



**Digitalization
with a Dash
of Appreciation
and Humility**

**Digitalisieren
mit Wertschätzung
und Demut**

Digitalization means implementing new technologies. At least, that's what most people think. But the digital transformation is actually about something else. Technological and cultural change need to be pursued simultaneously. The real challenge that companies are facing is the emergence of a new form of collaboration between employees: with increasing levels of technology, we need increasing levels of humanity.

Sebastian Purps-Pardigol is a pioneer of digitalization, management consultant, and keynote speaker. He was already developing digital business segments for Sony Music at the turn of the millennium, then headed a global division at Ericsson, founded the "Culture Change in Organizations" initiative with brain researcher Dr. Gerald Hüther in 2010 and has been researching success models for employee-focused corporate cultures ever since. Purps-Pardigol published his findings in 2015 in his international business bestseller "Leading with the Brain." He published his book "Digitalisieren mit Hirn" ("Digitizing with the Brain") in February 2018.

Sebastian Purps-Pardigol ist Digitalisierungspionier, Organisationsberater und Keynote-Speaker. Er entwickelte bereits zur Jahrtausendwende digitale Geschäftsfelder für Sony Music, leitete im Anschluss einen globalen Bereich bei Ericsson, gründete im Jahr 2010 mit dem Hirnforscher Dr. Gerald Hüther die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen“ und erforscht seitdem die Erfolgsmodelle mitarbeiterzentrierter Firmenkulturen. Seine Erkenntnisse publizierte Purps-Pardigol im Jahr 2015 in dem international erschienenen Wirtschaftsbestseller „Führen mit Hirn“. Im Februar 2018 veröffentlichte er das Buch „Digitalisieren mit Hirn“.

Digitalisierung bedeutet die Einführung neuer Technologien. Das zumindest glauben viele. Doch bei der digitalen Transformation geht es um etwas anderes. Der technologische und der kulturelle Wandel müssen zeitgleich vorangetrieben werden. Die eigentliche Herausforderung in einem Unternehmen ist es, eine neue Form der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden miteinander entstehen zu lassen: Mit dem steigenden Maß an Technologie braucht es auch ein steigendes Maß an Menschlichkeit.

“We should not take the pride in what has already been achieved away from employees,” says Karsten Ottenberg. “It is an important managerial task to always ensure that there is no ‘us’ and ‘them’ mentality, that we don’t put up any walls.” Ottenberg is CEO of the domestic appliance manufacturer BSH Hausgeräte from Munich, Germany, that operates with 50,000 employees around the world – and one of the 350 interviewees that I met. Nine years ago, neuroscientist Gerald Hüther and I founded the kulturwandel.org initiative, which involved us analyzing organizations with certain corporate cultures. The companies we have examined so far have managed to develop a culture in which their employees feel a higher degree of solidarity with one another. They are more committed and are in a better position to unlock their potential.

Three years ago, we noticed that the number of companies addressing their own culture increased significantly. Why? There was now a new driving factor: the digital transformation. This can only be a success when people in these organizations start to think differently, act differently and collaborate differently. But how can this be achieved? Let me describe some patterns of success.

Appreciate Employees and What They Have Achieved so Far

Be honest, sometimes boardrooms can feel just like the Pixar movie “Toy Story,” right? A new, exciting toy has come into the child’s bedroom, and suddenly all the other toys are forgotten. The Buzz Lightyear of the Toy Story movie at many companies right now is the Chief Digital Officer (CDO) and their team or the digital department. CEO Karsten Ottenberg – like many other business leaders – initially fell into this trap. He gave the new digital employees preferential treatment.

The serious repercussions on employees who do not feel seen by their boss or digital colleagues and feel unfairly treated can even be measured neuronally. Imagine you were a subject in a scientific experiment. I place 100 dimes on the table. You get five of these coins. A colleague gets 95. As you realize you have been short-

changed, I measure your brain activity and can detect sudden activity in the area of your front insular cortex, which is usually responsible for feelings such as pain, stress, hunger, and thirst, but which can also indicate anger and revulsion. If I had divided up the coins fairly, I would see reactions in other areas of your brain: your ventral striatum, the ventromedial prefrontal cortex and a part of the amygdala. When these three structures work together, they are considered part of the reward system. The feeling of being treated fairly can actually be measured in the brain!

A successful example of fairness and appreciation from industry is Hamburger Hafen und Logistik AG. Before the digital transformation even began, the leadership team assured all employees that half of all productivity gains would be passed on to them. A specific example: checkers used to drive a vehicle along the trains loaded with containers and manually type the labels for the containers into a computer system. Today, this all happens digitally: the trains are scanned automatically by high-resolution cameras. The daily productivity increase is 30 minutes of working time. And this is also great news for the employees as they get an extra 15 minutes break every day.

