



## Digitale Strategie 2019: Gut aufgestellt ins neue Jahr

### Die Digitalisierung ist in den Unternehmen angekommen, aber...

"Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem", so hören wir es verstärkt von unseren Kunden. In vielen Branchen sind die Auftragsbücher voll, die Maschinen schnurren und eigentlich könnte die Welt in Ordnung sein. Aber neben der Abarbeitung des Alltagsgeschäfts, stehen in vielen Unternehmen größere Umbauarbeiten im Rahmen der Digitalen Transformation an.

### Digitale Strategien brauchen einen verbindlichen Fahrplan

Es müssen digitale Strategien definiert und digitale Initiativen in den Unternehmen in Gang gesetzt werden, die verbindlich und zielgerichtet abgearbeitet werden. Die Entwicklung und Realisierung innovativer Geschäftsmodelle und Technologien muss auf die Top Prioritätenliste gesetzt werden, einen Aufschub können wir uns nicht mehr leisten. Zu stark ist die Konkurrenz von amerikanischen oder chinesischen Playern. Dazu bedarf es auch einer engen Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Statt Silo-Denken und Besitzstandswahrung sind Kreation und Kollaboration angesagt!

### Engpass Mitarbeiter- Qualifizierungsinitiativen gefragt

Zukunftsfähige neue Geschäftsmodelle brauchen aber auch Mitarbeiter und Experten mit digitalem Know how und vor allem Umsetzungsexpertise. Was schon seit Jahren als „War for Talents“ durch die Gazetten geistert, ist nun als real existierendes Problem bei den Firmen angekommen. Studien wie das EY- Mittelstandsbarometer gehen davon aus, dass Unternehmen durch Fachkräftemangel bereits jetzt ca. 53 Milliarden Euro entgehen – das tut weh! Da ist es fast schon eine Binsenweisheit zu verlangen, dass nicht nur in neue Technologien investiert werden muss, sondern auch in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Ohne eine massive Qualifizierung („Up- und Reskilling“) in soziale und technische Kompetenzen der Mitarbeiter, der Gestaltung mitarbeiterzentrierter Arbeitswelten und die Ausbildung von hervorragenden Digital Leadern wird dies nicht gelingen.

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,



„Wir haben eine Euphorie mit politischen Festtagsreden... Ich mache mir nur Sorgen darüber, dass es dabei bleibt.“ So formulierte es Timotheus Höttges, CEO der Deutschen Telekom, auf dem Digital-Gipfel 2018. Damit es in Ihrem Unternehmen nicht beim Reden bleibt, haben wir für Sie mit den Top Experten aus Industrie und Wirtschaft gesprochen und nach den wichtigsten Aufgaben für Digital Leader im Jahr 2019 gefragt. Neben Sven Semet (IBM), Johannes Ceh und Marc Wagner (Detecon) sprachen wir auch mit Dr. Carsten Linz (SAP), einer der Speaker auf dem Digital Leadership Summit #3. Lassen Sie sich inspirieren, ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihre Ursula Vranken  
IPA Geschäftsführerin



## Digital Leader müssen eine holistische Transformation vorantreiben

Wir sprachen mit Dr. Carsten Linz, einer der Top-Speaker auf dem Digital Leadership Summit 2018, über die Herausforderungen für Digital Leader im Jahr 2019.

### Carsten, welche Top Themen und Aufgaben siehst Du für Digital Leader im Jahr 2019?

Um Organisationen in das intelligente Zeitalter zu transportieren, brauchen wir ein neues Führungsverständnis, das folgende drei Welten integriert:

- die Humane Welt,
- die Physische Welt und
- die Digitale Maschinen Welt.

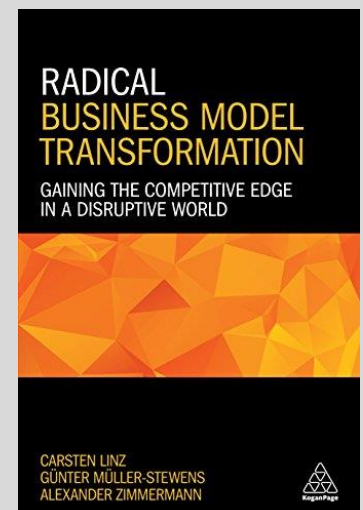
Ging es im Zeitalter der Industrialisierung noch um die richtige Balance zwischen menschlicher Arbeit und physischer Automatisierung steht im digitalen Zeitalter die Integration von physischen und digitalen Gütern im Mittelpunkt. So lässt sich z.B. mittels eines digitalen Zwillinges ein physischer Gegenstand wie eine Maschine oder ein Werkzeug digital entwickeln, die Fertigung kann digital geplant und aus den Betriebsdaten können digital die Gewinner-Muster extrahiert werden. Auch Jeff Bezos Akquisitionen zweier analog-physischer Unternehmen, nämlich der Washington Post und Whole Foods, hatten zum Ziel, diese mit seinem digitalen Imperium zu kombinieren.

