



# Soziale Innovation treiben - Transformation als persönliche Führungserfahrung

Thomas Sattelberger  
Perspectives, Frankfurt, 16. Juli 2014

# Agenda

---

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

# Prägende Stationen meines Berufslebens



I

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



II



1982-1988:  
**1. Management-Erfahrung**  
bei MTU

III

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



IV



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

V

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



VI



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

# Transformation im Zeitraffer



**Digitalisierung & Ansätze der Demokratisierung**

**Effizienz- und Globalisierungs-schübe**



**Privatisierungs-Wellen**



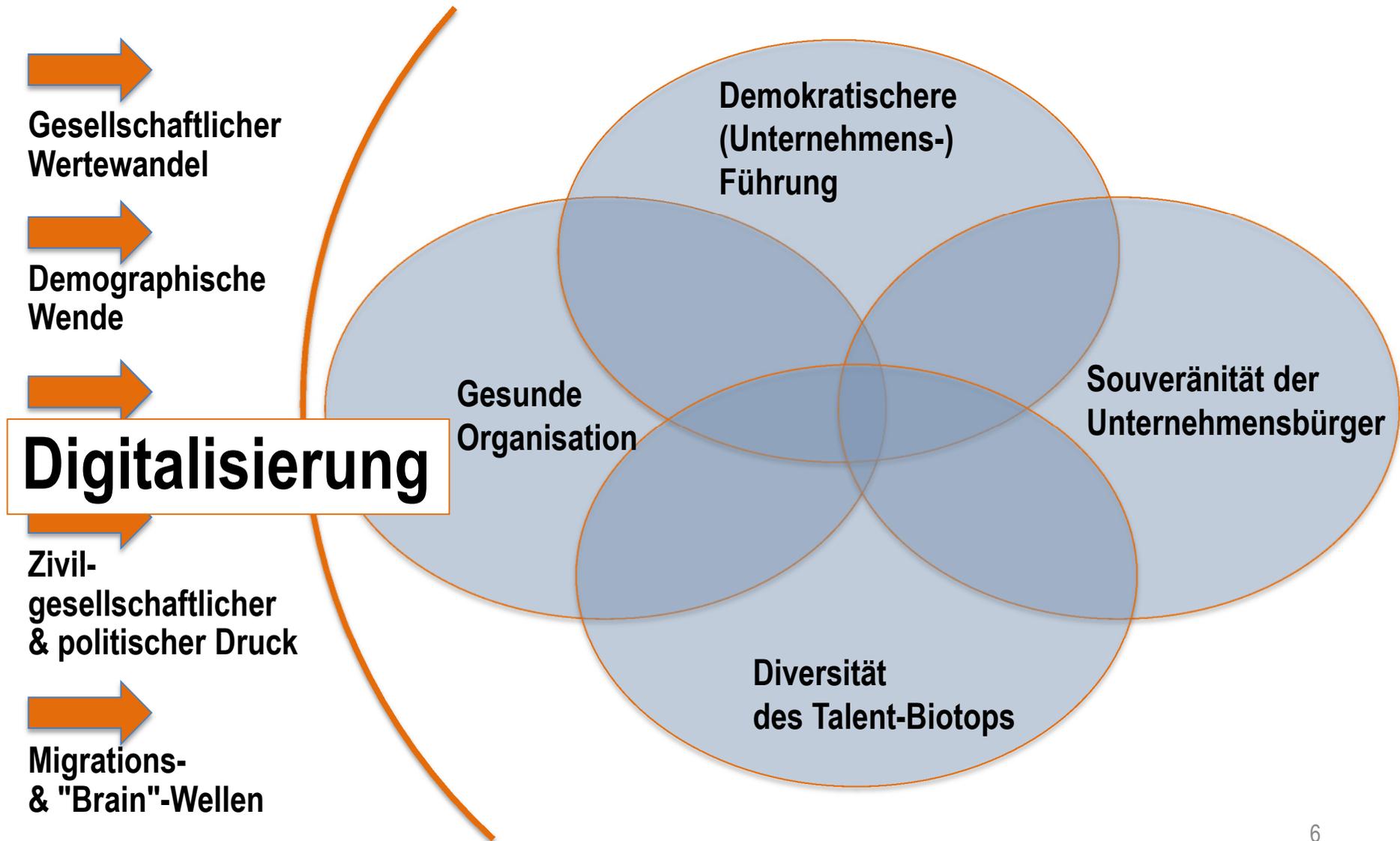
**Deutschland AG und ihre Auflösung**

# Agenda

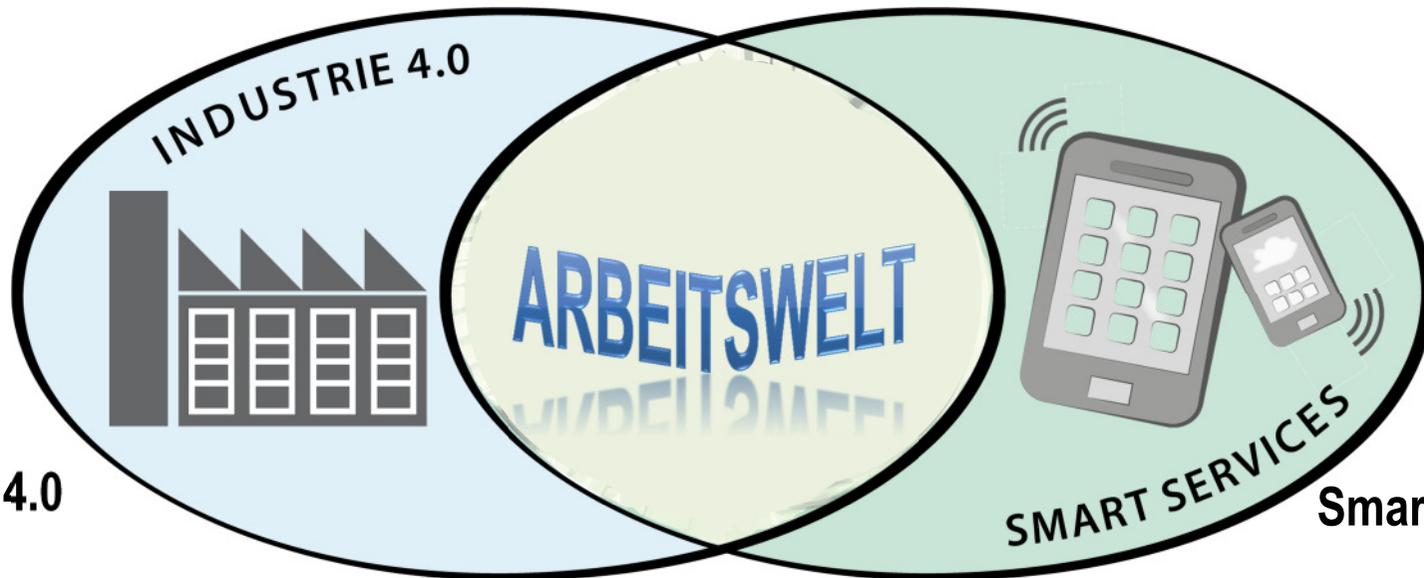
---

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