It’s human nature to be fascinated with a new toy at first. This is no different in the boardroom than in a child’s bedroom. It is even clear to most members of digital departments that increased attention on digitalization should not be at the expense of long-serving employees. “We received a lot of attention from Karsten Ottenberg in the beginning,” recalls BSH CDO Mario Pieper. “This has now been moderated. It is better for everyone involved if we’re not in the spotlight for too long. Because so much of what we do builds on what 50,000 of our colleagues did before us.”

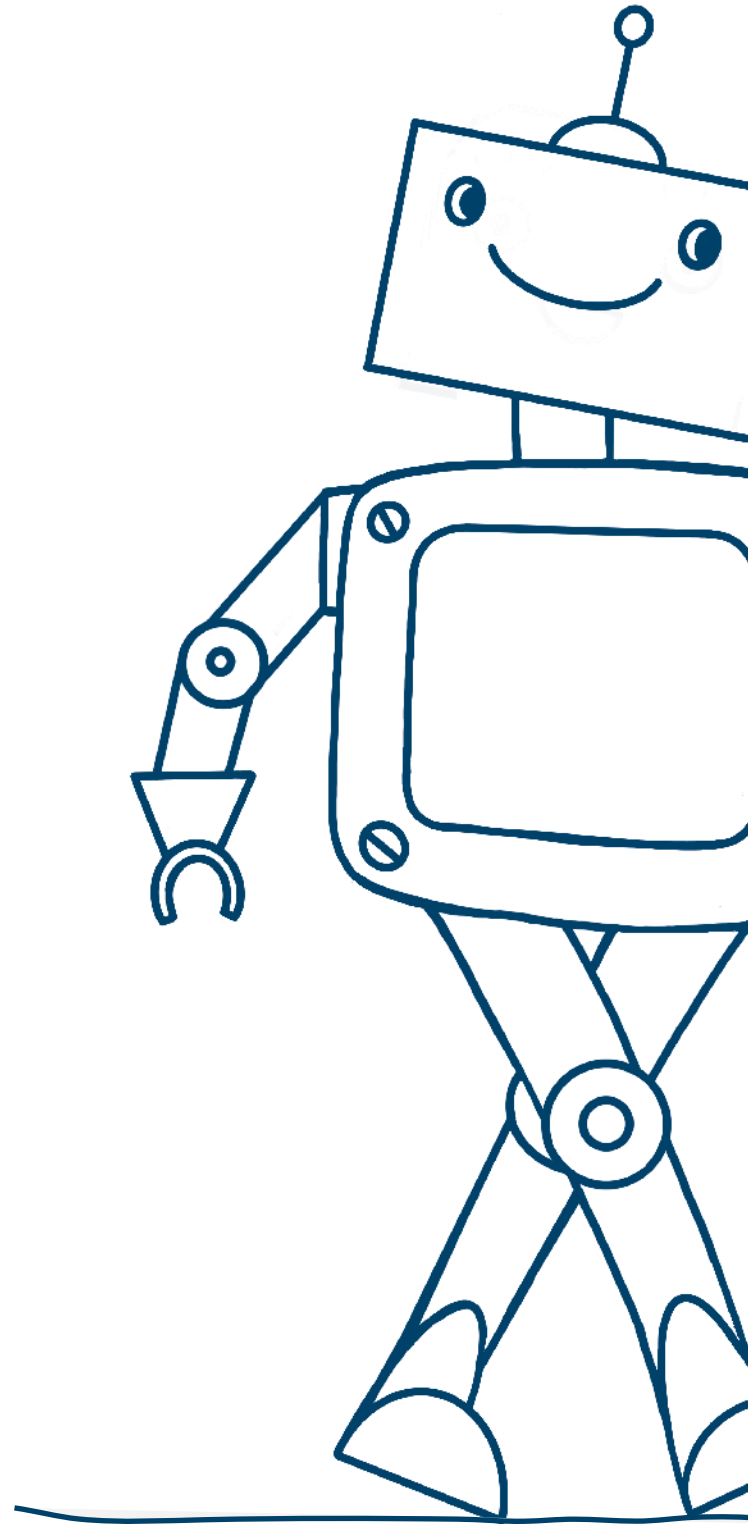
Humble Managers Inspire Their Employees to Perform Better