Schließlich gilt es im sich gerade manifestierenden intelligenten Zeitalter, die Intelligenz von digitalen Maschinen mit der Humanen „Intelligenz“ zu integrieren. Aus meiner Sicht werden dabei die originären humanen Kompetenzen bislang unterbewertet, wie Empathie, Emotionale Intelligenz, echte Kreativität, effektives Networking und letztendlich Coaching und Führung.

In der richtigen Kombination der drei Welten können nicht nur neue, hochspannende Aufgabenprofile entstehen, sondern auch Wachstum durch innovationsgeleitete Transformationen und neue Geschäftsmodelle erreicht werden.

Dr. Carsten Linz ist ausgewiesener Experte für unternehmerische Führung, Innovation und Geschäftsmodelltransformation. Er leitet den globalen SAP Center for Digital Leadership, ist Autor des Bestsellers Radical Business Model Transformation, beratendes Mitglied des Digitalprojekte des World Economic Forum "Digital Enterprise" sowie "Digital Platforms/Ecosystems" und unterrichtet Führungskräfte an an der Mannheim Business School, der ESMT Berlin, der Universität St. Gallen und der Stanford Graduate School.

*„...Aus meiner Sicht werden dabei die originären humanen Kompetenzen bislang unterbewertet...“*



## Was müssen Digital Leader 2019 tun, um Talente zu entwickeln?



Führung wird noch anspruchsvoller. Digital Leader müssen eine holistische Transformation vorantreiben, d.h. Führung legitimiert sich, wenn sie unternehmerisch, digital-versiert und transformativ ist und auf einem moralischen und ethischen Fundament basiert. Führung heute heißt „Co-Creating the Future“, also die Zukunft gemeinsam zu gestalten. Gute Führung bemisst sich deshalb nicht mehr in der Anzahl an Followern, sondern fragt, wie viele gute Führungskräfte wiederum entwickelt wurden. Derzeit wird in

vielen Organisationen die Lücke zwischen dem heutigen und dem Führungsverständnis für das intelligente Zeitalter noch unterschätzt. Diese Lücke zu schließen, kann deshalb eine doppelte Hebelwirkung entfalten.

### Warum sollte man am 26.6.2019 zum dls#4 kommen?

Digitale Transformation wurde lange Zeit nur als Technologiethema angesehen, dann endlich als Business-Thema erkannt. Digitale Technologien sind ja nur ein Mittel zum Zweck und müssen zum integralen Bestandteil der Wertschöpfungsarchitektur jedes Unternehmens werden. Letztlich handelt es sich um eine Führungsfragestellung und zwar um die zentrale Frage, wer uns wie gut in das intelligente Zeitalter bringt. Deshalb freut es mich, dass der Digital Leadership Summit aus der Vielzahl an Digitalkonferenzen mit einem eigenen Profil herausragt. In Köln treten jedes Jahr die hochkarätigen Experten zu den Führungsaspekten der digitalen Transformation auf, um mit einem kompetenten Publikum in Dialog zu treten. Ich freue mich auf den dls#4!

## Drei Fragen an Sven Semet von IBM



### Welche Top Themen und Aufgaben siehst Du für Digital Leader im Jahr 2019?

Digital Leader müssen 2019 verstärkt datengestützt Entscheidungen treffen.

Dabei bedarf es einer Architektur, wo welche Daten in welcher Aktualität und Qualität vorliegen und natürlich entsprechende Algorithmen in Anwendungen, um Entscheidungsvorlagen zu bekommen.

