



DIGITAL-PRAKTIKUM FÜR MANAGER

Der Erfolg des digitalen Wandels hängt nicht vom Wissen über vernetzte Technik und neue Geschäfte ab. Führungskräfte brauchen Praxiserfahrung und Übung im Umgang mit agilen Methoden und Tools. Das Hamburger Start-up becomeZ vermittelt daher Executive Traineeships und schickt Manager ins Praktikum zu Start-ups.

DIGITALISIERUNG /// QUALIFIZIERUNG /// STARTUP /// TRAINEESHIP

VON STEFAN MUES

Mehr als 20.000 Titel listet Amazon zum Thema Change-Management auf, hinzu kommen knapp rund 3.000 Werke zur Digitalisierung und knapp 1.000 zur digitalen Transformation. Wer nicht allein lernen will, der findet auf der Plattform Semigator rund 800 Seminare zum Management des digitalen Wandels. Und wenn das nicht hilft, könnte auch ein Trip ins Silicon Valley Anregung bringen. Die Führungsriege von Axel Springer, der Deutschen Bahn, Telekom, RWE, Henkel, Thyssen-Krupp oder Esprit haben diese Pilgerreise bereits hinter sich, weiteren Unternehmen verhilft Silicon Valley Inspiration Tours zu praktischer Anschauung.

PORJEKTE SCHEITERN AN DENKWEISEN

Ob Lektüre, Führungsseminar oder Reise – die Qualifizierungsbemühungen zur Digitalisierung zeigen bisher wenig Erfolg: Die Anstrengungen für effizientere Prozesse und vernetztes Arbeiten stocken in der Wirtschaft. Das ist eine

Frage des Change-Managements: Studien zufolge scheitern generell 60 bis 70 Prozent dieser Projekte – meistens aber nicht am fehlendem Fach- oder Methodenwissen, sondern an der Unternehmenskultur. BecomeZ hat daher Traineeships für Unternehmer, Vorstände und Führungskräfte entwickelt. Denn Learning by Doing verändert gewohnte Arbeits- und Denkweisen nachhaltiger als die bloße Vermittlung von Theorien. Arbeiten Führungskräfte selbst zwei Wochen bis zwei Monate mit agilen Entwicklungsmethoden wie Scrum und Design Thinking und erfahren dabei, wie schnell sich Angebote damit auf den Markt bringen lassen, werden sie diese Arbeitsweisen im eigenen Unternehmen anwenden und umsetzen.

Sicher ist Know-how und neue IT-Technik wichtig, um den digitalen Wandel zu stemmen. Doch beides kann über Beratung und externe Dienstleister zugekauft werden. Die geforderte Transformation aber wirkt nicht nur auf die operativen Aufgaben der Unternehmen, sondern auf Führung und Management sowie auf Arbeits- und Denkweisen. Die aber lassen sich weder von oben diktieren, noch von einem

LERNEN UND ANWENDEN

BecomeZ vermittelt Praktika und Trainees für Manager und Führungskräfte. Diese dauern zwei Wochen bis zwei Monate, währenddessen arbeiten die Absolventen in einem Start-up mit, begleiten Gründer in Sitzungen und bei Entscheidungen. Coachings und Tutorials von becomeZ runden das Traineeship ab. Für die Digital-Qualifizierung kooperiert becomeZ mit bekannten Start-ups aus allen Bereichen, Führungskräfte können daher ein Praktikum nach ihrer Fachrichtung und branchennah wählen.

Mehr Infos:
➔ www.becomez.de

Chief Digital Officer (CDO) durchsetzen. Das zeigt auch folgendes Beispiel, das so oder ähnlich in allen Branchen zu finden ist: Nach einer Rundreise zu verschiedenen Fintechs be-

schloss der Vorstand einer Versicherung, Policen ebenfalls online und per App anzubieten. Er wollte damit jüngere Kunden gewinnen und sein Unternehmen digital aufstellen. Sein Plan scheiterte, denn die für die Produktentwicklung zuständigen Aktuarien verwiesen auf die Komplexität bestehender Verträge

und natürlich auf rechtliche Bedenken: „Online-Policen sind möglich“, hieß es, „aber zum Ausarbeiten brauchen wir mindestens drei Jahre Zeit.“


