

MARKUS **HOTZ**

**WER SICH FESTHÄLT,
KANN DEN BALL
NICHT FANGEN**

SO DENKEN DIE GEWINNER
DER DIGITALEN
TRANSFORMATION

LESEPROBE



INHALT

PROLOG:	AM ABGRUND	05
KAPITEL 01:	CHANGE ÜBERALL	08
KAPITEL 02:	AUGEN ZU UND DURCH?	11
KAPITEL 03:	EIN LEICHTES – UND DOCH SO SCHWER	14
KAPITEL 04:	NIEMAND IN SICHT	17
KAPITEL 05:	PADDELN OHNE ERGEBNIS	20
KAPITEL 06:	DEN ELEMENTEN AUSGELIEFERT	23
KAPITEL 07:	SPIEL OHNE REGELN	26
KAPITEL 08:	DAS BOARD, DIE ZWEIFEL UND ICH	30
KAPITEL 09:	NICHT ALLEIN	33
KAPITEL 10:	GEMEINSAM STARK	36
KAPITEL 11:	ZUKUNFTSORIENTIERTES DENKEN	39
KAPITEL 12:	TRANSPARENTE TRANSFORMATION	42
KAPITEL 13:	KEIN FESTER BODEN	44
KAPITEL 14:	HÖHER, SCHNELLER, BESSER	47
KAPITEL 15:	STARR UND STUMM	50
KAPITEL 16:	DIE GROSSE WELLE	53
KAPITEL 17:	LUST AUF NEUES	56
KAPITEL 18:	DIE VISION IM BLICK	59
KAPITEL 19:	AUF DER SUCHE NACH DEN GOLDEN NUGGETS	62
KAPITEL 20:	GRABEN, STÜTZEN, SCHÜRFEN	65
KAPITEL 21:	NEUES WAGEN	68
KAPITEL 22:	TRANSFORMATION SURPRISE	71
KAPITEL 23:	DIE CHALLENGE LIEGT IN DER TRANSFORMATION	75
KAPITEL 24:	AUF DEM WEG ZUR NR. 1	78
EPILOG:	VOM SINN ZUM IMPULS	82
	ÜBER MARKUS HOTZ	87
	IMPRESSUM	90

PROLOG AM ABGRUND

Grösser, höher, weiter. Nur nicht stillstehen in diesen bewegten Zeiten. Kein Unternehmen kann sich das heute erlauben.

Das ist auch dem Unternehmer völlig klar, der am hohen Glasfenster seines Büros steht und auf die Stadt unter sich blickt. In Gedanken vertieft streift er seinen grauen Anzug glatt. Er hat zwischen zwei Meetings eine Pause von knappen siebeneinhalb Minuten. Gerade genug Zeit für ein kurzes Luftholen beim schnellen Espresso. Und einen fixen Blick in die Unterlagen für die nächste Präsentation.

Vor lauter Konferenzen über neue Strategien, Prozessveränderungen und die Implementierung der Soft- und Hardware-Updates kommt im Unternehmen in der Managementebene keiner mehr so richtig zum Arbeiten. Die technologische Transformation, die neuen Herausforderungen und Chancen, die damit verbunden sind, sind Dauerthemen in den zahlreichen Meetings und Konferenzen. Denn das Unternehmen muss ja agil bleiben. Und reagieren – in dieser dynamischen, unsicheren Phase im Business.

Deshalb gab es kürzlich einen Software-Launch, mit dem alle Mitarbeiter noch schwer beschäftigt sind. Das Projektmanagement-System wird nächsten Monat generalüberholt. Und es geht munter weiter: Sind aggressive Wachstumsstrategien die richtige Antwort auf die Umwälzungen und die schwierige Geschäftslage? Mit dieser Frage muss er sich heute Abend in Ruhe auseinandersetzen. Die hundertseitige Akte dazu wartet auf dem To-do-Stapel auf seinem Schreibtisch, der wächst und wächst und wächst.

