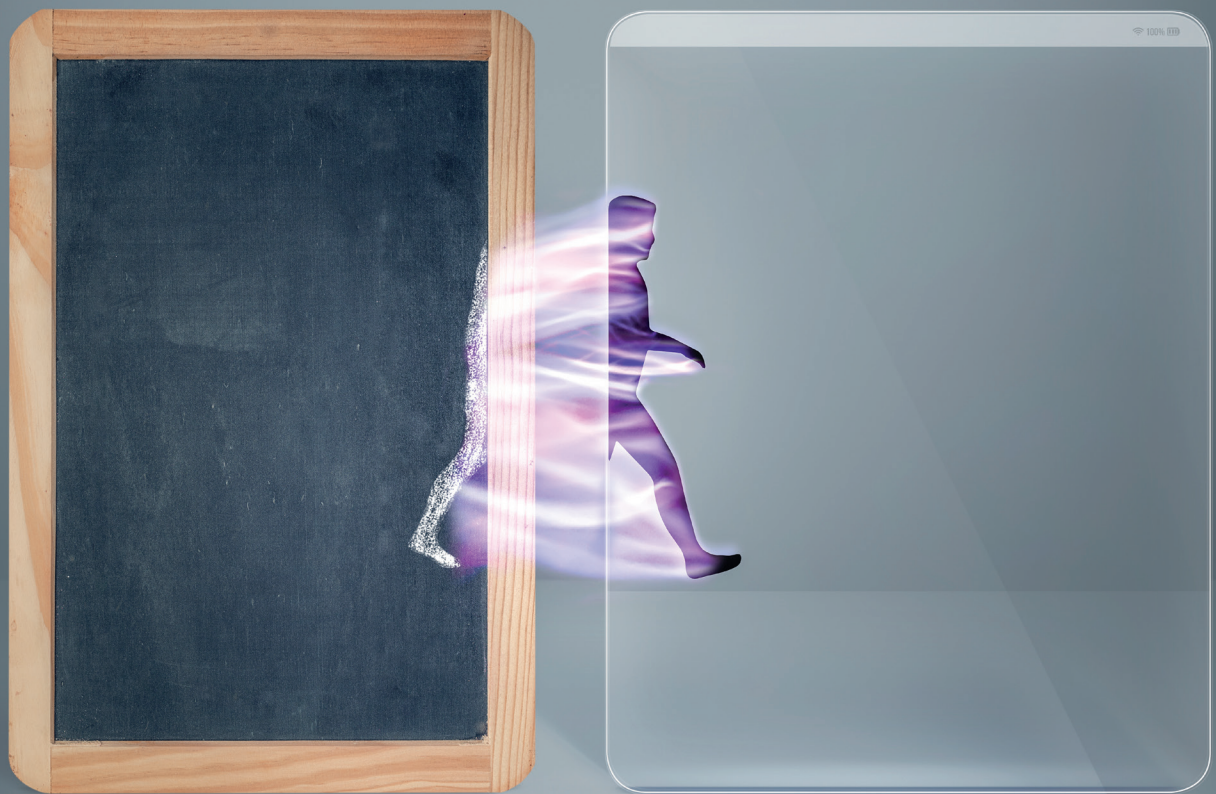


## SONDERAUSGABE

Sonderausgabe 2023 Juni 2023 Herausgeber: Martin Claßen & Prof. Dr. Christian Gärtner peopleandwork.online



## Transformation und Technologie In Bewegung bleiben

### **Daten oder Intuition**

Was braucht es in der neuen Arbeitswelt?

S. 10

# In dieser Ausgabe

## Schwerpunkt: Transformation und Technologie In Bewegung bleiben

### 06 BEITRAG Softwaregestützte Führung – Wie Roth Energie das Potenzial seiner Teams mobilisiert

Katharina Smajek und Prof. Christoph Schönfelder

Führungskräfte sind heute so stark gefordert wie noch nie. Software kann ihnen helfen, Herausforderungen sowie Chancen rechtzeitig zu erkennen und an den richtigen Stellschrauben zu drehen.