### Was müssen Digital Leader & HR 2019 tun, um Talente zu finden und binden?

Heutige Talente wollen verstärkt einen klaren individuellen Entwicklungspfad und entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten. Außerdem muss der Job für Talente "Sinn" machen und mit maximaler Flexibilität an Entscheidungsmöglichkeiten, frei wählbarem Arbeitsplatz und Arbeitszeit ausgestattet sein.

### 3. Warum sollte man beim dls#4 dabei sein?

Beim dls#4 trifft man Vordenker und Digital Transformer, mit denen man sich exzellent austauschen kann. Sowohl im Rahmenprogramm als auch beim Networking kann man von den Erfahrungen anderer Unternehmen großartig lernen.

**Sven Semet**, HR Thought Leader Watson Talent & Member of IBM Corporate Service Corps, sprach bereits beim dls#2 über künstliche Intelligenz im Personalbereich. Als HR Thought Leader ist es seine Aufgabe, Menschen an das Thema der künstlichen Intelligenz heranzuführen.



**Marc Wagner, Detecon International**

Managing Partner,  
Member of the International  
Management Team,  
Practice Lead Company ReBuilding.

## Marc, welche Top Themen und Aufgaben siehst Du für Digital Leader im Jahr 2019?

Erst einmal ist aus meiner Sicht das Thema „Leadership“ das zentrale Thema für Organisationen, die sich auf das digitale Zeitalter ausrichten. Die Anforderungen an Führung verändern sich radikal und erfordern vielfach, dass sich etablierte Führungskräfte neu erfinden müssen. Und dabei spreche ich nicht nur davon, dass hierarchische Strukturen zunehmend an Bedeutung verlieren und Führungskräfte lernen müssen loszulassen und Mitarbeiter zu coachen bzw. deren Entwicklung zu begleiten. Leader müssen vielmehr Mitarbeitern eine klare Vision und Guidance in einer immer komplexeren Welt vermitteln, die Angst vor Veränderung nehmen, Motivation und Lust am Lernen erzeugen und dabei gleichzeitig Fokus auf Exekution auf Kundenorientierung legen. Die Ansprüche an Digital Leader steigen also massiv.

## Wie können Unternehmenslenker von dem Ansatz „Company Rebuilding“ profitieren?

Worum geht es bei Company Rebuilding? Es geht zum einen darum die bestehenden Stärken und Erfahrungen des Unternehmens zu nutzen und als Wettbewerbsvorteil gerade auch gegenüber StartUps zu verstehen. Und zum anderen auf dieser Basis neue, anpassungsfähige und innovative Strukturen hervorzubringen. Wir setzen dabei auf dem Prinzip der Zellteilung auf. Beim Sizing der Zellen machen wir uns dabei das Prinzip der Dunbar Number zu Nutze – dies bedeutet, dass die Einheiten maximal 150-170 Personen groß werden. So bilden sich quasi aus der Mitte des Unternehmens heraus Netzwerke aus agilen Zellen, die auf Marktveränderungen schnell reagieren und transformationale Produkte hervorbringen können.

## Welche Rolle spielt aus Deiner Sicht das Talentmanagement für erfolgreiche Unternehmen?

Die Aussage: „Talente machen den Unterschied“ galt noch nie so sehr wie heute. Nicht umsonst formuliert der CEO von Haier: „We are selling talent, not fridges.“ In Zeiten in denen Technologie nahezu frei verfügbar ist und Assets keine Markteintrittsbarrieren mehr darstellen, sind Talente die Grundlage für Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen. Gelingt es Unternehmen nicht, Talente anzuziehen und insbesondere langfristig und nachhaltig im Unternehmen zu halten, ist der Niedergang quasi vorprogrammiert. Von daher kommt Talentmanagement eine zentrale Bedeutung in erfolgreichen Unternehmen zu und muss ein Umfeld schaffen, das es Talenten ermöglicht, Ihre Potenziale optimal freizusetzen.

