



3

Widerstand und Wandel, zwei Seiten einer Medaille

Zusammenfassung *Widerstände sind im Grundsatz zunächst einmal nicht abzulehnen. Sie dienen im guten Fall als Steilvorlage für eine Reflexion, wie sie am besten für alle Beteiligten aus der Welt zu schaffen sind, damit der Wandel gewinnbringend gelingen kann. In diesem Kapitel beleuchten wir zunächst die psychologischen Grundlagen, warum Menschen Widerstand gegen Veränderungen leisten. Wir zeigen ferner, wie diese auch aus der individuellen Interessenlage heraus oder ganz schlicht aus Ignoranz den Fakten und künftigen Entwicklungen gegenüber resultieren können. Auf dem weiten Feld der Widerstände lassen sich aber noch etliche andere Spielarten beobachten. Dazu gehören zum Beispiel scheinbar ernst gemeinte Initiativen, die sich am Ende als Scheinmanöver entpuppen, oder eine hartnäckige Verweigerungshaltung. Doch am Ende kann der Widerstand noch so ausgeprägt sein, einen Weg ihn zu überwinden findet sich immer.*

Der Transformationsprozess, in dem durch die Digitalisierung jeder Einzelne, die Unternehmen aber auch wir als ganze Gesellschaft stecken, ruft unweigerlich Angst hervor. Allerdings ist auffällig, dass Deutschland im Ländervergleich besonders viel Furcht vor der anstehenden Veränderung hat. „Noch nicht einmal jeder Zweite würde hierzulande seine Einstellung zur Digitalisierung und zu neuen Technologien als positiv oder sehr positiv bezeichnen“, lautet das Fazit einer repräsentativen Studie des Meinungsforschungsinstituts Ipsos (Heuzeroth 2018). In Deutschland sähen nur 48 % die Digitalisierung positiv, in Großbritannien sogar nur 47 % (Heuzeroth 2018). In Asien herrscht dagegen ein völlig anderes Sentiment vor. In Indien seien es fast 90 %, in China 83 %, die vor allem die Chancen der Digitalisierung sehen (Heuzeroth 2018). „Wir erleben durch die Digitalisierung eine grundlegende Veränderung“, sagt Christoph Igel vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz. „In Europa geht das einher mit Ängsten vor Automatisierung und Jobverlust, diese Grundangst haben Sie in weiten Teilen Asiens nicht“ (Heuzeroth 2018).

Man könnte auch sagen, eine Nation steckt kollektiv im „Wotandilemma“, so wie der alte Herrscher in Richard Wagners „Ring der Nibelungen“, und versucht mit Macht, das alte System zu erhalten, obwohl das Neue schon längst am Horizont heraufzieht. Die Veränderung, der Wandel sind allgegenwärtig. „Nicht weil die Raupe untergeht, entsteht ein Schmetterling. Sondern umgekehrt: Weil der Schmetterling ins Leben will, muss die Raupe untergehen. Die neue Welt ist in der alten Welt schon angelegt“, beschreibt Management-Experte Fredmund Malik das Phänomen, das dem Wandel innewohnt (Malik 2006, S. 23). Doch einstweilen zeigt das System und die Menschen, die in ihm leben, noch seine vielfältigen Beharrungskräfte, als Individuen, Gremien, oder als Organisationen.

3.1 Die Vergangenheit, das Sicherheit gebende Terrain

„Widerstand ist im Rahmen von unbekanntem oder unerwünschten Entwicklungen eine ganz normale Begleiterscheinung. Widerstand ist quasi der siamesische Zwilling von Veränderung“, erklärt Change-Management-Experte Klaus Doppler (Doppler 2017, S. 81). Anstatt nach vorne zu schauen liegt es in der Natur des Menschen, ständig nach Orientierung in schon erlebten Mustern zu suchen. „In der Vergangenheit kennen wir uns aus“, so Doppler weiter. Sie befriedige unsere Grundbedürfnisse nach Ordnung, Sicherheit und Handlungsfähigkeit (Doppler 2017, S. 80). „Sich wirklich mit der Zukunft auseinanderzusetzen würde ein offensives Herangehen erfordern. Das aber kollidiert grundsätzlich mit unserem Bedürfnis nach Sicherheit und unserer Suche nach Vertrautem“, erklärt Doppler (Doppler 2017, S. 81).