# Gesellschaftliche Trends treiben die soziale Innovation "Arbeitswelt 4.0"



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

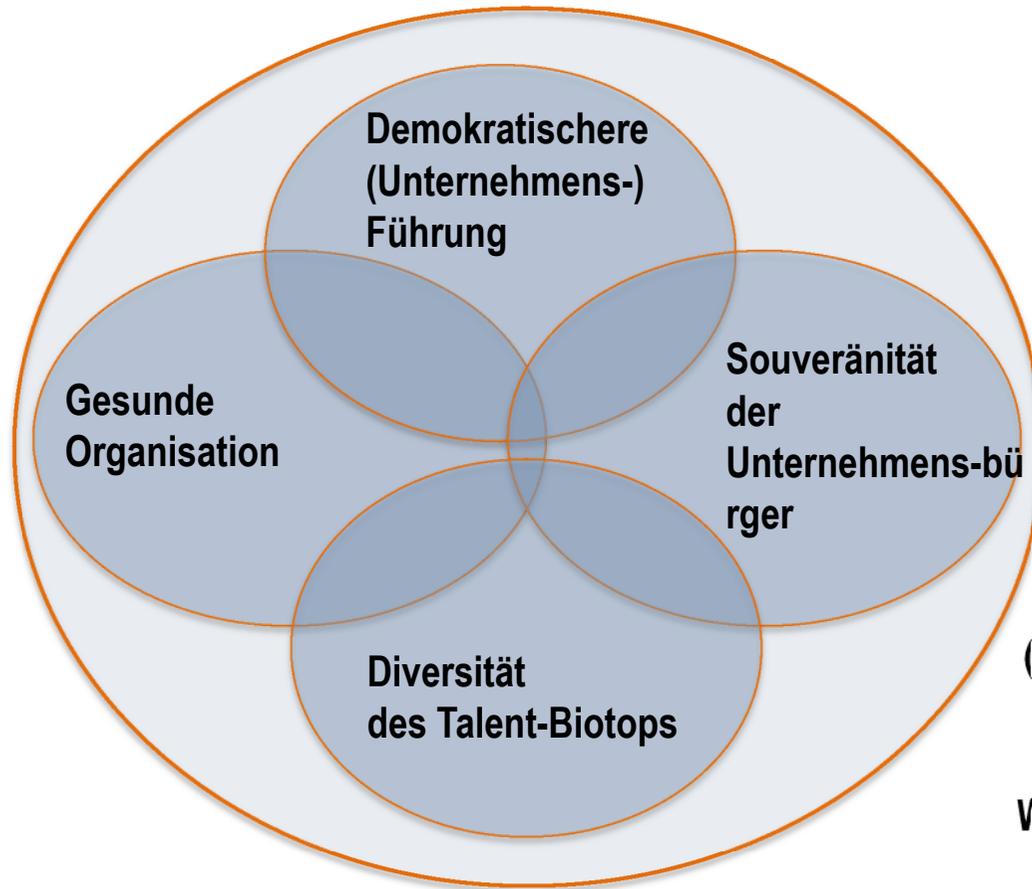


- Verknüpfung von ITK- und Produktionstechnologien durch die Einführung cyber-physischer Systeme
- Produkte steuern sich innerhalb einer "smarten" bzw. intelligenten Fabrik selbstständig durch die gesamte Wertschöpfungskette ("Programmierte Vernetzung")
- **Mensch gestaltet situativ "intelligente Vernetzung"**

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

# Idealbild: Arbeitswelt 4.0 trifft Industrie 4.0 & Smart Services

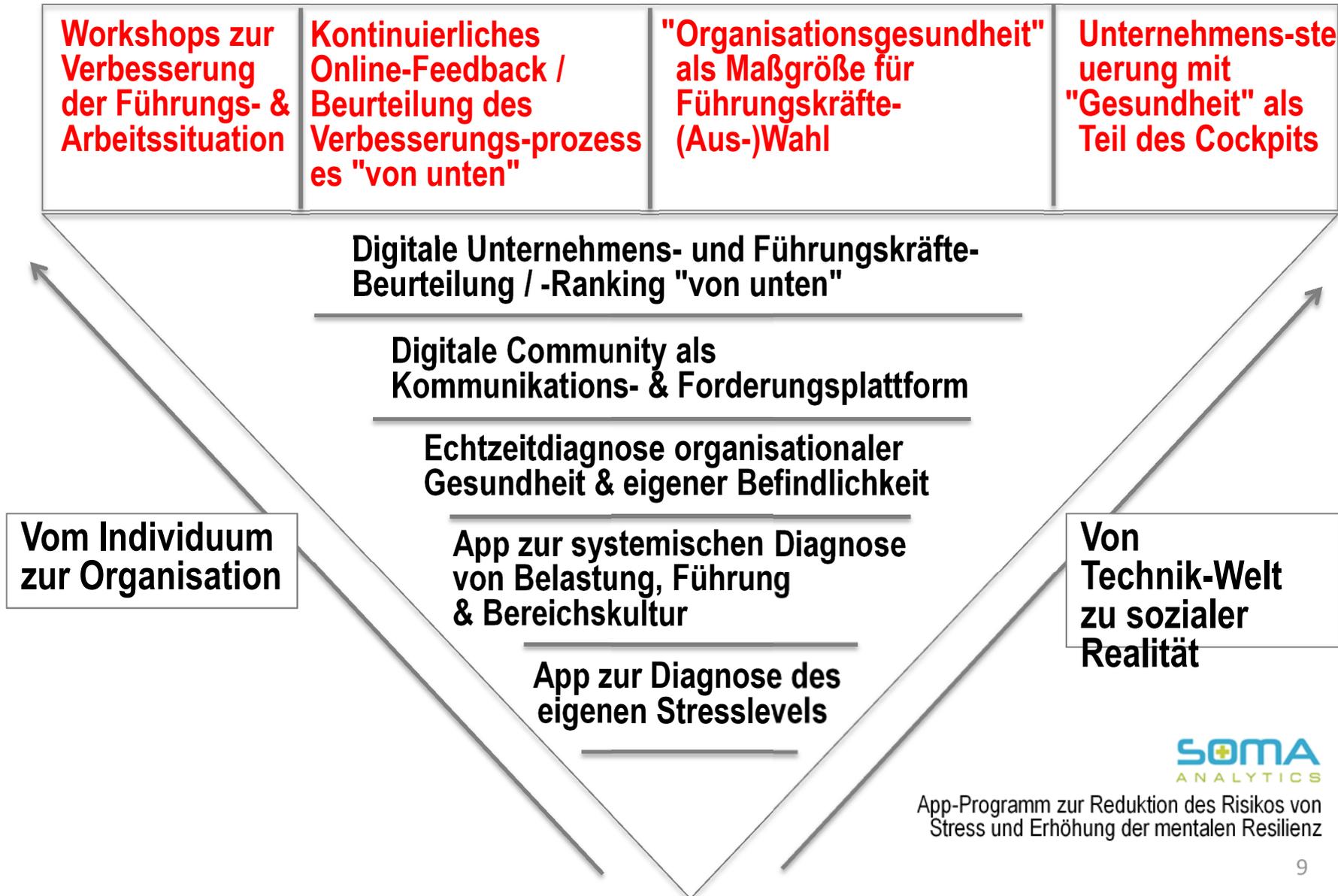
- ➔ **Gesellschaftlicher Wertewandel**
- ➔ **Demographische Wende**
- ➔ **Digitalisierung**
- ➔ **Zivilgesellschaftlicher & politischer Druck**
- ➔ **Migrations- & "Brain"-Wellen**



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

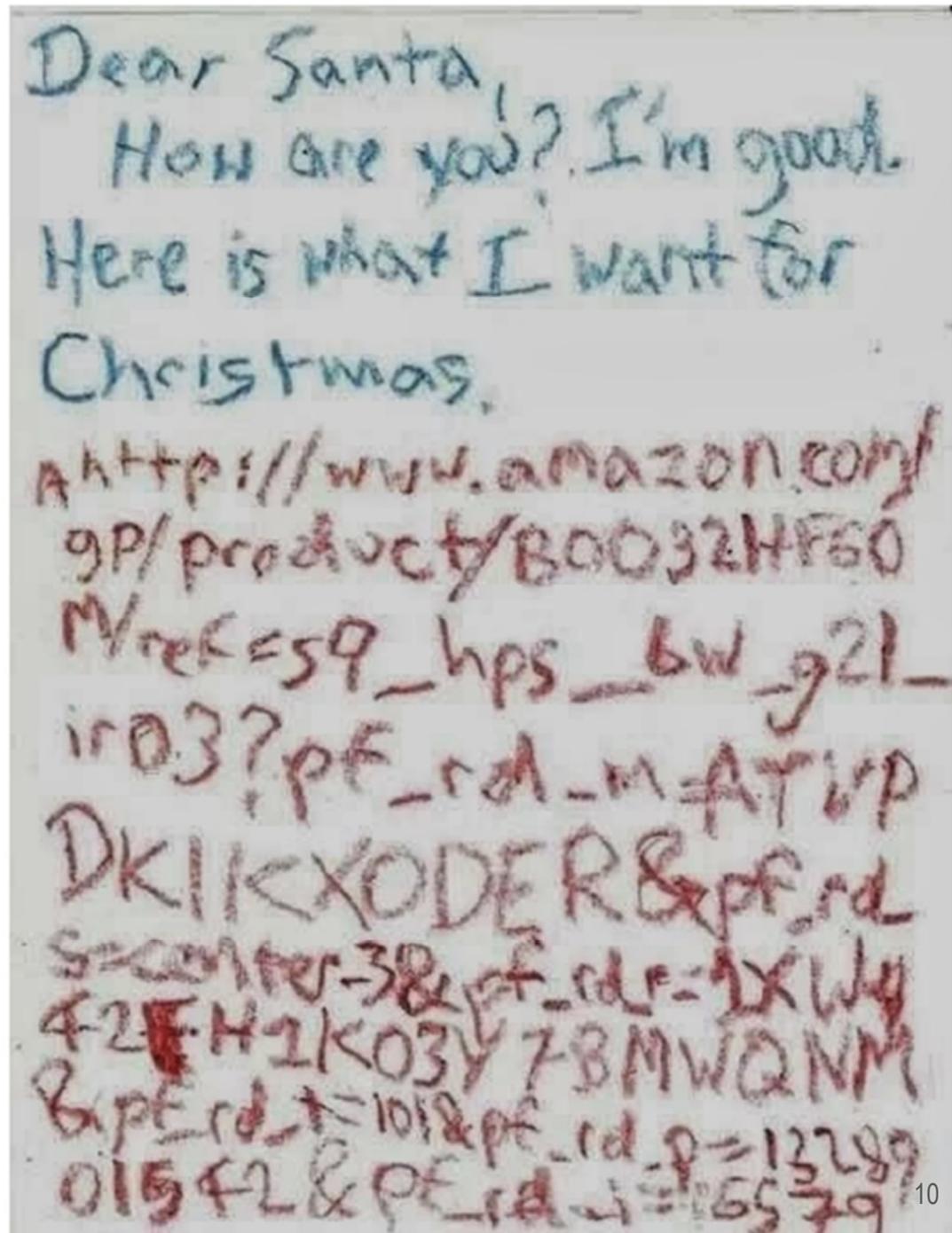
\* In Anlehnung an: acatech, 2014: Smart Service Welt

