

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugswise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

Digital

Dennis Lotter

Transformation

Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

33 Prinzipien, wie Sie Organisationen ins intelligente Zeitalter führen

1. Auflage 2019

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-458-3 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-459-0 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1057

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Redaktion und Lektorat: Sigrid Jo Gruner

Layout und Satz: Sabine Kempke

Illustration: Herbie Erb, <http://www.herbie-erb.com>

Autorenfoto: Moritz Schleiffelder, <http://www.heyemo-studio.de>

Druck und Bindung

Generál Nyomda Kft., Szeged

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Autoren oder Verlag übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	9
Vorwort – Heureka! Das isses: Mit Sirenen flirten	11
1. Dreiunddreißig Prinzipien zur Navigation auf den Weltmeeren der Digitalisierung	15
2. Digital Transformation Design Canvas: Von der Haltung bis zum Geschäft	21
Teil 1 Digital Mindshift: Revolution beginnt im Kopf und lebt in der Kultur	35
3. Normativer Orientierungsrahmen: Vom Gewinn zum Sinn	37
#1 Titanic-Prinzip: Oder wie unterirdische Eisberge Zukunft zerstören	39
#2 Culture-eats-Strategy-for-Breakfast-Prinzip: Zuerst die Kultur, dann das Vergnügen	47
#3 Start-with-why-Prinzip: Warum nur das Warum eine gemeinsame Ausrichtung schafft	60
#4 Theorie-Y-Prinzip: Der Mensch ist doch nicht so doof, unwillig und faul!	68
#5 Happiness-Prinzip: Gute Milch kommt von glücklichen Kühen	79
4. Denkhaltung: Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch	89
#6 Turnschuh-Prinzip: Flink auf jedem Parkett!	91
#7 Ambiguitätstoleranz-Prinzip: Es kommt darauf an, sagt der Jurist! Und hat recht.	98
#8 Resilienz-Prinzip: Wie ein Fels in der digitalen Brandung – gerade in dynamischen Zeiten!	104
5. Wissenskultur: Vom Wissen zum Lernen	111
#9 Improvisationsprinzip: Souveränität trotz völliger Ahnungslosigkeit!.....	113
#10 Feel-it-Prinzip: Das Bauchhirn weiß es (meist) besser	121
#11 Fail-fast-Prinzip: Scheitern erlaubt!.....	127

Teil 2 | Digitale Transformation durchdringt Prozesse und Strukturen 135

6. Organisationsstruktur: Vom Superheld zur Gummibärenbande ...	137
#12 Holokratie-Prinzip: Im Kreis der Gleichgesinnten	139
#13 Empowerment-Prinzip: Zwerge zu Riesen machen.....	145
#14 Zeitsouveränitätsprinzip: Arbeitest du noch oder lebst du schon?.....	154
#15 Selbstorganisationsprinzip: Die Befreiung aus der tayloristischen Unmündigkeit	162
#16 Diversitätsprinzip: Viele, viele bunte Smarties	170
7. Arbeitsweise: Vom Marathon zum Sprint	179
#17 Sprint-Prinzip: In einen schwungvollen Rhythmus kommen	181
#18 SCRUM-Prinzip: Einer für alle – alle für einen!.....	188
#19 Flow-Prinzip: Hochleistung im Alpha-Zustand.....	196
#20 Pull-Prinzip: Mit Kanban einen Sog erzeugen	203
8. Performance Management: Vom Feedback zum Feedforward	211
#21 OKR-Prinzip: Nackt bis auf die Unterhosen, aber ehrgeizig bis über beide Ohren!.....	213
#22 Feedforward-Prinzip: Zurück in die Zukunft	220
#23 Daily-Prinzip: Jeden Tag eine gute Tat	225
#24 Retro-Prinzip: Schau in den Spiegel und sag mir, was du siehst.....	230

Teil 3 | Digitale Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen 237

9. Digitalisierungsstrategie: Vom Blindflug zur Punktlandung	239
#25 Moonshot-Prinzip: Wer Visionen hat, sollte zum CEO gehen	241
#26 Fünf-Kräfte-Prinzip: Armdrücken mit disruptiven Angreifern	248
#27 Blauer-Ozean-Prinzip: Urlaub in der unberührten Natur	254
10. Kundenorientierung: Vom technischen Feature zum echten Kundennutzen	261
#28 Ikarus-Prinzip: Wer zu hoch fliegt, wird tief fallen!	263
#29 Empathie-Prinzip: Mit dem Herzen sehen, das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar	271
#30 Customer-Experience-Prinzip: In den Mokassins der Kunden Produkte entwickeln.....	278

11. Digital Business: Vom Produkt zum digitalen Geschäftsmodell ...	287
#31 Geschäftsmodell-Prinzip: How to make money.....	289
#32 Kolumbus-Prinzip: Indien suchen und Amerika finden.....	301
#33 Minimal-Überlebensfähigkeitsprinzip: Das kleine Schwarze fürs erste Date!	310
12. Epilog: Digitale Transformation, wie kann sie gelingen?	317
Literaturverzeichnis	322

Über den Autor



Prof. Dr. Dennis Lotter ist Andersdenker und Agent Provocateur in Sachen »Digitale Transformation«. Mit Elan und Leidenschaft jagt er die Schreckgespenster der Wirtschaft in digitalen Zeiten. Als Keynote-Speaker und Trainer holt er Menschen aus ihren Komfortzonen – Als Berater und Agile Coach begleitet er Mittelstand und Konzerne methodensicher im digitalen Veränderungsprozess.