„Wann“, fragt sich der Unternehmer, „finden wir Zeit, zu analysieren, ob das neueste Change-Projekt wirklich zum Team, zum Kunden und zur Unternehmensstruktur passt? Und wann soll ich es umsetzen? Wie soll ich meinen Leuten vermitteln, dass wir dafür noch mehr Work-Power von ihnen brauchen? Und zwar eigentlich schon gestern.“ Digitalisierung, Klimaveränderung, wirtschaftliche Veränderungen – ihm wird bewusst: „Okay, ich muss mir wirklich klarwerden, wie wir die Umbrüche bewältigen. Was sind die Auswirkungen? Wie beeinflusst das mein Business?“

Ihm ist klar, dass sich sein Unternehmen in diesen Transformationszeiten fit für die Zukunft machen muss, wenn es nicht untergehen will. Aber welches der vielen Modelle, die sich alle vielversprechend anhören, passt?

Welches ist richtig durchdacht, von Anfang bis Ende durchanalysiert, mit einem echten Lösungsweg verbunden und passt?

Er spürt den grossen Druck, der von aussen auf ihn einwirkt. Er merkt, wie er ihn auch an seine Mitarbeiter weitergibt. Obwohl er das eigentlich gar nicht will.

Der Veränderungswille? Ja, der ist schon da. Aber er ist verschüttet unter all der Last zur Performance.

Lust auf die Zukunft? Müde blickt der Unternehmer wieder aus dem Fenster. Nein, nicht wirklich. Da ist Unsicherheit. Manchmal sogar Angst. Und ganz deutlich: Ungewissheit.

KAPITEL 01

CHANGE ÜBERALL

Überall wird sie geschürt und angefacht: die Angst vor der Zukunft. Und vor den vielen Veränderungen, die sie mit sich bringt. Die wir Menschen nicht mehr kontrollieren können. Im Privaten wie auch im Unternehmen.

Was ist passiert? Früher war die Zukunft doch etwas Gutes, Vielversprechendes. Doch jetzt ist sie zum bösen Unbekannten geworden, einer emotionslosen Maschine, die uns beherrscht. Der wir ausgeliefert sind.

Der technische Fortschritt hat uns regelrecht überrollt, die Technik ist uns mittlerweile in vielen Bereichen überlegen. Oder ersetzt uns in den Unternehmen. Selbstlernende Programme entziehen sich jeglicher Kontrolle. Die Dynamik und die Volatilität der Märkte nehmen extrem schnell zu. Dinge werden unberechenbar. Wir sind einigen wenigen ausgeliefert, die die neue Technik beherrschen. Die die Spielregeln aufstellen, die wir oft gar nicht kennen. Und von denen wir erst recht nicht profitieren können.

Wir sehen nicht mehr nach links und rechts, was da auch

noch ist. Individuelle Wahrnehmungen werden aufgebaut. Und unterschiedliche Realitäten. Damit können wir noch nicht umgehen. Doch damit müssen wir umgehen lernen. Wenn wir die Veränderung einfach über uns ergehen lassen, werden wir abgehängt und überflüssig.

Das alles müsste gar nicht so umwälzend sein, wenn die alten Regulatoren noch funktionieren würden. Doch hier tut sich inzwischen ein Gap in verschiedenen Bereichen auf. Die Politiker sind nicht mehr am Puls dessen, was geschieht, sondern immer mehrere Schritte zu spät. Sie verpassen Chancen und gehen dazu über, statt die Zukunft zu gestalten nur noch ihre Eigeninteressen zu verwalten. Statt die Spielregeln rechtzeitig aufzustellen, müssen sie nachbessern.

Sie sind immer im Hintertreffen – wie derjenige, der eine Firewall entwickelt und dem der Hacker immer einen Schritt voraus ist. Der strampelt und das Beste will, aber nichts erreicht.

