

Highlights 2018-2019



Wissen Sie noch?! Was in der LeadershipGarage geschieht, findet sich auch stets in unserem LeadershipGarage-Blog. Die Highlights und wichtigsten Learnings der letzten beiden Jahre sind hier noch einmal übersichtlich zusammengestellt.



Highlights 2018-2019 Übersicht



Erfolgsparameter der digitalen Zukunft
→ Seite 12



Der künstlichen Intelligenz auf der Spur
→ Seite 14



Ticket in die Arbeitswelt von morgen
→ Seite 16



Die LeadershipGarage backstage
→ Seite 18



Im Bann der Digitalkultur
→ Seite 20



Vom aktuellen Ist- in den kulturellen Soll-Zustand
→ Seite 22



Auf Werkstour in kreative Gefilde
→ Seite 24



Praxis und Forschung in einem Zug
→ Seite 26



Auf Innovationsentwicklung eingerichtet
→ Seite 28



Innovative Power Ups und
lehrreiches Insel-Hopping
→ Seite 30



Mit dem Zukunftstaxi in neue Kooperationen
→ Seite 32



KI entwickelt abgehobene Führungskräfte
→ Seite 34



Die Zukunft mit beidhändiger
Führung anpacken
→ Seite 36



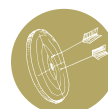
Lernen an anderen Orten



Inside Silicon Valley



Lounge



Benchmark-Studie

Erfolgsparameter der digitalen Zukunft

Wann: 15. Mai 2018

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: Digital Lab der IAV, Berlin

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie Mittelstand und Großunternehmen in der LeadershipGarage voneinander lernen und mit welchen Erfolgsparametern Unternehmen in ihre digitale Zukunft steuern.



**Strategic
Foresight**



**Innovative
Diversity**



**Design
Thinking**



**Change
Management**

*Forschungsergebnis der LeadershipGarage:
Die Erfolgsparameter, mit denen Unternehmen in
die digitale Zukunft steuern.*

Ein Besuch des Digital Lab der IAV in Berlin bildete den Auftakt der jetzt gestarteten LeadershipGarage 2018/19. Erstmals dabei ist die LeadershipGarage Mittelstand, die sich explizit mit den Auswirkungen des digitalen Wandels für den Mittelstand beschäftigt wird.

Wie bereiten sich Unternehmen auf die digitale Zukunft vor? Das fragen sich nicht nur internationale Konzerne und Großunternehmen – auch den Mittelstand stellt der digitale Wandel vor ganz neue Herausforderungen. Für diese wirtschaftlich äußerst relevante Unternehmensgruppe mit ihren ganz spezifischen Fragestellungen hat die LeadershipGarage jetzt erstmals das Projekt LeadershipGarage Mittelstand initiiert. Dabei gilt dieses Projekt, das parallel zur LeadershipGarage Großunternehmen läuft, nicht nur dem Austausch untereinander; vielmehr geht es um die enge Vernetzung beider Projektgruppen, die LeadershipGarage als Collaboration-Tool.

Den Auftakt dieses innovativen Zusammenspiels machte jetzt ein Besuch der LeadershipGarage-Teilnehmenden beim Projektpartner IAV GmbH, die in der Reihe „Lernen an anderen Orten“ an ihren Hauptsitz nach Berlin einlud. Der spannenden Vorstellungsrunde des Unternehmens, das mit weltweit rund 7000 Mitarbeitenden und als führender

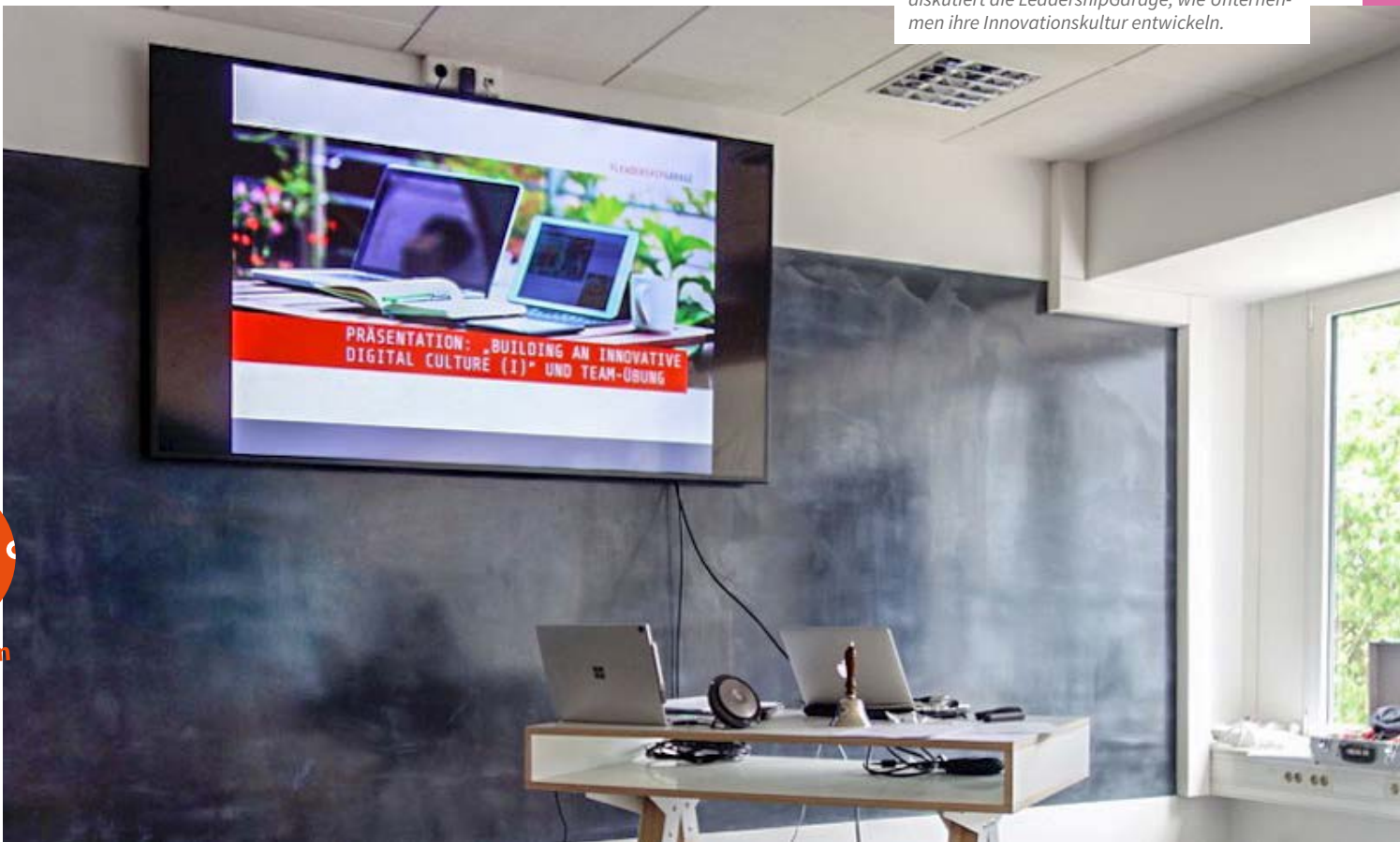


Nährstoff für kreative Energien: Die IAV, Berlin, schafft neue Spielräume für Innovation.

Akteur im Bereich Automotive Engineering mit beiden Beinen bzw. allen vier Rädern in der digitalen Transformation steht, folgte eine Führung durch die digitale Herzkammer der IAV: das hauseigene Digitale Lab.

In diesem Lab bekommen die IAV-Mitarbei-

tenden die Möglichkeit, ihre Arbeit in unterschiedlichen Arbeitsatmosphären umzusetzen – vom klassischen Arbeitsbereich über das gemütliche Wohnzimmer und die Team Area bis hin zum Always-On-Raum, der insbesondere der Verknüpfung der Unternehmensstandorte dient. Zweck und Ziel dieses



Labs mit seinen experimentellen Arbeitsformen ist die Entwicklung innovativer Ideen bis hin zu deren Marktreife.

Um eben diese Veränderungen bisheriger Unternehmensstrukturen hin zu einem innovativen Unternehmen ging es im Anschluss an diese Führung auch in der Präsentation „Building an innovative Digital Culture“, mit der Prof. Sabine Remdisch und Cody Long das eben gesehene Best-Practice-Beispiel durch die wissenschaftliche Perspektive reflektierten. Um herauszufinden, wie Unternehmen ihre digitale Zukunft erfolgreich steuern können, konnte die LeadershipGarage folgende Erfolgsparameter identifizieren: Als ein wichtiges Kriterium gilt die strategische Voraussicht verbunden mit der Fähigkeit, belastbar und „geschmeidig“ auf die – immer schnelleren – Marktveränderungen zu reagieren. Ein zweiter Aspekt gilt der innovativen Diversität des Unternehmens, dabei insbesondere dem Mut, Innovationsentwicklung mit den Augen eines „Venture Capitalist“ zu sehen und somit den Speed und die für Innovationen nötige Fehlertoleranz im Unternehmen zu erhöhen. Ein dritter Baustein ist der Einsatz des Design Thinking, um nicht nur die Mitarbeitenden, sondern alle mit dem Unternehmen verbundenen Akteure in die innovative Unternehmenskultur einzubeziehen. Ebenso stellt das Herausarbeiten der „Critical System Factors“ eine

zentrale Aufgabe des Change Management dar – und als Überbau dieses Wandels gilt es zudem, ein „Netzwerk der Enthusiasten“ zu bilden, zu formen und ständig zu erweitern. Im Zentrum aller Aktivitäten steht dabei die Führungskraft als „Change Agent“ dieses kulturellen Wandels.

Um diese forschungsbasierten Erkenntnisse für die Zuhörenden sogleich erlebbar zu machen, waren die LeadershipGarage-Teilnehmenden nun zu einer Übung eingeladen: In kleinen Gruppen tauschten sie sich jeweils zu ihren zentralen „Change Points“ aus und diskutierten Rahmen- und Einflussfaktoren. Im Ergebnis überraschte nicht nur die Menge, sondern auch die kreative Qualität der so gewonnenen Lösungsansätze.

Die Entwicklung hin zu einer innovativen Unternehmenskultur wird die Teilnehmenden noch weit über diesen erkenntnisreichen Besuchstag hinaus intensiv begleiten – als ein Schwerpunktthema der gesamten Projektperiode 2018/19.

„Zweck und Ziel dieses Labs mit seinen experimentellen Arbeitsformen ist die Entwicklung innovativer Ideen bis hin zu deren Marktreife.“

Gastgeber

Stefan Schmidt und Clemens Beer, IAV
→ Seite 57

Autoren des Beitrags

Team LeadershipGarage
→ Seite 6

Der künstlichen Intelligenz auf der Spur

Wann: 13. Juni 2018

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: CeBIT 2018, Hannover

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage + IBM



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie künstliche Intelligenz den Führungsalltag verändert und welche Fähigkeiten die Führungskraft von morgen braucht.

„Systeme, bei denen der Manager datenbasierte Vorschläge für Gehaltserhöhungen seiner Mitarbeiter erhält, sind bei IBM beispielsweise gerade in der Testphase.“

Unsere jüngste Veranstaltung im Rahmen der LeadershipGarage durften wir in einem ganz besonderen Rahmen stattfinden lassen: In der IBM-Lounge auf der diesjährigen CeBIT in Hannover. Wieder einmal zeigten die Aussteller hier dem Weltpublikum, wo die Reise in Sachen Digitalisierung und Innovation hingehen wird.

Und auch wir waren nicht nur nah dran, sondern mittendrin im Geschehen der digitalen Transformation. Bei unserer anfänglichen Tour durch die sogenannten IBM Experience Hubs erfuhren wir in einem ersten Schnelldurchlauf schon einmal einiges über die neuesten Technologien von IBM, so zum Beispiel über Anwendungsmöglichkeiten künstlicher Intelligenz (KI) im Auto, die einem das

Lesen von lästigen Benutzerhandbüchern abnimmt: Bei Problemen im Auto frage ich künftig einfach meinen digitalen Experten und bekomme eine schnelle, genaue Antwort.

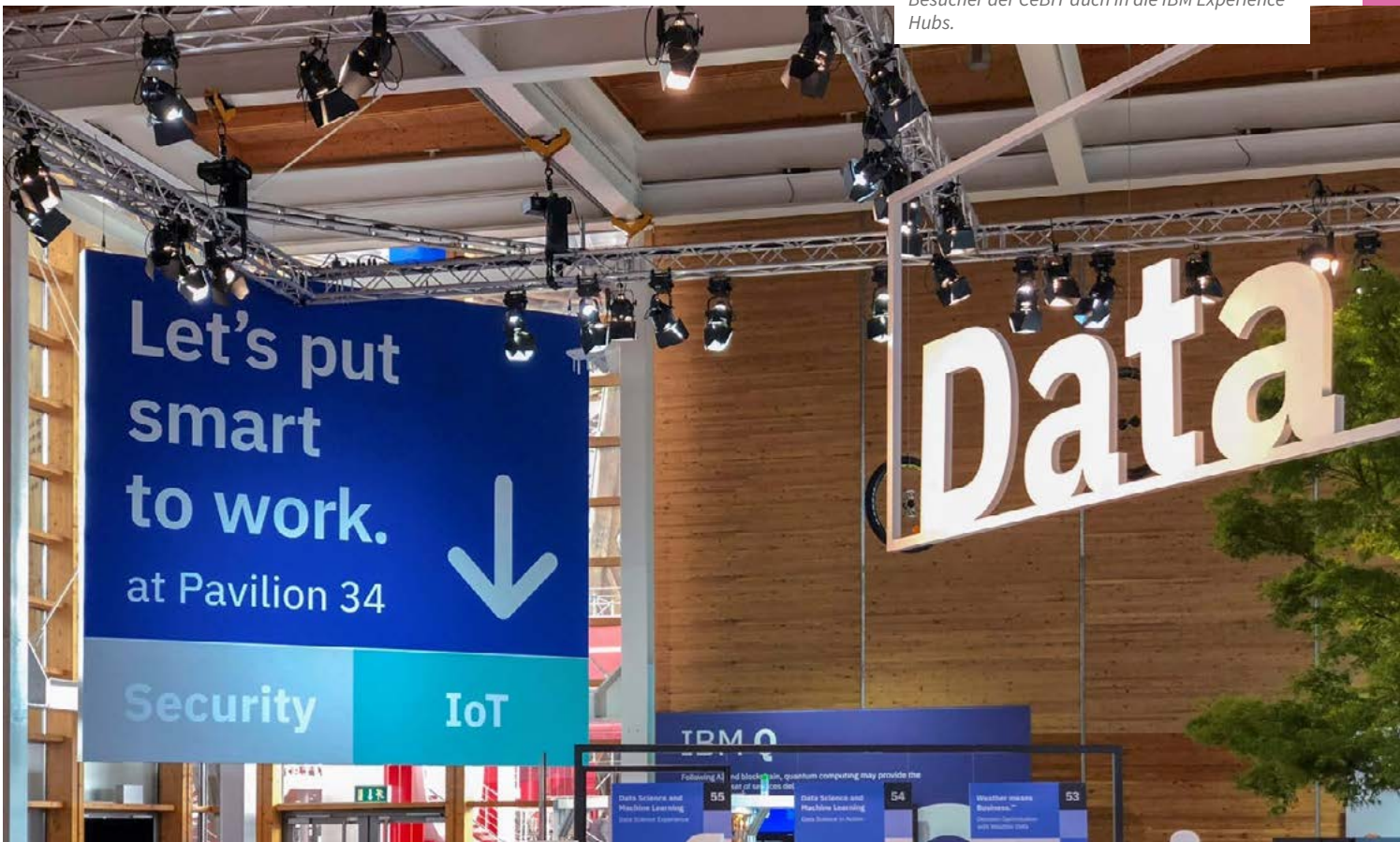
Auch – oder sollte ich sagen „gerade“? – vor dem HR-Bereich macht die KI nicht halt: Systeme, bei denen der Manager datenbasierte

Vorschläge für Gehaltserhöhungen seiner Mitarbeiter erhält, sind bei IBM beispielsweise gerade in der Testphase. Dass neue Kompetenzen notwendig sind, wird beim Blick in die Welt solcher potenziellen KI-Produktanwendungen einmal mehr deutlich. Denn nicht nur IT-Kompetenzen, sondern vor allem auch das kontinuierliche Lernen, der Mut, Neues auszuprobieren und Verant-



Neue Ideen, Impulse, Fragestellungen für den HR-Bereich auf der CeBIT 2018.

Wo geht's lang in Sachen KI? Der Weg führt die Besucher der CeBIT auch in die IBM Experience Hubs.



wortung zu übernehmen und der Blick über den Tellerrand in vollkommen andere Bereiche sind nur einige der Fähigkeiten, wie sie in wirklich innovativen Unternehmen ausgeprägt sind.

In unserer anschließenden Diskussion mit unseren Unternehmenspartnern wird deutlich: An innovativen Ideen mangelt es kei-

neswegs und mutige Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen und „einfach mal ausprobieren“ wollen, sind überall zu finden. Verstärkt müssen in den Unternehmen daher Umgebungen geschaffen werden, die eine rasche Umsetzung im Sinne einer Kultur des Ausprobierens auch zulassen. Wie aber schaffen Großunternehmen gezielt diese Freiräume? Wie wird eine innovative, digitale

Kultur durch die Führungskräfte als Kulturträger gefördert? Und an welchen Stellen setzen Unternehmen sinnvollerweise an, um Innovationen zu fördern?

Dies sind einige der Fragestellungen, die wir im Rahmen unserer nächsten LeadershipGarage Lounge im September beleuchten möchten. Auf unserem „Innovation Walk“ werden die Unternehmen ihre Innovation Stories erzählen. Durch gezielte Einblicke in einzelne Projekte möchten wir verstehen, welche Startup-Methoden wirklich sinnvoll eingesetzt werden können und welchen Einfluss die Führungskraft auf die Entstehung von Innovation nimmt. Ich freue mich sehr, diesen Weg mit einer derart diversen und spannenden Gruppe von Unternehmensvertretern beschreiten zu dürfen!