So lassen sich auch etliche Verhaltensmuster erklären, die praktisch in jeder Organisation, ob Unternehmen, Verwaltung oder Verband, zu erkennen sind. Einen kritischen Blick auf die heutige Top-Management-Generation hat Stephan Balzer. „Das ist die letzte Managerriege in Deutschlands Großunternehmen, die aus der alten Welt stammt, in der Digitalisierung noch keine große Rolle spielte“, so Balzer. Bei ihnen herrsche jetzt die Haltung vor, dass „sie jetzt einfach mal dran sind“. Sie hätten 30 Jahre ihrer Berufskarriere darauf verwendet, den Spitzenjob im Unternehmen zu erringen. „Sie wollen jetzt ein Leben führen, wie ihre vormaligen Chefs“. Das sehe dann vielfach so aus: Sie besäßen jetzt alle Annehmlichkeiten, vom Sekretariat über einen eigenen Fahrer, einen Learjet, bis hin zum exklusiven Zugang ins hauseigene Casino. Durch die Digitalisierung seien sie zwar mit Themen wie flachen

Hierarchien und neuem Leadership konfrontiert, um die Herausforderungen zu bewältigen. Aber „so lange die Geschäfte gut laufen, will da keiner ran und bleibt bei den Rezepten von gestern“, beobachtet Balzer.

Entgegen kommt den Unternehmensführern – insbesondere bei börsennotierten Unternehmen – dabei die klare Ausrichtung der Anleger auf Renditeoptimierung und kurzfristige Profite, gemeinhin auch mit Shareholder-Value-Ansatz umschrieben. Um diesem zu genügen, war nicht unbedingt ein risikofreudiges Agieren seitens der Manager notwendig. En vogue waren in den vergangenen Jahren beispielsweise Aktienrückkaufprogramme. Gewinne der Firmen werden dabei im großen Stile dazu benutzt, die Aktien des eigenen Unternehmens zurückzukaufen. Firmen wie Apple oder Visa betreiben diese Form der Aktienkurspflege im großen Stil. Die Boni der Unternehmenschefs sind wiederum an die Entwicklung des Aktienpreises gekoppelt. Solange die Kassen voll sind, gelingt es den Unternehmensleitern, mit den bestehenden Geschäftsmodellen ohne großen Aufwand ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Der Bonus fließt, und auch die Anteilseigner sind zufrieden.

Eine andere Variante, um die Börsenperformance des Unternehmens in gutem Licht erscheinen zu lassen, ohne dass der sich Kurs besonders positiv entwickeln muss, funktioniert über die Ausschüttung hoher Dividenden. Auch sie stehen bei den Anlegern hoch im Kurs. Laut einer Studie von Ernst & Young war der größte Dividendenzahler bei den Dax-Konzernen im Jahr 2018 die Daimler AG. „Der Stuttgarter Autobauer schüttete Anfang April 3,9 Milliarden Euro aus, was einem Anstieg von 12 Prozent entspricht“ (Börse.de 2018). Dahinter rangierten Firmen wie Siemens oder die Telekom. Die Kursentwicklung der Telekom zeige dabei beispielhaft, dass hohe Ausschüttungen nicht zwangsläufig auch eine

positive Wertentwicklung bedeuteten. Denn während die Dividendenrendite (rund 4 %) überdurchschnittlich hoch ausfalle, gehe es für die Telekom-Aktie seit 2008 mit einer jährlichen Kursrendite von im Schnitt nur 2 % sehr langsam voran. „Auch Daimler, der derzeit größte Dividendenzahler im Dax, gehört gemessen an der bisherigen Wertentwicklung im Dax keineswegs zur Spitzengruppe. Denn jährliche Kurszuwächse von im Mittel 7 Prozent seit 2008 bedeuten für Daimler nur die Position 19 unter den 30 Dax-Unternehmen“, so die Finanzprofis (Börse.de 2018).