Auch die Unternehmen sind noch nicht fit für die Zukunft: Die Businessmodelle vieler Firmen basieren auf alten Grundpfeilern. Sie haben nicht die Kunden im Fokus, sondern sehen nur den eigenen kurzfristigen Profit. Und wenn sie genug erwirtschaftet haben, werden sie starr, fett und zufrieden. Alles andere als agil oder zukunftsfähig.

Je grösser der Speckgürtel, desto weniger Bewegung. Da helfen der beste Firmenwagen, das grösste Büro und die Luxuskantine nicht.

Im Vergleich zum menschlichen Gehirn haben die Technologien sich rasant entwickelt. Wenn wir uns nicht rasch auseinandersetzen, haben wir unsere letzte Chance verschlafen. Die Umwälzung in den nächsten Jahren wird so sein, wie wir es noch nicht gesehen haben. Und wir haben dafür den Grundstein gelegt. Wir haben etwas geschaffen, was für die meisten nicht mehr zu bewältigen ist.

Die Welt um uns herum hat sich kolossal geändert, die grosse Welle rollt auf uns zu – und wir sehen ihr fassungslos entgegen. Wie unerfahrene Surfer, die ich immer wieder beobachtet habe. Sie starren ehrfürchtig auf die grosse Welle und wissen gar nicht, wie sie mit so einer Gewalt umgehen sollen.

KAPITEL 02

AUGEN ZU UND DURCH?

Die Welle des Neuen rollt also heran und wir müssen reagieren – im Beruf genauso wie im Privatleben. Tempo und Taktung der Ereignisse und Anforderungen werden immer schneller. Den klassischen Alltag gibt es nicht mehr, der Tagesablauf ist unberechenbar geworden. Mal herrscht Rückenwind, mal Seitenwind oder eine bestimmte Strömung kommt auf. Die aktuelle Software ist morgen schon veraltet. Die Geschäftsstrategien wechseln ständig. Neue Märkte tun sich auf und andere verschwinden vollständig. Und damit verbunden viele Arbeitsplätze. Eine geballte Unsicherheit breitet sich aus.

Das führt dazu, dass die Menschen sich nicht mehr in ihrem Element fühlen. Und ganz unterschiedlich auf die Anforderungen reagieren. Die einen finden die Zukunft spannend und setzen sich mit ihr aktiv auseinander. Die anderen verschliessen bewusst vor ihr die Augen. Nach dem Motto: Augen zu und durch!

Viele denken: Die Zukunft ist abstrakt und für mich nicht greifbar. In fünf bis zehn Jahren bin ich ja sowieso Rentner.

Alle sprechen darüber den Change, aber es betrifft mich noch nicht, also beteilige ich mich auch nicht. Das geht mich doch alles gar nichts mehr an. Damit vermeiden Sie die Auseinandersetzung mit dem Neuen. Und umgehen die damit verbundene Angst und Unsicherheit. Aber sie verschlafen auch jegliche Art der Weiterentwicklung. Die Aktiven gestalten, die Passiven verwalten nur.

Die Einstellung dieser Menschen ist noch getriggert durch das Industriezeitalter – sie führen Arbeiten aus, auf Anweisung, ohne Eigeninitiative und ohne Eigenverantwortung. Ändern sich die Anforderungen oder Abläufe, bauen sie Widerstände auf. Doch im Unternehmen ist es wie auf einer Autobahn: Ein Mitarbeiter, der an entscheidender Stelle sitzt und nicht mitzieht, genügt. Er verursacht einen Stau. Wenn einer sich querstellt, können die anderen nicht mehr fahren. Sie sind blockiert und müssen schliesslich das Versäumte kompensieren. Das Durcheinander, das durch den Stau entstanden ist, wieder aufräumen. So lange nacharbeiten, bis es wieder läuft.