Zeit aber ist Mangelware. Deshalb suchen Unternehmen händeringend Digitalisierungspezialisten und beauftragen CDO, die Restrukturierung zu koordinieren. Doch auch diese Strategie scheitert, wenn nicht gleichzeitig das mittlere Management auf neue Entwicklungs- und Innovationsmethoden vorbereitet wird. Die Aktuarien der Versicherung hätten möglicherweise

engagierter nach Lösungen gesucht, hätten sie bei einem Online-Anbieter von Versicherungen erlebt, wie vermeintlich unausgereifte Angebote vermarktet und mit Hilfe von Kundenservice und Feedback laufend optimiert werden.

MINIMAL VIABLE PRODUCTS GEGEN PERFEKTIONISMUS

Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg von Start-ups sind die Minimal Viable Products, Angebote, die gerade mal so funktionieren und mit Hilfe von Landing Pages und Suchmaschinenmarketing in den Markt gedrückt werden. Eine Praxis, die gerade deutsche Ingenieursseelen zum Heulen bringt. Angesichts von Kosten- und Zeitdruck sowie Bedürfnissen, die sich schnell ändern, verspricht agiles Entwickeln deutlich mehr Erfolg, denn Minimal Viable Products lassen sich laufend anpassen: „Wenn schon, dann schnell und billig scheitern“, lautet das Motto erfolgreicher Gründer und: „Besser überhaupt als perfekt gemacht.“

Dieses Denken führt auf Dauer zu einer Kultur, in der Fehler nicht mehr sanktioniert werden, weil daraus wertvolle Erfahrungen zu ziehen sind. Die Handlungsspielräume und die Zahl der Ideen wachsen: Weil selbst schräge Vorschläge nicht gleich ausgebremst, sondern billigst getestet werden.

Für Führungskräfte klingt das so lange nach Theorie, bis die Vorteile agiler Entwicklungsmethoden praktiziert wurden. Und zwar nicht im geschützten Raum von Workshops, sondern im Alltag von Unternehmen, die mit wenig Geld und neuen Angeboten möglichst schnell möglichst viele Kunden überzeugen müssen. Schöner Nebeneffekt der Traineeships: Unternehmen vernetzen sich darüber mit neuen Geschäften und helfen Gründern mit Know-how und Kontakten. 

WORAN CHIEF DIGITAL OFFICERS SCHEITERN KÖNNEN

Viele Unternehmen bestellen jetzt Chief Digital Officers (CDO), um die Digitalisierung zu beschleunigen und zu koordinieren. Die Führungskräfte scheitern, wenn

- ➔ sie lediglich Einfluss nehmen auf die IT-Abteilung und die technische Ausstattung des Unternehmens, aber nicht auf die Unternehmensstrategie;
- ➔ die IT von Geschäftsführung und Vorstand als Kosten-, nicht aber als Wettbewerbsfaktor gesehen wird;
- ➔ der Return of Invest (ROI) weiterhin nach gewohnten Kriterien gemessen wird und keine neuen Kennzahlen entwickelt werden;
- ➔ sich die Unternehmenskultur nicht verändern darf: Agiles Entwickeln und Flexibilität erfordern eine neue Fehlerkultur und flache Hierarchien;
- ➔ ihre Entscheidungen nur eine Sparte beeinflussen: Möglicherweise startet die Digitalisierung tatsächlich in einer Abteilung. Damit sie sich auf andere und alle Bereiche ausbreitet, benötigen CDO kurzfristig immer neue, auch höhere Entscheidungsbefugnisse;
- ➔ die CDO nicht gleichzeitig daran arbeiten, sich überflüssig zu machen: Gelingt die Umstrukturierung des Unternehmens, hat der CDO seine Aufgabe erfüllt

CHANGE-PROZESSE werden zwar durch **Beratung und Schulung** angestoßen. Doch **Gewohnheiten und traditionelle Arbeitsweisen bringen den Wandel ins Rutschen**

Grafik: becomeZ

BERATUNG

SCHULUNG

KULTUR

CHANGE