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

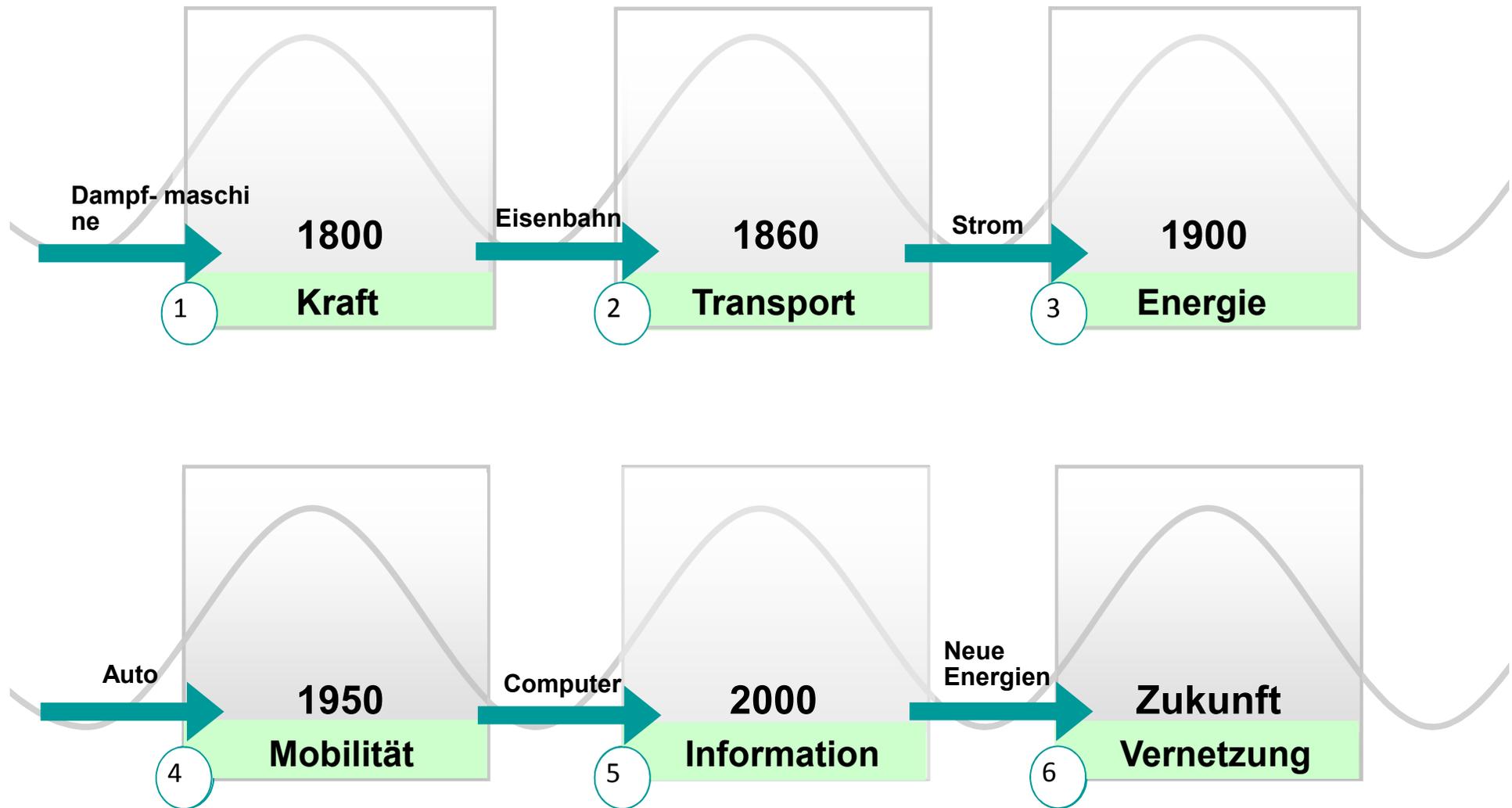


# Digitale Fragezeichen

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

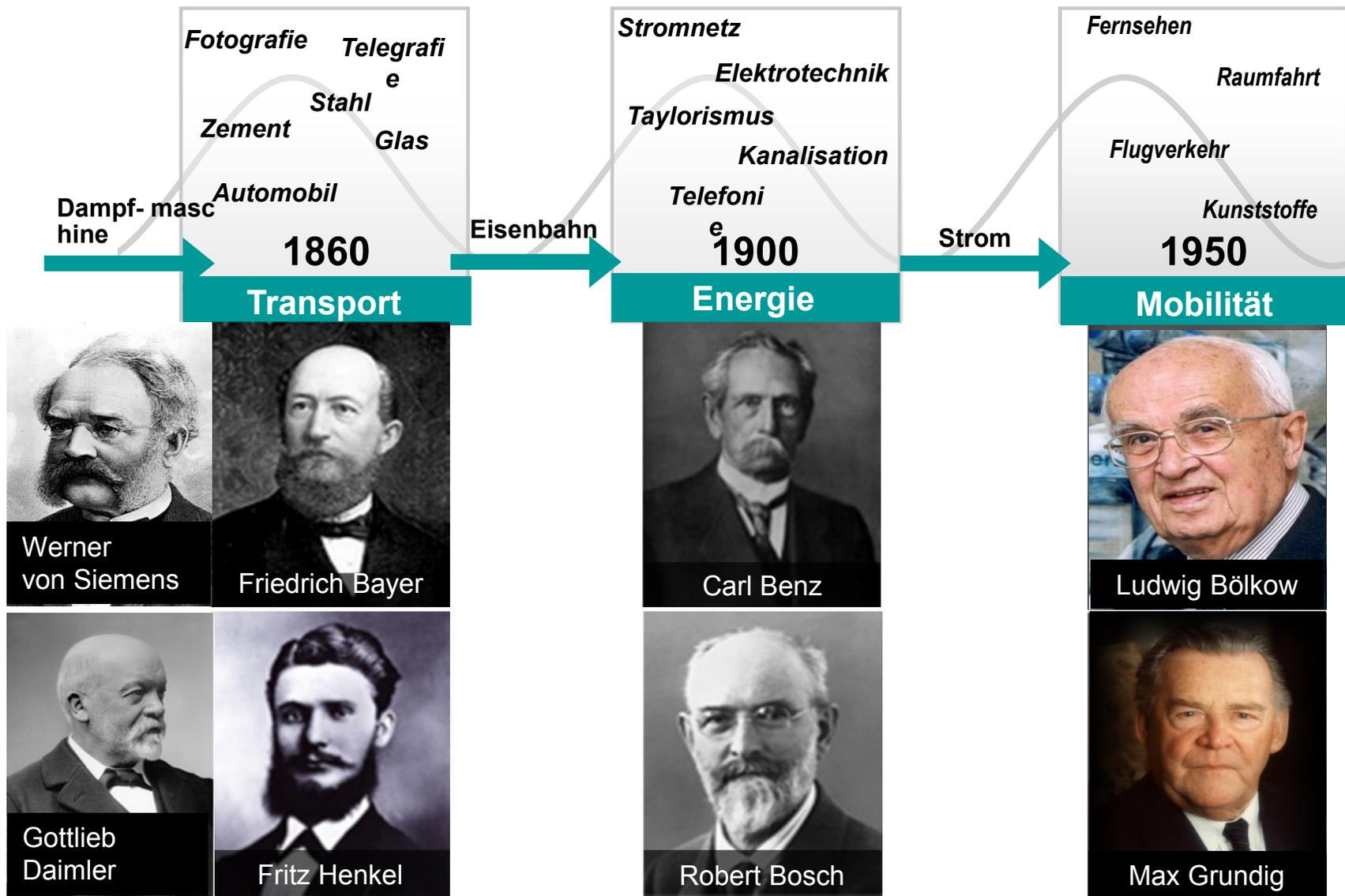


# Vor dem 6. Kondratieff-Zyklus: Technologische Quantensprünge alle 40-60 Jahre



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

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



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

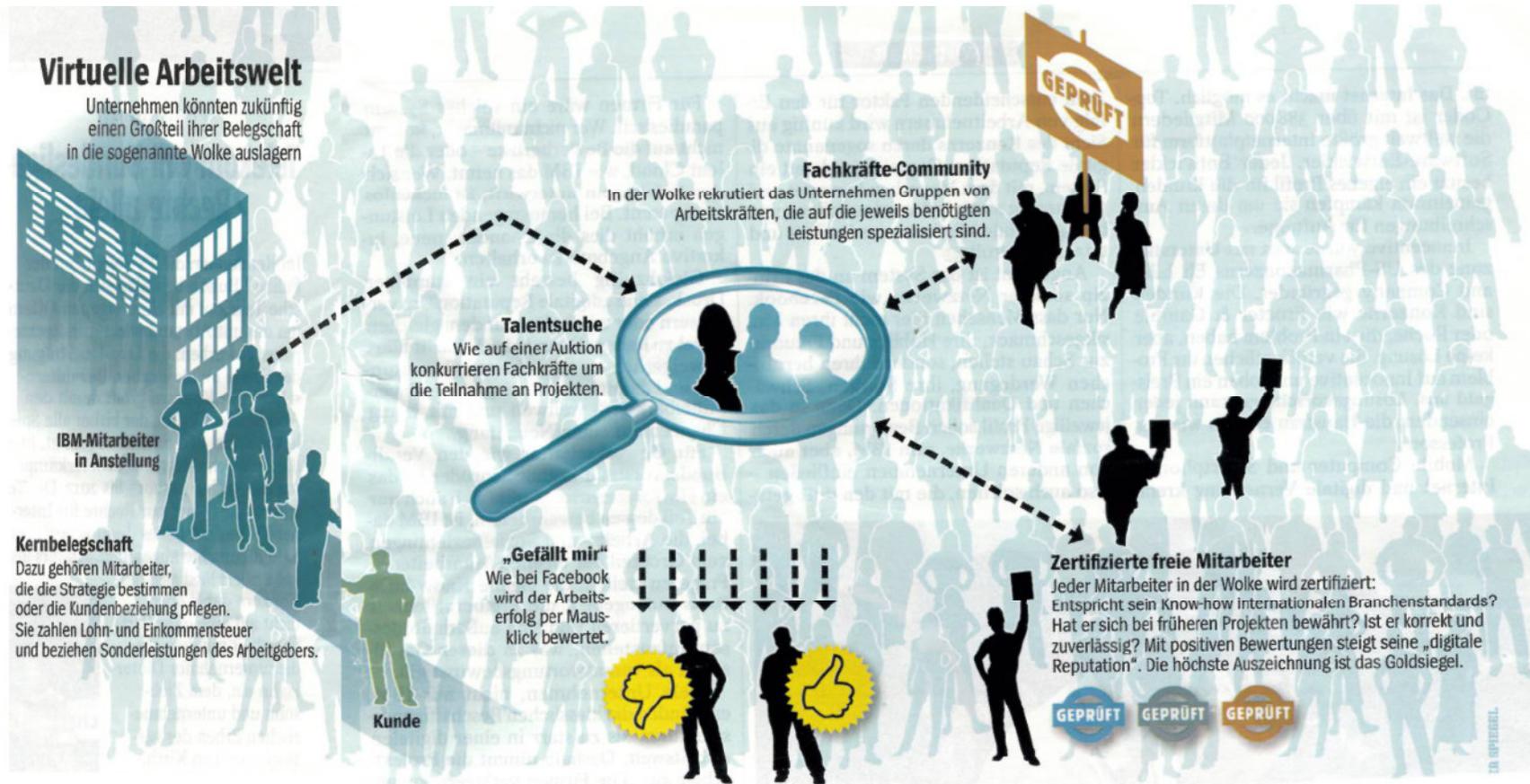


# Kleine Kernbelegschaft steuert 'Liquid Workforce': Frei schwebend in der Wolke

Der Software-Konzern IBM plant eine Radikalreform seiner Belegschaft.