### 14 BEITRAG Wie gelingen Karrieren im Alter 50 plus? Chancen und Risiken, Türen und Hürden

Bernd Fricke und Serif Önel

Ältere Führungs- und Fachkräfte haben noch einige Berufsjahre vor sich. Welche Besonderheiten und potenziellen Hindernisse es zu beachten gilt, damit „Late Careers“ gelingen, und wie man die berufliche Abschlussphase zielsicher steuert.

### 10 BEITRAG Daten oder Intuition – Was braucht es in der neuen Arbeitswelt?

Jonas Wolter

Braucht es Regeln für die Büropräsenz, um in Zukunft erfolgreich zu arbeiten? Eine datengetriebene Analyse zu den Auswirkungen von mobilem Arbeiten.

### 20 GEGENREDE Disruptive oder evolutionäre Transformation?

Henrik Ljungström und Jonas Geissler

Wie viel Zerstörung des Bisherigen wird notwendig, damit eine Organisation tatsächlich in Bewegung kommt? Braucht es fundamentale Umbrüche, um neue Ufer zu erreichen? Oder kann der Move gelingen, bei dem das Neue begrüßt und gleichzeitig das Alte geehrt wird?

## Impressum

### Verlag

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf

Handelsblatt Fachmedien ist eine durch die Fachmedien Otto Schmidt KG lizenzierte Marke. Sämtliche Leistungs- und Vertragsbeziehungen entstehen ausnahmslos mit der Fachmedien Otto Schmidt KG.

### Vertretungsberechtigte Gesellschafter

Prof. Dr. Felix Hey, phG, Fachmedien Otto Schmidt  
Geschäftsführungs-GmbH,  
Gustav-Heinemann-Ufer 58, 50968 Köln

### Geschäftsführer

Christoph Bertling, Dirk Baumann

### Geschäftsführende Herausgeber (v.i.S.d.P.)

Martin Claßen  
Prof. Dr. Christian Gärtner

### Herausgeberin

Claudia Michalski

### Fachbeirat

Jana Tepe, Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Dr. Christian Schmeichel

### Mediaservice

Martina Kosch, Fon: 0211 210911-72,  
E-Mail: m.kosch@fachmedien.de  
Wolfgang Witzel, Fon: 0211 210911-55,  
E-Mail: w.witzel@fachmedien.de  
E-Mail: mediasales@fachmedien.de

### Redaktion und Anzeigenleitung

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf

### Kundenservice

Fachmedien Otto Schmidt KG  
Kundenservice,  
Neumannstraße 10, 40235 Düsseldorf  
E-Mail: kundenservice@fachmedien.de

### Inland

Fon: 0800 000-1637, Fax: 0800 000-2959

### Ausland

Fon: +49 211 210911-02, Fax: +49 211210 911-92

### Layout & Satz

Main-Post GmbH  
Berner Straße 2, 97084 Würzburg

### Erscheinungsweise

6 mal jährlich  
zzgl. einer Sonderausgabe

Abonnementkündigungen sind mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des Bezugsjahres möglich.

### Druck

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG  
Gewerbering West 27, 39240 Calbe

### Copyright

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken sowie die Vervielfältigung auf CD-Rom.

ISSN 2749-4365



Wir versenden klimafreundlich mit der Deutschen Post



## Leadership & Business Excellence

### 24 BEITRAG **Psychologische Sicherheit: Eine gute Idee, die effektivere Mittel verdient**

Dr. Judith Muster und Alexander Martin Heindl

Führungskräfte werden richtigerweise in die Verantwortung genommen, wenn es um die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden geht. Allerdings nutzen sie oft die falschen Mittel. Denn viele Organisationen setzen harte Grenzen.

### 30 PEOPLE&WORK-LEADER **Erkundungen bei Rebecca Guntern**

Rebecca Guntern

Sieben Erkundungen beim Mitglied des Sandoz Executive Committee, verantwortlich für das Europageschäft. Sie nutzt Überzeugungen als Leitsterne, die Orientierung geben und bei der Entscheidungsfindung helfen.