Gespräche im inspirativen Umfeld: Teilnehmende der LeadershipGarage zu Besuch auf dem CeBIT-Stand von IBM.

Gastgeber

Karin Fuhr und Sven Semet, IBM

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen

→ Seite 7

Ticket in die Arbeitswelt von morgen

Wann: Oktober 2018

Was: Inside Silicon Valley

Wo: Stanford, USA

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage



In diesem Beitrag erfährst du ...

... was die Teilnehmenden des Fachsymposiums „Insight Silicon Valley“ erwartet und wie sie von dieser viertägigen Experience unmittelbar profitierten.

An diesem Montag starten die Teilnehmenden der LeadershipGarage erneut zu ihrer Experience „Inside Silicon Valley“. Das viertägige Fachsymposium bereitet Leader auf ihre Aufgaben und besondere Rolle in der digitalen Zukunft vor – und zwar genau dort, wo diese Zukunft schon gelebte Arbeitswelt ist: im Herzen des Silicon Valley.

Innovation und Vernetzung sind die treibenden Kräfte jeder erfolgreichen Transformation hin zum digitalen Unternehmen. Neben der nötigen technologischen Ausstattung müssen Unternehmen sich dabei vor allem

auf einen Mindset Shift und kulturellen Wandel vorbereiten, der von den Führungskräften ausgehend das gesamte Unternehmen erfasst. Denn es sind die Führungskräfte, die als Kulturträger in diesem Prozess vorangehen werden, um Innovation und Kommunikation quer durch das ganze Unternehmen anzustoßen. Ziel der jährlichen LeadershipGarage Experience „Inside Silicon Valley“ ist es daher, diesen Wandel und die digitale Kultur hautnah und direkt erlebbar zu machen und die entscheidenden Schritte in die digitale Zukunft hier vor Ort gemeinsam zu gehen.

Aus der Forschung der LeadershipGarage wissen wir, dass für die Innovationskraft eines Unternehmens neben dem regelnden und strukturierenden Führungshandeln auch die für kreatives, disruptives Denken und Handeln öffnende Führung wichtig ist. Wie sich dieses sogenannte Exploit- und Explore-Verhalten konstruktiv vereint und „Leading Innovation“ funktioniert, lässt sich wohl nirgendwo so klar ablesen wie im Silicon Valley.

Auf diese Fähigkeit, sich als Leader zukunftsorientiert aufzustellen, zielen die vier Teile ab, die sich die LeadershipGarage Experience als zentrale Themen auf die Fahnen geschrieben hat: Vor Ort und unmittelbar im Geschehen lernen Führungskräfte die Geheimrezepte des Silicon Valley verstehen, tauchen ein in die Innovationskultur, lernen ganz konkret, wie Neues schnell funktionieren kann und an welchen Stellen sie im eigenen Unternehmen ansetzen können, um den digitalen Wandel anzustoßen und auch die Mitarbeitenden für die digitale Zukunft bereitzumachen.

Mit Leben erfüllt werden diese Leitthema in den Vorträgen der für dieses Fachsymposium gewonnenen Professoren der Universität Stanford und Experten aus der Wirtschaft sowie der Startup-Praxis.



Vier Leitthemen – ein Ziel: Das Fachsymposium „Insight Silicon Valley“ der LeadershipGarage macht Führungskräfte auf dem Stanford Campus fit für die digitale Zukunft.



Vier Tage Wissen, Austausch, Diskussion und Networking

Den Anfang macht Prof. Dr. Keith Devlin, Professor für Mathematik in Stanford, bekannt als „The Math Guy“ und Gründer von Brain-Quake, einer innovativen Lernplattform. Anhand der Erfolgs- und Wirkfaktoren des Silicon Valley wird er den Teilnehmenden erklären, warum Unternehmen hier so erfolgreich sind, warum Innovation hier so schnell an den Start gebracht wird und wie es das Silicon Valley schafft, so viel Mitarbeiterpotenzial vor Ort zu halten.

Larry Leifer, Mitbegründer der Design Thinking-Bewegung, wird die Teilnehmenden auf einen Walk & Talk durch seine Wirkungsstätte, die d.school der Stanford University und sein ME310 Lab mitnehmen und im Rahmen eines Design-Thinking-Workshops erläutern, wie Unternehmen die Kundenbedürfnisse in den Fokus nehmen und Empathie zur Schlüsselfähigkeit für Innovationserfolge machen können.

Wie sich Unternehmen als dauerhaft innovative Unternehmen etablieren können, erfahren die Teilnehmenden von Stefan Schnabel, Product Manager bei Google, der in seinem Vortrag die Schlüsselfaktoren der Google-Unternehmenskultur herausstellt und Einblick gibt, wie es Google schaffte, die

für Ideengenerierung nötige „Psychological Safety“ aufzubauen. Und wo Unternehmen heutzutage den Hebel ansetzen müssen, um den digitalen Wandel anzustoßen, erfahren die Teilnehmenden zudem von Banny Bannery, Gründer der Stanford Change Labs, nach dessen Vortrag sich das komplexe System „Unternehmen“ sicher besser analysieren lässt.

Im Workshop des erfolgreichen Valley-Gründers Jens Horstmann lernen die Teilnehmenden, wie Führungskräfte ihre Unternehmensmodelle an schnell wachsende, innovative Märkte anpassen und dabei auch Start-ups in ihre Entwicklung einbeziehen können.

Diese Themenvielfalt bietet das Fachsymposium „Inside Silicon Valley“ im Rahmen eines strukturierten Intensiv-Programms, das die besonderen Herausforderungen der digitalen Zukunft für Unternehmen über die Module „Erleben – Verstehen – Transferieren“ vermittelt. Die Teilnehmenden lernen forschungsbasierte und praxiserprobte Tools zur digitalen Transformation kennen. Zudem bietet dieses Fachsymposium einzigartigen Chancen der Vernetzung mit Unternehmensvertretern, Wissenschaftlern und den Digital Entrepreneurs aus aller Welt.

Geleitet wird die LeadershipGarage Experience auch in diesem Jahr von Prof. Dr. Sabi-

ne Remdisch, die seit 2014 als Gastwissenschaftlerin an der Stanford University zum Thema Arbeit und Lernen in der digitalen Arbeitswelt forscht und durch dieses von ihr konzipierte Experience-Programm führt. Als Wirtschaftspsychologin wird sie in ihrem Slot mit dem Titel „Leadership through Relationships“ den Blick der teilnehmenden Führungskräfte für die soften, die kulturellen Aspekte des digitalen Wandels schärfen und vermitteln, wie sie als Leader eine innovative digitale Kultur gestalten. Die Teilnehmenden werden lernen, warum es bei aller Digitalisierung doch immer auf die zwischenmenschliche Verbindung ankommt und Reflexionsanstöße erhalten, wie sie das im Silicon Valley Erlebte und Erlernte optimal für sich nutzen können. Zudem öffnet Prof. Dr. Sabine Remdisch den Teilnehmenden ihre Netzwerke und damit eine weitere Tür in die digitale Zukunft – denn: „It's all about Networks“ im Silicon Valley.

Gastgeber
LeadershipGarage
→ Seite 6

Autoren des Beitrags
Team LeadershipGarage
→ Seite 6

Die Leadership-Garage backstage

Wann: 24. September 2018

Was: Lounge, Vorbereitung

Wo: Leuphana Universität Lüneburg

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie die LeadershipGarage ihre jährlichen Lounge-Events entwickelt und wie Unternehmen ihre Projekte auf den „Innovation Walk“ bringen.

Eine funktionierende Digital- und Innovationskultur ist der Dreh- und Angelpunkt zukunftsfähiger Unternehmen – und daher eins der Topthemen der LeadershipGarage und ihrer Unternehmenspartner, die ihre aktuellen Innovationsprojekte erstmals auf dem Innovation Walk präsentieren werden.

Der Blick eilt voraus an diesem herbstlichen Montag im siebten Stock des Zentralgebäudes der Leuphana Universität Lüneburg: Hier planen die Unternehmenspartner der LeadershipGarage rund um Prof. Dr. Sabine Remdich ihre nächste LeadershipGarage Lounge, die am 24.01.2019 in Frankfurt stattfinden wird. Die inspirierende Kulisse wird dieses Mal die sogenannte Klassikstadt bilden – das ist ein zu einem innovativen Business-Space umgestaltetes ehemaliges Fabrikgebäude mit Schwerpunkt „Automotive“. Sehr passend also für den „Innovation Walk“, der sich wie ein Laufsteg durch diese Lounge ziehen wird und auf dem die Unternehmenspartner der LeadershipGarage ihre brandaktuellen Innovationsprojekte dem ausgewählten Fachpublikum aus Wissenschaft und Wirtschaft präsentieren werden.

An diesem Tag bilden noch die Unternehmenspartner selbst das kritische Publikum, das sich um die jeweils vortragenden Unternehmensvertreter versammelt hat. Insgesamt sind es sieben Unternehmen, die sich vorwa-

gen und ihre Innovationsprojekte so detailliert wie möglich umreißen: Aventics gibt Einblick in die Fortentwicklung eines Prototyps, der mittels digitaler Technologie das Thema „Pneumatik“ für Kunden künftig sichtbar und praktisch analysierbar macht. Die Bundesagentur für Arbeit wagt den ungewöhnlichen Schritt, dem Fachkräftemangel im eigenen Hause mit einem Gamification-Tool zu begegnen. Die Firma Diehl hat sich die Entwicklung eines agilen Leitbildes und eines daran orientierten internen Wissensnetzwerkes zum Ziel gesetzt. enercity entwickelt den Mindset Shift hin zu einer Digital Culture aus einem ganz autonom geführten Strukturwandlungsprozess heraus. Die Digital IT bei E.ON untermauert über die Entwicklung einer gemeinsamen Vision ihre Aufgabe als Unternehmensinnovatoren. Hannover Airport wird ihren Mitarbeitenden in der Gepäckbeförderung künftig mit digitaler Energie ganz praktisch unter die Arme greifen. Die Braunschweigische Landessparkasse geht den spannenden und bewegten Entwicklungsweg hin zur Implementierung eines neuartigen FinTech-Tools. Und die IAV Automotive Engineering setzt zur Generierung neuer zukunftsfähiger Services und Produkte künftig verstärkt auf digitale Tools und interne und unternehmensübergreifende Kollaborationen.

In ihrer Summe spielen die – heute noch hinter verschlossenen Türen präsentierten – In-

novationsprojekte der LeadershipGarage auf den unterschiedlichsten Ebenen und reichen von der Produkt- und Prozessinnovation bis hin zur Entwicklung und Implementierung mutiger, innovationsorientierter Struktur- und Geschäftsmodelle.

Innovationen zum Nachschlagen

Auf die Besucher der LeadershipGarage Lounge 01/2019 warten somit einzigartige Einblicke in die Innovationspraxis verschiedenster Unternehmen, die sie auf dem „Innovation Walk“ und ebenso als Bühnenspräsentationen Schritt für Schritt in eine funktionierenden Digital Culture mitnehmen werden. Und alle gezeigten Innovationsprojekte werden zudem als Innovation Stories in einem Booklet erscheinen. Dadurch sollen die Abläufe und Phasen von Innovationsprojekten authentisch und hautnah erlebbar und zur inspirierenden Pionierleistung für jedes Unternehmen gemacht werden. Die Unternehmenspartner der LeadershipGarage treten also nicht nur als Innovatoren ihrer selbst auf, sondern verstehen sich über den eigenen Tellerrand hinaus als Trigger unternehmerischer Innovationsvorhaben. Dabei reicht die Bandbreite vom Großunternehmen wie Audi, Deutsche Bahn oder Airbus bis hin zu erfolgreichen Vertretern des Mittelstands. Ergänzend dazu wird Prof. Dr. Sabine Remdich, Leiterin der LeadershipGarage, die neuesten

Heute im Zentralgebäude der Leuphana Lüneburg – morgen in der Klassikstadt Frankfurt: Die LeadershipGarage plant ihre LeadershipGarage Lounge 01/2019.



Forschungsergebnisse der LeadershipGarage Research Group zum Thema Digital Culture vorstellen und direkt mit den Lounge-Gästen diskutieren. Darüber hinaus kann auch jedes Unternehmen selbst anhand verschiedener interaktiver Formate – zum Beispiel in einer digitalen Fahrprüfung – testen, inwieweit die eigene Unternehmenskultur schon auf dem Weg in eine Digital- und Innovationskultur ist.

Freuen können sich die Besucher zudem auf den diesjährigen Lounge-Kooperationspartner Odgers Berndtson. Das Unternehmen zählt zu den führenden Personalberatungen und ist zugleich Initiator des jährlich erscheinenden Manager-Barometers. Auf dieser Lounge werden die spannenden Ergebnisse der aktuellen Umfrage präsentiert und um wertvolle Tipps zur Umsetzung in die Praxis erweitert.

Gastgeber

LeadershipGarage

→ Seite 6

Autoren des Beitrags

Team LeadershipGarage

→ Seite 6

Im Bann der Digitalkultur

Wann: 13. November 2018

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: Diehl Aviation, Hamburg

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage/Mittelstand



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie sich digitale Innovationsprozesse gestalten lassen und wie eine erfolgreiche Digitalkultur ganz praktisch aussehen kann.

Am 13. November kam unsere LeadershipGarage-Mittelstandsrunde erneut zusammen. Dieses Mal trafen wir uns bei Diehl Aviation in Hamburg. Das Digital Transformation Office hat sich hier eine richtig kreative Oase geschaffen. In den offenen Büroräumen mit Elbblick gibt es keine festen Arbeitsplätze mehr und in einem separaten Design-Thinking-Raum werden Kreativsessions durchgeführt. Während unseres Treffens saßen wir auf Hockern und in Sitzsäcken und sahen ab und zu Flugzeuge vom nebenliegenden Airbus-Gelände zu ihren Testflügen starten.

Digital Transformation bei Diehl

Simon Krasowski gibt uns einen Einblick in die Arbeit des Digital Transformation Offices: Ziel der Abteilung ist die strukturierte Entwicklung der Themenfelder rund um die Digitalisierung für das Unternehmen. Den Kick-off bildete ein im letzten Jahr durchgeführter Workshop, in denen Fragen wie Welche Trends gibt es? Was passiert in der Luftfahrt? Worauf wollen wir uns fokussieren? beleuchtet und anschließend acht „Playing Fields“ abgeleitet wurden. Diese Handlungsfelder reichen von Themen der internen Prozessentwicklung über neue, digitale Geschäftsmodelle bis hin zum kulturellen Wandel.

Der digitale Innovationsprozess bei Diehl

Um digitale Innovationen im Unternehmen zu unterstützen, haben Simon und sein Team einen Prozess entwickelt, bei dem neue Ideen inklusive ihres jeweiligen Ideengebers strukturiert drei Gates durchlaufen. Der Ideengeber erhält beispielsweise zu Anfang Training im Bereich Design Thinking oder Business Model Canvas, um seine Idee zu pitchen und – sofern sie Gate 1 durchläuft – weiterzuverfolgen und in die Organisation zu integrieren. Damit sollen Mitarbeitende ermutigt werden, neue Ideen zu entwickeln. Doch neue, ungewisse Innovationen voranzutreiben ist oftmals gar nicht so einfach. Es erfordert einerseits Zeit für neue Ideen neben dem laufenden Tagesgeschäft und geht andererseits auch einher mit einem kulturellen Wandel in den Unternehmen.

„Um digitale Innovationen im Unternehmen zu unterstützen, haben Simon und sein Team einen Prozess entwickelt, bei dem neue Ideen inklusive ihres jeweiligen Ideengebers strukturiert drei Gates durchlaufen.“



Wie sieht eine erfolgreiche Digitalkultur aus?

Anstatt an dieser Stelle die üblichen Buzzwords wie Agilität und Risikobereitschaft zu nennen, hat die LeadershipGarage rund 2.315 Führungskräfte in der DACH-Region befragt, um ganz strukturiert eine zukunftsfähige Digitalkultur beschreiben zu können. Mit dem resultierenden „Digital Culture Fit“ gelingt es uns, genau die Kulturmerkmale zu identifizieren, die Unternehmen im digitalen Wandel benötigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Ergebnisse dieser umfassenden Studie werden durch Prof. Dr. Sabine Remdisch vorgestellt und mit den Unternehmen diskutiert. Nun soll eine gemeinsame Benchmark-Studie mit unseren rund 20 Partnerunternehmen durchgeführt werden, um Vergleiche zwischen der Digitalkultur unserer Partner aus Mittelstand und Großunternehmen und der großen, vorangegangenen Stichprobe zu ermöglichen.

Die Produktion bei Diehl

Nach dem gemeinsamen Mittagessen erhalten wir Einblicke in die Produktion bei Diehl Aviation; genauer gesagt in die Lavatory Produktion. Hier werden Flugzeugtoiletten unter anderem für den A380 konzipiert und gebaut. Es ist wirklich höchst spannend, die komplette Produktion – vom Rohmaterial bis hin zur fertigen Bordtoilette – zu verfolgen. Besonders interessant sind dabei natürlich nicht die kleinen Bordtoiletten (wie ich sie von meinen Reisen kenne), sondern die im First-Class-Bereich, die über ganze Bäder verfügen (wie ich sie nicht kenne;-)). Auch mit dem Produktionsbereich arbeiten Simon und sein Team eng zusammen, zuletzt durch die Einführung eines Kanban-Boards.

Welche innovativen Projekte stehen in unseren Partnerunternehmen an?

Neben dem „Digital Culture Fit“ präsentieren unsere Unternehmen am 24.01.2019 in der Frankfurter Klassikstadt Innovationsprojekte, an denen sie gerade arbeiten.