Wenn die Mitarbeiter also die Augen vor den Veränderungen verschliessen und passiv bleiben, dann können sie keine Muster erkennen, keine Strömungen oder Nischen – sie sind orientierungslos. Und sie reissen ihre Kollegen mit, die

den Gezeiten im Unternehmen ebenfalls ausgeliefert sind. Vielleicht schaffen sie es noch, unbeschadet ihre Zeit abzusetzen. Sie agieren nicht wie der Fisch im Wasser, der Surfer, der auf seinem Brett die Elemente beherrscht und nutzt. Im Gegenteil: Sie sperren sich gegen das Element.

KAPITEL 03

EIN LEICHTES – UND DOCH SO SCHWER

Das, was sich an Veränderungen und Transformationsnotwendigkeiten vor uns auftut, ist nichts, was wir mal schnell und mit links meistern. Das, was uns bevorsteht, was sich zusammenbraut und auftürmt, wirkt tatsächlich wie die grosse Welle, die auf uns zurollt. Und ich kann verstehen, dass das Angst macht.

Aber diese Angst ist unbegründet: Wir Menschen haben tief in uns alle notwendigen Skills, die wir brauchen, um dieser Welle entschlossen entgegen zu treten und nicht unterzugehen. Auf ihr zu reiten. Sie zu unserem Verbündeten zu machen, statt vor ihr wie vor einem Feind zurückzuschrecken. Diese Fähigkeiten und Kenntnisse sind in uns verankert. Unsere Körper sind wendig und auch unser Geist ist gebaut für die dynamische Bewegung. Für die andauernde Herausforderung. Theoretisch.

Doch diese Fähigkeit haben wir uns im Laufe der Evolution abtrainiert. Wir haben den Ackerbau entdeckt und Kartoffeln und Weizen zu Nutzpflanzen kultiviert. Aus den agilen Jägern wurden genügsame Sammler. Unsere Hirne sind zwar gewachsen – aber Verknüpfungen, die früher

verlässlich arbeiteten, sind verkümmert. Wir können zum Teil Düfte nicht mehr riechen, weil wir sie in der Natur kaum noch wahrnehmen. Und bestimmte Hirnareale nicht in ständiger Aufmerksamkeit gehalten wurden, nicht mehr flexibel auf Veränderungen reagieren mussten.

Der Trend der Domestizierung zieht sich durch die Jahrtausende der menschlichen Entwicklung. Die Industrialisierung ist im Grunde auch nur ein weiteres Kapitel. Heute ist es die Digitalisierung, die uns domestiziert. Die unsere Arbeitsabläufe, unser Privatleben, unser Heute und Morgen für uns gestaltet. Das Smartphone übernimmt die Alltagsorganisation. Hirn einschalten ist oft einfach gar nicht mehr so notwendig. Da ist es kein Wunder, wenn wir mit unseren verkümmerten grauen Zellen und Muskeln kein Selbstbewusstsein zum Handeln mehr in uns tragen. Und uns nicht mehr zutrauen, uns den Herausforderungen der Zukunft voller Energie entgegenzustellen.

Wir können es aber. Immer noch. Es steckt noch in uns. Das Jagen. Die Power der Macher. Der Entdeckergeist der Pioniere und der Bewegungsdrang, der uns vorwärtsbringt. Wir müssen ihn nur wieder in uns erspüren und hervorholen. Mit Mut können wir Veränderungen angehen und unseren Weg finden.

Und Mut entsteht im Mindset. Damit wird die Richtung des Denkens verändert. Damit wirkt das Surfbrett, das vor Ihnen im Wasser schaukelt, nicht mehr wie ein unzuverlässiger Untergrund. Dann scheint es gar nicht mehr so unmöglich, sich hinaufzuziehen und sogar einen sicheren Stand darauf zu finden. Sich gegen die Strömung zu behaupten, zielgerichtet zu paddeln.