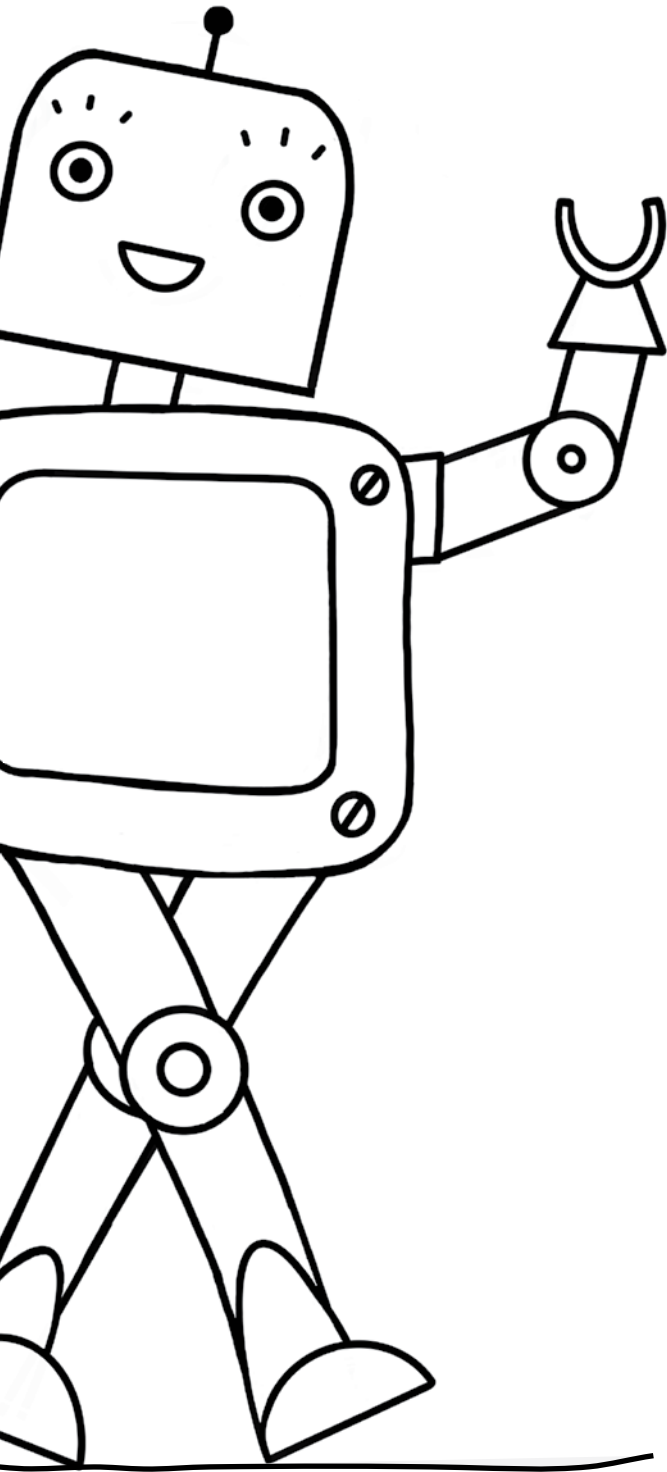
“As managers, how are we supposed to assess something in a short space of time that others have been collaborating on for days or even weeks?” This is what Peter Fregelius from Swiss telecommunications provider

Swisscom asked me. Fregelius is responsible for Swisscom TV 2.0, a blockbuster product that earns the company additional sales of half a billion Swiss Francs a year. At the start of the new project, he unceremoniously disbanded the approval board, the approval process conducted by the bosses. Since then, the employees have been the ones to decide which new functions the product should have. The great success of Swisscom TV 2.0 set a precedent: more than 1,500 Swisscom managers have now been trained internally to lead their teams in line with this hierarchy-free method. "But this transformation doesn't happen overnight," says Fregelius. "Managers need to be prepared for it. It also took me a long time to come to grips with the uncertainty associated with this method."

The result of this change was that managers and employees increasingly interacted on an equal footing – person to person. Some managers still wondered: "What is my role if I don't have as much of a say any more?" There is no clear answer to this question. But this offers managers a huge opportunity to invest in their own personal growth. Bradley Owens, Professor for Business Ethics at the Marriott School of Management, has been looking into the phenomenon of humility in management for the past six years. He has now assessed more than 6,000 managers worldwide and has determined that teams working under humble managers, who work on their own personality as a leader, exhibit above-average progression. If a manager doesn't know what next steps to take and speaks openly about their own limitations, this transparency even makes them a role model in the eyes of their employees. "Seeing your own boss encountering personal obstacles and overcoming them is inspiring for employees," explains Bradley Owens. "If an employee is personally finding something difficult, they can look at their manager's behavior and base their actions on this. This can help employees to further develop and unlock their own personal potential."