*„...das Thema „Leadership“ ist das zentrale Thema für Organisationen, die sich auf das digitale Zeitalter ausrichten.“*

*„So bilden sich quasi aus der Mitte des Unternehmens heraus Netzwerke aus agilen Zellen, die auf Marktveränderungen schnell reagieren und transformationale Produkte hervorbringen können.“*

## Talentmanagement



### Zum Artikel von Marc Wagner & Ursula Vranken

<https://www.computerwoche.de/a/lasst-das-gold-in-den-koepfen-und-herzen-eurer-mitarbeiter-nicht-verkuemmern,3545323>



## Kundenzentrierung deutlich mehr als Buzzword Interview mit Johannes Ceh

### Welche Top Themen und Aufgaben siehst Du für Digital Leader im Jahr 2019?

Die Wirkungsmechanismen der Digitalisierung müssen durchdrungen werden. Es wäre naiv zu glauben, dass sich Facebook, Amazon & Co. von selbst zum Besten für unsere Gesellschaft regulieren. Eine besondere Rolle haben hierbei Unternehmen. Unzählige Mitarbeiter setzen jeden Tag digitale Werkzeuge ein. Umso wichtiger sind die Fragen: Welche konkreten Auswirkungen haben diese Werkzeuge? Für die Beziehung zum Kunden? Für die konkreten Aufgaben eines Mitarbeiters? Für die Zukunft des Unternehmens? Wozu werden diese Werkzeuge eingesetzt? Diese Fragen müssen Digital Leader beantworten.

### Was müssen Unternehmen tun, um Kunden zu begeistern?

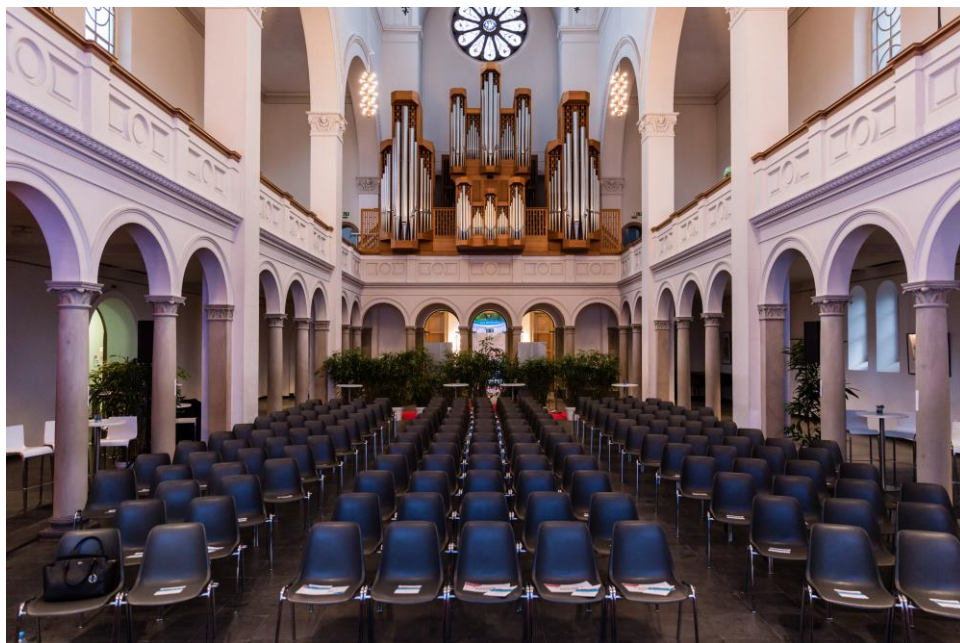
Während Unternehmen bei der digitalen Transformation gerne erst mal an sich selbst denken, erobern Google und Apple den Alltag der Kunden. Sie dringen erfolgreich in Branchen wie Banken, Versicherungen und Automobil vor. Sie verändern das Kaufverhalten, Geschäftsmodelle und die Wertschöpfung. Vielen Unternehmen droht dadurch, dass ihnen die Beziehungen zu ihren Kunden entgleiten. Unternehmen wie Zalando richteten sich in den letzten Jahre konsequenter auf die Kundenbedürfnisse aus, schafften deutlich bessere Kundenerlebnisse in der digitalen Welt- und stoßen mittlerweile auch in die Offline-Welt vor. Dagegen müssen Old-Economy-Unternehmen sich mühsam eine digitale Parallelwelt für ihre Kunden schaffen. Und vor allem alte, ineffiziente Prozesse abbauen.