Dann ist es nicht mehr unvorstellbar, die Wellengruppe, die sich am Horizont formiert, einzuschätzen. Und eine Strategie zu entwickeln, wie Sie ihr begegnen wollen. Rückschläge mögen drohen, das Ziel manchmal aus dem Fokus geraten. Doch Herausforderungen und Schwierigkeiten werden zum beherrschbaren Allgemeinzustand. Mit der entscheidenden Portion Zutrauen, Mut und Beherztheit wird das Unrealistische machbar.

KAPITEL 04

NIEMAND IN SICHT

Die digitale Transformation fordert unsere Unternehmen zum Handeln auf. Und zwar sofort. Besser schon gestern als heute sollten die Weichen gestellt sein.

Das stellt Führungskräfte vor die Aufgabe Veränderungen anzustossen. Ihr Business, in dem sie ihr Geschäft aufgebaut haben, globalisiert sich. Firmen müssen teilweise von regionalen oder auch nationalen Geschäftsstrategien abrücken, um sich neue Märkte zu erschliessen. Dafür müssen sie sich neu aufstellen und ausrichten. International muss es werden, Zeitzonen, Landes- und Kontinentgrenzen müssen überwunden werden. Ein Joint Venture mit dem neuen Businesspartner in Übersee? Das ist immer mehr die Regel als die Ausnahme.

Da sitzen dann also an zwei Standorten auf diesem Planeten der Inder und Schweizer vor ihren Firmenrechnern und sollen von jetzt auf gleich zusammen an einem Strang ziehen. So hat sich die Vorstandsebene das gedacht. Denn auf diese Weise können wunderbar Synergien genutzt und Fixkosten eingespart werden, die bisher an beiden Standort angefallen waren. So können Budgets knapper kalkuliert werden.

Und das Unternehmen wird dadurch wettbewerbsfähiger, dynamischer, effizienter, globaler – kurzum: zukunftsfähig. Gut gedacht.

Und was passiert? Es wird nicht zu Ende gedacht. Denn oft sind wildfremde Menschen, Nationen und Branchen zusammengespannt und durcheinandergewürfelt. Was fehlt, ist eine gemeinsame Sprache. Eine gemeinsame Kultur und ein gemeinsamer Teamgeist. Dafür brauchen Unternehmen eine offene und auf Kooperation ausgerichtete Kultur. Das kann aber nicht so einfach verordnet werden. Eine solche Kultur muss durch den Unternehmer vorbereitet und durch die Entscheider präzise entwickelt werden.

Doch von der Chefetage gibt es nur ein knappes Papier mit ein paar strukturellen Anweisungen über die Zusammenarbeit. Damit entlassen die CEOs ihre Führungskräfte und Mitarbeiter ins Tun. Am weiteren, operativen Umsetzungsprozess sind sie nicht mehr beteiligt. Sie machen den Haken auf ihrer To-do-Liste und wenden sich den nächsten Herausforderungen zu.

Aber hier fehlt etwas: Ein integrierendes Kommunikationskonzept, das von den alten, überholten Kommunikationspfaden wegführt. Im Gegenteil: Kommuniziert wird wie früher.

Nur so viel, dass jeder damit seinen Machterhalt sichert. Wo Macht gehortet wird, staut sie sich aber. Und das führt fast immer zum Kommunikationsstau und somit zur Blockade.

Der Gemeinschaftsgeist bleibt dabei auf der Strecke. Der einzelne Mitarbeiter weiss zwar theoretisch, dass er in einem Netzwerk und Verbund arbeitet. Aber es fühlt sich ganz anders an. Nämlich verloren und einsam.

Er fühlt sich wie der Surfanfänger, der auf seinem Brett sitzt und überfordert ist. Unter ihm das tiefe Blau, über ihm der weite Himmel. Vor ihm der unendliche Ozean. Darin treibt er. Weit und breit niemand, an dem er sich orientieren kann. Keine Gemeinschaft die ihn auffängt. Denn als Surfanfänger orientiert er sich an jenen, die fit sind. Die wissen, wo sie hinpaddeln müssen, wann sie lospaddeln müssen.