### 33 NACHGEHAKT **Was wir wissen möchten**

Stefan Scholer

„Ständig hört und liest man, wie wichtig es im Business ist, zu fragen bzw. nachzufragen. Warum fällt vielen Führungskräften das Fragen so schwer? Und was kann getan werden, damit es leichter fällt?“ Tipps des Fragen-Experten.

## Organisation & Transformation

### 36 TOOLKIT **Achtung: Bei zu vielen Schulden droht die organisationale Insolvenz!**

Juliane Pilster

Bei Transformationen sollten sich Business Leader Gedanken über organisationale Schulden machen, um herauszufinden, welche strukturellen Anpassungen nötig sind. Metriken dienen dabei als nützliche Ansatzpunkte.

### 44 FALLSTUDIE **Über die Bande gespielt**

Prof. Nicole Böhmer und Yvonne Schmidt

Die Knacknuss aus der Praxis: Wie gelingt der Umgang mit einem Kollegen, der keine Ohren zu haben scheint, (fast) nie zuhört und dazu noch seine Chefin anschwärzt?

### 39 BEITRAG **Mit Data Storytelling überzeugen**

Katrin von Soosten und Sarah Lenz

Data Stories übersetzen datengestützte Erkenntnisse in überzeugende Narrative. Wie das gelingt und warum es sich lohnt, wird anhand von Beispielen aus der Praxis erläutert.

## Thought Leadership

### 48 RÖNTGENBLICK **Digitales Skillmanagement**

Prof. Anne Jansen und Dr. Michael Krebs

Sind die Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden bekannt, fallen Personalentscheidungen leichter. Digitale Lösungen können hier unterstützen, aber es sind einige Herausforderungen zu überwinden.

### 52 NEUES AUS DER FORSCHUNG **Voraussetzungen für Innovation: eine hohe Beziehungsqualität und soziale Identifikation**

Dr. Eva M. Bracht und Prof. Rolf van Dick

Wie können Führungspersonen innovatives Verhalten fördern? Die Ergebnisse einer globalen Studie sind recht eindeutig: durch eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitenden und indem sie deren Identifikation mit dem Team und der Organisation stärken.

# Disruptive oder evolutionäre Transformation

Business und Leadership sind niemals widerspruchsfrei. Klare Positionen helfen beim Denken und Handeln. Diese Rubrik greift typische Zielkonflikte auf. Diesmal geht es um Dynamik und Vehemenz von Transformationsprozessen. Henrik Ljungström und Jonas Geissler beziehen Stellung.

**D**ass die Geschäftswelt und damit die Unternehmen in ständiger Bewegung sind, im ewig währenden Vorwärtsdrang, ist nicht zu bestreiten. Change, Transformation und sogar Disruption sind die entsprechenden Stichworte.

Doch wie viel Zerstörung des Bisherigen wird notwendig, damit eine Organisation tatsächlich in Bewegung kommt? Braucht es fundamentale Umbrüche, um neue Ufer zu erreichen, ein andersartiges Denken und ein grundverschiedenes Handeln? Und bei alledem viel Speed? Oder kann der Move gelingen, indem das Neue begrüßt und gleichzeitig das Alte geehrt wird, man sich selbst treu bleibt und nicht ständig aufs Tempo drückt?

Wie eigentlich immer in dieser Rubrik liegt in der Praxis die Wahrheit selten bei den Extremen, zumal es auf die Umstände ankommt. Gleichwohl haben wir zwei Experten für organisatorischen Wandel um ihr einseitiges Plädoyer gebeten. (MC)



**Henrik Ljungström**

ist Geschäftsführer von Capgemini in Deutschland.

**Jonas Geissler**

ist Berater, Speaker und Autor sowie Teilhaber von Timesandmore, von Morgen und der Manemo eG. Sein Buch zum Thema (mit Coautoren): „Alles eine Frage der Zeit: Warum die ‚Zeit ist Geld‘-Logik Mensch und Natur teuer zu stehen kommt“ (2021).



## EINERSEITS

# E

### Seine Sicht kompakt

Veränderung entspricht nicht der Natur des Menschen. Zu gerne bewegen wir uns in gewohnten Bahnen. Die Angst vor Veränderung darf uns aber nicht lähmen. Der Sprung ins kalte Wasser führt in der Regel ja auch zu Schwimmbewegungen und nicht zum Untergehen.