Sein umfassendes Expertennetzwerk sowie die anwendungsorientierte Forschung im Rahmen seiner Professur für Sustainable Marketing & Leadership an der Hochschule Fresenius ermöglichen ihm den Zugang zu neuesten Erkenntnissen, Modellen und Werkzeugen. In seinem Podcast und Blog #Andersdenker blickt er unkonventionell und provokant auf Themen, die Digital Leader bewegen. Im Rahmen seiner offenen Seminare befähigt er Fach- und Führungskräfte für die Arbeitswelt von morgen.

Die Mission seines Instituts für Sustainable Leadership & Change (ISLC) lautet: Unternehmen bewegen, sich selbst zu bewegen – stracks in Richtung digitale Zukunft.

Kontakt

E-Mail: lotter@institut-slc.de

Web: www.institut-slc.de

Vorwort – Heureka!

Das isses: Mit Sirenen

flirten



Das ungeheure Tempo der digitalen Zeit verursachte einen veritablen Erd-rutsch. Rüsteten sich Unternehmen für eine digitale Geschäfts- und Arbeits-welt, greift dies ungleich tiefer als die längst erhobene Forderung, in einer digitalen Welt technologisch Position zu beziehen: Unsere gesamte Gesell-schaft ist gerade dabei, sich neu zu formieren – manche Teile davon mehr oder weniger unbewusst. Alle Menschen einer Organisation stehen nun in der Pflicht, an einer neuen Kultur aus innovativen Denkansätzen, Werten und Fertigkeiten zu bauen. Hier erleben wir keinen Umsturz von außen. Es kristallisiert sich ein epochaler Paradigmenwechsel heraus, der Unternehmen zu individuellen und smarten Lösungen nötigt.

Die Kardinalfrage: Wie meistern wir klug und reflektiert die gewaltigen und gleichzeitig spannenden Herausforderungen der digitalen Transfor-mation?

Selbst für erfahrene Seeschiffer ist das neue Gewässer zu stürmisch und un-vertraut, um es ohne einen erfahrenen Lotsen oder Steuermann sprich: Trans-formatoren und Vordenker mit seemännischer Coolness zu meistern. Im Buch spreche ich oft von der sogenannten VUKA-Welt oder -Situation. Ein Akro-nym, das sich in den Neunzigerjahren im militärischen Umfeld aus Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehr-deutigkeit (ambiguity) zusammenfand, um undurchschaubare, hochdynamische Bedrohungslagen zu umschreiben.

Erlauben Sie mir einen Blick in meine tägliche Beratungspraxis

Nicht wenige meiner Klienten, ja, vermutlich eine Vielzahl an Unternehmen, fürchten den hohen Druck, den die dynamischen Herausforderungen der digi-talen Zeit und das hohe Tempo des Change ausüben. Im archaischen Sinne reagieren wir Menschen in einer Gefahrensituation sehr identisch: »Fliehen, standhalten (sich tot stellen) oder angreifen!« Doch auf überholte Konven-tionen zurückzugreifen, käme dem fatalen Befehl des Titanic-Offiziers gleich, der, als er sich Auge in Auge mit dem Eisberg befand, den Befehl zurückzu-rudern erteilte. Was letztlich das Aus für den luxuriösen, »unsinkbaren« Stahl-

giganten der Ozeane bedeutet hat. Aus der vermeintlichen Gefahrensituation wegzulaufen, würde in unserem Fall ein noch größeres Risiko unterzugehen in sich tragen, als sich dem Monster-Eisberg »Digitale Transformation« zu stellen. Und noch fataler wäre es, sich überflutet von Panik auf vorgefertigte Lösungsmuster zu stürzen, die mit der eigenen Kultur in keiner Weise konform gehen.

Contenance. Cool bleiben. Neugier entwickeln. Spannung. Schauen, was passiert.

Die digitale Welt setzt einiges außer Kraft und ersetzt es gleichzeitig durch Neues. Beispiel Arbeitsweise: Experimentieren, improvisieren und im Negativfall auch einmal verwerfen ist in disruptiven Phasen durchaus legitim. So zu denken mag für Sie neu und vielleicht auch irritierend sein – Sie fürchten die Unwägbarkeit. Doch »no risk, no fun« gilt in digitalen Zeiten als seriöser Leitspruch. Heute kommt es eher einem hohen Risiko gleich, ein Schlachtschiff erst bis zur (vermeintlichen) Perfektion zu optimieren, bevor man es in der Hoffnung auf Neptuns Wohlgefallen auf die Jungfernfahrt schickt. Das könnte Gegenreaktionen auslösen, die Ihnen nicht guttäten. Neptun liebt die Mutigen und nicht die Zögerlichen!

Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich will Sie keinesfalls zu törichten Waghalsigkeiten verleiten, sondern Ihnen eindringlich vor Augen halten, dass Sie viel gewagter agieren, wenn Sie *nicht* die Chancen der digitalen Revolution in ihrem Hause abwägen und reflektieren. Nicht alles was neu ist, ist besser und muss übernommen werden. Nicht alles, was früher gut funktionierte ist auch in der digitalen Welt ein Erfolgsgarant. Beschreiten Sie den Königsweg, der auf einer kongenialen, klug durchdachten und erprobten Verbindung zwischen bewährtem Althergebrachten und neuen digitalen Möglichkeiten verläuft.

Mein Dank

In den folgenden Kapiteln finden Sie neben meinen Erfahrungen aus Coachings und Beratungen das geballte Wissen aus akzeptierten Erfahrungen zahlreicher, anderer, kluger Köpfe versammelt. Alle haben sie sich mit weg-

weisenden Methoden und Konzepten um die digitale Wirkkraft von Unternehmen verdient gemacht. Ohne ihre Expertisen und Erkenntnisse wäre das Buch nicht möglich gewesen. Allen im Text erwähnten Kollegen und allen, die im Hintergrund mitarbeiteten, gilt mein wertschätzender Dank. Alle Ansätze der erwähnten Kollegen wurden reflektiert, ergänzt, adaptiert und zu einem integrativen Gesamtbild zusammengefügt.

Mein Wunsch

Ich möchte mit diesem Kompendium in erster Linie aufrütteln, inspirieren und auf Kurs bringen, ohne ein Gefühl von Druck zu erzeugen. Ein Appell an die Lust im Menschen, sich im Neuland der digitalen Ära zu erproben. Sie entscheiden selbst, wie weit Sie sich vorwagen.

Ich freue mich über Feedback und Dialog, über Anregung, Kritik und Wünsche, die bei einem Buchnachfolger Berücksichtigung finden würden. Auf meiner Website finden Sie weitere News, Anregungen und Seminarhinweise. Bleibt unser jetziger (indirekter) Kontakt keine Einbahnstraße und entfacht sich im digitalisierten Sinne ein produktiver Dialog, der auf Ihren individuellen Anliegen beruht, hätte das Buch einen weiteren Zweck erfüllt.



Ihr

PS: Auf meiner Website erfahren Sie mehr über das begleitende, digitale Coaching zum Buch. Als Buchrezipient downloaden Sie die entsprechenden Templates kostenlos: www.digital-transformation-design.com

PPS: Liebe Leserin, lieber Leser, natürlich spreche ich beide Geschlechter an, auch wenn ich zur besseren Lesbarkeit nicht ausdrücklich gendernmäßig trenne.

1.

Dreiunddreißig

Prinzipien zur Navigation

auf den Weltmeeren der

Digitalisierung



Das vorliegende Buch versteht sich als Navigationshilfe für die Fahrt auf den Weltmeeren der Digitalisierung. Es will unterschiedliche Aspekte der digitalen Transformation beleuchten. Jedes Kapitel und Prinzip ist in sich geschlossen und kann somit alleinstehend bearbeitet werden. Betrachten Sie dieses Buch als ein Kompendium, eine Essenz meines Erfahrungswissens aus verschiedenen Beratungs- und Coachingmandaten, das sich in der Theorie gründend und in der Praxis hoch bewährt hat. Von anderen zu lernen heißt nicht, dass Sie alles eins zu eins adaptieren müssen. Verwenden Sie es als eine Folie, auf der Sie Ihren eigenen Fall transparent werden lassen.

Das erklärt die Stoßrichtung des Bandes: Es spricht Fach- und Führungskräfte sowie Professionales an, die dabei sind oder erwägen, die digitale Transformation in ihrem Bereich zu initiieren, die an deren Gestaltung mitwirken oder diese verantwortlich steuern. Die neugierig, offen und kritisch die Vorzüge und Vorteile gegen die Risiken aufwiegen und die sich bewusst sind, dass sie Chancen vergäben, wenn sie jetzt in einer digitalen Verweigerung untertauchten.

Was bezweckt dieses Buch?

Die im Folgenden vorgestellten dreiunddreißig Prinzipien fügen sich zu einem pragmatischen Handbuch zusammen, das Einsteiger, Praktiker, Neulinge und Kenner, Pragmatiker, Methodiker, Faktenliebhaber und Haptiker, ja sogar digitale Hysteriker ein Stück weiterbringt: Digitale Transformation zum Begreifbarmachen. Sie werden feststellen, dass der entstandene Mix aus Theorie, Praxis und Story nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Vorbehalte abbauen hilft. Er zielt auf eine Lockerheit, die, gepaart mit Disziplin und Forschergeist, die Erfolgsplattform für Digital Leader darstellt.