Wenn kein Druck von außen durch kritische Shareholder da ist, denkt man, dass die Führung eines börsennotierten Unternehmens durch die Kontrolleure in die Pflicht genommen wird. „Aufsichtsräte in Deutschland sind häufig noch viel weiter weg von den Digitalisierungsthemen als die CEOs, und entsprechend gering sind deren Kenntnisse von den Geschäftsmodellen der Zukunft“, berichtet Stephan Balzer. Selbst wenn ein Unternehmenschef es ernst meine und einen ambitionierten Plan vorlege, heiße das noch lange nicht, dass er den auch von seinem Aufsichtsrat bewilligt bekomme. Denn wenn der Aufsichtsrat nicht in der Lage ist, ein renditeträchtiges neues Businessmodell zu erkennen, das entsprechende Investitionen erfordert, komme eher ein Nein – zusammen mit dem Verweis die Rendite des bestehenden Businessmodells zu optimieren, sagt Stephan Balzer.

Darin wiederum ist die heutige Managergeneration sehr geübt. In der Tat kann man bei vielen großen Firmen über Projekte lesen, die zwar fast unisono das Wort „Zukunft“ im Titel tragen, im Kern aber Restrukturierungsprogramme sind. „Die Methoden, die diese Manager alle kennen, laufen immer darauf hinaus, zu restrukturieren und Kosten zu reduzieren. Die Wenigsten sind jedoch in der Lage eine Vision zu entwickeln und den notwendigen

Kulturwandel anzuschieben“, weiß Stephan Balzer. „Diese Art von Management hatte ihre Wurzeln tief im vorigen Jahrhundert – in einer noch weit einfacheren und auch langsameren Welt. Für die rasch wachsende Komplexität und für die Dynamik der immer stärkeren Vernetzung der Gesellschaften und ihrer Ökonomien zu globalen Systemen waren sie immer weniger geeignet“, bestätigt auch Fred Malik (Malik 2006, S. 19). Für die Herausforderungen des bereits im Gang befindlichen Jahrhundertwandels würde ein solches Management zwangsläufig versagen, lautete entsprechend frühzeitig die Prognose von Malik (Malik 2006, S. 19).

Bei soviel Rückwärtsgewandtheit kann es sogar schon einmal vorkommen, dass ein hochrangiger Betriebsratschef, wie etwa Bernd Osterloh von VW, nervös wird und an die Öffentlichkeit geht, um Druck auf die Führung auszuüben. „Volkswagen-Betriebsratschef Bernd Osterloh hat davor gewarnt, dass sich der Konzern bei der Digitalisierung verzettelt. Bislang trieben die einzelnen VW-Marken die digitale Entwicklung je mit eigenen Zukunftslaboren, sogenannten Labs, voran“ (Autohaus.de 2017). Die Frage sei bloß: Wer führe das zusammen? Warum gebe es gute Ideen, die nie das Licht der Welt erblickten? „Osterloh erneuerte in dem Zusammenhang seine Forderung nach einem eigenen Vorstandsressort für IT, Digitalisierung und Mobilitätsdienstleistungen“ (Autohaus.de 2017).