### Wie müssen sich Unternehmen aufstellen, um den digitalen Wandel zu bewältigen?

„Kundenzentrierung“ ist zum Marketing Buzzword geworden. Ein Trend, der verblendet. Kundenzentrierung muss auf Unternehmensebene als Teil einer strategischen Neuausrichtung gedacht werden. Dabei hilft es, Verantwortlichkeiten im Unternehmen zu schaffen, frei von alten Paradigmen. Analog eines CDO durch einen Chief Customer Officer. Wirkliche Schlagkraft entsteht durch Schaffung eines Vorstandspostens. Je höher die Kundenkompetenz im Unternehmen angesiedelt wird, desto höher die Chance, wirklich Altbewährtes im ganzen Unternehmen loszulassen und im Zeitalter des Kunden einen positiven Unterschied zu machen. Für die digitale Transformation und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Johannes Ceh, unterstützt Unternehmen dabei die Digitalisierung an Kunden und Mitarbeitern auszurichten. Kundenzentrierung, neue Formen der Zusammenarbeit und digitale Verantwortung waren bereits während seiner Zeit bei Springer & Jacoby, Jung von Matt, Ogilvy, Sport1, BMW und Daimler Schwerpunkte seiner Arbeit. Heute gibt Johannes Ceh seine Erfahrungen als Berater und Autor weiter, unter anderem für das Technologie- und Marktforschungsunternehmen Gartner.

*„Kundenzentrierung muss auf Unternehmensebene, als Teil einer strategischen Neuausrichtung, gedacht werden.“*



## Digital Leadership Summit in Köln dls#4 Digital Gipfel mit Top Speakern

Der Digital Leadership Summit geht in die vierte Runde und **Top-Speaker aus Industrie, Digitalwirtschaft und Wissenschaft** zeigen wie die digitale Transformation erfolgreich gelingen kann. Mit dabei: Claudia Willvonseder (**VP IKEA**), Dr. Casimir Ortlieb (**e.Go**), Petra Jenner (**Salesforce**), Björn Schneider (**Hypoport**), Christina Schulte-Kutsch (**Telekom AG**), Katharina Krentz (**Bosch**), Sandra Widmaier-Gebauer (**Otto-Group**), Anett Polaszewski-Path (**Eventbrite**) uvm.  
Vorgestellt werden Praxisberichte zu den Themen:

- **Digital Organization** – Neue Konzepte zur Organisationsentwicklung
- **Digital Leadership** – Neue Konzepte zur Führung
- **Digital Talent** – Neue Konzepte zum HR-Management

**NEU :**

**HR-Innovation Stage-** 12 HR StartUps stellen innovative Recruiting/HR Tools vor.

### Mitbestimmung 4.0 – Kulturrat, was bitte ist das?

Vielleicht kennen Sie so eine Situation schon aus eigener Erfahrung oder aus den Erzählungen anderer:

„Mit so viel Unmut der Mitarbeiter hatte keiner gerechnet! Nicht in dieser Form. Und schon gar nicht in diesem Ausmaß. Was hatte das Gründerteam nur übersehen?“ Gerade in schnell wachsenden Unternehmen können sich Gründern irgendwann Fragen wie diese stellen, wenn die Motivation und die Stimmung der Mitarbeiter plötzlich umschlagen. Zum Beispiel, weil sie sich nicht mehr angemessen informiert fühlen.

Lesen Sie dazu, wie ein Kulturrat zur Verbesserung beitragen kann. Bei dem Blogbeitrag handelt es sich um eine (fast) wahre Geschichte, die so oder so ähnlich in allen Unternehmen vorkommen kann. Viel Spaß bei der Lektüre!

<https://www.ipa-consulting.de/kulturrat-bitte-ist-das/>

**Keynotes von der Kanzel** –  
treffen Sie uns in der wunderbaren  
Trinitatiskirche in Köln.  
Am **26. Juni** findet hier der DLS #4  
statt.  
Wir freuen uns auf herausragende  
Speaker und die New Work  
Community.

**Programm & Tickets:**

<http://www.digital-leadership-summit.de/>

*Der Digital Leadership Summit ist die  
Leitkonferenz für digitale Führung.*

*"Wir zeigen wie sich digitaler Wandel  
in der Praxis auswirkt!"  
Ursula & Joachim Vrankem  
(Gründer)*

Dls#4 erstmals mit der  
**HR Innovation Stage**

#### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vrankem, Geschäftsführung  
IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation  
Stadtwaldgürtel 6  
50931 Köln  
Telefon: 0221 - 30182729  
[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)  
[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)  
Fotonachweise:  
S. 1:: Photo by Jiroe on Unsplash  
S. 2,3,6 : S. Hecht

**Vernetzen Sie sich mit uns:**