Gastgeber

Simon Krasowski, DIEHL Aviation
→ Seite 51

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen
→ Seite 7

Vom aktuellen Ist- in den kulturellen Soll-Zustand

Wann: 24. Januar 2019

Was: Benchmark-Studie/Lounge

Wo: Klassikstadt Frankfurt

Wer: LeadershipGarage + Odgers Berndtson



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie Unternehmen die Merkmale ihrer Unternehmenskultur erfassen und welche Mindsets künftig wichtig sind.

„Mit dem ‚Digital Culture Fit‘ haben Unternehmen von nun an ein Tool an der Hand, mit dem sie messen können, wie gut sie kulturell für die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt aufgestellt sind.“

Bei der LeadershipGarage Lounge 01/2019 präsentierte Prof. Dr. Sabine Remdisch die Ergebnisse der aktuellen Studie zur Digitalen Kultur und den Digital Culture Fit.

Für die vielen Teilnehmenden, die sich in der Frankfurter Klassikstadt zur LeadershipGarage Lounge 01/2019 eingefunden hatten, begann der Tag mit dem ebenso spannenden wie interaktiven Vortrag, in dem Prof. Dr. Sabine Remdisch das Kernthema dieser Lounge auf den Punkt brachte: Die Bedeutung der Digitalen Kultur für den künftigen Unternehmenserfolg und die Chancen, die sich für Unternehmen durch den Digital Culture Fit als neues Benchmark ergeben. Die Studie, die diesen Erkenntnissen zugrunde liegt, hat Prof. Dr. Sabine Remdisch zusammen mit Dr. Thomas Petzel im Rahmen des „Manager-Barometers 2018/2019“ umgesetzt, an der dieses Mal rund 2.460 Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben. Initiator dieses jährlich durchgeführten Top-Trendbarometers ist die Personalberatungsgesellschaft Odgers Berndtson, die diese Lounge als Kooperationspartner inspirierte.

Eine „Kultur“, so erfuhren die interessierten Zuhörenden zum Einstieg in das Thema, ist ein System der in einem Unternehmen gemeinsam geteilten und gelebten Werte und Verhaltensweisen. Die Unternehmenskultur

ist damit die gemeinsame Basis jedes Unternehmenshandelns und gilt als Basis des Unternehmenserfolgs. In der Studie wurde diese Unternehmenskultur durch insgesamt 41 unterschiedliche Kulturmerkmale fassbar gemacht, die in ihrer Gesamtheit sowohl traditionelle wie auch Merkmale der neuen, schnellen, agilen digitalen Arbeitswelt einschließen: Die eher traditionellen Merkmale repräsentieren Leistungserwartung, Ergebnisorientierung, Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung und Arbeitsplatzsicherheit, während zu den neuen Merkmalen Risikobereitschaft, Agilität und Flexibilität, die schnelle Nutzung von Chancen oder auch ein freier Informationsaustausch zählen. Um diese Vielzahl an Merkmalen leichter interpretierbar zu machen, wurden sie mit Hilfe einer Faktorenanalyse verdichtet. Und dabei zeigte sich, dass sie drei unterschiedlichen Mindsets zugeordnet werden können: dem Innovation, dem Performance und dem Social Mindset. Das Innovation Mindset umfasst all jene Kulturmerkmale, die in der zukünftigen, innovativen und agilen Unternehmenswelt wichtig sind. Im Performance Mindset finden sich die Kulturmerkmale, die Leistung und Ergebnisorientierung in den Vordergrund rücken. Und das Social Mindset nimmt die Kulturmerkmale, die das Wohl der Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse sowie stabile Strukturen in den Blick nehmen, auf.

Interessiert lauschten die Lounge-Teilnehmenden den aktuellen Erkenntnissen und Ergebnissen rund um die Digitale Kultur und diskutierten interaktiv mit Prof. Dr. Sabine Remdisch.



Ebenfalls wurden die Führungskräfte der Stichprobe gefragt, wie sie die jeweiligen Ausprägungen in ihrem Unternehmen einschätzen – und zwar in Bezug auf den IST- und ebenso auch in Bezug auf den wünschenswerten SOLL-Zustand. Die Kulturmerkmale der neuen digitalen Arbeitswelt lösen die traditionellen Merkmale keineswegs komplett ab. Zwar sind es im Vergleich zwischen den Ist- und Soll-Ausprägungen vor allem die Merkmale aus dem Innovation Mindset, bei denen die Führungskräfte einen besonderen Entwicklungsbedarf sehen. Aber die befragten Führungskräfte wünschen sich ebenso eine hohe Ausprägung der eher traditionellen Kulturmerkmale.

Mit dem „Digital Culture Fit“ haben Unternehmen von nun an ein Tool an der Hand, mit dem sie messen können, wie gut sie kulturell für die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt aufgestellt sind. Durch den Vergleich mit der großen, bereits zur Verfügung stehenden Datenbasis kann identifiziert werden, in welchen Kulturbereichen das Unternehmen noch Optimierungsbedarf hat, um die Digitalisierung voranzutreiben und den künftigen Unternehmenserfolg zu fördern.

→ Eine Zusammenfassung der Studie zum Digital Culture Fit können Sie in unserem Booklet [„Innovativ unterwegs. Unternehmen entwickeln ihre Digitale Kultur“](#) noch einmal im Detail nachlesen.



Gastgeber

LeadershipGarage & Odgers Berndtson
→ Seite 6

Autoren des Beitrags

Team LeadershipGarage
→ Seite 6

Auf Werkstour in kreative Gefilde

Wann: 28. Februar 2019

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: Volkswagen Nutzfahrzeuge, Hannover

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie Unternehmen ihre Innovationsprogramme an den Start bringen und wie Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden können.

„Schnell wird deutlich, dass die Stolpersteine vor allem psychologischer Natur sind, wie die Angst vor Neuem oder eine fehlende psychologische Sicherheit.“

Nach unserem gemeinsamen Lounge-Event im Januar war es am 26. März wieder soweit: Die LeadershipGarage-Teilnehmenden kamen erneut zusammen, diesmal bei Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) in Hannover (ein ganz herzliches Dankeschön an die Organisatoren und Impulsgeber bei VWN!). An diesem Morgen füllte sich nach und nach der Konferenzraum im Herzen des Hannoveraner Werkszentrums mit den Teilnehmenden der Großunternehmen und unseren Partnern aus dem Mittelstand.

Hands-on-Innovationskultur bei Volkswagen

Mit dem Thema Digital-/ Innovationskultur haben wir den Faden unserer Lounge wieder aufgegriffen und da angesetzt, wo wir

letztes Mal aufgehört haben. So ist VWN mit der Vorstellung eines Projektes eingestiegen, das zeigt, wie innovative Formen der Zusammenarbeit, neues Führungsverständnis und Bottom-up-Kultur in einem Großkonzern gelebt werden können: WEsion – a change agent learning journey. Dahinter verbirgt sich ein Programm für junge Talente und Ideengeber aus dem VW-Konzern, die innovative Ideen haben. Die „Reise“ oder das Programm besteht aus mehreren Modulen, in denen der Teilnehmer lernt, unternehmerisches Denken zu schärfen, ein Team aufzubauen, Innovation zur Marktreife zu führen und sich persönlich weiterentwickelt. Mich hat nicht nur die Vielseitigkeit des Programms beeindruckt, sondern auch, dass die Teilnehmenden an anderen Orten Erfahrungen sammeln, beispielsweise in der

Berliner Startup-Szene. Die Bewerbung erfolgt teilweise über Selbstnominierung. Für die bald neu startende Runde haben sich die Verantwortlichen etwas ganz Besonderes einfallen lassen: Auswahlverfahren a la The Voice: Die Bewerber haben zwei Fragen erhalten, deren Antworten sie als Tonaufnahme an das Auswahlteam schicken müssen. Und dass das Programm Früchte trägt, zeigt Marek, Teilnehmer und VWN-Mitarbeiter aus der letzten Runde. Mit seiner VOICE-App, die bald online geht, ermöglichen es Marek und sein Team allen Mitarbeitenden, Feedback zu neuen VW-Inhouse-Produkten zu geben. Das Feedback wird durch einen Algorithmus direkt vom verantwortlichen Experten erhalten und kann in die weitere Produktentwicklung so mit einfließen. Durch die App sollen Prozesse und Innovationen befördert,



Damit ging's auf Werkstour durch die Hallen der VWN.



Diskussion zu den Stolpersteinen und Lösungssätzen in der Digitalkultur.



Unsere Workshop-Räumlichkeiten inmitten des Werksgeländes bei VWN.



Schubladendenken aufgebrochen (jeder kann Feedback geben!) und durch frühes Feedback Kundenorientierung gewährleistet werden.

Agiles Arbeiten bei energycity

Auch unser Partnerunternehmen energycity setzt an der eigenen Innovation Story an. Das Unternehmen befindet sich auf dem Weg vom reinen Stromlieferanten hin zum Dienstleistungsanbieter: Das Ziel, dem Kunden Erlebniswelten zu schaffen, geht einher mit neuen Innovationen und einem Fokus auf den Kunden, erzählt Arbeitsdirektor Kai-Uwe Weitz. Das Unternehmen experimentiert so mit neuen Formen der Zusammenarbeit, wie die Gründung des hauseigenen Labs zeigt. Corinna und Kim erläutern, dass sie (gemeinsam mit fünf weiteren Kollegen) komplett selbstorganisiert im Lab arbeiten und New Work bei energycity vorantreiben möchten. Das Kernteam setzt sich aus Personen komplett unterschiedlicher Bereiche zusammen. Das Team hat drei Arbeitsschwerpunkte festgelegt, die sich in drei Lanes aufteilen: Die Fokus Lane beschäftigt sich mit dem Thema Recruiting neu denken und der Fragestellung Wie finden, binden und begeistern wir Digitalspezialisten?

In der Lab Lane werden zum Beispiel Netzwerkveranstaltungen geplant oder die Kom-

munikationen in den Konzern organisiert. Die Orga Lane umfasst alle Themen rund um Dienstreisen, Präsentationen, Termine.

Lieber auf neuen Wegen stolpern, als in alten Bahnen auf der Stelle treten

Ganz nach diesem von Corinna und Kim vorgestellten Zitat geht es in den anschließenden Workshop: In unternehmensübergreifenden Teams beschäftigen wir uns mit Stolpersteinen im Rahmen von Digital-/Innovationskulturen. Dafür überlegen sich die Teilnehmenden einen konkreten Stolperstein und eine Persona dazu, bevor sie in einem Design-Thinking-Ansatz erste Lösungsansätze entwickeln. Schnell wird deutlich, dass die Stolpersteine vor allem psychologischer Natur sind, wie die Angst vor Neuem oder eine fehlende psychologische Sicherheit. Stellvertretend für die vielen Personas, die an diesem Tag entstanden sind, steht Beate: eine Führungskraft aus dem Bereich „Vertrieb“. In ihrem Bereich ist viel in Bewegung: neue Produkte entstehen, Routinen und geliebte Prozesse „wackeln“, digitale Tools erhalten vermehrt Einzug und Beate fühlt sich zunehmend unsicher in dieser neuen Welt. Die Frage ist hier, wie Beate diese Angst genommen werden kann. Mit einer derartigen Frage geht nun jeder Teilnehmende ins Brainstorming. Die Teilnehmenden sollen so neue, frische, unternehmensfrem-

de Sichtweisen auf ihre Herausforderungen kennenlernen und vielleicht andersartige Lösungsansätze entwickeln.

Insgesamt war es ein abwechslungsreicher Tag mit vielen, neuen Impulsen und Ansätzen für unsere Teilnehmenden! An dieser Stelle nochmals ein ganz herzliches Dankeschön an VWN für die Ausrichtung des Termins und eure Gastfreundschaft!

Wir bleiben übrigens beim Thema „Digital-/Innovationskultur“: Mit unserem entwickelten wissenschaftlichen Tool Digital Culture Fit finden die Teilnehmenden als Nächstes heraus, wie gut ihre Kultur für die digitale Welt aufgestellt und an welchen Stellen es noch holprig ist.

Ergebnisse gibt's dann im Mai ... Wir freuen uns auf diesen Termin!

Gastgeber

Beate Brandes & Team, Volkswagen Nutzfahrzeuge

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen

→ Seite 7

Praxis und Forschung in einem Zug

Wann: 07. Mai 2019

Was: Lernen an anderen Orten/Benchmark-Studie

Wo: Deutsche Bahn, Berlin

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage

„Interessant ist, dass alle Unternehmen – egal welche Größe und Branche – vor ähnlichen Herausforderungen bei der Implementierung ihrer Digitalkultur bzw. genauer des Innovation Mindset stehen.“

Weiter geht's in der LeadershipGarage: Am 7. Mai trafen wir uns bei der Deutschen Bahn. Und zwar in deren neuem Coworking Space am Potsdamer Platz. In der Digital Base sind viele zentrale Digitalisierungseinheiten der Deutschen Bahn seit etwa drei Monaten gebündelt und können in kreativer Atmosphäre optimal an der Mobilität der Zukunft arbeiten. Über den Dächern Berlins hieß von Christian Holz von der DB Akademie auf der Meeting-Etage der Digital Base willkommen. Auf unserer Agenda stand die Auswertung des Digital Culture Fit für die anwesenden Unternehmen – ein Instrument, mit dem Unternehmen genau analysieren können, wie weit ausgeprägt ihre Digitale Kultur ist und an welchen Stellschrauben sie auf dem Weg in ihre Digitalkultur drehen müssen. Eine Digitalkultur setzt sich dabei aus drei unterschiedlichen Mindsets zusammen:

Innovation Mindset

Freier Informationsaustausch
Agilität und Flexibilität
Chancen schnell nutzen
Übergreifende Zusammenarbeit
Transparenz und Öffentlichkeit
Vertrauen

Performance Mindset

Ergebnisorientierung
Leistungsorientierung
Wettbewerbsorientierung
Hohe Maßstäbe
Kundenorientierung
Qualitätsbewusstsein

Social Mindset

Stabilität
Arbeitsplatzsicherheit
Soziale Verantwortung
Harmonie
Nähe zum Menschen
Fairness

Die LeadershipGarage zeigt: die drei Mindsets einer erfolgreichen Digitalkultur.



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie Unternehmen die Weichen in ihre digitale Zukunft stellen und warum das Innovation Mindset ein zentrales Element ist.

Unsere vorläufige Stichprobe aus den Unternehmen der LeadershipGarage umfasst 221 Probanden aus neun Unternehmen. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig ein ausgeprägtes Innovation Mindset ist. Das nämlich geht nicht nur einher mit mehr Digitalisierungszufriedenheit, sondern auch einer höheren Arbeitgeberattraktivität, einer höheren wahrgenommenen transformationalen Führung und einem ausgewogeneren Ambidextrie-Verhalten. Vor diesem Ergebnis und der Tatsache, dass Performance- und Social-Mindset generell schon höher ausgeprägt sind, sollten Führungskräfte einen stärkeren Fokus auf den Aufbau des Innovation-Mindset in ihrem Team legen und sich fragen: Wie fördere ich den Innovation Mindset bisher in meinem Team und wie kann ich ihn zukünftig noch besser fördern?

Um genau diesen Praxistransfer zu diskutieren, haben sich die Teilnehmenden in Kleingruppen ebensolche Fragestellungen überlegt, für die sie anschließend in einem Kreativworkshop Lösungsideen entwickelt haben – zum Beispiel: Wie kann Führung gestaltet sein, die Flexibilität und agiles Arbeiten ermöglicht? Wie fördere ich das Digital Leadership im mittleren Management?

In Runde 1 haben die Teilnehmenden ihre Fragen mit Teilnehmern aus anderen Branchen diskutiert, um ganz gezielt ihre Pers-

Lernen immer wieder Neues: die Teilnehmenden der LeadershipGarage zu Gast bei der Deutschen Bahn.



pektive bezogen auf ihre Fragestellung zu erweitern und Best Practices sowie Worst Practices auszutauschen. In den nächsten Schritten haben die Kleingruppen Ideen und Lösungsansätze entwickelt. So überlegte sich eine Gruppe beispielsweise ganz konkret, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um das mittlere Management als Enabler im Prozess an Bord zu haben, welche Ansatzpunkte sie dabei berücksichtigen sollten. Ein anderes Team definierte, wie sie die Ausprägungen des Innovation Mindset für die Mitarbeiter verstehbar, fühlbar und greifbar machen können und entwickelte erste kleine Tools dazu.

Die Teilnehmenden nehmen ihre Ideen nun mit in ihre Unternehmen – wir sind gespannt auf Berichte, was ausprobiert und umgesetzt wurde! Interessant ist, dass alle Unternehmen – egal welche Größe und Branche – vor ähnlichen Herausforderungen bei der Implementierung ihrer Digitalkultur bzw. genauer des Innovation Mindset stehen. Insofern ist dieser unternehmensübergreifende Austausch extrem wichtig, um verschiedene Ansätze und Denkweisen kennenzulernen und schlussendlich zu überlegen, welche Ansätze am besten zum eigenen Unternehmen passen.



Auf der Höhe der Zeit: unternehmensübergreifende Workshops im Coworking Space der Deutschen Bahn in Berlin.

Unsere nächsten Schritte in der LeadershipGarage

Im Juli treffen wir uns bei unserem Partner Aventics. Dort erproben wir mit unseren Teilnehmenden eine Toolbox, die gezielt die Ausprägungen des Innovation Mindset in den Unternehmen stärken soll.

Gastgeber

Christian Holz, Deutsche Bahn

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen

→ Seite 7

Auf Innovationsentwicklung eingerichtet

Wann: 21. Juni 2019

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: Hannover Airport, Hannover

Wer: Hannah Vergossen + Hannover Airport



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie Unternehmen ihre Kreativräume einrichten und worauf es dabei besonders ankommt.