## ANDERERSEITS

# A

### Seine Sicht kompakt

Damit Transformationsprozesse wirksam sind, brauchen sie ihre Zeit. Der Grund dafür: Lernprozesse sind an neuronale und systemische Mechanismen gekoppelt, die sich nicht beliebig beschleunigen lassen, ohne dass gravierende Nachteile für den Transformationsprozess entstehen.

# E

## EINERSEITS

## Disruptiv oder gar nichts

Henrik Ljungström

Eine große Zahl der Unternehmen, die in den letzten beiden Jahrzehnten den Dax oder die Fortune 500 gebildet haben, existiert nicht mehr. Wissenschaftlich gesehen mag es jetzt vermessen sein, einen Kausalzusammenhang zwischen Erfolg beziehungsweise Misserfolg von Unternehmen und Veränderungsgeschwindigkeit herzustellen. Aber die Evidenz zeigt, dass man sich mit Change nicht zu viel Zeit lassen sollte. Eine laufende Erneuerung ist für den nachhaltigen Erfolg essenziell.

### Geschwindigkeit zählt

In einer Untersuchung zu Beginn der Entwicklung, die wir heute als digitale Transformation bezeichnen, haben wir eruiert, warum Unternehmen nur langsam (oder gar nicht) auf Veränderung reagieren. Bedenken eins: die Angst vor der Kannibalisierung des eigenen Geschäftsmodells. Herzlichen Glückwunsch, lieber dem Wettbewerb das Feld überlassen als selbst das Geschäft machen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist Kodak. Das Management hatte bereits eine gute Sicht auf die Digitalisierung von Bildern, wollte aber das gut laufende Business mit analogen Filmen nicht gefährden. Das Ende? Kodak ging bankrott und bedient heute nur noch eine Nische.

Bedenken zwei: Die Margen während einer Transformation sinken. Für mich ist das ein guter Grund, genau deshalb die disruptive Veränderung zu wählen statt den schleichenden Tod. Geschwindigkeit ist

eben doch alles. Bedenken drei: Ressourcen sind nicht dort, wo sie gebraucht werden. Die internen Strukturen in Organisationen verhindern eine adaptive Allokation insbesondere von Talenten. Das Management zeigt Verharrungsvermögen, das eigene kleine Fürstentum wird geschützt, auch auf Kosten des Gesamterfolges. In Zeiten von Agile sollte es genügend Instrumente geben, um hier gegenzusteuern. Es gibt also eigentlich keine Ausrede mehr, auf einschneidende Situationen nicht schnell zu reagieren.

Bedenken vier: langsame Entscheidungszyklen. Es liegt typischerweise nicht an der Datenbasis, die heute digital zur Verfügung steht. Sondern gefühlt eher an der Risikoaversion, die sich insbesondere in großen Organisationen zeigt. Dagegen steht das Idealbild eines jungen, dynamischen Start-ups, das in Zeiten technologischer Innovationen entsteht und eben mit schnellen Entscheidungen den Markt aufrollt. Wer nicht entscheidet, wird von Entscheidungen anderer überholt.

Bedenken fünf: Selbstzufriedenheit. „Wir sind doch gut, wir sind Marktführer.“ Egal wie man es dreht und wendet: Wer in seinem Geschäftsfeld satt ist, ist mittelfristig raus aus dem Geschäft. Gerade als Marktführer ist man doch in der Situation, sich Disruption für die Zukunft leisten zu können, oder?

### Schwimmen lernen hilft

Das Gute an der Disruption ist, dass sie zwar einen massiven Wandel in kürzester Zeit erfordert, aber die Herausforderung als solche gar nicht so plötzlich entsteht. Der Knackpunkt liegt darin, die disruptive Veränderung zu erkennen und für sich anzunehmen. Dann kann ich mich auch zielgerichtet vorbereiten.

Der plötzliche Sprung ins kalte Wasser mag zu Schnappatmung führen. Wenn wir den Weitblick hatten, zuvor schwimmen zu lernen, hält uns das nicht nur über Wasser, sondern wird uns auch zu neuen Ufern führen.