And how do you recognize a humble and competent manager? They always ask themselves two fundamental questions. When they know their own strengths, they ask: "How can I contribute?" And when they know their own weaknesses, they ask: "What can I do to grow?"





„Wir dürfen den Mitarbeitenden nicht den Stolz auf das nehmen, was bisher erreicht wurde“, sagt Karsten Ottenberg. „Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, immer wieder darauf zu achten, dass es kein ‚wir‘ und ‚die‘ gibt, dass keine Silos aufgebaut werden.“ Ottenberg ist CEO des mit 50.000 Mitarbeitenden weltweit agierenden Hausgeräteherstellers BSH Hausgeräte aus München – und einer von über 350 Gesprächspartnern, die ich getroffen habe. Vor neun Jahren haben der Neurowissenschaftler Gerald Hüther und ich die Initiative kulturwandel.org gegründet, in der wir Firmen mit besonderen Unternehmenskulturen analysieren. Den von uns bisher untersuchten Unternehmen ist es gelungen, eine Kultur zu entwickeln, in der Mitarbeitende ein höheres Maß an Verbundenheit miteinander erleben. Sie bringen sich stärker ein und können ihre Potenziale besser entfalten.

Vor etwa drei Jahren bemerkten wir, dass die Anzahl der Unternehmen, die sich mit der eigenen Kultur beschäftigten, deutlich anstieg. Warum? Es gab nun eine neue Triebfeder: die digitale Transformation. Diese gelingt nur, wenn die Menschen in diesen Firmen beginnen, anders zu denken, anders zu handeln und anders zusammenzuarbeiten. Doch wie kann so etwas gelingen? Lassen Sie mich einige Muster des Gelingens beschreiben.

Würdigen Sie Mitarbeitende und das bisher Erreichte

Hand aufs Herz: Manchmal geht es doch auch in Vorstandsetagen nicht anders zu als in dem Pixar-Film „Toy Story“, oder? Ein neues, aufregendes Spielzeug gelangt ins Kinderzimmer und ruckzuck geraten die anderen in Vergessenheit. Was bei „Toy Story“ der Buzz Lightyear ist, das ist aktuell in vielen Unternehmen der Chief Digital Officer (CDO) mit seinem Team oder die Digitalabteilung. CEO Karsten Ottenberg ist – wie viele andere Unternehmenslenker auch – anfangs in diese Falle getappt. Er hat die neuen digitalen Mitarbeitenden zu sehr bevorzugt.

Die gravierenden Auswirkungen auf Mitarbeitende, die sich vom Chef oder den digitalen Kollegen nicht gesehen und unfair behandelt fühlen, lassen sich sogar neuronal messen. Stellen Sie sich vor, Sie wären Testperson in einem wissenschaftlichen Experiment. Ich lege 100 Münzen à zehn Cent auf den Tisch. Fünf dieser Münzen bekommen Sie. 95 Münzen erhält ein Kollege. Während Sie realisieren, dass Sie benachteiligt werden, messe ich Ihre Hirnaktivität und kann erkennen, dass ein Bereich Ihrer vorderen Inselrinde anspringt, der für gewöhnlich für Empfindungen wie Schmerz, Stress, Hunger

und Durst, aber auch für Wut und Ekelgefühle verantwortlich ist. Hätte ich die Münzen gerecht aufgeteilt, würde ich sehen, dass andere Bereiche Ihres Gehirns reagieren: Ihr ventrales Striatum, der ventromediale präfrontale Cortex und ein Teil der Amygdala. Diese drei Strukturen gelten in ihrer gemeinsamen Funktion als Teil des Belohnungssystems. Fair behandelt zu werden, fühlt sich neuronal messbar besser an!

Ein gelungenes Beispiel für Fairness und Würdigung aus der Wirtschaft ist die Hamburger Hafen und Logistik AG. Bereits bevor die digitale Transformation begann, hatte die Führungsetage allen Mitarbeitenden zugesichert, dass jeder Produktivitätsvorteil zur Hälfte an sie weitergereicht werde. Ein konkretes Beispiel: Früher fuhren sogenannte Checker mit einem Fahrzeug an den mit Containern beladenen Zügen entlang und tippten die Beschriftungen der Container manuell in ein Computersystem ein. Das geschieht heutzutage durchgehend digital: Die Züge werden automatisch von hochauflösenden Kameras gescannt. Die tägliche Produktivitätssteigerung entspricht 30 Minuten Arbeitszeit. Und das ist auch für die Mitarbeitenden eine gute Nachricht: Sie erhalten jeden Tag 15 Minuten mehr Pausenzeit.

