

Fit for Future

**Reihe herausgegeben von**  
Peter Buchenau  
The Right Way GmbH  
Waldbrunn, Deutschland

Die Zukunft wird massive Veränderungen im Arbeits- und Privatleben mit sich bringen. Tendenzen gehen sogar dahin, dass die klassische Teilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr gelingen wird. Eine neue Zeit – die sogenannte „Lebenszeit“ – beginnt. Laut Bundesregierung werden in den nächsten Jahren viele Berufe einen tiefgreifenden Wandel erleben und in ihrer derzeitigen Form nicht mehr existieren. Im Gegenzug wird es neue Berufe geben, von denen wir heute noch nicht wissen, wie diese aussehen oder welche Tätigkeiten diese beinhalten werden. BetriebsökonomInnen schildern mögliche Szenarien, dass eine stetig steigende Anzahl an Arbeitsplätzen durch Digitalisierung und Robotisierung gefährdet sind. Die Reihe „Fit for future“ beschäftigt sich eingehend mit dieser Thematik und bringt zum Ausdruck, wie wichtig es ist, sich diesen neuen Rahmenbedingungen am Markt anzupassen, flexibel zu sein, seine Kompetenzen zu stärken und „Fit for future“ zu werden. Der Initiator der Buchreihe Peter Buchenau lädt hierzu namhafte Experten ein, ihren Erfahrungsschatz auf Papier zu bringen und zu schildern, welche Kompetenzen es brauchen wird, um auch künftig erfolgreich am Markt zu agieren. Ein Buch von der Praxis für die Praxis, von Profis für Profis. Leser und Leserinnen erhalten „einen Blick in die Zukunft“ und die Möglichkeit, ihre berufliche Entwicklung rechtzeitig mitzugestalten.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/16161>

Kristin Scheerhorn

# So gelingt digitale Transformation!

 Springer Gabler

Kristin Scheerhorn  
Neu Wulmstorf, Deutschland

Fit for Future

ISBN 978-3-658-27189-3

ISBN 978-3-658-27190-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27190-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort zur disruptiven Bedrohung

Viele Führungskräfte stehen am digitalen Abgrund. Ihr altes Geschäftsmodell wird von der digitalen Revolution bedroht: Disruption. Die Digitalisierung ist ein disruptiver Erfolgskiller und eine bislang nie dagewesene Erfolgchance gleichzeitig – je nachdem, ob du die digitalen Erfolgsfaktoren kennst und umsetzen kannst. Genau darum geht es auf den folgenden Seiten und in deinem Job.

Denn ganz gleich, in welcher Branche oder Position du heute arbeitest: Digitalisieren müssen wir alle und werden wir alle. Viele tun es jetzt schon – wenig erfolgreich oder nicht schnell genug. Wir können es uns nicht leisten, nicht zu digitalisieren. Nicht, wenn zum Beispiel Künstliche Intelligenzen (KI) Diagnoseverfahren ermöglichen, die eine Fehldiagnose so gut wie ausschließen werden. Das wollen wir nicht? Das wollen wir alle! Einerseits.

Andererseits: Wenn dann in deinem Unternehmen solche mächtigen und superklugen KI's eingeführt werden sollen, werden viele von deinen KollegInnen und Führungskräften reflexhaft sagen: „Och, das muss doch jetzt nicht sein. Läuft doch auch so gut. Die Auftragsbücher sind voll. Ist sicher auch nur wieder so eine Mode. Das geht vorüber.“

## VI Vorwort zur disruptiven Bedrohung

Das kann mir egal sein. Das kommt bestimmt erst, wenn ich in Rente bin.“ Wenn es um die digitale Revolution geht, sind wir sehr ambivalent. Einerseits wollen wir Fortschritt, der uns nutzt. Andererseits wollen wir nicht schon wieder so viel Neues lernen. Aus diesem Dilemma erwächst in vielen Unternehmen eine schaumgebremste Digitalisierung und damit eine Bedrohung für Existenz und Erfolg des Unternehmens: Bremsen ist das Gegenteil von Zukunftskompetenz. Dabei fehlt es den meisten Unternehmen nicht an Geld, Know-how oder Manpower, sondern an Veränderungsbewusstsein: Wir sitzen Wandel gerne aus. Wir sind (noch) nicht zukunftsfit.