Dahinter steckt häufig, dass das Management den möglichen Wandel aussitzen und Zeit gewinnen will, obwohl mitunter der Handlungsbedarf erkannt ist. Zu beobachten ist dann ein Muster, dass Klaus Doppler wie folgt beschreibt: „Oftmals wird das vorgeschlagene Veränderungsprojekt zunächst ‚ganz grundsätzlich‘ oder ‚im Prinzip‘ oder ‚eigentlich‘ als durchaus relevant bezeichnet. Das ist in Vorständen und sonstigen Leitungsgremien eine

der häufigsten Arten, wie man verhindern kann, dass konkret etwas unternommen wird“ (Doppler 2017, S. 87). Vordergründig sieht es dann häufig sogar danach aus, dass ein Projekt definiert wird, um Neues zu testen, nur um schließlich nach einer gewissen Zeit zu entscheiden, den neuen Pfad doch nicht weiter zu beschreiten.

Wie man in solchen Strukturen trotzdem Erfolg hat, zeigt unter anderem das Beispiel des Medibus der Deutschen Bahn (siehe Abschn. 5.1).

3.2 Hohe Risikoaversität erzeugt Lähmschicht

Den Status Quo mit aller Macht zu verteidigen ist der Standard in Unternehmen und Verwaltungen. Denn auch wenn scheinbar kein Weg daran vorbeiführt, die Digitalisierung in Angriff zu nehmen, reichen logisch aufgebaute Argumentationen längst nicht aus, um Menschen davon zu überzeugen, einen Schritt ins Unbekannte zu wagen. Um sich in Bewegung zu setzen, benötigt es „einen emotionalen Schub“, so Doppler (Doppler 2017, S. 79). Dieser könne aus zwei Quellen stammen: Entweder sei das Neue dermaßen attraktiv, dass es einen regelrechten Sog auslöse und man unbedingt dorthin wolle, oder man verspüre so große Angst vor der aktuellen Lage, dass man unbedingt die aktuelle Situation verändern wolle (Doppler 2017, S. 19).

Dies lässt sich insbesondere in der Verwaltung ausmachen. „Die Gruppe, die am besten in der Gesellschaft abgesichert ist, hat am meisten Angst vor Risiko“, stellt Willi Kaczorowski nüchtern fest. Entsprechend dominant ist die Fehlervermeidungskultur. Was beispielsweise nicht passieren dürfe, sei, dass ein Amt oder eine Behörde beziehungsweise Ministerium einen Machtverlust erleide.

Kaczorowski verweist auf Werner Jann, Seniorprofessor für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam, der folgende Feststellung traf: Wenn eine Gruppe in der Verwaltung zusammensitzt und nach Ideen suche, sei nicht der der Held, der die Idee entwickle, sondern derjenige, der sie hinterfrage und sie kaputt mache. Diese Vorgehensweise sei üblich, um die Verwaltung zu schützen. Denn nichts sei schlimmer als etwas einzuführen, was hinterher vor Gericht einkassiert würde.

In der Verwaltung unterscheidet man grundsätzlich drei Gruppen, wenn man etwa über Change-Prozesse nachdenkt: die Gutwilligen, die Mitläufer und die Blockierer. Wer etwas in der Verwaltung verändern will, dem muss es zunächst gelingen, die Gutwilligen und die Mitläufer für sein Projekt zu gewinnen. Doch dann sind da noch die Blockierer, auf die der Change-Manager ebenfalls ein genaues Auge haben sollte. „Denn sie haben im System häufig einen hohen Stellenwert und sind Beeinflusser“, so Kaczorowski. Wenn der Zufall es wolle, dann entpuppe sich sogar jener, der eine Verwaltungsreform anschieben solle, als der Blockierer par excellence. „Jetzt bin ich 52 und wenn man ehrlich ist, kann man sagen, dass ich mein Berufsleben hinter mir habe“, hat Willi Kaczorowski schon zu hören bekommen. Diese Mitarbeiter in der Verwaltung würden die Lähmschicht ausmachen, die es bei Change-Prozessen zu überwinden gilt.