**Wirtschaft**

DER SPIEGEL 6/2012



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



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



# Logik des Scheiterns – Vier Gemeinsamkeiten

Mangelnde Umfeld-Sensorik

Klammern an geölten Routinen des Status Quo

Kein Gespür für „Inneres“ der Organisation

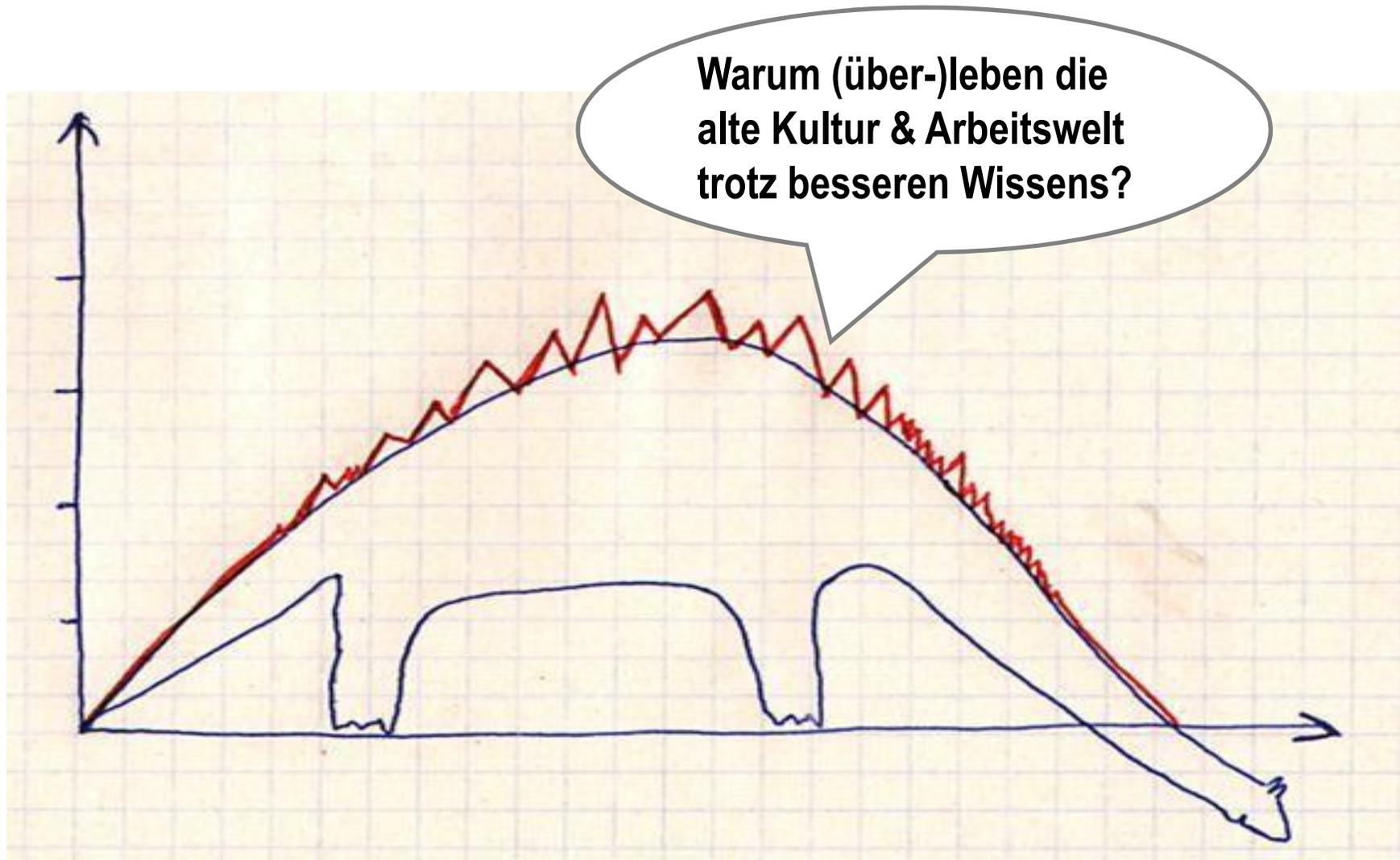
Verlust von Fokus & seelische Erschöpfung

# Agenda

---

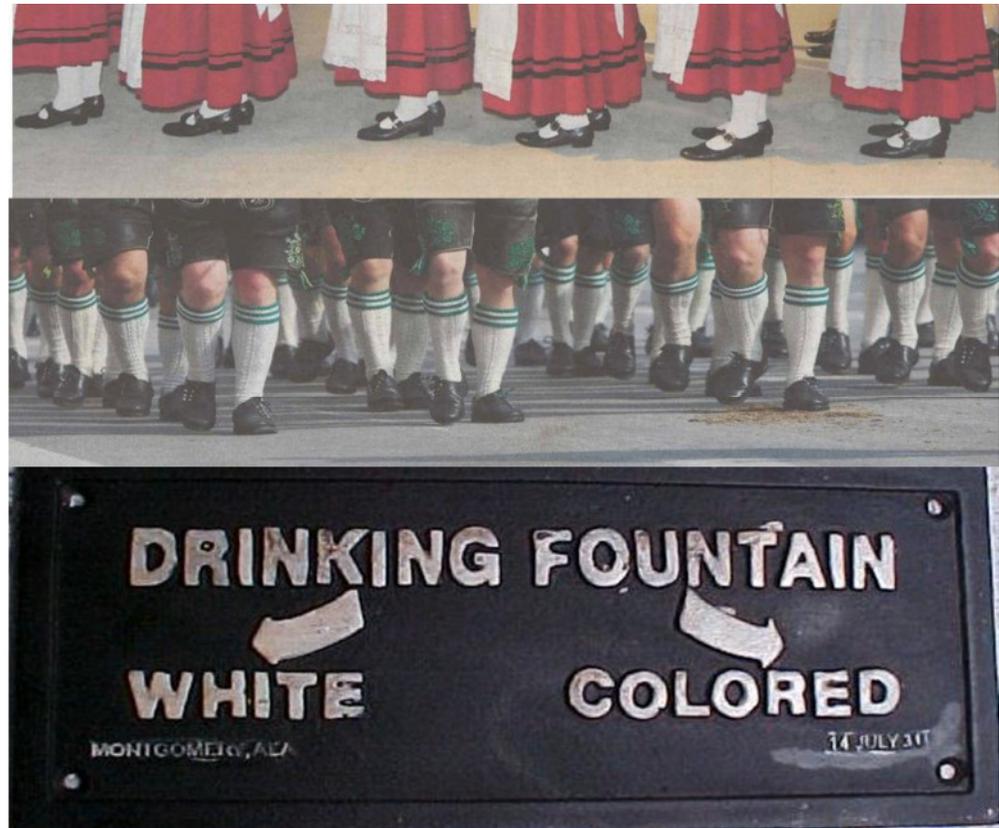
- **Transformationserfahrungen im Zeitraffer**
  - **Digitalisierung & Arbeitswelt 4.0: Radikaler Umbruch steht an**
  - **Soziale Innovation: Klein geredet oder groß gedacht?**
  - **Transformations- und Führungslektionen**
-