Dass ein neues Spielzeug zu Beginn aufregend erscheint, ist menschlich. Das ist in der Chefetage nicht anders als im Kinderzimmer. Dass die gesteigerte Aufmerksamkeit auf die Digitalisierung aber nicht zulasten der altgedienten Mitarbeitenden gehen sollte, ist sogar den meisten Mitgliedern der Digitalabteilungen klar. „Karsten Ottenberg hat uns zwar zu Beginn sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt“, erinnert sich BSH-CDO Mario Pieper. „Inzwischen hat sich das jedoch relativiert. Es ist für alle Beteiligten besser, wenn wir nicht allzu sehr im Scheinwerferlicht stehen. Denn vieles von dem, was wir tun, baut ja auf dem auf, was 50.000 Kollegen vor uns geleistet haben.“

Demütige Führungskräfte ermöglichen Höchstleistungen bei Mitarbeitenden

„Wie sollen wir als Führungskräfte in kurzer Zeit etwas bewerten, womit sich andere Menschen im Austausch miteinander tage- oder gar wochenlang beschäftigt haben?“, das fragt mich Peter Fregelius vom Schweizer Telekommunikationsanbieter Swisscom. Fregelius verantwortet Swisscom TV 2.0, ein Blockbuster-Produkt, das dem Unternehmen jährlich einen zusätzlichen Umsatz von einer halben Milliarde Schweizer Franken beschert. Zu Beginn des neuen

Projekts schaffte er kurzerhand das Approval-Board ab, den Genehmigungsprozess durch die Chefs. Seitdem klären die Mitarbeitenden eigenständig, welche neuen Funktionen das Produkt bekommen soll. Der große Erfolg von Swisscom TV 2.0 hat Schule gemacht: Mehr als 1.500 Swisscom-Chefs wurden inzwischen intern fortgebildet, um ihre Teams auf diese hierarchiefreie Weise zu leiten. „Dieser Wandel geschieht aber nicht über Nacht“, sagt Fregelius. „Die Führungskräfte müssen dazu bereit sein. Auch für mich dauerte es eine ganze Zeit, die damit verbundene Unsicherheit auszuhalten.“

Das Ergebnis dieses Wandels: Führungskräfte und Mitarbeitende begegnen sich immer mehr auf Augenhöhe – von Mensch zu Mensch. Für manche Chefs stellt sich damit jedoch die Frage: „Was ist meine Rolle, wenn ich nicht mehr so viel mitzureden habe?“ Auf diese Frage gibt es keine klare Antwort. Doch für die Führungskräfte birgt sie ein sehr großes Potenzial persönlichen Wachstums. Bradley Owens, Professor für Business Ethics an der Marriott School of Management, beschäftigt sich seit sechs Jahren mit dem Phänomen der Demut von Führungskräften. Inzwischen hat er weltweit mehr als 6.000 Chefs untersucht und dabei festgestellt: Teams von demütigen Führungskräften, die an ihrer eigenen Persönlichkeit arbeiten, entwickeln sich überdurchschnittlich gut. Weiß eine Führungskraft nicht mehr weiter und spricht offen über die eigene Begrenzung, so wird sie durch diese Transparenz sogar zu einem Vorbild für die eigenen Mitarbeitenden. „Zu sehen, dass der eigene Chef persönliche Widerstände erlebt und diese für sich meistert, wirkt inspirierend auf die Mitarbeitenden“, erzählt mir Bradley Owens. „Wenn es für einen Mitarbeitenden persönlich mal schwierig wird, hat er durch den Chef ein Rollenmodell vor Augen, an dem er sich orientieren kann. Das kann dazu beitragen, dass auch die Mitarbeitenden sich weiterentwickeln, dass sie immer stärker ihre eigenen Potenziale zur Entfaltung bringen.“

Und woran erkennt man eine demütige und kompetente Führungskraft? Sie stellt sich immer wieder zwei grundsätzliche Fragen: Wenn sie ihre Stärken kennt, fragt sie sich: „Was kann ich tun, um etwas beizutragen?“ Wenn sie ihre Schwächen kennt, fragt sie sich: „Was kann ich tun, um zu wachsen?“



Sebastian Purps-Pardigol
Moltkeplatz 11
30163 Hannover
Phone: +49 176 80 20 54 58
spp@sebastian-purps-pardigol.com