Martin Schallbruch spricht ebenfalls von einem „kulturellen und strukturellen Prinzip der Vermeidung von Risiken, das der deutschen Verwaltung innewohnt“ (Schallbruch 2018, S. 149). Dies behindert jedes Projekt bei der Umsetzung. Schallbruch bildet dazu ein fiktives Beispiel, um die Hürden innerhalb der Verwaltung zu beschreiben: Jemand sei in einem Bundesland für

ein Referat zuständig, das sich um die Verwaltung von Kindergärten und Tagesmüttern kümmere. Die Idee sei nun, eine App zu entwickeln, um Kinder und Tagesmütter über ein Matchingsystem zusammenzubringen. Die Ministerin gäbe grünes Licht für das Projekt, doch dann fingen die Probleme schon an. Denn die Referatsleiterin müsse sich mit Kinderbetreuungsträgern abstimmen sowie innerhalb des Ministeriums mit dem Datenschutz, dem Beauftragten für den Haushalt, oder auch mit dem IT-Beauftragten sprechen (Schallbruch 2018, S. 150). Ständig würde die Referatsleiterin bombardiert mit kritischen Fragen und Bedenken, die sie alle bearbeiten, einbauen oder ausräumen müsse. „Seit den Urzeiten der preußischen Verwaltung arbeiten deutsche Behörden mit dem Prinzip der ‚abgestimmten Entscheidungen‘. Ein Minister mag mündlich mal dieses, mal jenes gut finden. Harte Entscheidungen, auf Papier dokumentiert, mit grüner Farbe abgezeichnet, trifft er nur, wenn alle betroffenen Arbeitseinheiten des Hauses zugestimmt haben, auch das Justizariat, der Datenschutz, die IT-Sicherheit, der Haushalt usw.“, führt Schallbruch aus (Schallbruch 2018, S. 150). Mit unabgestimmten Entscheidungsvorschlägen bekomme man nicht mal den roten Haken des Staatssekretärs. Denn die Aufgabe der Referatsleitung sei es, dem Minister nur ausgereifte Entscheidungsvorschläge zu unterbreiten (Schallbruch 2018, S. 150).

Mitunter ist Risikoaversität in ähnlicher Weise – wenn auch nicht in dieser verschärften Form wie in der Verwaltung – ebenso in großen Unternehmen zu beobachten. Björn Bloching hat in einem Dax-30-Unternehmen den Vorschlag unterbreitet, dass Führungskräfte nach dem Subsidiaritätsprinzip viel stärker selbst verantwortlich handeln und Entscheidungen treffen sollten. „Denn die schlauen Leute, die unten in der Hierarchie sitzen, geben sich erst gar keine Mühe mehr, wenn sie wissen, dass der Chef sie sowieso überstimmen wird“.

3.3 Eine klare Richtung vorzugeben bringt den Vorteil

Chancen, Herausforderungen und schließlich Widerstände sind groß, wenn es um die Digitalisierung und Deutschland geht. „Wer etwas verändern will, sucht Ziele; wer etwas verhindern will, hat Gründe“, schreibt Richard David Precht (Precht 2018, S. 44). Seit mindestens zwei Jahrzehnten, eher länger, lebten die Menschen bei uns in einer Diktatur der Gründe über die Ziele. Verloren gegangen sei die Dimension der Strategie. Strategisch zu denken bedeute, sich ein Ziel in der Zukunft zu setzen und schrittweise darauf hinzuarbeiten. Stattdessen aber regiere in Deutschland seit Langem die Taktik: die kurzfristige Überlegung, was situativ einen Vorteil beim Wähler verspricht. „Der Triumph der Taktik über die Strategie hat unser Land gelähmt“, so Precht (Precht 2018, S. 44).