# Paradigmen von Unternehmen & Arbeitswelt 1.0: Ausgedient und überholt



# Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

- "Schmidt sucht Schmidtchen"



# Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

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



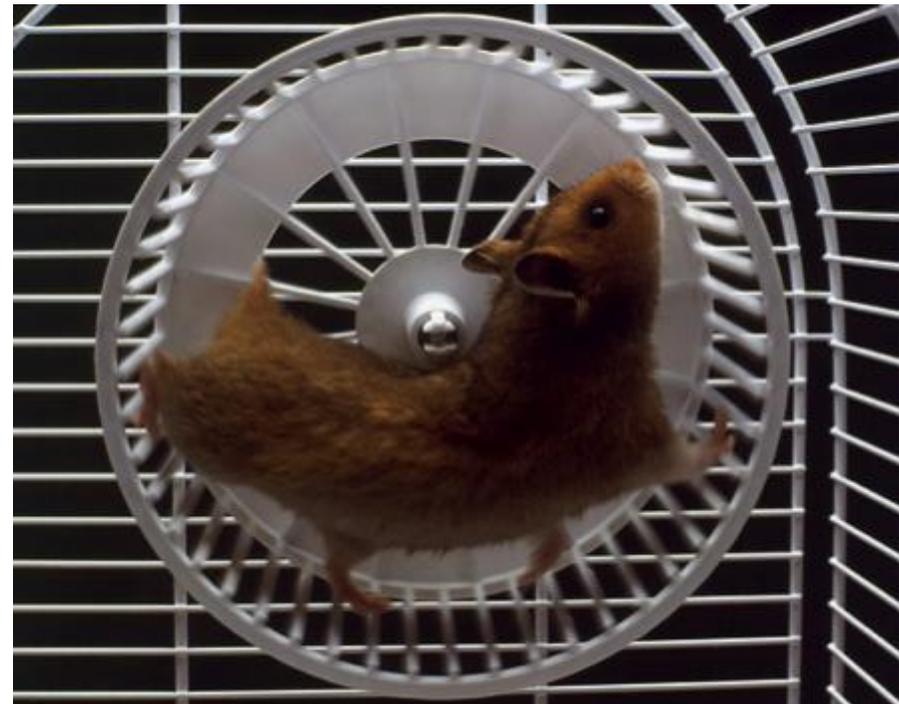
# Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

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



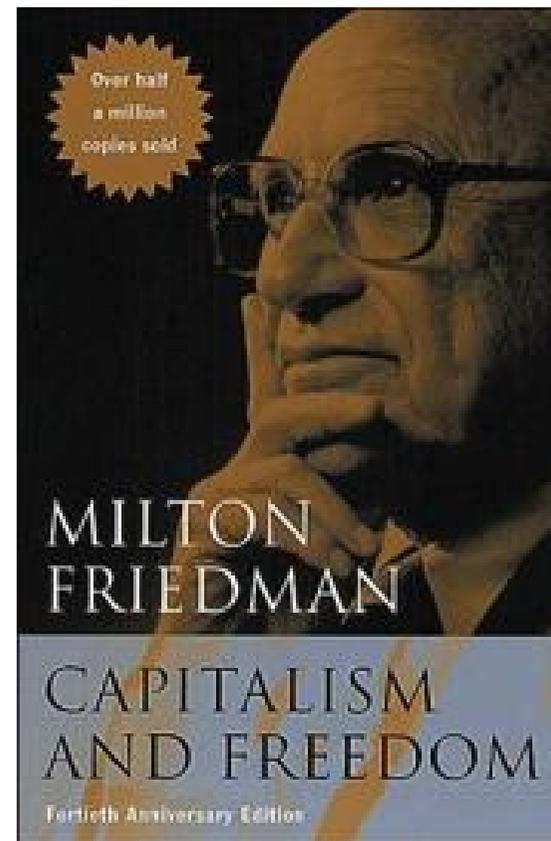
# Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

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



# Fünf Ursachen der Erhaltung 'ausbrennender' Systeme

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



# Nadelöhr: Menschen- und innovationsfreundliche Führung & Kultur



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

Keine Hierarchien & lockere  
dezentrale Koppelung

Souveränität &  
Selbstverantwortung

Open Innovation



# Kulturelle Ankerpunkte fortschrittlicher Unternehmen

Arbeitswelt 4.0



**Statt tradiertem  
Arbeitszeit-Regime:**

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



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

Karrierewege  
vielfältig &  
lebensphasen-übergreifend  
(40+, 50+, 60+)



**Statt Führung  
"gottgegeben":**

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



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

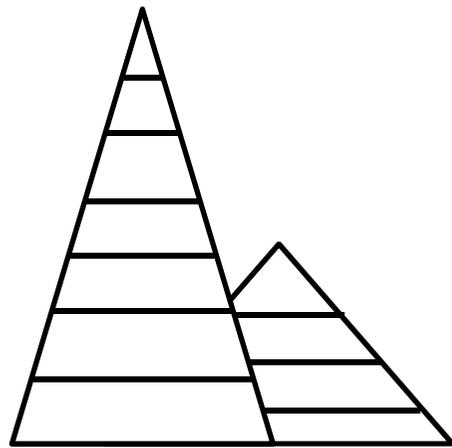
Weg von  
hierarchiespezifischer  
Führungskräfte-entwick-  
lung hin zu  
hierarchieüber-greifend  
em, diversem  
Talent-Biotop



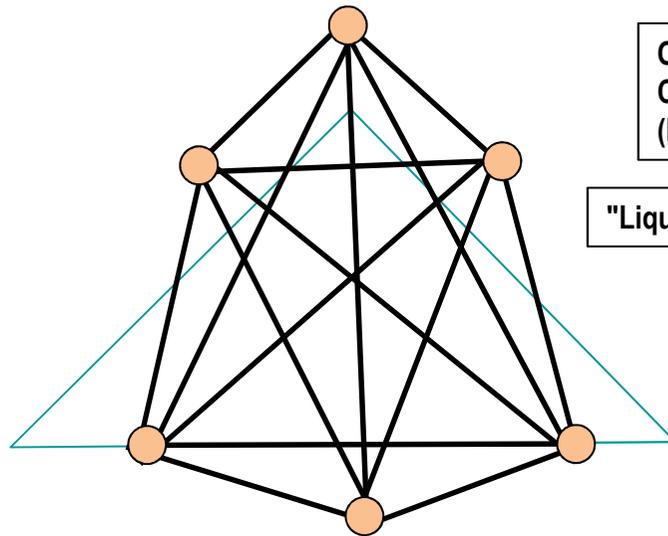
**Statt Verschleiß des  
Produktionsfaktors  
Arbeit  
("Human Resources"):**

Pädagogische  
Dosierung geplanten  
Wandels mittels  
Belastungs- &  
Gesundheits-Cockpits

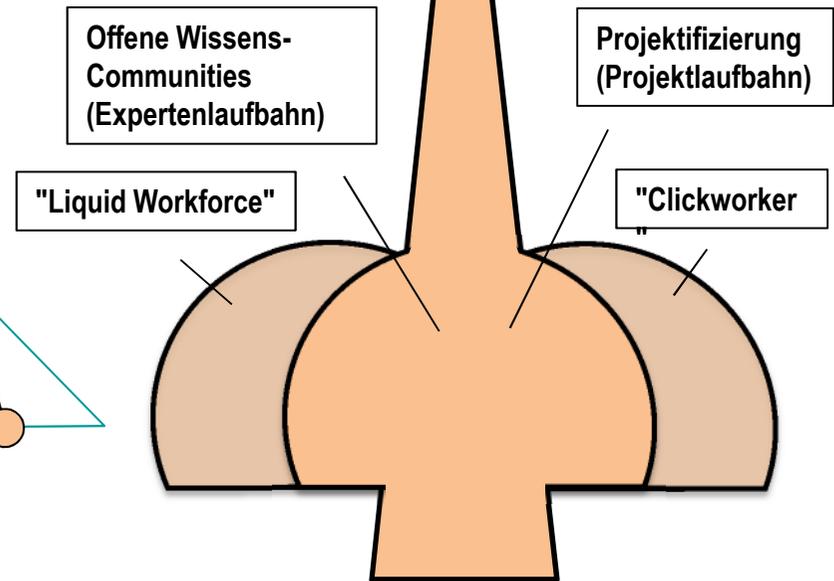
# Organisationsentwicklung der Zukunft wird zu "Systemkonkurrenz": Demokratisierung oder Neo-Feudalisierung? Was wollen wir?