Unternehmen arbeiten nicht nur zunehmend mit der Design-Thinking-Methodik. Viele richten auch entsprechend dazu Räume ein, in denen das kreative Brainstorming über Abteilungs- und Hierarchieebenen hinaus einen sichtbaren Platz im Unternehmen finden soll. Nachdem am Hannover Airport die ersten Kolleginnen und Kollegen vor einigen Wochen bei uns an der Leuphana Universität Lüneburg die Design-Thinking-Methodik kennengelernt haben, geht der Airport nun den nächsten Schritt: Mitten im Terminal C ist der Raum zu finden, der bereichsübergreifend von ca. 20 Kolleginnen und Kollegen gemeinsam als Design-Thinking-Raum eingerichtet wird. Letzte Woche war ich zu Gast beim wöchentlichen Meeting der „Design Thinker“ am Airport und habe mir einen ersten Eindruck vom Raum verschafft. Schon die Raumgestaltung an sich ist eine erste kreative Teamaufgabe und lässt sich mit learning by doing beschreiben.

Struktur schaffen

Bevor über Möbelemente nachgedacht wird, sollten die Bereiche definiert werden, die der Raum haben wird: Da wäre die Keimzelle – der Hauptbereich, in dem Innovationen stattfinden sollen (home base). Wichtig ist, dass dieser offen gestaltet ist, um Kollaboration und Zusammenarbeit zu fördern, gleichzeitig aber auch den Teams

ermöglicht, für sich zu sein. Beschreibbare, auf einer Deckenschiene eingehängte, verschiebbare Kapa-Boards stellen hier beispielsweise eine schöne, flexible Möglichkeit dar, um schnell einen sicheren Raum für Gruppen-Brainstorming zu schaffen.

Die gathering bases sind die Bereiche im Raum, an denen Menschen sich – informell – treffen. Das kann ganz klassisch der Kopierer oder die Kaffeemaschine sein oder aber der Kühlschrank, gefüllt mit Getränken und Obst. Hier sollte überlegt werden, welche und wie viele dieser Bases eingerichtet werden, um eben auch diesen wichtigen, informellen Austausch zu fördern. Die transition bases sind die Verbindungen zwischen den Bereichen. Ihnen wird oft nicht viel Bedeutung beigemessen, obwohl sie sehr wichtig und bei der Raumgestaltung nicht zu unterschätzen sind. Durch sie wird ein schnelles Zurechtfinden im Raum für den User erst möglich. In größeren, unübersichtlichen Räumen kann man zum Beispiel mit Wegmarkierungen arbeiten, um den Kreativ-vom Meeting-Bereich und der Lounge-Ecke abzugrenzen. Visuelle Abgrenzungen können auch durch unterschiedliche Wandfarben oder bunte Teppiche im Kreativbereich geschaffen werden. Das vierte Element sind die support structures. Sie umfassen alles, was die kreative Arbeit unterstützt. Das sind unter anderem Materialien, die im Design

Thinking zum Einsatz kommen. Wichtig: Das Material, das zum Beispiel auf kleinen Servierwagen gelagert werden kann, muss von überall aus im Raum gut zu erreichen sein!

Flexibel sein

Design Thinking lebt von möglichst diversen Teams, die gemeinsam brainstormen und unterschiedliche Perspektiven in die Runde bringen. Ideen werden durch Prototypen schnell anfassbar gemacht. Insofern sollte der Raum möglichst flexibel gestaltet sein, damit die Anwender diesen ihren Wünschen und Vorstellungen entsprechend gestalten können und beispielsweise einen sicheren Platz schaffen, in dem sie ungestört diskutieren können.

Um eine maximale Flexibilität zu ermöglichen, sollten Tische, Materialwagen, Stühle und Regale auf Rollen gesetzt werden. Gut zu überlegen ist nicht, was auf Rollen steht, sondern was nicht. Gibt es Elemente im Raum, die an einem festen Platz bleiben und nicht durch den Anwender konfiguriert werden? Beispielsweise der Bartisch in der Kaffeelounge, der immer am selben Platz steht? Je weniger Konfiguration möglich, umso besser nutzbar für den unerfahrenen Design Thinker. Es braucht eine gewisse Erfahrung, um den Space so „zurechtzurücken“, dass kreativ(-ste) Arbeit möglich ist. Aber: lear-



„Design Thinking lebt von möglichst diversen Teams, die gemeinsam brainstormen und unterschiedliche Perspektiven in die Runde bringen. Ideen werden durch Prototypen schnell anfassbar gemacht.“

ning by doing – einfach mal ausprobieren, wie es am besten funktioniert und anschließend anpassen ...

Das sind einige erste Ansatzpunkte, nach denen auch wir bei der Einrichtung unseres neuen Institutsbüros als Coworking Space auf dem Campus der Leuphana Universität Lüneburg arbeiten.

Ich bin außerdem gespannt, wie es bei Airport weitergeht und freue mich auf den weiteren Austausch und die Zusammenarbeit!

Quellenverweis

Doorley (2012). Make space: How to set the stage for creative collaboration. New Jersey: John Wiley and Sons.

Gastgeber

Dr. Marion Tenge & Team, Hannover Airport
→ Seite 56

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen
→ Seite 7

Innovative Power Ups und lehrreiches Insel-Hopping

Wann: 9. Juli 2019

Was: Lernen an anderen Orten/Lounge

Wo: Aventics, Hannover

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie die LeadershipGarage-Toolbox funktioniert und was dich auf der Insel „A.I.“ erwartet.

In der vergangenen Woche haben wir uns mit unserer LeadershipGarage beim Unternehmen Aventics in Hannover getroffen. Aventics gehört mittlerweile zum Konzern Emerson und bewegt sich somit an der Schnittstelle zwischen unserem Mittelstand und unseren Großunternehmen. Insofern waren wir mit 25 Personen eine große Gruppe, die an diesem Vormittag in Palo Alto, dem neuen Design-Thinking- und Kreativ-Space des Unternehmens zusammenfand. Während einige

der Teilnehmenden auf den Hockern an den Hochtischen saßen, nahmen andere auf den Sitzwürfeln oder der kleinen Tribüne Platz – eine lockere und entspannte Gruppenatmosphäre war direkt hergestellt.

Power Ups: ein erster Blick in unsere Toolbox

Unser Schwerpunktthema war ein Einblick in die LeadershipGarage-Toolbox, die bald

verfügbar sein wird. Angelehnt an klassische Videospiele bringt die Toolbox in einem spielerischen Ansatz all unsere Forschungserkenntnisse rund um den Aufbau eines digitalen Mindset im Team auf den Punkt und kombiniert diese mit unseren in der LeadershipGarage erprobten Tools und Methoden.

Jede Insel hat ein Schwerpunktthema und wird ein Online Self Assessment umfassen, mit dem das Team eine Selbsteinschätzung vornehmen und Entwicklungsbedarfe identifizieren kann. Darauf aufbauend werden Tools und Methoden vorgeschlagen, welche sowohl an der individuellen Ebene (Führungskraft) als auch an der Ebene des Teams ansetzen sollen.

KI als Handlungsfeld der Toolbox: 1x1 der künstlichen Intelligenz für die Führungskraft

Diesmal nahmen wir die Insel „A.I.“ unter die Lupe. Es wird zunehmend relevanter für Führungskräfte, sich mit dem Thema der künstlichen Intelligenz auseinanderzusetzen, um derartige Systeme gezielt in bestehende Prozesse zu integrieren. Für viele stellen KI und Big Data eine Blackbox dar und sind „noch viel zu weit weg“. Doch schaut man sich an, wie diese Systeme – richtig eingesetzt – die Qualität von Entscheidungen verbessern, Effizienz steigern und den Mitarbeitern durch



Die LeadershipGarage-Toolbox kombiniert aktuelle Forschungserkenntnisse zum digitalen Mindset mit weiteren erprobten Tools und Methoden.



die Abnahme von Routinetätigkeiten Freiräume für Innovation schaffen können, dann wird deutlich: Es sind die Unternehmen, die jetzt anfangen oder schon dabei sind, Inhouse-KI und Big-Data-Kompetenzen aufzubauen, die sich einen erheblichen Vorteil sichern werden. Dabei ist es entscheidend, dass nicht nur die Data Scientists KI verstehen, sondern dass jede Führungskraft ein Grundverständnis von KI hat, um Systeme in ihre bestehenden Prozesse eingliedern zu können. Und genau da haben wir angesetzt und uns gemeinsam angeschaut, welche Einsatzgebiete durch KI wie geprägt sind und wo Anwendungen für die Führungskraft liegen könnten.

Für uns besonders spannend sind Tools, welche der Führungskraft ihre tägliche Arbeit in Zukunft erleichtern können: Besonders die Systeme zur Sprach- und Textanalyse entwickeln sich gerade weiter. So hat zum Beispiel das Münchner Unternehmen audEERING eine Technologie, mit der es mehr als 6000 Parameter im gesprochenen Wort analysiert und Emotionen aus Sprache herausfiltern kann. Die aktuellen Einsatzgebiete sind vielfältig: audEERING kommt beispielsweise im Call Center zum Einsatz, indem der Mitarbeiter angezeigt bekommt, wie freundlich er selbst wirkt und wie „verärgert“ sein Kunde ist. Könnte die Führungskraft in Zukunft so sehr genau identifizieren, wie er/sie auf den

Mitarbeitenden wirkt?

Auch im Recruiting erhält KI Einzug: Eine Reihe von Systemen kann schon heute den Personaler dabei unterstützen, den richtigen Kandidaten zu finden. IBMs Watson Candidate Assistant (WCA) ist ein prominentes Beispiel. Der WCA ist ein Chatbot, der dem potenziellen Kandidaten durch Abfrage von Interessen und Fähigkeiten hilft, den passenden Job zu finden. Damit stellt der Chatbot den Erstkontakt her und kann den Personaler dabei unterstützen, ein erstes Screening der Bewerber durchzuführen und unpassende Bewerber unter Umständen direkt an einen anderen – besser passenden – Bereich im Unternehmen weiterzuleiten.

Welche Rolle spielt KI zukünftig für Führungskräfte im Rahmen ihres Personalmanagements?

Klar ist: Es tut sich enorm viel im Bereich der künstlichen Intelligenz und es können nicht nur die Data Scientists sein, die derartige Anwendungen verstehen. Es braucht eine engere Verzahnung zwischen dem HR und der IT-Abteilung, um in der heutigen datengetriebenen Zeit handlungsfähig zu sein. Klar ist aber auch: Wir müssen uns zunehmend mit rechtlichen, aber auch ethischen Aspekten rund um diese Technologien auseinandersetzen und uns fragen: Wie weit kann

KI gehen – und wie weit können und dürfen Führungskräfte dabei mitgehen?

Ausblick: Jetzt Tickets für die nächste Lounge sichern

Unsere nächste LeadershipGarage Lounge am 26. November 2019 widmet sich in Kooperation mit IBM diesen Fragestellungen. Im IBM Watson IoT Center in München diskutieren wir gemeinsam mit Karin Fuhry, Andrea Martin & Sven Semet von IBM, Dagmar Schuller von audEERING und vielen weiteren Unternehmen aus dem KI-Bereich, welche Rolle KI künftig spielen wird und wie Entscheidungen datengeschützt getroffen werden können.

Auf unserem LeadershipGarage-Playground berichten außerdem unsere Partner hautnah von ihren Projekten in den Bereichen Chatbots, KI und HR, Machine Learning und Robotics.

Gastgeber

Dr. Frank Theilen und Dr. Michael Britzger,
Aventics / Emerson
→ Seite 52

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen
→ Seite 7

Mit dem Zukunftstaxi in neue Kooperationen

Wann: 5. August 2019

Was: LeadershipGarage Erweiterung 2020

Wo: Heilbronn

Wer: LeadershipGarage + Campus Founders



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie die LeadershipGarage neue Netzwerke knüpft und wie sich dadurch auch der Wirkungskreis für die Unternehmenspartner erweitert.

Immer wieder und weltweit hat die LeadershipGarage innovative Projekte und Networking-Potenziale im Blick, und manchmal liegen diese sogar näher als man denkt. So besuchen wir heute die Campus Founders, ein im letzten Jahr gestartetes hochschulnahes Gründungs- und Innovationszentrum auf dem Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung in Heilbronn. Gemeinsam mit den Pionieren dort wollen wir ausloten, welche Anknüpfungspunkte und Kooperationen zwischen diesem und dem Projekt LeadershipGarage, das wir mit all seinen Möglichkeiten und Themen im Gepäck haben, denkbar sind.

Der neue, frische Wind, den der Heilbronner Bildungscampus in die Region bringt, weht uns schon gleich nach unserer Ankunft am Bahnhof um die Nase, denn von hier aus geht es nun ganz futuristisch und open air mit dem Velotaxi weiter.

Der Bildungscampus der Stadt Heilbronn versteht sich als Ort des lebenslangen Lernens, und das Angebot der hier angesiedelten Institutionen erstreckt sich von der frühkindlichen Bildung bis zur gezielten Weiterbildung berufstätiger Erwachsener. Auf diesem Campus sowie dem nahegelegenen Science Center „experimenta“ toben sich die naturwissenschaftlich und technisch interessierte Jugendlichen aus, die etwas älteren Semester studieren an der



Bildung und Innovation von oben gesehen: Blick aus den Räumen der Campus Founders auf die neue und bald begrünte Mensa.

Im Velotaxi durch Heilbronn: Prof. Dr. Sabine Remdisch und Hannah Vergossen von der LeadershipGarage auf dem Weg zu den Campus Founders.



DHBW, der Hochschule Heilbronn oder dem frisch am Bildungscampus angesiedelten Ableger der Technischen Universität München. Und an der Akademie für innovative Bildung und Management verschreiben sich auch die Lehrenden selbst dem lebenslangen Lernen.

Initiator dieses Bildungscampus ist die Dieter Schwarz Stiftung, die über diese vielfältigen Bildungsangebote hinaus auch die Gründungsaktivitäten der Region Heilbronn-Franken fördert. Kernelement dieses Engagements ist das Projekt Campus Founders, eine gemeinnützige GmbH, vor deren Türen unser Velotaxi stoppt. Im Inneren erwarten uns Oliver Hanisch, Geschäftsführer der Campus Founders, und sein Kollege Björn Conrad, der hier für das Marketing verantwortlich ist.

Im sechsten Stock des Gebäudes angekommen, der Blick geht über Campus und angrenzende Weinberge hinweg, beginnen wir bereits zu ahnen, welch eine Inspirationsquelle und Schubkraft dieser Komplex für die ganze Region zu entwickeln vermag. Hier treffen mittelständische und große Unternehmen mit Studierenden der verschiedenen Hochschulen und den aus diesen Hochschulen hervorgehenden Startups zusammen – und von hier aus arbeiten sie an ihrem gemeinsamen Ziel, die Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft anzugehen und Lösungen zu deren Bewältigung zu entwickeln.

Innovative Nord-Süd-Achse aufbauen

Motivation unseres Treffens mit Geschäftsführer Oliver Hanisch und Marketingmann Björn Conrad ist die Idee einer Kooperation zwischen der LeadershipGarage und den Campus Founders, eine Art Chapter South, um unsere Unternehmenspartner aus dem Norden und die Unternehmen aus dem Süden in einen überregionalen Austausch zu bringen. Wir möchten erreichen, dass beide Seiten voneinander lernen und neues Wissen sowie praktische Erfahrungen in die Themenfelder der LeadershipGarage und Campus Founders einfließen. Gegenseitiges Profitieren garantiert, denn mit ihrer Forschung und den stets fortschreitenden Erkenntnissen zum Aufbau einer digitalen Unternehmenskultur trifft die LeadershipGarage den Nerv aller mittelständischen Unternehmen und Konzerne, die sich auf den Weg gemacht haben, ein digitales Mindset in ihre Organisation zu tragen – ganz gleich, von welchem regionalen Standort aus.

Umso mehr kann diese Kooperation dazu beitragen, dass Unternehmen aus Nord und Süd noch mehr Input für ihren Erfolg in der digitalen Zukunft erhalten, sich in offener Atmosphäre auch über die Stolpersteine auf ihrem Weg dorthin austauschen können, dass sie miteinander diskutieren und neue Methoden und Ansätze praktisch ausprobieren, die sie dann in den eigenen Unternehmenskontext über-

führen können.

Innovatives Lernen am Bildungscampus

An diesem Tag lernen wir den Bildungscampus als einen Ort kennen, an dem es sich hervorragend zusammen lernen lässt – beispielsweise im Coworking Space der Campus Founders und im nahe gelegenen Makers Space der experimenta, in dem Prototypen der eigenen Ideen geformt werden und mit dem Blick über den eigenen Tellerrand hinaus stets neue Ideen hervorgebracht werden können.

Schnell ist dann auch schon der nächste Schritt in die Nord-Süd-Kooperation definiert: In Planung ist nun ein erstes, offenes Treffen für alle interessierten Unternehmen am Bildungscampus in Heilbronn, bei dem wir dann aufzeigen, was genau Sie als Unternehmen von der Partnerschaft LeadershipGarage und Campus Founders erwarten dürfen. Nähere Informationen dazu folgen also schon bald!

Gastgeber

Team Campus Founders

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen

→ Seite 7

KI entwickelt abgehobene Führungskräfte

Wann: 06. August 2019

Was: Lounge, Vorbereitungen

Wo: IBM, Ehningen

Wer: LeadershipGarage + IBM



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie die LeadershipGarage innovative Themen für ihre Lounge generiert und in welcher Art künstliche Intelligenz Führung bis in die bemannte Raumfahrt hinein verändert.

Von unserem Treffen mit den Campus Founders in Heilbronn führte uns unsere Reise am nächsten Tag noch weiter in den Süden hinein, nach Ehningen bei Stuttgart. Hier besuchten wir IBM am Standort ihrer Deutschlandzentrale mit 3500 Mitarbeitenden.