Ja und nein, muss man sagen. Für den Umgang mit der Digitalisierung aufseiten der Politik und der Regierung ist es sicher so, wie Precht es analysiert. Die Bundeskanzlerin hätte prinzipiell die Möglichkeit, mit der Ausübung ihrer Richtlinienkompetenz den Druck auf die Umsetzung der Digitalisierung im ganzen Land zu erhöhen. Doch danach sieht es wirklich nicht aus. Zuletzt hat Angela Merkel ihre Richtlinienkompetenz im Rahmen der Flüchtlingskrise gezogen und sich dabei über die Ressorthoheit ihrer Minister hinweggesetzt. Damals ging ein positiver Ruck durch das Land und Entscheidungen fielen, Weichenstellungen erfolgten, die teilweise bis heute positiv nachwirken (siehe stellvertretend das Beispiel ReDI School im Abschn. 6.2). „Es ist nicht so, dass wir hier in Deutschland so angstvoll sind, dass wir keine Veränderungen

vertragen. In der Krise konnte man sehen, das insbesondere in den konservativen Bundesländern wie Bayern oder Baden-Württemberg die Aufnahme von Flüchtlingen ohne großes Zutun der Kommunen von einer gut organisierten Zivilgesellschaft geschultert wurde“, so Bloching.

Nicht alle in Deutschland haben also Angst. Allerdings darauf zu hoffen, dass die Kanzlerin nochmals ihre Richtlinienkompetenz ausruft und im Hauruckverfahren die Digitalisierung für Deutschland anordnet, ist wohl vergebens.

Was also tun in der Zwischenzeit, in der ganze Länder die Chance ergreifen, mit Technologie- und Mentalitätsvorsprüngen gegenüber etablierten Nationen an diese heranzurücken? „Ein Land wie Frankreich oder Deutschland kann sich viel mehr mit sich selbst beschäftigen, weil der inländische Absatzmarkt groß ist. Das können sich die Dänen zum Beispiel nicht erlauben. Wenn die als kleine Volkswirtschaft nicht vorne dran sind, dann verlieren die Unternehmen viel schneller als in Deutschland ihren kompletten Absatzmarkt. Nicht umsonst sehen wir gerade, dass kleine offene Volkswirtschaften mit einer entsprechenden Mentalität auch vorne sind“, sagt Henning Vöpel.

„Ich glaube wir brauchen ein Digital-Verständnis in jeder einzelnen Institution, die man sich vorstellen kann. Das reicht von Vereinen, über Unternehmen mit ihren Bei- und Aufsichtsräten, bis hin zu Parteien, Verwaltungen, Verbänden und Stiftungen. Überall brauchen wir Digital-Verständnis und wenn es nur das Verständnis ist, dass alles, was digital sein kann, digital werden wird“, sagt Lars Hinrichs.

Aus diesem Grund beschreiben wir auf den folgenden Seiten anhand von unterschiedlichen Beispielen aus Politik, Verwaltung, bekannten Unternehmen und Start-ups, der ärztlichen Selbstverwaltung und einem Sportverein, wie Digitalisierungsprojekte trotz vielfältiger Widerstände umgesetzt werden können.

Fazit: Eigeninitiative ist das Gebot der Stunde

Der digitale Wandel lässt sich nicht aufhalten. Dennoch lassen sich quasi in allen Organisationsformen in Deutschland Widerstände beobachten. Sie resultieren fast ausnahmslos aus dem Bedürfnis heraus, dass die derzeitige Situation Sicherheit verspricht, der Aufbruch ins Unbekannte hingegen Unsicherheit. Andere Nationen wie etwa Indien oder China sehen dagegen viel stärker die Vorteile der Digitalisierung. In Deutschland herrscht die Haltung vor, dass man abgesichert ist und sich gegen Veränderungen stemmen kann, in der scheinbar positiven Absicht, der eigenen Organisation zu helfen. Von der Politik ist in dieser Situation kein Aufbruchsignal zu erwarten. Unternehmen, Verwaltungen, Selbstverwaltungen und Vereine sind somit gezwungen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Um interne wie externe Widerstände, die hier beschrieben sind, zu knacken, bedarf es ausgefeiltem strategischen und taktischen Denken und Handeln, einer geänderten Führungskompetenz und einer Kommunikation, die auf maximale Transparenz setzt, damit der Wandel gelingen kann. Dass dieses Vermögen auch in deutschen Organisationen reichlich vorhanden ist und als Lehrbeispiel dienen kann, zeigen die folgenden Kapitel.