Traditionelle (aber flachere)  
Macht-Pyramide



Machtverteilung

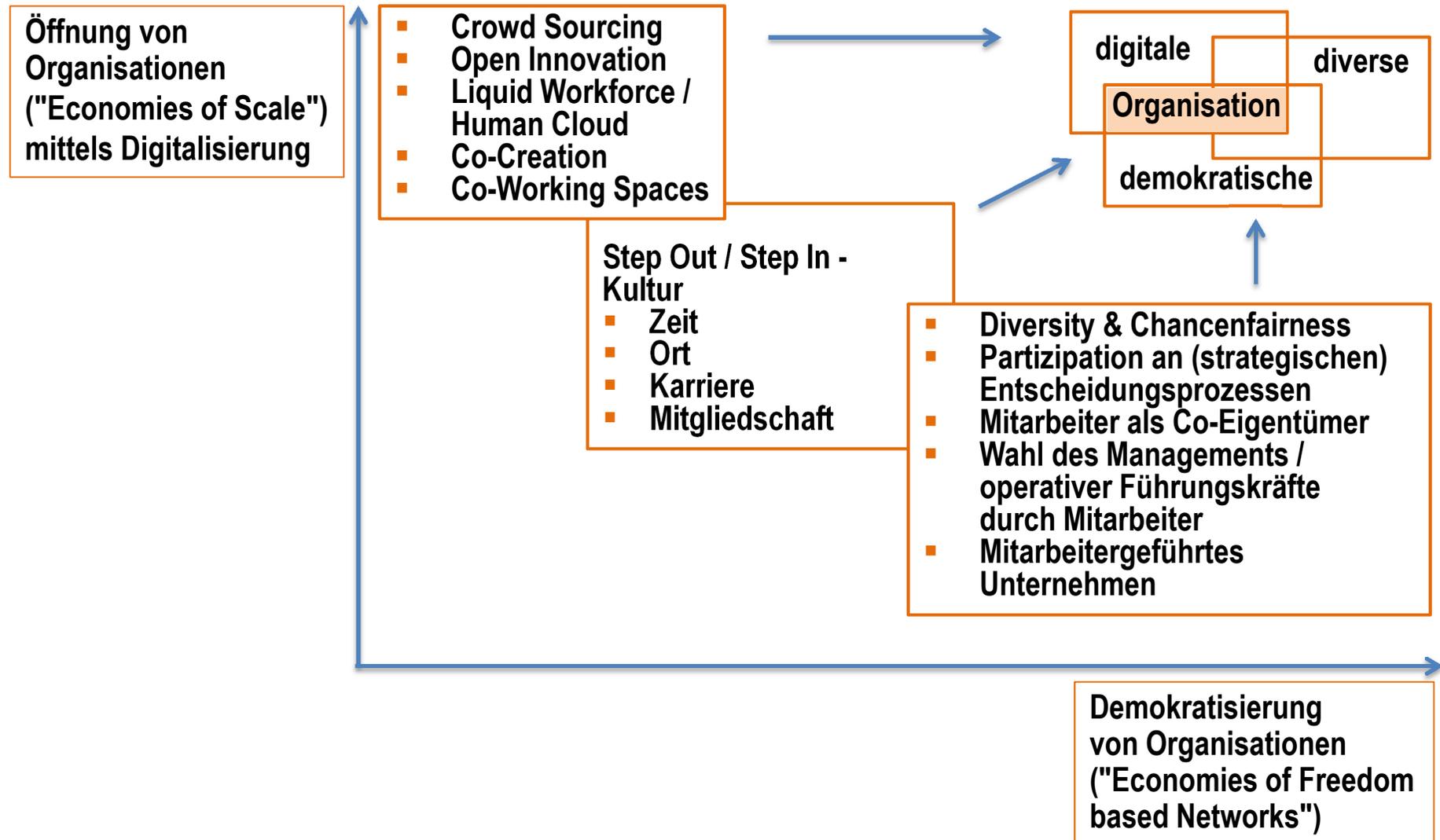


Machtkonzentration

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

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

(Tom Malone, MIT)