”  
**Wer in seinem Geschäftsfeld  
satt ist, ist mittelfristig raus  
aus dem Geschäft.**  
“

# Evolutionäre Transformation

Jonas Geissler

Alles hat seine Zeit. Der Bibelspruch trifft, wie im Buch Kohelet beschrieben, eben nicht nur auf das Sähen und Ernten zu, sondern auch auf Transformationsprozesse. Ob individuell, organisational oder gesellschaftlich, sie haben stets mit lebenden Systemen zu tun und sind daher an deren Eigen- und Systemzeiten gekoppelt. Dies lässt sich an kulturellen Rhythmen wie Moden, Memen, politischen Strömungen beobachten oder auch an biologischen Kreisläufen.

All diese Prozesse sind zeitlich determiniert. Sie lassen sich in einem gewissen Rahmen beschleunigen, zum Beispiel die Wachstumsgeschwindigkeit von Tieren und Pflanzen. Aber die Beschleunigung hat immer auch ihren Preis – Stichwort Massentierhaltung. Bei Transformationsprozessen in Organisationen kann die Missachtung der Eigenzeiten teure Konsequenzen haben. Die Symptome reichen von Veränderungszynismus über erhöhte Krankenstände und Personalfuktuation bis hin zu verstärkten Beharrungstendenzen, also dem Gegenteil von Transformation.

## Menschen sollten Zeit bekommen

Wirksame Transformationsprozesse gelingen, wenn Menschen die Zeit bekommen, sich zu informieren, zu verstehen, das Neue auszuprobieren und zu integrieren, die Zeit, um mit ihren eigenen Befürchtungen und Bedürfnissen umzugehen und Ambivalenzen durch Erprobung zu verarbeiten. Es braucht Zeit

„  
**Wirksame Transformationsprozesse gelingen, wenn Menschen die Zeit bekommen, sich zu informieren, zu verstehen, das Neue auszuprobieren und zu verarbeiten.**  
 “

zum Lernen und Verlernen von Gewohnheiten, zum Entwickeln eigener Haltungen und Verhaltensweisen. Die evolutionäre (Ver-)Lernschleife von Planen, Handeln, Reflektieren, Anpassen verliert ihre Wirkung, wird sie allzu stark beschleunigt.

Eine Abkürzung ist nur über erheblichen Druck, meist in Form von Krisen, möglich. Ist das Drohszenario groß genug, sind Menschen bereit, radikale Veränderungen in kurzer Zeit durchzuführen. Als kurzfristige Coping-Strategie mag dies in mancher Krise seine Berechtigung haben, es sei aber davor gewarnt, dies als Methode zu etablieren und nur für ausreichend große Krisen zu sorgen, um schnelle Veränderungen herbeizuführen. Der Preis ist auch hierfür meist hoch – siehe oben.

## Auch soziale Systeme brauchen ihre Zeit

Für die Transformation von sozialen Systemen und ihren Interaktionsmustern sollte ebenso die Zeitlichkeit des Systems Berücksichtigung finden. Sie folgt den evolutionären Prinzipien von Variation, Selektion und Retention (Verfestigung). Alle drei Prozesse brauchen ihre Zeit: für das Einbringen von neuem Verhalten (etwa mittels Beobachtung und durch Kommunikation), für die Entscheidung zum neuen Verhalten und für dessen Verfestigung durch Wiederholung.

Wie lange dies jeweils dauert, hängt von den Beharrungskräften und der Tatsache ab, dass jede Intervention vom System stets als Irritation verarbeitet wird, deren Folgen unvorhersehbar sind. Jedoch tendieren Muster in sozialen Systemen eher dazu, konservativ zu sein. Für das Überleben des Systems hat dies die wichtige Funktion der Selbsterhaltung. Für Veränderungen ist es eher hinderlich. Auch hierbei können lediglich Krisen zu disruptiven Veränderungen führen. Was dies bringt und was es kostet, haben wir alle in der Pandemie erfahren.

Von daher ist mein Hinweis für alle, die sich mit Transformationsprozessen beschäftigen: Ob sie gelingen oder nicht, ist in erster Linie eine Frage der Zeit!