Unsere Gesprächspartner



Stephan Balzer. (Mit freundlicher Genehmigung von red onion, Stephan Balzer 2019)

Stephan Balzer, Geschäftsführer red onion

Stephan Balzer ist ein Berliner Unternehmer und Geschäftsführer der Kommunikationsagentur red onion. 2009 startete er mit red onion als erster Lizenzpartner die deutschen TEDx Konferenzen und wurde 2010 von der amerikanischen Organisation zum TEDx-Botschafter für Europa ernannt. red onion organisiert jährlich die TEDx Konferenzen in Berlin, Hamburg und Frankfurt sowie zahlreiche kleinere TEDx Formate wie TEDxSalons. 2015 schloss er eine Partnerschaft mit der im Silicon Valley ansässigen Singularity University, die von Ray Kurzweil und Peter Diamandis gegründet wurde. Als TEDx und Singularity University Botschafter hat er über 70 Konferenzen zu zentralen Inhalten und Themen unserer Gesellschaft in der Zukunft veranstaltet. Im Juni 2018 gründete er gemeinsam mit TEDx Gründerin Lara

Stein das Corporate Learning Netzwerk Boma, welches Entscheidungsträgern in einer zunehmend technologiegetriebenen Welt Trainings in Transformations- und Veränderungsprozessen anbietet. Stephan Balzer gilt als einer der „Pioniere der deutschen New Media Szene.“

Kontakt: s.balzer@redonion.de



Willi Kaczorowski. (Quelle: Kaczorowski und Swarat 2018)

Willi Kaczorowski, selbstständiger Strategieberater

Willi Kaczorowski ist Strategieberater für die Digitalisierung von Verwaltung und Politik. Zuvor war er beim Technologieunternehmen Cisco als Direktor in der Internet Business Solutions Group tätig. Darüber hinaus arbeitete er 10 Jahre lang in Verwaltungsreformprojekten bei KPMG Consulting (heute BearingPoint) und Cap Gemini. Seine Laufbahn begann er im höheren Verwaltungsdienst von NRW, Brandenburg und der EU-Kommission. Er ist Autor mehrerer Bücher, Vortragender und publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften des öffentlichen Bereichs.

Kontakt: willikaczorowski@gmail.com

Literatur

- Autohaus.de. (23. Oktober 2017). Erneut Digital-Vorstand gefordert. <https://www.autohaus.de/nachrichten/vw-betriebsratschef-osterloh-erneut-digital-vorstand-gefordert-2026058.html>. Zugegriffen: 5. Apr. 2019.
- Börse.de. (18. Juni 2018). Dividenden 2019: Neue Rekorde bei Daimler, Allianz und Co erwartet. <https://www.boerse.de/nachrichten/Dividenden-2019-Neue-Rekorde-bei-Daimler-Allianz-und-Co-erwartet/7920623>. Zugegriffen: 4. Apr. 2019.
- Doppler, K. (2017). *Change: Wie Wandel gelingt*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Heuzeroth, T. (4. Oktober 2018). Deutsche sehen Digitalisierung kritisch. Welt.de. https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article181757730/Deutsche-sehen-Digitalisierung-eher-kritisch.html. Zugegriffen: 5. Apr. 2019.
- Kaczorowski, W., & Swarat, G. (2018). Smartes Land – Von der Smart City zur Digitalen Region. In G. Landsberg & A. Handschuh (Hrsg.), *Schriftenreihe des Innovators Club – Deutschlandforum Verwaltungsmodernisierung* (Bd. 8, S. 14). Glückstadt: Werner Hülsbusch.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Precht, R. D. (2018). *Jäger, Hirten, Kritiker*. München: Goldmann.
- Schallbruch, M. (2018). *Schwacher Staat im Netz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.