IBM ist unser Veranstaltungspartner der kommenden Lounge am 26.11.2019, die sich mit dem Thema „Superleadership“ beschäftigen wird: Wir fragen nach den Möglichkeiten und Herausforderungen der Führungsrolle im Zeitalter der künstlichen Intelligenz (KI) und wollen alle Aspekte, von den technologischen Raffinessen über die praktischen Anwendungen im Führungsalltag bis zu den ethischen

Fragen künstlicher Intelligenz, beleuchten und mit führenden Köpfen diskutieren. Einer der ganz führenden Köpfe auf diesem Gebiet der kognitiven Systeme ist IBM. Seit Jahren leistet das Unternehmen Pionierarbeit und wird den Lounge-Teilnehmenden exklusive und spannende Einblicke in die Forschungs- und Entwicklungsleistungen zu KI und künftigen Führungsszenarien ermöglichen. Mitten im Ort des Geschehens wird die kommende Lounge 11/2019 in den obersten Etagen des Münchner Highlight Towers, dem innovativen Hochsitz des IBM Watson IoT Centers, stattfinden.

Im Zentrum der künstlichen Intelligenz

Anlass und Ziel unseres heutigen Besuchs bei IBM ist es, der Planung unserer Lounge den letzten Schliff zu verleihen und unsere Ideen in die Umsetzung zu bringen. Dazu treffen wir uns mit Sven Semet, HR Thought Leader Watson Talent, Vesna Maric, VP Enterprise Business Unit Consumer Industries bei IBM, Agnes Heftberger, Geschäftsführerin und Vice President Sales DACH bei IBM, und Meghann Koppe, IBM Corporate Student of Digital Business Management.

Das schicke Office-Gebäude, durch das wir geführt werden, wird von IBM Client Center genannt – hier begrüßt IBM seine Kunden, bietet Workshops an, organisiert Events und stellt neueste Entwicklungen vor.

Vorbereitend auf die anstehende Lounge wollen wir diesen Tag bei IBM natürlich auch für ein aktuelles Update in Sachen KI und neuester Trends nutzen. Wie wird sich Führung durch KI konkret verändern? Wo sind konkrete Verbesserungen zu erwarten? Welche neuen Entwicklungen wird es an der Schnittstelle HR und KI geben?

Unsere Erkundungstour führt uns entlang der wichtigsten IBM-Show-Cases. Und mit am meisten für Aufsehen gesorgt hat sicherlich das Projekt CIMON.



Noch hinter verschlossenen Türen: Die LeadershipGarage und Kooperationspartner IBM planen die kommende Lounge 11/2019.



Mit CIMON, dem interaktiven Crewmitglied in der Raumfahrt, sorgt IBM wieder einmal für Aufsehen in der KI-Entwicklung.

Prof. Dr. Sabine Remdisch und Hannah Vergossen von der LeadershipGarage mit ihren Veranstaltungspartnern Sven Semet, Vesna Maric und Agnes Heftberger von IBM.



Mit CIMON durch die Galaxis

CIMON, das steht für „Crew Interactive Mobile Companion“, bringt die künstliche Intelligenz in die bemannte Raumfahrt und ist ein Vorzeigeprojekt von IBM und Airbus, ebenfalls Unternehmenspartner der LeadershipGarage. Innerhalb kürzester Entwicklungszeit haben beide Unternehmen CIMON an den Start gebracht und diesen weltweit ersten autonomen Astronauten-Assistenten auf seine erste ISS-Mission geschickt. Hier begleitete der schwebende sprachgesteuerte Alltagshelfer den ESA-Astronauten Alexander Gerst und assistierte, wo es nur ging – zum Beispiel bei dessen wissenschaftlichen Experimenten im All oder der Beschaffung wichtiger Informationen. Denn oft haben Astronauten Handschuhe an und zudem keine Hand frei, um nebenher noch einen weiteren Computer bedienen zu können. In diesen Fällen reicht künftig ein akustischer Befehl an Crewmitglied CIMON, der die gewünschten Informationen recherchiert und übermittelt. Darüber hinaus verfügt CIMON über empathische Fähigkeiten, erkennt also auch die Emotionen seiner Mannschaft und macht entsprechende Vorschläge. Bei Heimweh weiß CIMON zum Beispiel, dass oft schon ein kurzer Kontakt mit der Familie daheim oder eine schöne Musik heilsame Wirkung entfalten kann. Sein gesamtes Fachwissen wie auch die sensorischen und sensitiven Fähigkeiten wurden

dem KI-Genie zuvor von Menschen antrainiert und auf die besonderen Bedürfnisse eines Astronauten im Weltall zugeschnitten.

IBM spricht im Zusammenhang mit intelligenten Anwendungen übrigens von Augmented und nicht von Artificial Intelligence. Damit will das Unternehmen deutlich machen, dass nach wie vor der Mensch die entscheidende Rolle spielt und Entscheidungen zwar KI-basiert, aber nicht von der künstlichen Intelligenz selbst getroffen werden.

Diese Frage der Akzeptanz und der Gratwanderung zwischen KI-basierten und von KI unmittelbar getroffenen Entscheidungen wird ein zentrales Thema bleiben: Inwieweit möchten Menschen mit Formen der künstlichen Intelligenz interagieren und an welchen Stellen muss das interaktive Gegenüber zwingend noch ein Mensch sein? Von Sven Semet erfahren wir, dass Chatbots überraschend erfolgreich beim Verkauf von Zusatz-Zahnversicherungen laufen. Und auch in der Studienberatung an Universitäten scheint es bereits erste Versuche mit Chatbot-Systemen zu geben. Wir lernen, dass die Kolleginnen und Kollegen an der Hotline erstaunlicherweise nicht etwa Angst haben, ihren Job an den Computer zu verlieren, sondern ihren Superkollegen sehr mögen und regelmäßig zu neuesten Informationen und Entwicklungen befragen.

Mit Superpower in die weitere Lounge-Planung

Unser Besuch bei IBM und die Bekanntschaft mit unseren künftigen KI-basierten Kollegen hat uns einmal mehr deutlich gemacht, wie wichtig es ist, sich intensiv mit diesen Themen zu beschäftigen: Indem wir uns umfassend über diese Entwicklungen informieren und indem wir auch selbst aktive Parts innerhalb dieser Entwicklungen einnehmen. Umso mehr freuen wir uns auf unsere gemeinsame Lounge am 26. November im IBM Watson IoT Center in München, bei der wir all diese Frage rund um KI und speziell zum Thema Leadership behandeln werden.

Gastgeber

Sven Semet & Team, IBM

Autorin des Beitrags

Prof. Dr. Sabine Remdisch

→ Seite 6

Die Zukunft mit beidhändiger Führung anpacken

Wann: 02. Oktober 2019

Was: Lernen an anderen Orten

Wo: Schürmann, Berlin

Wer: Teilnehmende der LeadershipGarage/Mittelstand



In diesem Beitrag erfährst du ...

... wie ein Steuerberaterbüro die digitale Transformation angeht und warum die ambidextre Organisation ein Zukunftsmodell ist.

Im Zuge unserer Treffen, bei denen wir jeweils einen unserer Unternehmenspartner aus dem Kreis der LeadershipGarage besuchen, stand in der letzten Woche eine Reise zu unserem Projektpartner Schürmann in Berlin auf dem Programm. Direkt an den Hackeschen Höfen, genauer am Monbijouplatz, hat die Steuerberatung ihren Hauptsitz. Das Büro war auf unseren Besuch bestens vorbereitet, angefangen mit einem spannenden Vortrag unter der Überschrift „Unser Weg in und durch die Digitalisierung“. Im Zuge dessen gaben uns die Brüder und Geschäftsführer Björn und Dirk Schürmann sowie ihre Mitarbeiterin Vanessa, zuständig für Themen rund um die Digitalisierung, einen Einblick in ihre bisher erreichten Meilensteine und zukünftige Projekte. Klar ist: Die Branche der Steuerberater steht vor tiefgreifenden Veränderungen: „ $\frac{1}{3}$ aller Arbeitsplätze hängt an der Buchführung, und die sind massiv durch die künstliche Intelligenz bedroht.“ Für Schürmann bedeutet das allerdings auch die Chance, diese Mitarbeitenden vermehrt für kreative Projekte und in der Beratung einzusetzen. Ob die Einführung eines Dokumenten-Management-Systems, die digitale Jahresabschlussakte, die Umsetzung von kanzeleiinternen Webinaren oder auch der digitale HR-Prozess – bei Schürmann gibt es viele Beispiele für die Umsetzung neuer, digitaler Systeme. Als Nächstes soll ein Innovationsteam an den Start, das sich gezielt mit

Arbeitsweisen wie Scrum oder Design Thinking und einem digitalen Mindset auseinandersetzt. Und da wären wir auch schon beim Thema des heutigen Tages: agiles Arbeiten.

Unsere Fragestellungen, die wir uns anschauen, sind hochaktuell und gleichzeitig sehr komplex:

- Was bedeutet es, agil zu sein?
- Wie bekomme ich beides, eine agile kreative Arbeitsweise und bisherige traditionellere Prozesse, unter einen Hut?

Schnell wird deutlich, dass es zum Thema „Agilität“ genauso viele Definitionen gibt wie Teilnehmende im Raum. Neben den methodischen Ansätzen wie Scrum werden Formate wie Barcamps oder Brown-Bag-Lunches diskutiert. Aber agiles Arbeiten umfasst noch viel mehr, nämlich auch die „softeren“ Themen wie „den Sinn agilen Arbeitens herausarbeiten“, „gezielt das Querdenken fördern“ und „flexibel auf Situationen reagieren“. All das stellt enorme Anforderungen an die Führungskraft, deren Rolle in der digitalen Zukunft wohl nicht einfacher, sondern weitaus komplizierter wird als vorher. So ist die Führungskraft mehr und mehr gefragt, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu unterstützen, ihnen in Zeiten fehlender organisationaler Struktur eine Vision zu geben und

neue Formate ins Leben zu rufen, um agile, flexible Arbeitsweisen auszuprobieren und zu fördern.

Auch Mini-Formate können agiles Arbeiten fördern

Wir schauen uns einige Mini-Formate agilen Arbeitens etwas näher an. So beispielsweise den Open Friday, bei dem gezielt über Abteilungsgrenzen hinweg Bestehendes hinterfragt und Neues ausprobiert wird. Das Format ist zu verstehen als „internes Barcamp“: Jeden Freitag können die Mitarbeiter ihre Themen (Arbeits- oder Off-Topic-Themen) mitbringen, vorstellen und abteilungsübergreifend diskutieren. So entsteht der „Blick über den Tellerrand“ für frische, neuartige Themen und Ideen. Es gilt das Law of Two Feet: Wer nichts mehr beitragen möchte oder lernen kann, der geht woanders hin.

Allerdings gibt es auch eine Reihe von Stolpersteinen. In der Gruppe werden vor allem das Daily Business wie auch hierarchische Strukturen genannt, die ein Arbeiten in neuen, kreativen Strukturen erschweren. Auch fehlende flexible Räumlichkeiten bzw. „starre Konferenzräume“ hemmen den bereichsübergreifenden, spontanen Austausch von neuen Ideen. Ebenso sind fehlende methodische Kenntnisse, seitens der Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte, definitiv ein



Stolperstein.

Die Spannungen durch das Arbeiten in flexiblen, agilen Strukturen bei gleichzeitiger Hierarchie im Unternehmen wird durch das Konzept der beidhändigen, der ambidextrous Organisation und Führung von Tushman, Smith und Binns (2011) beschrieben: „Leading Ambidextrous bedeutet, dass das Management die Spannung zwischen Alt und Neu annimmt und ständig kreative

Konflikte an der Spitze fördert.“ Wir schauen uns genauer an, was das für die einzelne Führungskraft bedeutet. Im anschließenden Peer-Coaching beraten die Teilnehmenden sich gegenseitig zu aktuell brennenden Themen und erhalten durch den unternehmensübergreifenden Austausch eine frische, neue Perspektive auf ihre Problemstellungen.

So war es ein Treffen mit vielen spannenden Themen, die uns im Kreise der LeadershipGarage sicher noch weiter und intensiv beschäftigen werden. Wir danken dem Unternehmen Schürmann für diesen tollen Tag und die offenen Einblicke in dessen digitale Gegenwart und Zukunft!



Die beiden LeadershipGarage-Teilnehmenden Michael (Aventics) und Björn (Schürmann Steuerberatung) tauschen sich über ihre Erfahrungen aus.

Quellen

www.openfriday.org/openfriday-org-deutsch



hbr.org/2011/06/the-ambidextrous-ceo



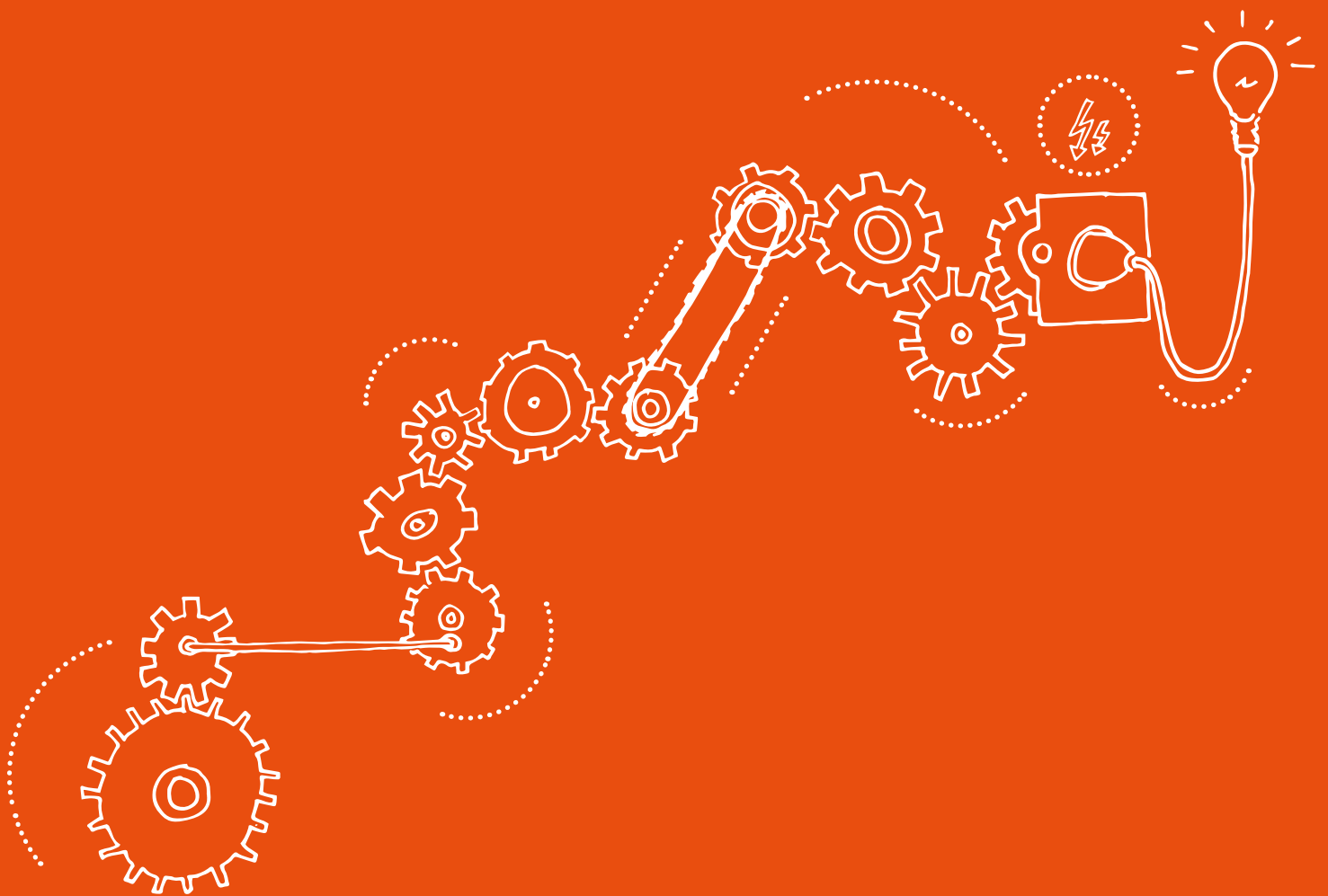
Gastgeber

Björn und Dirk Schürmann, Schürmann Steuerberatung
→ Seite 58

Autorin des Beitrags

Hannah Vergossen
→ Seite 7

Innovativ unterwegs



Was bedeutet „Innovation“ konkret? Im Zuge unserer LeadershipGarage Lounge 01/2019 zeigten unsere Unternehmenspartner ihre innovativsten Change-Projekte auf dem Innovation Walk. Zwei ihrer spannenden Innovation Stories lesen Sie hier.

Ready for Innovation

→ Seite 39

Exoskelette in der Bodenabfertigung

→ Seite 42

Ready for Innovation



Das ist unser Innovationsprojekt

Wir haben drei Grundelemente für Innovation formuliert:

Das erste Element fokussiert auf die Mitarbeitenden selbst. Jeder, der kreativ sein möchte oder sich in ein Innovationsprojekt einbringen will, sollte die Möglichkeit haben, dies zu tun. Es geht in erster Linie darum, Ideengeber und Talente in einer Community zusammenzuführen, um dort gemeinsam über Bereichsgrenzen hinweg an der Verwirklichung ausgewählter Innovationsprojekte zu arbeiten. Dazu haben wir eine Community-Plattform etabliert, den sogenannten „Ideaspace“. Über Kampagnen (Challenges) fragen interne Investoren ganz gezielt nach Ideen und fokussieren damit die Anstrengungen der Community auf die aktuellen Probleme und strategischen Zielfelder des Unternehmens. Das läuft sehr gut, reicht aber noch nicht, um Innovationen auch tatsächlich zu implementieren.

Zur Unterstützung der Implementierung ha-

ben wir zwei weitere Elemente eingeführt, angefangen mit einem erprobten Set von Methoden und Tools. Diese basieren auf dem Design Thinking- und Agile-Ansatz und ergänzen das klassische Projektmanagement, das uns im Allgemeinen lediglich dazu befähigt, Dinge richtig zu tun. Mit Design Thinking aber stellen wir sicher, dass wir auch das Richtige tun. Der besondere Akzent liegt hier auf dem Thema „Need Finding“, wobei Problembeschreibungen nochmals untersucht und dann vor Ort mit User Research, Observations, Interviews etc. überprüft werden. Dazu haben wir unsere Methoden in spezifischen Formaten gebündelt, beispielsweise einem einwöchigen Design Sprint, spezifischen BootCamps oder Hackathons. Dies hilft, die Umsetzung von Innovationsprojekten zu beschleunigen und dabei das Lernen zu akzentuieren: „Fail early, learn fast“.