Lassen Sie sich anregen, holen Sie sich Orientierung, experimentieren Sie mit den praktischen Grundsätzen, Methoden, Werkzeugen und Erfahrungen, Arbeitsunterlagen und Frameworks, die Ihnen hier – praxistauglich aufbereitet – das digitale Auge öffnen können. Nicht ohne Hintersinn folgt die Kapitelstruktur der Logik der Transformationsebenen: Von der Haltung und

Unternehmenskultur über Prozesse und Strukturen zu Produkten und Geschäftsmodellen. Aufwändiges Detailwissen würde den Rahmen sprengen und Ihre wertvolle Zeit strapazieren. Zum tieferen Nachlesen finden Sie themenbezogene Lesetipps und Literaturangaben im jeweiligen Kapitel. Mir liegt daran, dass Sie das Big Picture erfassen, sich selbst eine Meinung bilden, die relevanten Handlungsfelder identifizieren und dann im zweiten Schritt die für Sie relevanten unternehmensbezogenen Details und Feinheiten erarbeiten.

Falls Sie hier Unsicherheiten spüren, helfe ich gerne über Hürden. Meine Vermutung aber ist: Als Unternehmer, Fach- oder Führungskraft sind Sie autonom und emanzipiert. Sie legen viel Wert darauf, Ihre eigene Denk- und Handlungslogik zu gestalten, und wollen mit Ihrem ersten eigenen »Masterplan digitale Transformation« aus eigener Kraft in Schwung kommen. Habe ich recht?

Was sind die wesentlichen Learnings?

Sie werden verstehen, was digitale Transformation wirklich bedeutet und erkennen schnell die relevanten Gestaltungsparameter von digitalen Transformationsprozessen. Damit verfügen Sie über einen ersten Masterplan für die konkrete Umsetzung. Über das reine Verständnis der Hintergründe, Möglichkeiten, konkreten Umsetzungswegen und Handlungsempfehlungen des jeweiligen Prinzips hinaus erhalten Sie als Leser anregende Impulse, zu reflektieren, welche der vorgestellten Anwendungen gerade in Ihrem Unternehmen zielführend wären. Über die Vielfalt zum Besonderen und Individuellen – das können am besten Sie selbst beurteilen!

Der narrative Ansatz des vorliegenden Werkes zündet einen zusätzlichen, subkutanen Lerneffekt. Über Infotainment und inspirierende Impulse lernen wir spielerisch und verlieren unbemerkt die Scheu vor bislang vielleicht als sperrig und spröde, mitunter sogar ängstigend empfundenen Themen. Narrative Strukturen dringen ins Unbewusste und wirken daher nachhaltig.





Das Digital Transformation Design Canvas als Orientierungshilfe

Das »Digital Transformation Design Canvas« mit seinen dreiunddreißig Prinzipien bildet das visuelle Herzstück dieses Buches. Es verbindet alle vorgestellten Ansätze und schafft darüber hinaus einen völlig neuen Gestaltungsrahmen für transformationswillige Unternehmen – ein Arbeits- und Reflexionsboard für Macher und Vordenker.

Nutzen Sie die Canvas parallel zur Lektüre dieses Buches, identifizieren Sie damit dringliche Handlungsfelder und machen Sie sich direkt Notizen zu Ihren Erkenntnissen.

Mit der Canvas arbeiten: Download-Tipp

Kostenloser Download der Digital Transformation Design Canvas unter www.digital-transformation-design.com

Meine Empfehlung

Ich ermutige Sie zu kleinen Schritten und Experimenten, die den Startschuss in einen größeren Transformationsprozess bilden oder den Keim für ein neues Mindset innerhalb Ihrer Organisationen legen. Das vorliegende Playbook ist dazu angetan, jede transformationswillige Organisation in das intelligente Zeitalter zu führen. Üben Sie, setzen Sie um, was möglich ist, testen Sie Ihren Gestaltungsrahmen. Lassen Sie sich bei Bedarf auch professionell begleiten, um keine wertvolle Zeit verschwenden. Denn im digitalen Zeitalter gilt das »Survival of the Smartest!«

Legen wir los!

2.

Digital Transformation

Design Canvas: Von der

Haltung bis zum Geschäft



So schaut's aus!

Wir stecken mitten drin in einer Umwälzung, die die postindustrielle Gesellschaft durcheinander wirbelt und auf diese gleichermaßen befruchtend wie verstörend wirkt.

Wenn sich hier die Geister in Befürworter, Mitläufer und Verweigerer teilen, ist das nur allzu verständlich. Obwohl das Thema immer mehr die Medienaufmerksamkeit besetzt, scheint die Mitte zwischen Status quo und Revolution noch nicht gefunden zu sein. Eines ist klar: Sich zu verschließen im privaten oder im gesellschaftlich-unternehmerischen Bereich würde einer Selbstbeschränkung gleichkommen, die früher oder später gravierende Nachteile nach sich zöge. Die Sie vielleicht sogar von essenziellen Fortschritten abhängen und somit Ihre ganze Zukunft infrage stellen könnte.

Die digitale Transformation übersteigt in seiner zukünftigen Dimension unser heutiges Vorstellungsvermögen bei weitem. Dennoch sollte sie uns keine Angst machen. Epochale Veränderungen erreichten bisher zwar nie dieses ungeheure Tempo. Doch dass wir auch dies standhalten können, erkennen wir daran, dass wir seit Jahrtausenden auf dem Weg sind. Und uns ein inneres Wissen sagt: Auf die Strategie kommt es an! Sich Schritt für Schritt annähern und die Vorteile mit den Nachteilen abwägen. Das lässt sukzessive Vertrautheit wachsen und löst Vorbehalte vor dem noch Unvertrauten.