Viele meinen auch: „Digitalisierung ist Luxus! Schnelles Internet brauchen wir nicht an jeder Milchkanne!“ Das ist ein Irrtum: Die deutsche Wirtschaft besteht zu 99 Prozent aus kleinen und großen mittelständischen Betrieben (Statistisches Bundesamt 2019).<sup>1</sup> Wenn diese nicht oder zu langsam digitalisieren, sollten wir unseren gegenwärtigen Wohlstand heute, jetzt, in dieser Minute in vollen Zügen genießen: Geh raus, Rauch eine, trink was und hab Spaß! Denn die Show wird bald vorüber sein. Viele Zweite-Welt-Länder sind bei der Digitalisierung viel weiter als wir. Die überholen uns nicht jetzt. Aber in drei bis fünf Jahren. Genau darum geht es in diesem Buch: um Zukunftskompetenz. Um den Erfolg von morgen. Den Erfolg von heute haben wir ja.

Der Erfolg von heute: sehr hohe Beschäftigung, volle Auftragsbücher, Konsumrausch, Wohlstandsgesellschaft, weitgehender sozialer Frieden. Was heißt das? Neben all dem Guten, das damit einhergeht: dass wir bequem geworden sind. „Never change a running system!“ ist unser Wahl-

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2019). [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html). Zugegriffen am 14. Juni 2019.

spruch geworden. Hat doch die letzten 30 Jahre auch super funktioniert! Also machen wir es uns auf unseren Lorbeeren bequem, sitzen sie mit wohlstandsgenährtem Hintern platt und belächeln die heutigen, digitalen Pioniere als „Spinner“ und „Nerds“. Lähmende Zufriedenheit hat sich eingestellt.

Doch gleichzeitig rollt die Burnout-Welle, erklimmt die Zahl der Krankschreibungen aus psychischen Gründen neue Gipfel, verlassen unsere besten Köpfe die Konzerne, gründen Start-ups und fegen neue, digitale Geschäftsmodelle die analogen Saurier vom Markt. Das alles könnten wir uns ersparen. Denn es geht nicht um die (digitale) Technik. Es geht um den Menschen, es geht um uns. Wir sind bei der digitalen Revolution der entscheidende Faktor. Revolutionen werden von Menschen gemacht, nicht von Maschinen. Nicht die neue Technologie macht den Wandel, sondern wie wir damit umgehen. Wenn wir klug damit umgehen, werden wir eine gute Zukunft haben.

Und kluger Umgang bedeutet eben nicht Weggucken, Aussitzen, Abwarten, sondern Mitmachen. Wer nur zugeht und nicht selber mitmacht, macht sich selber machtlos. Du hast dieses Buch in der Hand, also kann ich dir gratulieren: Du willst mitmachen. Du *wirst* mitmachen. Meinen Glückwunsch. Du wirst eine gute Zukunft haben.

Denn die Zukunft ist digital. Und am Ende dieses Buches bist du fit für diese Zukunft.

## Zusammenfassung

Die digitale Transformation ist ambivalent: Chance und Bedrohung zugleich. Für uns alle. Denn die Digitalisierung „verschont“ keinen. Wir alle sind mehr oder weniger davon betroffen. Deshalb nützen Aussitzen und Abwarten nichts. Wer nichts macht, macht sich selber machtlos im Angesicht

## **VIII      Vorwort zur disruptiven Bedrohung**

des Wandels: Der Wandel ist keine Mode. Die Digitalisierung geht nicht mehr weg. Sie bedroht uns alle und kennt nur einen Ausweg: Mitmachen. Wer fit für die Digitalisierung wird, ist fit für die Zukunft. Diese doppelte Fitness vermittelt das Buch.