Das dritte Grundelement sind Freiräume in Form physischer Orte für Innovation und Fast Track Prozesse, die es erlauben, den Standard zu verlassen und Neues auszuprobieren. Man braucht, um Innovation auf Dauer zu kultivieren, Ankerpunkte in der Firma. Diese lassen sich am besten über physische Orte wie etwa Labore verwirklichen, wo angefasst und experimentiert werden kann. Solche Orte, an denen sich Mitarbeitende

innovativ ausleben und somit Innovation voranbringen können, sind unsere ProtoSpaces (Fabrication oder FabLabs). Hier können Ideen prototypisch umgesetzt und getestet werden. Des Weiteren betreiben wir eine Reihe von BizLabs (Business Labs), in denen die entsprechenden Geschäftsmodelle entwickelt und erste Piloten mit potenziellen Kunden vorbereitet werden. Das BizLab betreibt einen hybriden Ansatz und ist als unser AeroSpace Accelerator die erste Wahl bei der Zusammenarbeit mit Startups.



Aus diesen Gründen sind wir gestartet

Langfristig wollen wir die Firma dazu befähigen, Innovationen bis zur Marktreife zu führen. Es gibt genug Mitarbeitende mit tollen Ideen, die sie zum Fliegen bringen wollen. Andererseits gibt es auch viele, die sich an neuen spannenden Themen beteiligen wollen. Wir gehen davon aus, dass man einen internen Pool von Mitarbeitenden bilden und dann sagen kann: „Wir brauchen mal ein

paar Leute für App-Entwicklung“ oder Ähnliches – und dann sind dort die passenden und engagierten Leute zu finden.



So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

In Bezug auf die Einbindung von Mitarbeitenden und deren Bedingungen experimentieren wir mit verschiedenen Möglichkeiten.

Eine Idee ist es, zentral die Zeiten für die Mitarbeitenden zu übernehmen, sodass nicht die Bereiche auf den Kosten sitzen bleiben. Es würde dann eine bestimmte Anzahl von Stunden für die Innovation der Mitarbeitenden freigegeben.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, spezielle Programme wie etwa ein internes „Innovation Sabbatical“ einzuführen: Hier würden Mitarbeitende beispielsweise drei Monate lang zu 100 % für Projektarbeiten freigestellt. Für dieses Programm gäbe es dann auch spezielle Räume und Budgets, und die abgebende Abteilung kann für diesen Zeitraum einen Ersatz einplanen.



So meistern wir Herausforderungen

Ein erstes Learning im IdeaSpace war: Es gab eine riesige Menge an Ideen, aber keine Investoren. Dementsprechend haben wir das Ganze dann andersherum aufgebaut: Wir kümmern uns zuerst um die internen Kunden und Investoren, formulieren mit ihnen konkrete Probleme und Fragestellungen und dann wird in der Community gezielt nach Antworten für diese Fragen gesucht. Das hat den positiven Effekt, dass von Beginn an ein Budgetrahmen gesichert ist und sich später diejenigen, die die Frage gestellt haben, tatsächlich auch um die Realisierung der Idee kümmern.

Im nächsten Schritt ist es folgerichtig, dass wir nicht nur nach Ideen suchen, sondern auch nach Talenten, die Ideen umsetzen können und wollen. Zurzeit ist es so, dass Mitarbeitende sich auf diese Themen bewerben können. Hindernisse stellen hierbei unter anderem feste Jobstrukturen und Hierarchien dar, die nicht auf dynamische Projekte eingestellt sind. Multidisziplinäre Teams und bereichsübergreifende Projektplateaus sind ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Radikal neue Ideen bergen oft die Schwierigkeit, frühzeitig das notwendige Budget für erste Experimente zusammenzubekommen. Deshalb glauben wir, dass es notwendig ist, zentral ein internes Venture-Capital zur Verfügung zu stellen, um Innovationen anzustoßen. Oder aber, dass einzelne Fachbereiche oder gar jeder Mitarbeitende im Sinne eines Crowdfunding selbst als Investor auftreten kann und das nötige Kapital eingesammelt wird.

In Bezug auf die Umsetzung war unser Learning, dass es wichtig ist, schon früh Gremien wie den Betriebsrat einzubinden und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Bis jetzt stehen diese Gremien Innovation meistens sehr positiv gegenüber, da unser Ansatz ja ganz bewusst auf Mitarbeitereinbindung setzt. Mit dem Design-Thinking-Ansatz versuchen wir, die eigentlich Betroffenen von Beginn an einzubinden. Zu Anfang wurden oft nur die Ingenieure und Planer vorgelassen. Die Werker, die die Arbeit machen, blieben außen vor. Gerade diese Mitarbeitenden einzubinden ist sehr wichtig, weil die Wirklichkeit und die betrieblichen Möglichkeiten doch oft im Detail vor Ort anders aussehen als der Plan. Deshalb ist es auch wichtig, Themen in konkreten Pilotprojekten (Proof of Concept) vor Ort umzusetzen und das Change-Management nicht nur auf Trainings zu beschränken.



So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

Unsere Vision ist es, den Weg von der Idee zur Innovation für jeden Mitarbeitenden sichtbar und greifbar zu machen, wie eine Karte für eine Reise in unbekanntes Terrain, und die notwendigen Werkzeuge und Methoden für innovatives Arbeiten zur Verfügung zu stellen.

Da Innovation durch das Zusammenspiel verschiedener Perspektiven lebt, ist es ein weiteres Ziel, unseren Ansatz auf die gesamte Wertschöpfungskette auszudehnen. Bis jetzt beschränken wir uns auf die Innensicht, wollen auf lange Sicht aber das gesamte Eco-System, also auch die Zulieferketten, Kunden und wo nötig neue Partner auch aus anderen Industrien in unsere Innovationsanstrengungen im Sinne echter Co-Kreation einbinden.

Am Ende des Tages ist das ganze Thema Innovation und Leadership eine Frage danach, wie man Zusammenarbeit (auch über Wertschöpfungsketten hinweg) organisiert. Dabei geht es ums Lernen als Organisation, um das Lernen im Sinne von Weiterbildung der





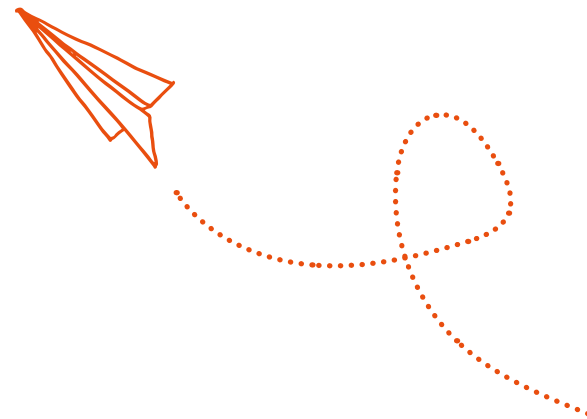
Mitarbeitenden, Stichwort „Kompetenzentwicklung“, und um das Lernen aus Fehlern.



Methodisch sind wir so vorgegangen

Zum einen denken wir in Geschäftsmodellen verbunden mit der Frage, wie bestimmte Konzepte und Ideen in die Firma passen und nachhaltig zum Erfolg am Markt bzw. im Werk führen. Auf der anderen Ebene geht es um den Nachweis der Machbarkeit durch den Bau von digitalen und/oder physischen Prototypen. Dabei spielt nicht nur der Reifegrad einer Technologie eine Rolle, sondern insbesondere die Fähigkeit des industriellen Systems, das Neue aufzunehmen.

Ein offener Community-Ansatz, maßgeschneiderte Formate und dedizierte Freiräume sind die methodischen Bausteine und Garanten für effektive Innovation von der Idee bis zur erfolgreichen Markteinführung.



Autor

Dr. Markus Durstewitz
Airbus
Head of Design Thinking
markus.durstewitz@airbus.com

Exoskelette in der Bodenabfertigung



Das ist unser Innovationsprojekt

Mit diesem Pilotprojekt wollen wir unseren Mitarbeitenden bei ihrer schweren Arbeit in der Bodenabfertigung buchstäblich „unter die Arme greifen“ – und zwar mit Exoskeletten. Denn diese innovativen Skelette fangen körperliche Belastungen ab und verwandeln sie, etwa mit Hilfe von Gasdruckfedern, in Energie. Angezogen wird ein Exoskelett dabei ganz einfach wie eine Jacke.

Ziel dieser Pilotphase ist es, konkrete Arbeitsbereiche zu identifizieren, die bereits heute gut für den Einsatz von Exoskeletten geeignet sind, also beispielsweise das Lager, die Verladung der Gepäckstücke auf Trolleys und Container. Darüber hinaus wollen wir aber auch neue Bereiche ausloten, in denen die Exoskelette künftig eingesetzt werden könnten.

Mit dem Piloteinsatz von Exoskeletten wagen wir den Schritt in ganz neue Bereiche und setzen ein Projekt um, das bewusst anders läuft. Das erfordert eine echte Fehlerkultur und viel Experimentierfreude!



Aus diesen Gründen sind wir gestartet

In der Bodenabfertigung am Hannover Airport werden jährlich fast fünf Millionen Koffer verladen, das bedeutet um die 70.000 t Gepäck. Auf dem Vorfeld herrschen dabei teilweise sehr hohe Temperaturen, im Sommer 2018 waren es sogar bis zu 50 Grad! Bei einem Koffergewicht von teilweise über 30 kg ist das eine ganz schön hohe körperliche Belastung. Bisher haben wir die Mitarbeitenden am Airport zum Beispiel durch stationäre Vakuumhebeanlagen unterstützt. Mit unserem Projekt möchten wir einen Schritt weiter gehen.

In ganz Deutschland stehen Erkrankungen am Muskel-Skelett-System ganz oben auf der Liste der Ursachen für Krankheitstage, und auch bei uns zeigt die Krankenstatistik einen Zusammenhang von Belastungsspitzen und steigender Krankheitsquote. Der demografische Wandel führt gleichzeitig zu einer geringeren Belastungsgrenze der Mitarbeitenden bei steigendem Alter. Und weil es zudem ohnehin immer schwieriger wird, qualifiziertes

Personal für die Bodenabfertigung zu rekrutieren, sehen wir unser Pilotprojekt auch als Chance, unsere Arbeitgeberattraktivität zu steigern.



So nehmen wir die Mitarbeitenden mit

Wir haben frühzeitig Mitarbeitende, Betriebsrat und Arbeitsschutz in die Planung der Pilotphase eingebunden: Wir haben uns die Geräte durch den Hersteller gemeinsam vorstellen lassen, durch praktische Testmöglichkeiten für die Mitarbeitenden wurde die Entlastung direkt erlebbar gemacht, und schließlich haben die Mitarbeitenden auch bei der inhaltlichen Gestaltung des Evaluierungsbogens zur Erfassung der Mitarbeiterakzeptanz mitgewirkt.



So meistern wir Herausforderungen

Anfangs gab es Skepsis aufgrund von Ergebnissen eines anderen Flughafens bei Tests von Exoskeletten in der Flugzeugabfertigung. Allerdings wurden die Tests dort mit Vorgängermodellen durchgeführt und teilweise auch in anderen Anwendungsfeldern. Für unser Pilotprojekt nutzen wir die fortgeschrittene Version der Exoskelette und sehen hier auch die große Chance, das Gerät mit dem Hersteller gemeinsam weiterzuentwickeln.



So nehmen wir diesen Drive in die Zukunft mit

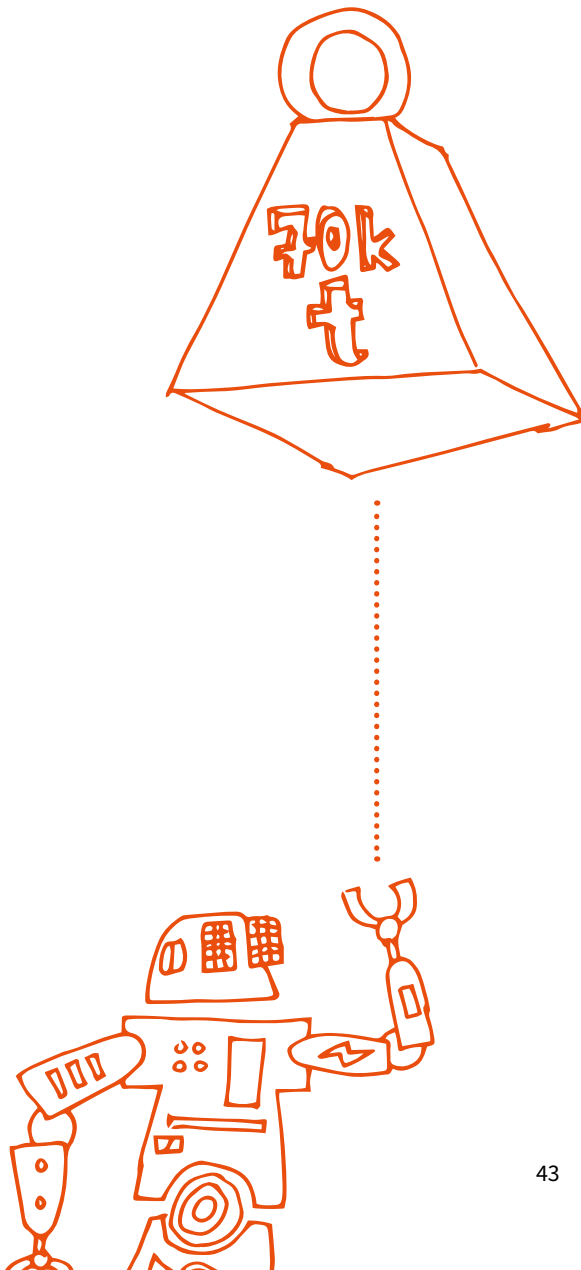
Unser Pilotprojekt ist ein tolles Beispiel für eine Innovationskultur, die wir uns konzernweit in Bezug auf neue, digitale Projekte wünschen. Der Spirit bei den Mitarbeitenden, sich auf Neues einzulassen und neue Wege zu testen, ist vorhanden.

Diesen gilt es nun auch für weitere Projekte in anderen Bereichen des Konzerns zu wecken!



Methodisch sind wir so vorgegangen

Wir sind ganz nach der Lean-Startup-Methode vorgegangen und starteten mit einem „minimum viable product“, das dann basierend auf dem User Feedback weiterentwickelt wird. In der Pilotphase wollen wir dazu vor allem Einzel- und Gruppenfeedbacks unserer Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen in der Testphase nutzen, um die Geräte möglichst für spezifische Bedarfe der Bodenabfertigung weiterzuentwickeln. Ergänzend haben wir nach dem „Superuser“-Modell gearbeitet, also einzelne Mitarbeitende noch intensiver geschult, um ihren Kolleginnen und Kollegen später Hilfestellung geben zu können.



Autorinnen

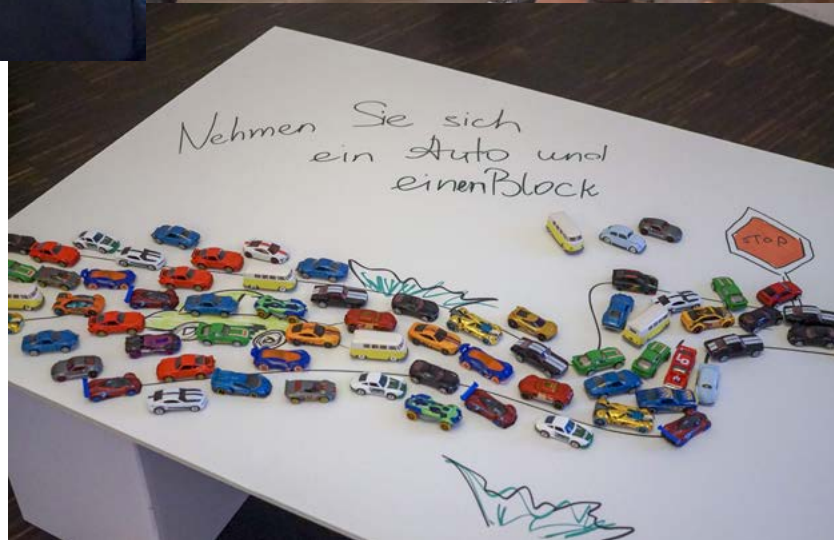
Dr. Marion Tenge
Hannover Airport
Director Corporate Development
m.tenge@hannover-airport.de
→ Seite 56

Sandra Richter
Hannover Aviation Ground Services
Vice President Human Resources
s.richter@hannover-airport.de

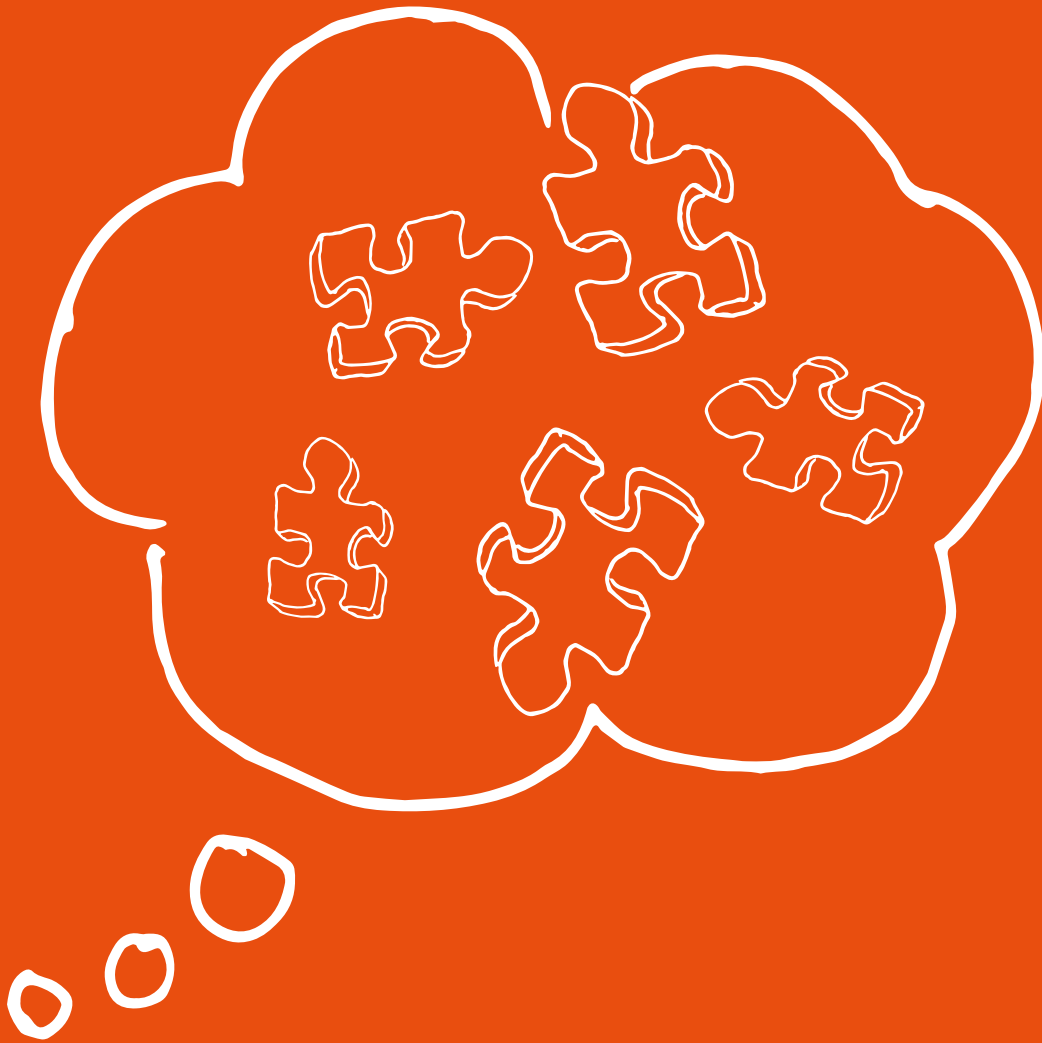
Do the Innovation Walk



Wo geht's in die digitale Zukunft? Die LeadershipGarage Lounge 01/2019 brachte alle Teilnehmenden und Gäste mitten hinein in die digitale Transformation und auf die richtige Spur Richtung Digital Culture – konkret, authentisch und unmittelbar.