Der Mensch liebt Veränderung im Grunde nicht. Dennoch liegt es in seinen Genen, dass es ohne Veränderungsbereitschaft keine Weiterentwicklung gibt. Unsere archaischen Vorfahren trieb die reine Überlebensnot und Angst vor dem Untergang voran. Heute sind wir in der komfortablen Lage, diesen »Untergang« smooth und selbstbestimmt in einen hochdynamischen Veränderungsprozess umzudeuten. Sich dem Guten innerhalb eines Change-Prozesses zu verschließen aus diffuser Sorge vor einem möglichen Negativen, bedeutet Stillstand.

Gerade in Arbeitswelt und Wirtschaftsleben stehen die Zeichen auf kreativem Umsturz. Wo wären wir heute ohne die Segnungen von Dampfmaschine, Eisenbahn, Strom und Telefon? Ich möchte Sie ermuntern und aktivieren, sich den Veränderungen im digitalen Zeitalter proaktiv zu nähern, sie zu reflektieren und zu analysieren. Der erste Schritt ist der wichtigste. Fragen Sie sich: In welchen Bereichen und wie weit will ich den Schritt in die digitale Zukunft wagen und wo sehe ich besonders dringliche Handlungsfelder für meine Organisation? Wie gut sind wir für das intelligente Zeitalter gerüstet? Was gibt es zu tun?

Panik und Angstmache waren von jeher schlechte Ratgeber. Die unendlich scheinende, überwältigende Flut an Informationen, Daten und Meinungen könnte uns frösteln machen, doch Orientierung finden wir vor allem in uns selbst, in einer mutigen Haltung, mit der wir der neuen Zeit und ihren tief greifenden Umwälzungen bewusst in die Augen blicken. Um zu erkennen: Es ist machbar! Als intelligente, reflektierende Wesen genießen wir alle Möglichkeiten, bewusst auszuwählen und Schwerpunkte zu setzen. Und es sind nicht die Maschinen, nicht die Künstliche Intelligenz, nicht der technologische Super-GAU: Der Mensch ist das wichtigste Potenzial, der größte Treiber und Entwickler innerhalb des digitalen Wandels.

Digitale Transformation durchzieht alle Fasern einer Organisation – von der Haltung bis zum Geschäft

Das erfordert Inspiration und Transpiration. Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten sind aufgerufen, die Rolle des Vorreiters anzunehmen. Ihr gleichzeitig dynamisches wie achtsames Führungsverhalten, verbunden mit abwägender Achtsamkeit und pointiertem Scharfblick, gibt Organisationen den entscheidenden Impuls, den digitalen Drive prospektiv und proaktiv zu gestalten. Sie haben es in der Hand – für sich, für ihre Teams, für ihre Organisation, für die Gesellschaft, in der wir leben.

Fakt ist: Ausgangspunkt für eine gelingende Veränderungsinitiative ist ein gemeinsames Verständnis von dem, was digitale Transformation verändern soll, um nachhaltige Erfolge zu erzielen – und andere Menschen auf diesem Weg mitzunehmen. Alle Betroffenen und Beteiligten benötigen einen klaren Orientierungsrahmen und müssen ein gemeinsames Zielbild vor Augen haben, wenn sie von digitaler Transformation sprechen.

Unternehmen benötigen daher ein gemeinsames Gedankenmodell, das für alle Beteiligten nachvollziehbar ist und handlungsfähig macht. Das Konzept, will es wirken, muss einfach und intuitiv erfassbar sein.

DER MASTERPLAN ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION AUF EINER SEITE!

Schlicht und gleichzeitig raffiniert, komplex und dennoch einfach durchschaubar. Gut strukturiert und einleuchtend, kombinierbar mit anderen Methoden und prägnant in der knappen Darstellung. Es muss alle Beteiligten in ein gemeinsames Boot holen. Alexander Osterwalder und Yves Pigneur haben es mit dem

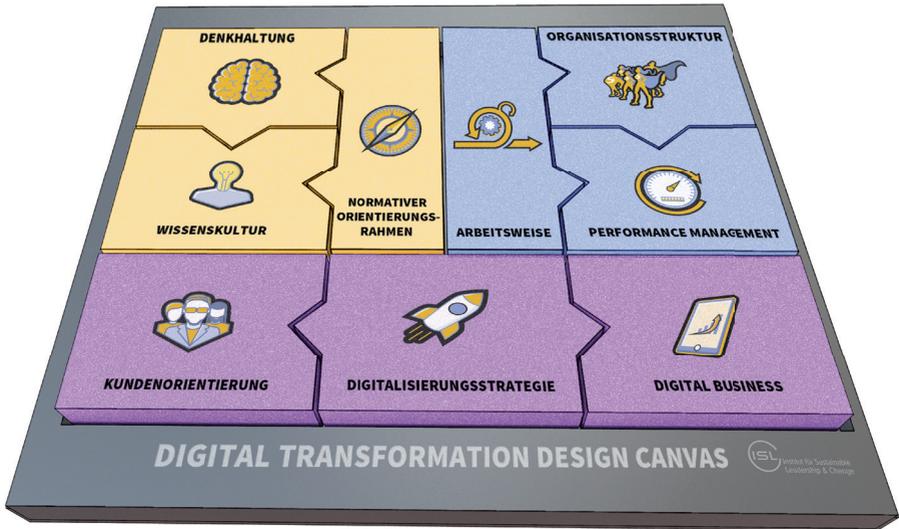
Business Model Canvas vorgelegt, wie man die komplexe Funktionsweise von Geschäftsmodellen auf einer einzigen Seite entwirft. Ganz im Sinne Eisenhowers, der sagte: »Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann, ist weder durchdacht noch entscheidungsreif.«