Neu Wulmstorf, Deutschland

Kristin Scheerhorn



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der verschlafene Wandel</b> .....	<b>1</b>
1.1	Viele haben den Strukturbruch (noch) nicht mitbekommen .....	1
1.1.1	Wir sind zu langsam. ....	1
1.1.2	Die Berufe von heute sind morgen die Berufe von gestern. ....	3
1.2	Warum wir den Wandel verschlafen. ....	4
1.2.1	Das Bedürfnis nach Sicherheit. ....	4
1.2.2	Ganz konkret: Vom Contract Manager zum Data Scientist .....	5
1.2.3	Generalisten machen das Rennen .....	6
1.3	Wie wir arbeiten werden. ....	6
1.3.1	Was billiger ist, bleibt .....	6
1.3.2	Was sich verändern wird .....	7
1.3.3	Arbeiten – zehn Stunden die Woche .....	8
1.3.4	Wo wir arbeiten werden. ....	9
1.3.5	Wann wir arbeiten werden. ....	9
1.4	Der Dino-Krieg. ....	10
1.4.1	Dinos vs. Millennials. ....	10
1.4.2	Der Krieg bricht aus. ....	11
1.4.3	Die Millennials wachsen .....	11
1.4.4	Den Mindset der Kontrahenten verändern. ...	12
1.4.5	Vertrauen stärken. ....	13

## X Inhaltsverzeichnis

1.5	Bremsfaktor des Wandels: Das Machtmotiv . . . . .	13
1.5.1	Wer für Umsatz belohnt wird, ignoriert den Wandel . . . . .	14
1.5.2	Behindern die Insignien der Macht den Wandel? . . . . .	14
1.5.3	Das Denkverbot der Heiligen Kühe . . . . .	15
1.6	Die Arroganz des Erfolgs . . . . .	16
1.7	Mittelmaß ist keine Fitness . . . . .	17
	Zusammenfassung . . . . .	18
	Literatur . . . . .	19
<b>2</b>	<b>Der neue Mindset: Wie die Zukunft denkt . . . . .</b>	<b>21</b>
2.1	Wir beurteilen, was wir nicht beurteilen können . . .	21
2.1.1	Erfahrung kann auch täuschen . . . . .	22
2.1.2	Luxus fördert Fehlteile . . . . .	23
2.1.3	Das eigene Urteil verbessern: Disruptiv denken . . . . .	23
2.1.4	Disruption ist kein Tabu . . . . .	24
2.1.5	Spezifisch disruptiv denken . . . . .	25
2.1.6	Dem Denken einen Rahmen geben . . . . .	25
2.2	Das neue Denken . . . . .	26
2.2.1	Disruptives Denken ist der Treiber der neuen Zeit . . . . .	27
2.2.2	Prinzipien disruptiven Denkens . . . . .	27
2.2.3	Praxis disruptiven Denkens . . . . .	28
2.3	Digital Leadership im neuen Mindset . . . . .	28
2.3.1	Neue Führung für neue Ideen . . . . .	29
2.3.2	Das übliche Zeitproblem . . . . .	29
2.3.3	Aus der falschen Sicherheit herausführen . . .	30
2.3.4	Vorgesetzte mit neuem Rollenverständnis . . .	31
2.4	Denken lernen . . . . .	31
2.4.1	Gib Gedankenfreiheit! . . . . .	32
2.4.2	Anders denken heißt anders arbeiten . . . . .	32
2.4.3	Strategie gehört uns allen! . . . . .	33
2.4.4	Sprich darüber! . . . . .	33
2.4.5	Sprich über Offenheit! . . . . .	34
2.5	Mut in allen Facetten . . . . .	35
2.5.1	Mut zur Ambiguitätstoleranz . . . . .	35
2.5.2	Mut, das Alte loszulassen . . . . .	36