Fünf Fragen an ...



Was beschäftigt die Unternehmenspartner der LeadershipGarage aktuell und wie bereiten sie sich auf ihre digitale Zukunft vor? Hier geben sie fünf individuelle Antworten auf die fünf relevanten Fragen ihrer digitalen Transformation.



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

2011
Versicherungen
Potsdam
ca. 5.600



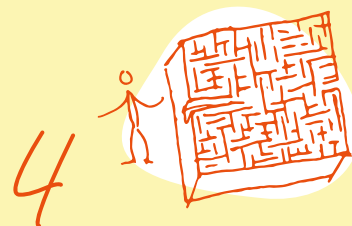
Ansprechpartnerin

Daniela Moritz
Personalentwicklerin



Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Wir schaffen ein schlagkräftiges Unternehmen mit engagierten Mitarbeitenden und optimierten Prozessen, um bestmögliche Gesundheitsdienstleistungen für unsere Kunden zu erbringen.



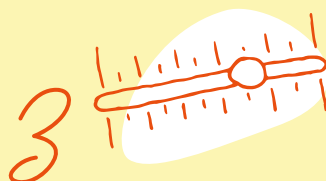
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Um die aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen schnell zu erkennen und optimal zu erfüllen, ist die Umsetzungsgeschwindigkeit der Maßnahmen zur digitalen Transformation sowie die Anpassung der Prozesse und der Arbeitsaufteilung im Unternehmen entscheidend und herausfordernd. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess unterstützt die Identifizierung weiterer Potenziale und sichert damit die Wettbewerbsfähigkeit der AOK Nordost. Dieser Prozess kann nur durch eine lösungsorientierte, kreative und verantwortungsvolle Führung unterstützt und muss durch alle Mitarbeitenden sichergestellt werden.



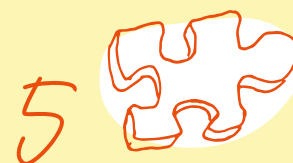
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Führungskräfte sollten einen stärkeren Fokus auf den Aufbau des Innovation Mindset in ihrem Team legen und sich fragen: Wie fördere ich den Innovation Mindset bisher in meinem Team und wie kann ich ihn zukünftig noch besser fördern?



Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

Wir identifizieren derzeit digitale Potenziale, indem wir unser Unternehmen mit seinen Fachbereichen in 4-Monats-Wellen betrachten. Die Ziele der digitalen Transformation sind festgelegt, die Strukturen zur Maßnahmenumsetzung sind etabliert und es erfolgt eine priorisierte Bearbeitung der Maßnahmen. Best Practice Erfahrungen werden im Unternehmen geteilt und gelebt.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Wir arbeiten fortwährend an der Qualität und digitalen Ausrichtung unserer Prozesse und setzen hocheffiziente Verfahren ein. Hierfür befähigen wir Mitarbeitende und Führungskräfte und fördern eine Kultur, die durch starke Führung, Mut, Verantwortungsbewusstsein, Kreativität, Innovation und Experimentierfreudigkeit geprägt ist.



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1949
Automobilindustrie
Ingolstadt
91.477 (2018, weltw.)



Ansprechpartnerin

Dr. Christine Speth
Leiterin Audi Unternehmenskultur



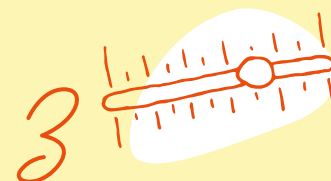
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

„Wir statt ich“ – Audi-Spirit mit agilem Unternehmertum. Wir wollen agiler werden und klare, erreichbare, aber ambitionierte Ziele verfolgen. Wir wollen Hierarchien abbauen und ein großes Stück Entscheidungskompetenz dorthin verlagern, wo die Fachkompetenz liegt. Ein Kulturwandel ist erfolgskritisch für die Zukunft von Audi. Kulturwandel lässt sich nicht von oben verordnen, wir wollen unsere Kultur und unser Verhalten gemeinsam grundlegend ändern.



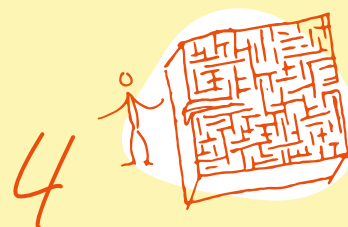
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Alle Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen, keiner hat „das Rezept“ dafür, wie der Kulturwandel funktionieren kann. Dennoch helfen die vielen kleinen Nuancen und Impulse durch die anderen Unternehmen in der LeadershipGarage, die Veränderung auf kreative Weise im eigenen Unternehmen voranzutreiben.



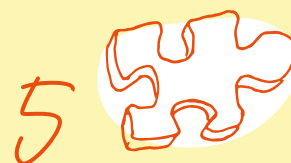
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

5



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Beteiligung aller, vom Vorstand bis zum Mitarbeiter in der Fertigung, über alle Geschäftsbereiche hinweg. Mehr Innovationsorientierung durch mutigere Entscheidungen. Silodenken aufbrechen und bereichsübergreifend kooperieren. Höhere Vernetzung und Schnelligkeit erreichen durch Fokussierung auf Schlüsselprojekte und Reduzierung der Komplexität.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Wertschätzung, Offenheit, Verantwortung und Integrität.

Braunschweigische Landessparkasse



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1765
Finanzdienstleistung
Braunschweig
ca. 700



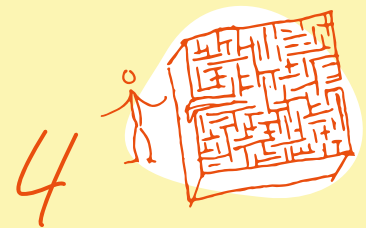
Ansprechpartner

Jan Rossmann
Chief Digital Officer



Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Unsere Idealvorstellung ist ein Unternehmen, welches die Dimensionen Mitarbeiter, Kunden, Kundenerfahrungen und Daten in das richtige Verhältnis setzt. In diesen Dimensionen möchten wir der digitale Vorreiter in unserer Branche sein.



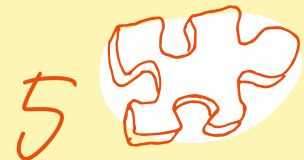
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Wir arbeiten insbesondere an dem Thema Nachhaltigkeit, an der Überzeugung und am Aufbau eines gemeinsamen digitalen Mindset.



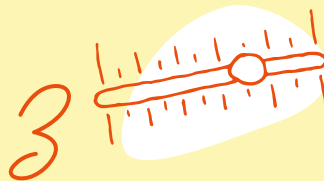
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Der gemeinsame Austausch und die Einblicke in die Best-Practice-Ansätze von anderen.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Vertrauen, Kooperation, Sinn, Weiterbildung, Haltung und die Einstellung (Mindset).



Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

Bundesagentur für Arbeit



Steckbrief

Gründungsjahr 1927 (als Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung)
Branche Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bundesbehörde
Firmensitz Hauptsitz in Nürnberg
Beschäftigte ca. 100.000



Ansprechpartnerin

Dr. Annette Freitag
Expertin Bildungsprodukte



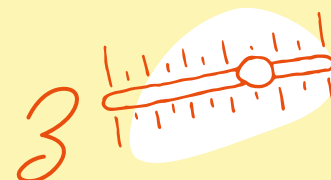
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Die Kultur des Miteinanders ist auf transdisziplinäre, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ganzheitliches Denken ausgerichtet. Diversität im Denken und Handeln wird als Bereicherung wahrgenommen. Die Führung rückt Kundenbedürfnisse, Autonomie und Eigenverantwortung von Mitarbeitenden in den Fokus und vermittelt Sinn, Engagement und Lernbereitschaft der Beschäftigten. Traditionen, Denkmuster und Prozesse werden regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und die Einbindung von Kundinnen und Kunden wird zur Selbstverständlichkeit.



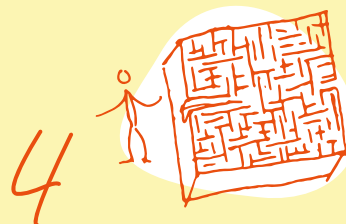
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Dass die Digitalisierung der Arbeitswelt ein Umdenken bei Führung und Zusammenarbeit erforderlich macht und nicht in erster Linie eine Angelegenheit der Rechenzentren ist.



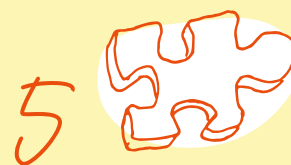
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

3



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Wir wollen den erforderlichen Kulturwandel in der Organisation vorantreiben und dazu auch die Rolle und Aufgaben der Führungskräfte neu definieren.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Ein Menschenbild, das darauf ausgerichtet ist, dass jeder Mensch Stärken hat und bereit ist, etwas beizutragen.

DIEHL Aviation



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1902
Luftfahrt
Laupheim
ca. 6.000



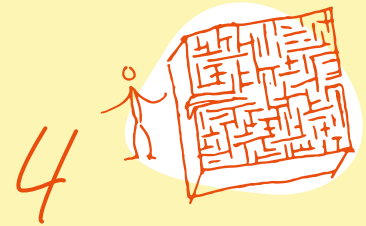
Ansprechpartner

Simon Krasowski
SVP Digital Transformation



Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Wir sehen uns als eine Organisation, die ohne Schnittstellen und Systembrüchen an Lösungen mit einem hohen Kundennutzen arbeitet. Wir entwickeln ein Netzwerk mit ständig wechselnden nutzen-, projekt- und ergebnisbezogenen Tätigkeiten. Wir denken dabei an eine Art sich selbst erschaffendes und selbsterhaltendes System, welches kollektiv und kernprägnant auf den aktuellen Kundennutzen abgestimmt ist.



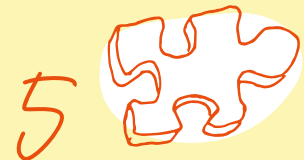
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Wir werden gute Themen skalieren und in die Organisation tragen. Know-how plus Überzeugung sind uns besonders wichtig. Wir wollen Bewusstsein, Beteiligung und Bereitschaft in der breiten Organisation erzeugen und bisherige Inselösungen zusammenführen und vernetzen.



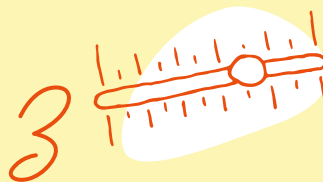
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Dass es nicht die eine Lösung gibt. Jedes Unternehmen braucht eine eigene digitale Kultur. Dass Spaß das Lernen stützt und Veränderung Anreize braucht. Und dass sich auch mit begrenzten Ressourcen ein Blick auf die Akupunkturpunkte unserer Organisation lohnt, um trotzdem eine hohe Wirksamkeit zu erzeugen.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Offenheit, Vertrauen, Demut, Inspiration, Mut zum Neuen und Unbekannten, Vertrauen statt Kontrolle, Lösungen vor blindem Aktionismus.



Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

2-3

Emerson Automation Solutions



Steckbrief

Gründungsjahr	1890
Branche	Metall- und Elektroindustrie
Firmensitz	Ferguson, USA
Beschäftigte	ca. 80.000



Ansprechpartner

Dr. Frank Theilen
Vice President Digital Transformation
Dr. Michael Britzger
Senior Manager Digital Transformation

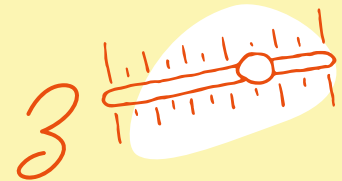
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Das Unternehmen der Zukunft zeichnet sich in erster Linie durch die andauernde Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel aus. Es geht darum, Potenziale von Technologien zu nutzen. Bei „neuen“ Technologien ist ein exploratives Herantasten intern und mit externen Partnern (z. B. Kunden und Lieferanten) erforderlich. Bei reiferen Technologien gilt es darum, betriebswirtschaftliche Vorteile zielgerichtet zu nutzen. Neue Projekte folgen agilen Ansätzen und nutzen das vorhandene Potenzial der Menschen. Diversität ist für die Generierung von neuen Ideen ein zentraler Faktor.



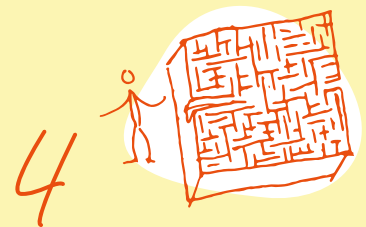
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

In dieser Reihenfolge: Die Selbstreflexion der eigenen Strategie und Taktik im Angesicht der Reise ins Silicon Valley, des Inputs von Sabine Remdisch und ihrem Team und Gästen (insbesondere zum Thema Innovation), des Austauschs mit und bei den anderen Unternehmen. Fazit: Digitale Transformation und Digital Leadership sind individuelle Erfahrungen. Reden hilft!



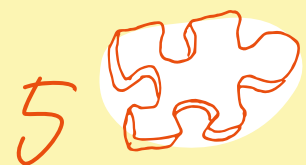
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

Bei der „externen“ digitalen Transformation (Produkte, Zugangswege) 8, bei der internen digitalen Transformation 4.



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Emerson/AVENTICS wird das Thema Industrial Internet of Things aktiv weiter ausbauen. Hier geht es dann darum, Ansätze zu finden, die den definierten Businessplan bestmöglich unterstützen.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Vertrauen, Eigenverantwortung, Spaß.



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1970
Energie
Hannover
> 2400



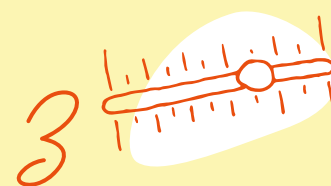
Ansprechpartner

Kai-Uwe Weitz
Vorstand/Arbeitsdirektor
Dr. Anne Ernst
Leiterin Transformationsmanagement



Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

enercity ist der Treiber der digitalen Energiewelt von morgen. Wir gestalten die Energiewende mit zukunftsweisenden Lösungen und schaffen für unsere Kunden einzigartige Energie-Erlebnisse: nachhaltig, vernetzt, intelligent und verlässlich. Wir sind führend bei innovativen und digitalen Kundenlösungen und begeistern unsere Kunden jeden Tag. Unser Erzeugungsportfolio ist regenerativ und klimafreundlich, unsere Netze sind intelligent und effizient.



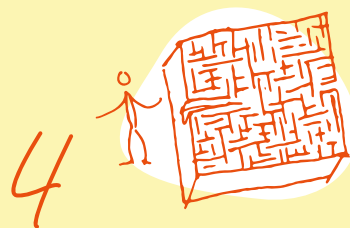
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

5



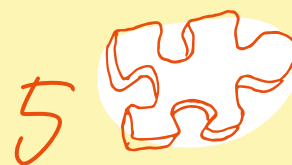
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Dass alle Unternehmen ähnliche Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation umtreiben. Der Austausch hierzu und das Lernen voneinander ist inspirierend – jedoch gibt es keine Blaupausen, sondern jedes Unternehmen muss den eigenen Weg, das eigene Tempo finden.



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Wir müssen auf drei Ebenen arbeiten: an den Prozessen, an der Technologie und an unserer Kultur der Führung und Zusammenarbeit.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Vertrauen, transparente Kommunikation, Fairness, übergreifende Zusammenarbeit.