In der Spur der Gründerväter des Business Model Canvas möchte ich hier das Konzept des digital Transformation Design Canvas mit seinen dreiunddreißig Prinzipien etablieren, mit dessen Hilfe Sie die digitale Transformation konzentriert beschreiben, durchdenken sowie gestalten und steuern können.

Die Transformationsfelder im Überblick

TRANSFORMATION VON HALTUNG & KULTUR

TRANSFORMATION VON STRUKTUREN & PROZESSEN



TRANSFORMATION VON PRODUKTEN & GESCHÄFTSMODELLEN

Drei Transformationsebenen und neun Transformationsfelder – Puzzeln für Fortgeschrittene!

Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen die Dimension des digitalen Wandels aufzeigen und dabei vor allem eine Handlungsweise vorstellen, einen Pfad, den Sie einschlagen können, um den kulturellen und strukturellen Wandel – und um nichts weniger geht es bei der digitalen Transformation – anzupacken.

Nach meiner Überzeugung lässt sich die digitale Transformation am besten anhand von drei Transformationsebenen und neun grundlegenden Transformationsfeldern beschreiben und gestalten. Es sind die Puzzleteile zum Erfolg!

Transformation von Haltung und Kultur



Normativer Orientierungsrahmen: Vom Gewinn zum Sinn

In Ihrer Organisation definiert der normative Orientierungsrahmen das Leitbild mit seinen Werthaltungen, Normen und Grundsätzen. Er gibt die Mission vor und prägt Glaubenssätze und Menschenbild. Leitbilder bieten gerade in unsicheren und komplexen Zeiten Platzhalter für Orientierung und Verankerung. Der normative Orientierungsrahmen sollte stets auch eine Antwort auf die existenzielle Frage geben, wofür Ihr Unternehmen in digitalen Märkten bei Kunden und Mitarbeitern stehen will. Was die digitalen Vorreiter eint: Es gelingt ihnen, sich vom Gewinnmaximierungsmantra zu entfesseln und für alle Stakeholder einen echten Sinn zu gründen. Wie ist das bei Ihnen? Wie kommen wir vom Gewinn zum Sinn?



Denkhaltung: Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch

In komplexen und mehrdimensionalen Situationen machen sich eindeutige Antworten rar. Entscheidungssituationen mehren sich, in denen sich zwei Möglichkeiten vermeintlich unlösbar und unversöhnlich gegenüberstehen. Jetzt ist zunehmend die Fähigkeit gefragt, Unsicherheit erzeugende Mehrdeutigkeit aufzuspüren und auszuhalten und dabei dennoch Entscheidungskraft zu beweisen. Souverän denkende und agierende Menschen sind in der Lage, über ihre Vorstellungskraft Verknüpfungen herzustellen. Sie erwägen unterschiedliche Perspektiven, betrachten alles aus einer größeren Blende, reflektieren und resümieren schließlich in einer pragmatischen Lösung jenseits vom Entweder-oder-Paradigma. Sie verfügen über eine entscheidungsfördernde Flexibilität. Bevor sie eine Entscheidung treffen, fragen sie gezielt und massiv nach, lassen Erkenntnisse und Informationen auf sich wirken und reflektieren gründlich. – Besitzen Sie auch schon diese geistige Flexibilität? Wie kommen wir vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch?



Wissenskultur: Vom Wissen zum Lernen

Die Wissenskultur beschreibt den Umgang mit (Nicht-)Wissen und den Transfer des Know-hows in Ihrem Unternehmen. Digital Leader besitzen die Fähigkeit, ihr Wissen mit anderen zu teilen und zu verknüpfen. Ihnen ist bewusst, dass Sie in digital transformierten Zeiten Gefahr laufen, komplexe Zusammenhänge zu übersehen und die Entscheidungsfähigkeit ihrer Organisation gefährden, wenn sie sich im Elfenbeinturm ihres Silos verschanzen und gehortetes Wissen als Quelle der Macht instrumentalisieren.