In der Gemeinschaft würde er sich sagen: „Ich bin noch nicht gut – der andere schon. Der ist immer am richtigen Ort, er ahnt die Welle schon lange bevor sie zu sehen ist.“ Doch allein ist er verloren und hat den höchsten Respekt. Er hört sich fragen: „Wieso ist hier niemand? Ist es hier gefährlich oder nicht surfbar?“

Kilometern völlig ausgepumpt bin. Und mir schwöre:
„Ich mach das nie wieder!“ Doch kurz nach dem Ziel-
durchlauf setzt diese unglaubliche Glückswelle ein, die
Endorphine überrollen mich. Kaum zu Hause angekommen,
sitze ich auch schon am Computer. Und melde mich für das
nächste Jahr an.



ÜBER MARKUS HOTZ

„Nicht irgendwann, sondern jetzt!“ Dieses Lebensmotto zeichnet Markus Hotz aus. Der passionierte Wellenreiter hat erkannt, was unserer Gesellschaft in einer Welt des Wandels fehlt: Bewusstsein und der Wille zur Veränderung und Entwicklung. Schliesslich ist nichts schlimmer, als unerwartet von einer Welle des Umbruchs überrollt zu werden. Deshalb ist es ihm eine Bedürfnis, Unternehmen bei der Businesstransformation zu unterstützen und – mindestens genauso wichtig – jeden Einzelnen mitzunehmen. Denn der Schweizer weiss: Oftmals ist es nur der erste Schritt, der schwer und unmachbar scheint. Und genau dafür gibt Markus Hotz einen sanften, helfenden Tritt, der absolut lohnenswert ist.

Denn der ehemalige Spitzensportler ist sich sicher, dass die Zukunft jede Menge Chancen und Möglichkeiten mit sich bringt, die das Leben unserer Gesellschaft und jedes Einzelnen verbessern wird – wenn sie richtig genutzt werden! Als Unternehmer mit seiner Markus Hotz Consulting wagt er selbst gerne Neues und ist sich sicher, dass nur Taten eine Entwicklung bewirken.

Markus Hotz überzeugt mit einem fokussierten und konsequenten Mindset. Das und seine positive Art sind seine Geheimwaffe auf dem Weg zur People- und Businessstransformation. Ebenfalls ein Lächeln zaubert ihm seine Familie und die Leidenschaft für den Sport auf die Lippen: Ob Wellenreiten in Hawaii, rasante Skiabfahrten im Engadin oder eine schnelle Radtour zwischendurch, Markus Hotz liebt die Herausforderung.

Mehr über ihn erfahren Sie unter www.markushotz.ch.

IMPRESSUM

Erscheinungsjahr 2019

1. Auflage

Copyright Markus Hotz

www.markushotz.ch

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Produktion: Gorus Media GmbH

Umschlaggestaltung: Extractdesign

Layout: Extractdesign

Satz: Extractdesign

Verlag: Markus Hotz

Druck: Alföldi, Debrecen/Ungarn

Printed in: Hungary

ISBN: 978-3-947572-23-6

CERTIFIED PUBLICATION

Gorus Certified Publication ist ein Qualitätssiegel für Bücher, die im Selbstverlag ihrer Autoren erscheinen. Es stellt für Sie, den Leser, die konzeptionelle, gestalterische und textliche Qualität sicher. Dafür wurde dieses Buch von einer Jury aus erfahrenen Buchprofis detailliert geprüft und nach den Qualitätskriterien bewertet, die die Agentur Gorus in jahrzehntelanger erfolgreicher Arbeit im deutschsprachigen Sachbuchmarkt entwickelt hat. Nur Büchern, die diesen Kriterien genügen, wird das Gütesiegel verliehen. Weitere Informationen: **www.certified-publication.de**.