Felix Schoeller Group



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1895
Papierindustrie
Osnabrück
ca. 3.600



Ansprechpartnerin

Dorothee Osterroth
Human Resources



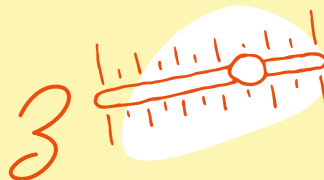
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Wir sind eine lernende und agile Organisation, nutzen die Chancen der Digitalisierung und erkennen die Herausforderungen rechtzeitig.

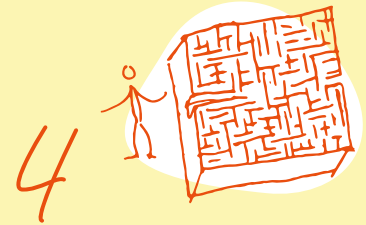


Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Lernen von anderen Unternehmen: Um ein Umdenken zum Thema Digitalisierung anzustoßen, braucht es mehr als nur ein paar Projekte aus Human Resources – es braucht zum Beispiel Beispiele zum Anfassen.

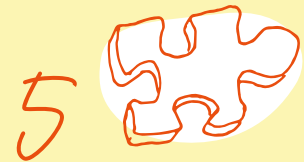


Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Widerstände und Ängste der Mitarbeiter/innen gegenüber Digitalisierung abbauen. Botschafter für das Thema gewinnen.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen, Ambiguitätstoleranz, also Unsicherheit und ständige Veränderung aushalten können, Kollaboration, Coaching der Mitarbeiter/innen, Förderung einer selbstlernenden Organisation.

Gehrke Econ



Steckbrief

Gründungsjahr 1956
Branche Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung,
Rechts- und Unternehmensberatung
Firmensitz Hannover
Beschäftigte ca. 200



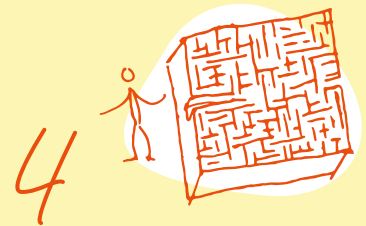
Ansprechpartner

Julia Chappuzeau
Steuerberaterin, Partnerin
Carsten Klingebiel
Steuerberater, Partner



Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Wir beraten Mandanten, die an Entwicklung, Modernität und Veränderungsmanagement Bereitschaft signalisieren. Wir bieten als Beratungsunternehmen überwiegend Problemlösungen an. Unsere Standardprodukte sind digitalisiert und automatisiert. Wir haben qualifiziertes Personal mit digitalem Verständnis, das team- und kommunikationsfähig ist.



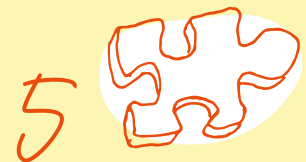
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Wir arbeiten an der Weiterentwicklung eines digitalen Mindset, auch unter Bewahrung des gesundheitlichen Mindset angesichts von Reizüberflutung, wachsender Erwartungshaltung und der Möglichkeit, ständig online zu sein.



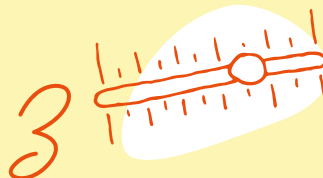
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Less talking, more doing – einfach mal machen; Dinge im Kleinen Ausprobieren.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Agilität und Innovativität, Respekt und Achtsamkeit.



Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

Hannover Airport



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1952
Luftfahrt
Hannover
ca. 1.600



Ansprechpartnerin

Dr. Marion Tenge
Abteilungsleiterin Unternehmens-
entwicklung & Digitalisierung



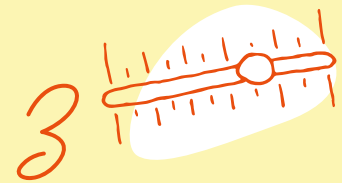
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Der Passagier von morgen will und wird digital begleitet werden. Das ist für den Airport Chance und Herausforderung zugleich. Am Ende steht die Perfektion der Reise: Seamless Travel – der Traum vom absolut stressfreien Wohlfühltrip. Intern geht es um die weitere Digitalisierung unserer administrativen und operativen Prozesse, die noch bessere Einstellung auf den demographischen Wandel und die Verankerung neuer Arbeitsweisen wie Design Thinking und anderer agiler Methoden im Gesamtunternehmen.



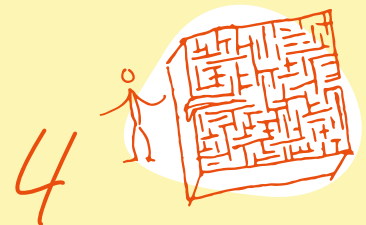
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Dass sich alle Unternehmen, gleich welcher Größe und Branche, mit denselben Fragestellungen und Herausforderungen beschäftigen. Zum Beispiel mit dem Ambidextrous Leadership, der Etablierung einer digitalen Innovationskultur oder der Mitarbeiterqualifizierung auf neue Skills. Ein konkretes Learning war zudem die Anwendung und Umsetzung von Design Thinking im eigenen Unternehmen.



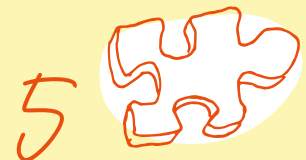
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

6-7: die goldene Mitte.



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Digitalisierung ist eine bereichsübergreifende Aufgabe, nicht nur die Baustelle einer einzelnen Abteilung. Wie nehmen wir alle Kolleginnen und Kollegen mit? Veränderte Geschäftsmodelle und neue, digitale Prozesse können zu Veränderungen in den Fachbereichen führen. Dafür brauchen wir ein langfristiges Qualitätsmanagement.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Im Rahmen unserer Design-Thinking-Workshops arbeiten wir mit den „8 agilen Werten“: Fokus, Feedback, Kommunikation, Mut, Offenheit, Respekt, Neugier & Commitment.



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

1983
Automobilindustrie
Berlin
ca. 7.500



Ansprechpartner

Stefan Schmidt
Chief Digital Officer
Clemens Beer
Talent Management

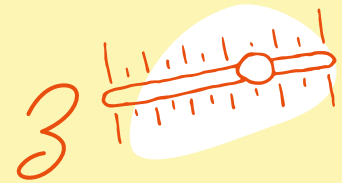
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

IAV will die digitale Zukunft aktiv gestalten und als einer der führenden Technologie-Dienstleister zukünftige Trends vorantreiben – kollaborativ und vernetzt mit Kunden, Partnern, Startups, Gesellschaft. Wir leben, was wir tun: Entwickeln wir exzellente Connectivity-Lösungen, leben wir auch in der Organisation „Connectivity“, indem wir mit modernen Tools untereinander vernetzt sind, offen kommunizieren und digitale Kommunikation nutzen. Gestalten wir flexible Mobilitätskonzepte, leben wir auch selbst „Mobilität“ durch agile Arbeitsmethoden, virtuelle Teams und flexible Arbeitsmodelle.



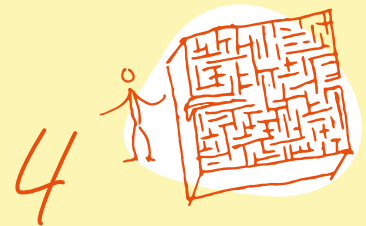
Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Wachsende Komplexität wirtschaftlicher Strukturen ist eine Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen. Zeiten, in denen Unternehmen die Zukunftsherausforderungen alleine bewältigen, sind vorbei. Digitale Transformation kann nur gelingen, wenn Organisationen lernen, sich zu vernetzen, voneinander zu lernen. Kollaboration ist das Zauberwort – und die LeadershipGarage bringt innovative Unternehmen regelmäßig zusammen, um Kollaborationen zu fördern. So konnten wir die Herausforderungen des Leadership diskutieren und entdecken.



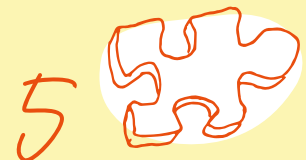
Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

7



Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Uns beschäftigt die Frage, wie eine agile Organisation aussehen und gelebt werden kann. Dabei stellt die agile Transformation eine große Herausforderung dar. Es gilt, Strukturen und Prozesse der „alten“ mit den Ideen und Anforderungen der „neuen“ Welt zu verbinden und eine nachhaltige Lösung zu finden, wie Innovation und Veränderung gefördert werden, ohne das erfolgreiche Kerngeschäft einzuschränken.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Menschen sind der Schlüssel zum Erfolg, Lernen, Wissen teilen, offen, ehrlich und transparent kommunizieren, eine innovationsförderliche Atmosphäre.

Schürmann, Schürmann & Schürmann Steuerberatungsgesellschaft mbH



Steckbrief

Gründungsjahr
Branche
Firmensitz
Beschäftigte

2002
Steuerberatung
Berlin
ca. 70



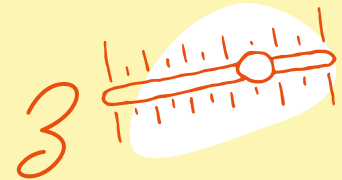
Ansprechpartner

Björn & Dirk Schürmann
Kanzleileitung



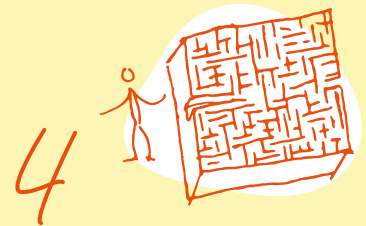
Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Das Ideal für uns als Familienunternehmen ist eine Unternehmensstruktur, die weitgehend unabhängig von einzelnen Personen ist und allen Mitarbeitenden mehr eigene Verantwortung und Partizipation in die Hand gibt. Zudem arbeiten wir an einer Struktur, die uns vom klassischen „Schreibtisch im Büro“ entkoppelt. Man sieht sich und die Mandanten stattdessen bei Bedarf im Chat oder an einem für das Treffen bestimmten und ganz flexiblen Ort.



Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

5-6



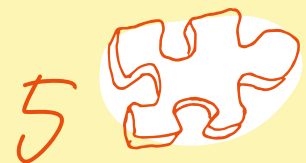
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Noch weniger Papier und eine wesentliche Verbesserung der internen Kommunikationsstruktur, was zum einen die Nutzbarmachung des vorhandenen Wissens und zum anderen den Zusammenhalt und die Identifikation mit der Firma als Marke betrifft.



Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Dass es sehr stark auf die Strukturen eines Unternehmens ankommt, d.h. aus welchen Positionen heraus die disruptiven Entwicklungen erkannt; Prozesse angegangen und umgesetzt werden. Bei den größeren Unternehmen scheinen diese nicht von der Führung aus zu gehen.



Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Abbau der klassischen und stattdessen eine auf Wissen beruhende Hierarchie ist künftig gefragt. Daher werden auch der Umgang, die Kommunikation und das Verständnis des anderen in der Firma immer wichtiger. Dies braucht einen veränderten Wertekanon – Respekt, zum Beispiel.

Techniker Krankenkasse



Steckbrief

Gründungsjahr 1884
Branche Sozialversicherung
(gesetzliche Krankenversicherung)
Firmensitz Hamburg
Beschäftigte ca. 14.000



Ansprechpartnerin

Kristina Schumacher
Team Talentmanagement

Wie sieht eure Idealvorstellung eures Unternehmens in der digitalen Zukunft aus?

Digitalisierung verbessert die medizinische Versorgung und hilft den Menschen gesund zu bleiben, zu werden oder bestmöglich mit einer Krankheit umzugehen. Wir treiben die Digitalisierung im Sinne unserer Versicherten voran. Ziel und Ideal sind ein kunden-zentriertes, digitales Netzwerk, in dem unsere Versicherten ihre Anliegen rund um die Gesundheit unkompliziert erledigen und ein hoher Kundenmehrwert durch innovative technische Lösungen mit einem weiterhin hohen persönlichen Betreuungsanteil. Wir sind führender Gesundheitspartner im Bereich Krankenversicherung und in einer zunehmend digitalen Welt ein wichtiger, aktiv gestaltender Teil des Gesundheitssystems.

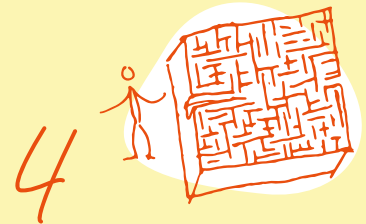


Welches war euer bislang wichtigstes Learning in der LeadershipGarage?

Die Unternehmens- und Führungskultur sowie ein erfolgreicher Kulturwandel sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Es wird deutlich, dass es bei Begrifflichkeiten rund um „New Work“, „Agilität“, „Digital Leadership“ am Ende vor allem um die Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geht. Werte wie gegenseitiges Vertrauen, Führung auf Augenhöhe und die entsprechende Haltung dahinter werden immer wichtiger.

Auf einer Skala von 1 (noch ganz am Anfang) bis 10 (voll ausgereift): In welcher Phase der digitalen Transformation befindet sich euer Unternehmen aktuell?

6



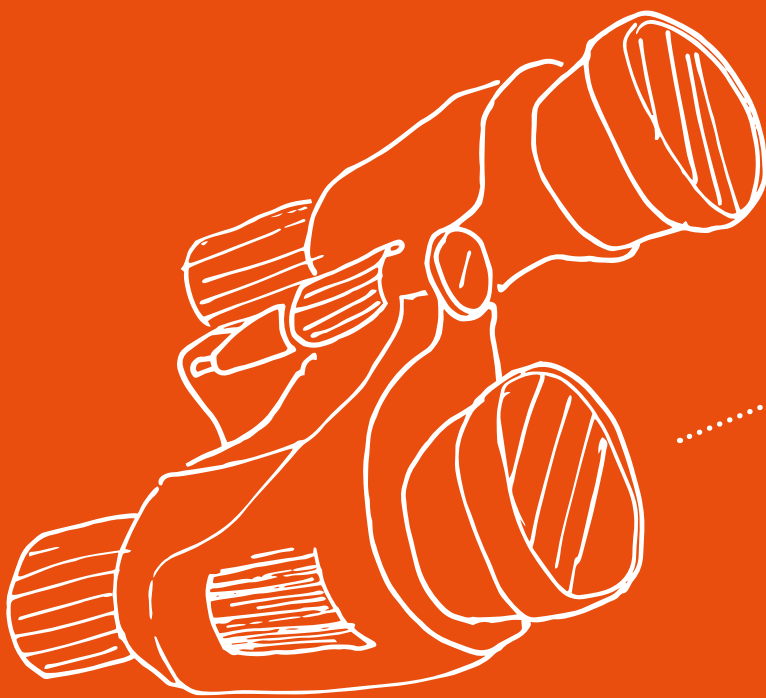
Was sind eure nächsten Herausforderungen auf dem Weg in eure digitale Zukunft?

Transparenz und Vernetzung in einer schwach digitalisierten Branche schaffen und größtmöglicher Schutz von Gesundheitsdaten in Verbindung mit unkompliziertem Datenaustausch.

Wie lauten eure wichtigsten Werte einer digitalen Führungskultur?

Mitarbeitende und Führungskräfte auf Augenhöhe, gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen, eine empathische, ermutigende Führung, ein offener und aktiver Umgang mit Veränderungen, Fördern von Innovationen, Mut für Neues und Neugierde, hierarchie-übergreifender Austausch und Vernetzung.

Und
was
haben
Sie
morgen
vor?



In diesem Yearbook blickten wir auf ein spannendes, inspirierendes und ereignisreiches Jahr 2018/2019 zurück und haben gesehen, wie die Entwicklung der digitalen Arbeitswelt in einem atemberaubenden Tempo immer weiter voranschreitet und Unternehmen, deren Führungskräften und Mitarbeitenden ganz neue Fähigkeiten und Kompetenzen abverlangt. Wir haben gesehen, dass es nicht allein die technologische Ausstattung ist, die dazu befähigt, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, sondern gerade die kulturellen Aspekte eine maßgebliche Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation spielen.

Auch in 2020 wird die LeadershipGarage diese Entwicklungen weiter erforschen, gespannt beobachten und gezielt analysieren. Und auch in 2020 werden wir Ihnen als innovativer Impulsgeber und verlässliche Begleitung auf Ihrem Weg in die digitale Zukunft Ihres Unternehmens zur Seite stehen.

Anknüpfend an unsere bisherigen Schwerpunkte Digital Awareness, Five Switches, Mindset Shift, Ambidextrous Leadership und Digital Culture haben wir uns für das kommende Jahr die erfolgskritischen Themen Data-driven und AI (Artificial Intelligence) Leadership auf die Fahnen geschrieben.

In Bezug auf Data-driven Leadership wollen wir die bisherigen Forschungsergebnisse und Erkenntnisse um Konzepte erweitern, die das datengesteuerte Führen unterstützen. Mit Blick auf den Einzug künstlicher Intelligenz in die Unternehmensführung fragen wir danach, was mit Mitarbeitenden und Führungskräften passiert, wenn AI Bestandteil ihrer Arbeit wird, und wie sich traditionelle Führung mit Unterstützung von AI zu einer Art von Superleadership entwickeln kann.

Und natürlich bleiben wir auch im kommenden Jahr ganz nah dran am Aufbau Ihrer zukunftsfähigen Digitalkultur.

Also – was haben Sie in 2020 vor?!

Stay connected!

Sie sind
noch nicht
Teil der
Leadership-
Garage und
möchten es
werden?

Für eine Teilnahme an der LeadershipGarage
wenden Sie sich an:

Prof. Dr. Sabine Remdisch

☎ +49 4131 677 1862



Hannah Vergossen

☎ +49 4131 677 1864



Oder per E-Mail an:

info@leadershipgarage.de



AIRBUS



e-on

iaV

IBM



DIEHL
Aviation

enercity



Gehrke Econ



Katrin Labs
Personalmakler



Felix Schoeller Group

Schürmann
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Impressum

Leuphana Universität Lüneburg –
LeadershipGarage

Wissenschaftliche Leitung
Prof. Dr. Sabine Remdisch

Idee
Hannah Vergossen

Autoren
Team LeadershipGarage

Lektorat
Henrike Sander

Gestaltung und Satz
Matthias Lieb

Veröffentlicht
November 2019