Im Gedankenmodell von Effizienz und Exzellenz mögen die Nullfehler- und Vollkasko-Mentalität als Leitmaxime des Handelns dienen. Doch in Zeiten von VUKA (hoher Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz) enthüllt die Fehlerresistenz auch ihre Schattenseiten – besonders wenn digitale Innovationen auf absolutem Neuland entstehen sollen. Ein offener Umgang mit Nicht-Wissen und Irrtümern ist daher Grundvoraussetzung für eine zeitgemäße Wissens- respektive Lernkultur. Transformationsfähige Führungskräfte sorgen für ein Umfeld, in dem mit Unwissenheit offen umgegangen wird und Irrwege als Chance zum Lernen verstanden werden. Diese Haltung basiert auf der festen Überzeugung, dass jeder einzelne Irrtum als ein wertvoller Erkenntnisgewinn für die zukünftige Entwicklung ihrer Organisation zu sehen ist. – Wie verhält sich das bei Ihnen? Wie kommen wir vom Wissen zum Lernen?



Arbeitsweise: Vom Marathon zum Sprint

Die Arbeitsweise legt Rhythmus und Modus der Zusammenarbeit in Ihrer Organisation fest. In einer digitalen VUKA-Welt verkürzen sich Planungshorizonte deutlich. Agilität ist hier das Stichwort! Sie macht Ihre Organisation anpassungsfähiger und wendiger. »Einfach mal machen« statt lange zu planen ist das neue Credo. Eine agile Arbeitsweise zeigt sich vor allem in kurzen iterativen Intervallen (sogenannten Sprints). Strategien, Ergebnisse und Vorgehensweisen werden kontinuierlich an das dynamische Umfeld angepasst, ohne dass das

große Ganze verloren ginge. Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich in kleinen selbstorganisierenden Teams. Agil arbeitend meistern Sie souverän die hohe Unsicherheit in den digitalen Märkten. – Und? Sind Sie schon im Sprint? Wie kommen wir vom Marathon zum Sprint?



Organisationsstruktur: Vom Superheld zur Gummibärenbande

Die *Gummibärenbande* von Disney fußt auf einer US-amerikanischen Zeichentrickserie und stellt zugleich ein schönes Sinnbild für moderne Team- und Organisationsstrukturen dar. Ein Zaubertrank versetzt die Bandenmitglieder in die Lage, agil wie ein Gummiball zu hüpfen. Die Gummibärenbande symbolisiert eine hochgradig interdisziplinäre Truppe mit ausgeprägtem Teamgeist – einer für alle, alle für einen! Die bunte Truppe kann dabei locker auf hierarchische Strukturen verzichten und bevorzugt es, Entscheidungen gemeinschaftlich zu treffen.

Sie bieten sich bestens als Vorbild für digitale Leader an. Warum? Technologie und Märkte entwickeln sich viel zu dynamisch, um weiterhin auf Erfolg durch starr-hierarchische Organisationsmodellen zu setzen. Unweigerlich verändert die digitale Transformation tradierte Wertschöpfungsstrukturen und die Art, wie wir künftig zusammenarbeiten. Auf welcher Seite stehen Sie? Superheld oder Gummibärenbande? Wie kommen wir vom Superheldentum zur Gummibärenbande?



Performance Management: Vom Feedback zum Feedforward

Beim Performance Management haben wir es klassischerweise mit Leistungsfeedback und Leistungserwartungen zu tun. Ziele, Boni und Karriereentwicklungspfade sollen die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und damit Ihres Unternehmens positiv vorantreiben.

Doch das klassische Performance Management setzt nicht selten auf falsche Anreize und macht Menschen blind für das Wesentliche. Der jährliche Zielvereinbarungszyklus erweist sich angesichts der hohen Marktdynamik als viel zu

starr: Ziele, die zum Jahresbeginn definiert wurden, werden nicht selten im Laufe des Jahres einfach obsolet, unmöglich zu erreichen oder gar unbedeutend. Dem Bonus zuliebe läuft die Organisation aber blindlings dem Ziel von Gestern hinterher, obwohl längst andere Prioritäten herrschen (sollten). Andere umgehen das Business-Theater, in dem sie sich von Vorneherein niedrige Ziele stecken. Die Rückschau am Jahresende wirkt meist wie eine Therapie-sitzung zur Vergangenheitsbewältigung, aus der nur selten Momentum für Veränderung wächst. Aber genau das wäre dringend gefragt, um die digitalen Flutwellen mit Leichtigkeit zu parieren. Feedback sollte daher zum Feedforward werden: Regelmäßig und unmittelbar, zukunftsgerichtet und handlungsmotivierend. – Sind Sie schon zurück in der Zukunft? Wie kommen wir vom Feedback zum Feedforward?

Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen



Digitalisierungsstrategie: Vom Blindflug zur Punktlandung

Eine Digitalisierungsstrategie definiert Ihren Weg zur Verwirklichung der unternehmerischen Ziele und Visionen. Sie schafft nicht weniger als ein Vorgehensmodell, wie Sie Ihr heutiges Geschäft in ein digitales Geschäft transformieren, das Wachstum und Wettbewerbsvorteile erwirtschaftet. Eine Strategie setzt allerdings voraus, dass das Ziel klar definiert ist. Wo wollen Sie ankommen? Ihr digitales Zielbild ist daher Ihr stellarer Fixpunkt. Es berücksichtigt zukünftige Bedürfnisse Ihrer digitalen Kunden, technologische Entwicklungen und Ihr digitales Wettbewerbsumfeld. Es baut auf dem Fundament der eigenen digitalen Stärken und Kompetenzen auf. – Besitzen Sie schon diese Klarheit? Wie kommen wir vom Blindflug zur Punktlandung?