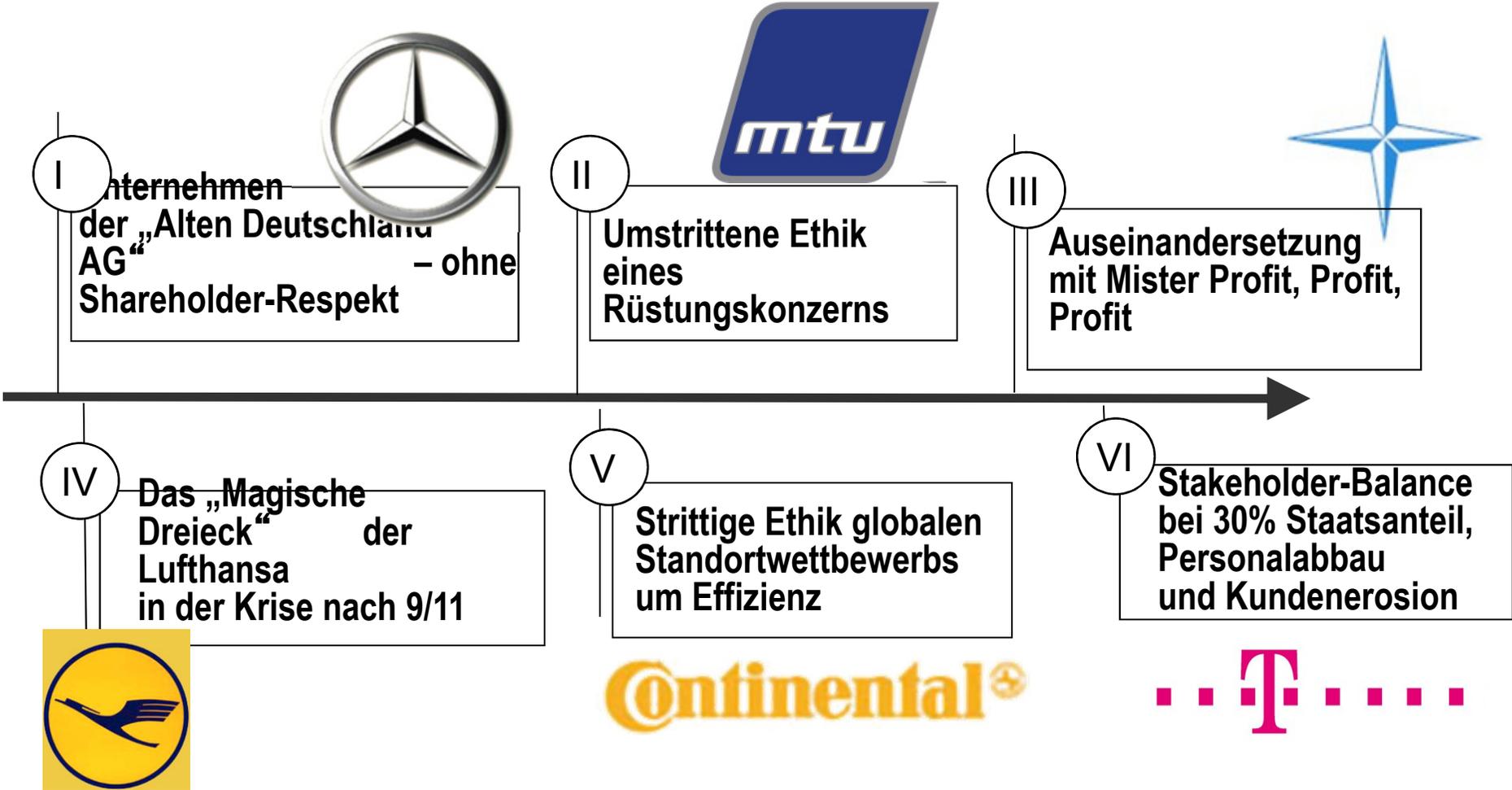


# Agenda

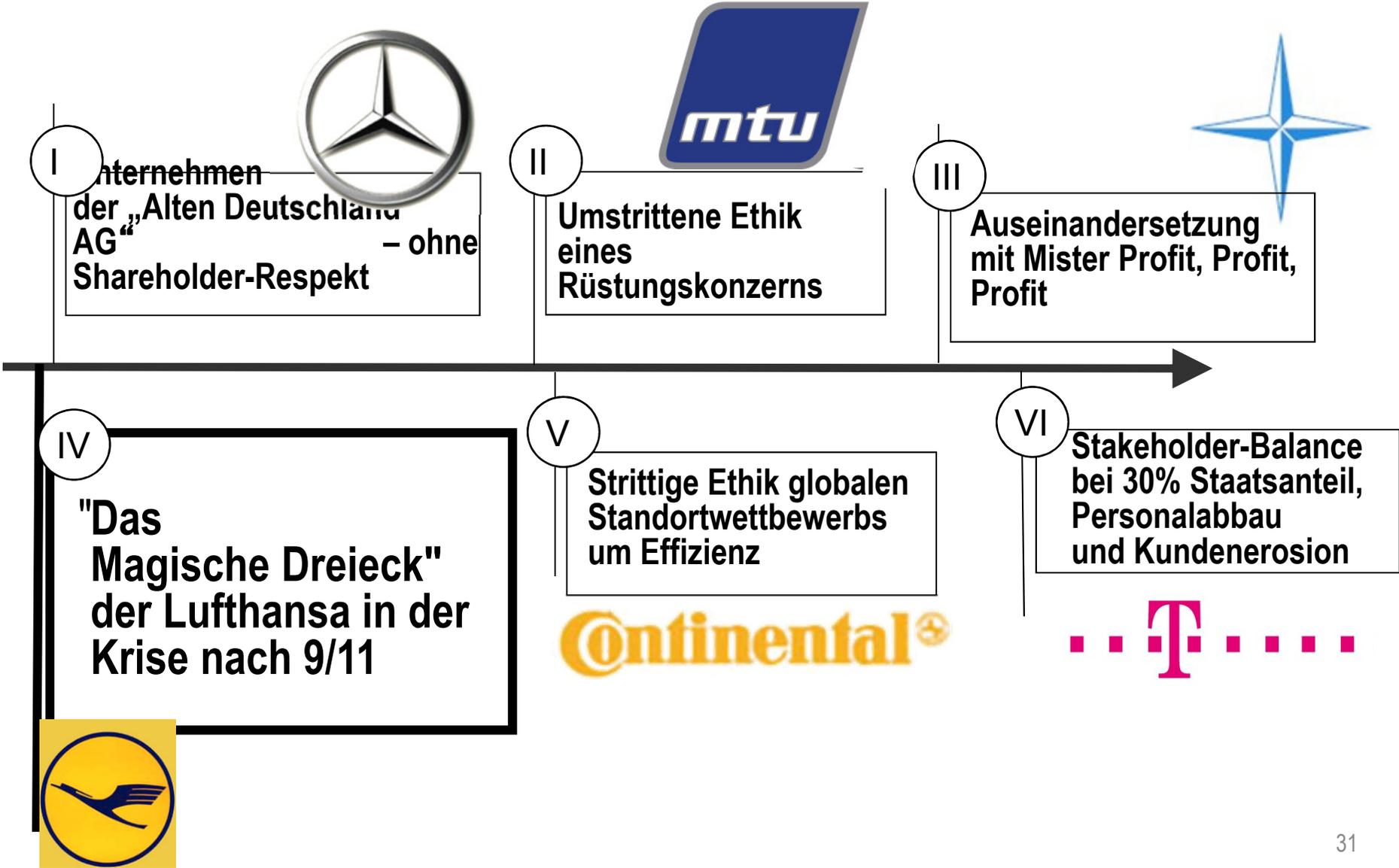
---

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

# Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige transformationale Unternehmensführung



# Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige transformationale Unternehmensführung



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



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

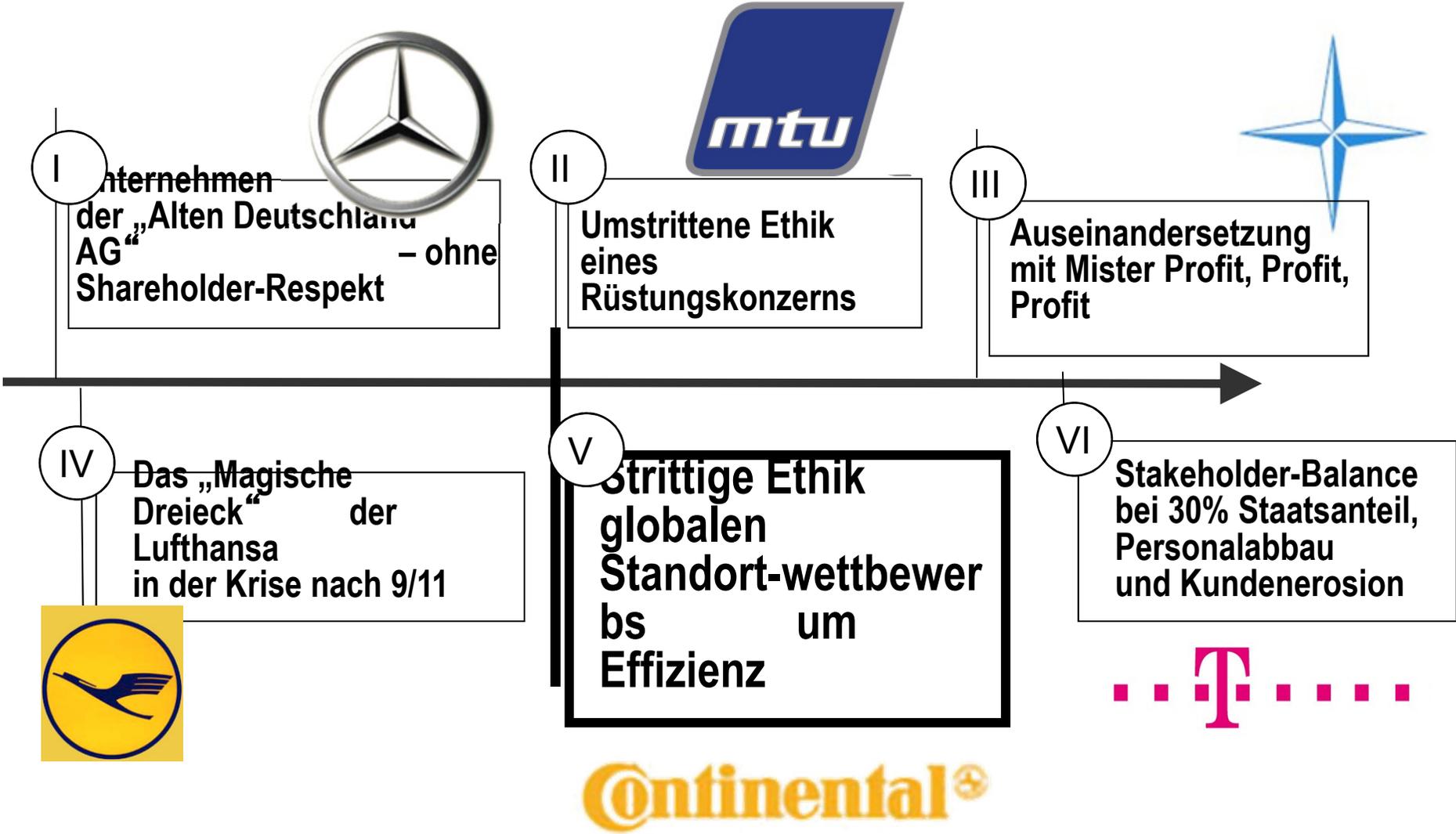
# Panik und Verzweiflung im Angesicht der Krise