Kundenorientierung: Vom technischen Feature zum echten Kundennutzen

Innerhalb der digitalen Transformation von Unternehmen nimmt die Customer Experience einen bedeutenden Platz ein. Kunden, die mit Ihnen respektive Ihren Angeboten und Produkten in Berührung kom-

men, machen eine Erfahrung. Aus der Gesamtheit dieser Erfahrungen bildet sich ein Urteil, wachsen Sympathien und im positiven Falle vertrauensvolle Beziehungen. An allen Berührungspunkten (sogenannte Touchpoints) sollte die positive Kundenerfahrung oberste Priorität haben. Es sind eben nicht die technischen Features einer Marktleistung, die den Unterschied ausmachen, sondern die vielen nutzenstiftenden Erlebnisse und emotionalen Kicks, die Ihre Kunden durchleben. Unternehmen, die sich der Bedeutung der Customer Journey – der Reise des digitalen Kunden durch alle Berührungspunkte – bewusst sind und diese aktiv gestalten, bauen digitale Wettbewerbsvorteile auf. – Tun Sie das bereits? Wie kommen wir vom technischen Feature zum echten Kundennutzen?



Digital Business: Vom Produkt zum digitalen Geschäftsmodell

Digitale Disruptoren denken Geschäftsmodelle meist komplett neu. Denn sie haben eines sehr gut verstanden: Heute ist es wichtiger denn je, das bessere Geschäftsmodell zu haben als lediglich das bessere Produkt. Fokussieren Sie den Aufbau digitaler, serviceorientierter Geschäftsmodelle. Schließlich geht es darum, die Frage zu beantworten, wie Sie in einem digitalen Morgen und Übermorgen Geschäfte und Geld machen. Forschen Sie nach den relevanten Kundenbedürfnissen und entwickeln Sie darauf aufbauend Geschäftsideen, die Sie unter realen Marktbedingungen testen. Auf diese Weise finden Sie rasch heraus, welche innovativen Geschäftsmodelle Sie künftig erfolgreich sein lassen. – Haben Sie bereits Kontakt mit Ihren digitalen Ertragsquellen von morgen? Wie kommen wir vom Produkt zum digitalen Geschäftsmodell?

So arbeiten Sie mit dem »Digital Transformation Design Canvas«

Das digital Transformation Design Canvas bildet das Rahmenwerk und zentrale Werkzeug dieses Buches. Ob Sie nun ein gesamtes Unternehmen, einen Bereich oder eine Abteilung digital transformieren wollen – die Canvas hilft uns, die Komplexität der digitalen Transformation beherrschbar zu machen. Sie begleitet uns auf dem Weg zu den wichtigsten Meilensteinen der digitalen Transformation.

Auf ihr halten Sie den Status quo und die Ergebnisse in den Transformationsfeldern fest und planen die nächsten Schritte und Maßnahmen. Dieses Medium zur Verständigung zwischen Change Agents, Top Management, Führungskräften und Mitarbeitern generiert ein gemeinsames Verständnis und – besonders wichtig – ein einheitliches Zielbild. Der Digital Transformation Design Canvas entfaltet seine hohe Funktionalität, wenn er als großflächiges Poster ausgedruckt wird und mehreren Personen gleichzeitig einen Arbeitsrahmen bietet.

Den Anfang macht eine Reflexion über den Status quo in den jeweiligen Transformationsfeldern. Dazu notieren wir unsere aktuelle Einschätzung pro Feld. Im nächsten Schritt definieren wir hilfreiche Maßnahmen, die eine Transformation in diesem Feld vorantreiben sowie mögliche Fortschrittsindikatoren, die einen Erfolg erkennbar machen. Nutzen Sie dazu auch die Impulse aus den jeweiligen Prinzipien. Nach jeder Iteration verzeichnen wir die erreichten Ergebnisse auf der Canvas und entwickeln neue Maßnahmen. Auf diese Weise gelangen wir Schritt-für-Schritt in die digitale Transformation. Die Canvas kann auch dabei unterstützen, Ideen und Gedanken zu sortieren, mit anderen zu teilen oder auch die Teamarbeit und gemeinsame Entwicklung transparent zu machen. Jeder im Team nimmt auf den ersten Blick wichtige Stationen wie Status quo, Maßnahmen, Fortschritte und Ergebnisse der Transformation wahr.

Die Reflexionsfragen aus den persönlichen Boxenstopps unterstützen bei der Gedankenentwicklung im jeweiligen Transformationsfeld. Mit der Formulierung der dreiunddreißig Prinzipien liefern wir handfeste Impulse und pragmatische Werkzeuge, mit denen die Transformationsfelder mit konkreten Daten, Fakten, Ideen und Lösungen gefüllt werden können. Jedes Prinzip steht dabei für sich, es gibt weder Hierarchie noch eine vorgegebene Reihenfolge. Und keine Sorge: Sie müssen nicht alle Transformationsfelder auf einmal in Angriff nehmen. – Der Weg ist das Ziel!