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



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

# Jede Berufsstation war auch Ort nachhaltiger Auseinandersetzung um richtige Unternehmensführung



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

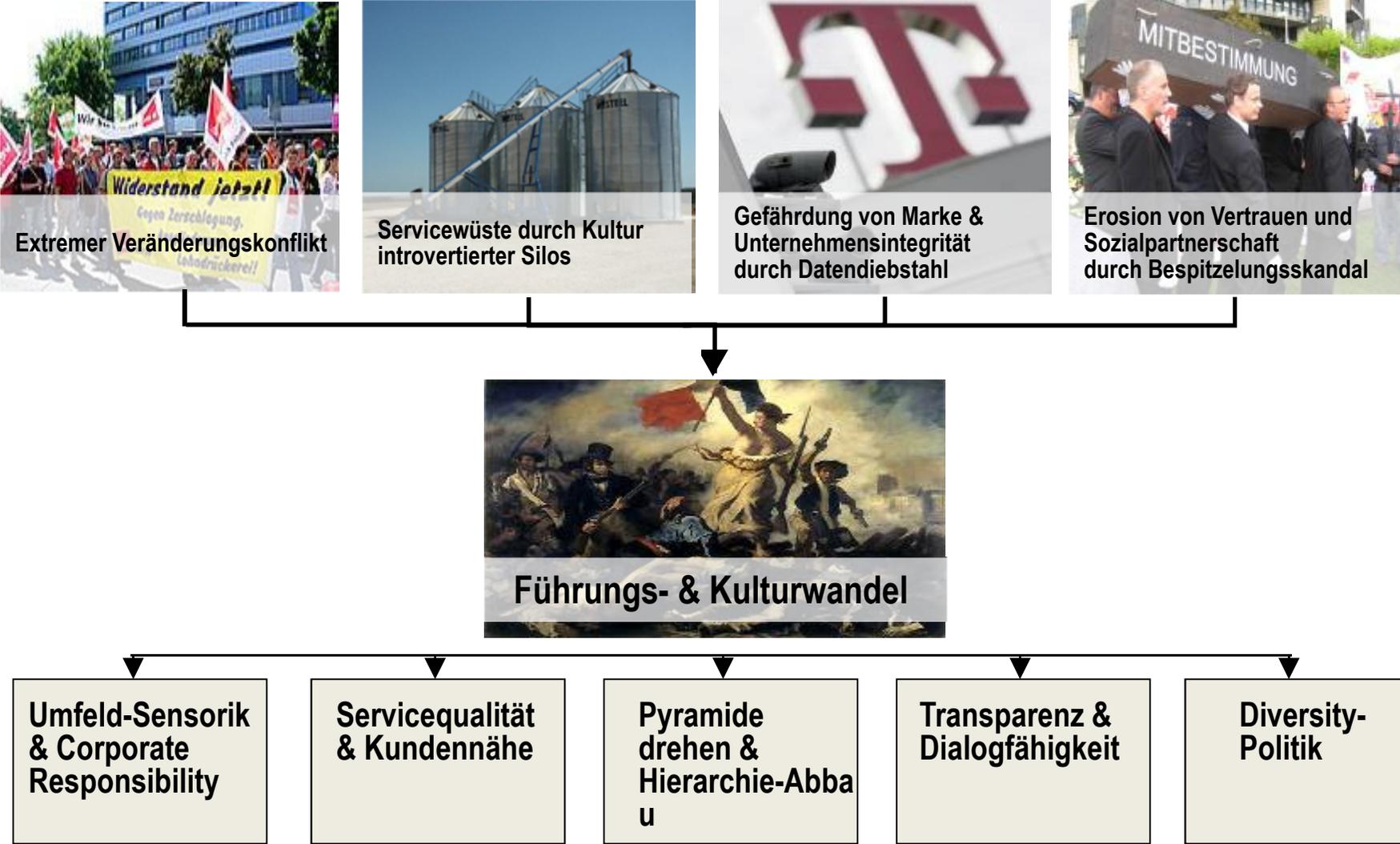
Wirtschaft

Massive Proteste bei Conti erwartet

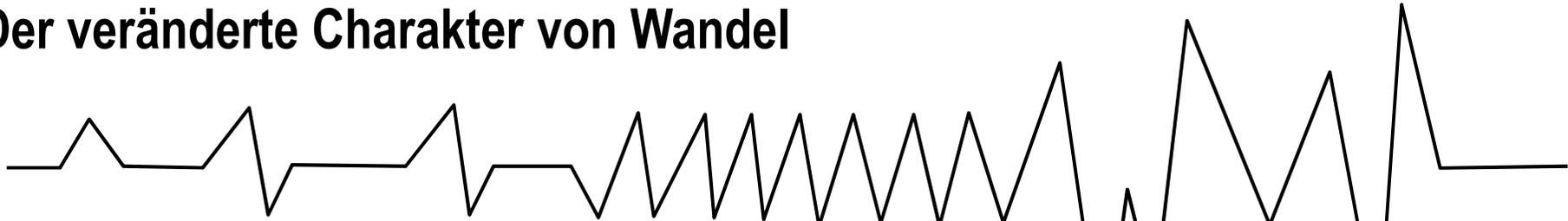


Proteste nach Aus für Conti-Werk Stöcken. Beschäftigte wütend und fassungslos.  
**"Lasst uns nicht unter die Reifen kommen."**

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



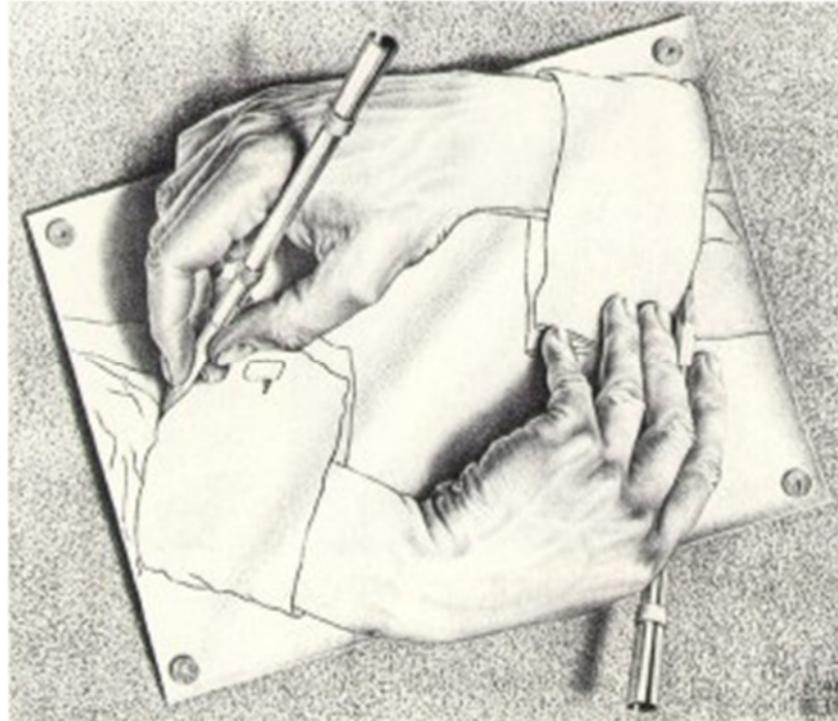
# Der veränderte Charakter von Wandel



<p><b>Episodische Veränderung</b></p>	<p><b>Kontinuierliche Veränderung</b></p>	<p><b>Disruptive Veränderung</b></p>	
<p><b>Wandel kontrollieren</b></p>	<p><b>Wandel inkorporieren</b></p>	<p><b>Wandel antizipieren</b></p>	
<p><b>Flexible, puffernde Organisation</b></p>	<p><b>Agile, entgrenzte Organisation</b></p>	<p><b>Resiliente &amp; transformative Organisation</b></p>	

# Nur rechtshändige 'Exploitation' des Status Quo?

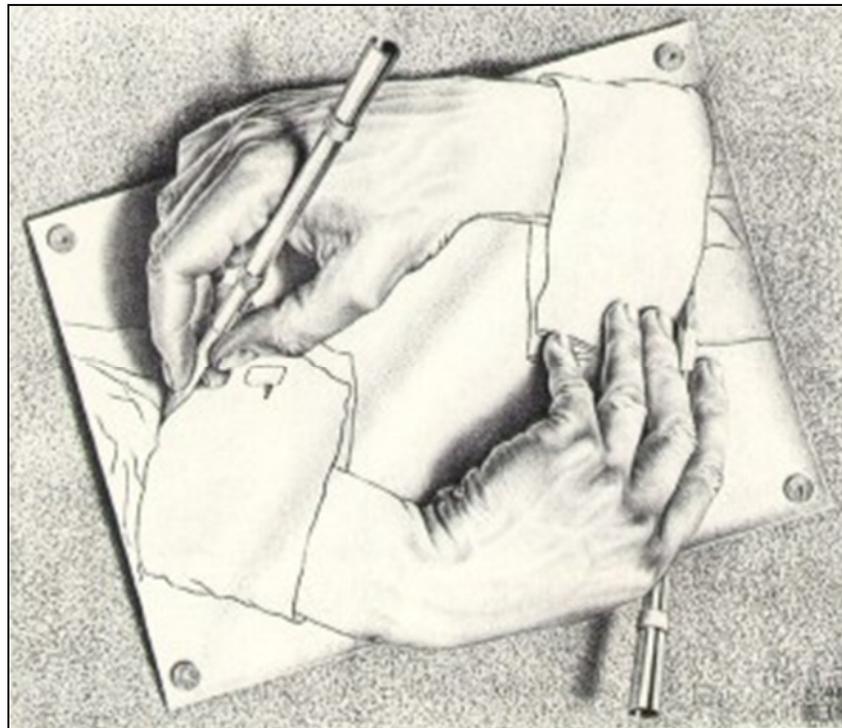
**Exploitation**  
"Mehr, höher, weiter,  
schneller"



**Exploration**  
"Anders"

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

# Nur rechtshändige 'Exploitation' des Status Quo?



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

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

# Kontextuelle Ambidextrie gegen die unheimliche Macht der Routinen

## Kulturpolitische Ansätze

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

---

## Diskursive Ansätze

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

---

## Verhaltens-Ansätze

- Auflösung emotionaler Sperren und alter Gruppendynamik

---

## Systemische Ansätze

- Neue Spielregeln

---

## Machtbezogene Ansätze

- Auswechseln alter Spieler

---

## Räumliche Ansätze

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



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

# 'A Rich Environment Requires a Rich Response'

Das Aufbrechen monokultureller, geschlossener Systeme  
als Voraussetzung notwendiger Veränderung



---

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

Daniel Kahnemann, Oktober 2012

---