2.5.3	Mut zur Effizienz . . . . .	36
2.5.4	Mut zum Geldausgeben . . . . .	36
2.5.5	Mut zum langen Atem . . . . .	37
2.6	Frustrations- und Fehlertoleranz . . . . .	37
2.6.1	Mit Ärger muss gerechnet werden . . . . .	37
2.6.2	Die Flinte ins Korn werfen . . . . .	38
2.6.3	Durch Frustration führen . . . . .	38
2.7	Collaboration und Sharing . . . . .	39
2.7.1	Ideen sind kein Schnaps . . . . .	39
2.7.2	Wissensmonopole beenden . . . . .	39
2.7.3	Zeit ist eine Frage der Einstellung . . . . .	39
2.8	Der Mindset fürs Leben . . . . .	40
2.8.1	Humane Digitalisierung . . . . .	40
2.8.2	Es entstehen neue Jobs . . . . .	41
Zusammenfassung . . . . .		41
<b>3 Die erste Säule des Erfolgs: Buzzword-Kompetenz . . . . .</b>		<b>43</b>
3.1	Alle reden darüber, keine(r) kennt sich aus . . . . .	43
3.1.1	Begriffsverwirrung: Fatale Folgen . . . . .	43
3.1.2	Kenne deine Buzzwords! . . . . .	44
3.2	Schlagworte, die man kennen muss . . . . .	45
3.2.1	Automatisierung . . . . .	45
3.2.2	Der Bot. . . . .	47
3.2.3	Nicht Zero Fail, sondern: Fail Fast, Fail Better! . . . . .	48
3.2.4	Design Thinking . . . . .	48
3.2.5	Internet of Things (IoT) . . . . .	49
3.2.6	Das Dino-Millennial-Problem . . . . .	50
3.2.7	Der I-U-Konflikt . . . . .	52
3.2.8	Das Empowerment-Problem . . . . .	53
3.2.9	Der Purpose . . . . .	54
3.2.10	Pain Points . . . . .	55
3.2.11	Der Sprint . . . . .	56
3.2.12	Das MVP – Minimum Viable Product. . . . .	57
3.2.13	User Story . . . . .	58
3.2.14	Künstliche Intelligenz (KI) . . . . .	59
3.3	Deine neue Sprache. . . . .	59
Zusammenfassung . . . . .		60
Literatur . . . . .		61

<b>4</b>	<b>Die zweite Säule des Erfolgs: Digitale Skills der Zukunft</b>	<b>63</b>
4.1	Wer hat Erfolg? .....	63
4.2	Auf die neuen Fähigkeiten kommt es an. ....	64
4.2.1	Brückenbauen .....	64
4.2.2	Digitalkompetenz .....	65
4.2.3	Fehler 1. und 2. Art .....	66
4.2.4	Datenkompetenz .....	67
4.2.5	Kollaborationskompetenz .....	68
4.2.6	Lernkompetenz .....	69
4.2.7	Change-Management-Kompetenz .....	71
4.2.8	Digital Leadership .....	72
4.2.9	Persönliche Konsequenzen: Mindset .....	73
4.2.10	Problem Solving .....	75
4.2.11	Die Au-ja!-Technik .....	76
4.2.12	Komplexe Problemlösefähigkeit .....	77
4.3	Offen für Neues .....	78
	Zusammenfassung .....	79
<b>5</b>	<b>Die dritte Säule des Erfolgs: Befreite Strukturen und Prozesse</b>	<b>81</b>
5.1	Du kannst das digitale Neue nicht auf das analoge Alte aufstöpseln. ....	82
5.1.1	Praxisbeispiel: Bad Practice .....	82
5.1.2	Man digitalisiert keine ineffizienten Prozesse! .....	82
5.1.3	Warum die digitale Revolution revolutionär ist .....	83
5.1.4	Das Imperium schlägt zurück .....	84
5.1.5	Menschen sind schwieriger als Technik .....	84
5.2	Expectations Management .....	85
5.2.1	Das könnte mir schaden! .....	85
5.2.2	Negative Erwartungen entkräften .....	86
5.2.3	Es geht ans Eingemachte .....	87
5.3	Best Practice: Der Bestell-Roboter .....	88
5.3.1	Privat sind wir oft zukunfts kompetenter als im Beruf .....	88
5.3.2	Weil die Prozesse und Strukturen es zulassen .....	89

5.3.3	Alle eure Prozesse und Strukturen müssen auf den Prüfstand! . . . . .	89
5.3.4	Work smart, not hard! . . . . .	90
5.3.5	Wo beginnen? . . . . .	90
5.4	Das Struktur-Paradoxon . . . . .	91
5.4.1	Alle wollen das, aber keiner ist dafür zuständig. . . . .	91
5.4.2	Die Gordische Lösung . . . . .	92
5.5	Der innere Schweinehund . . . . .	93
5.6	Engpasszentriertes Vorgehen . . . . .	95
	Zusammenfassung . . . . .	96
<b>6</b>	<b>Vorsicht, Falle!</b> . . . . .	97
	Zusammenfassung . . . . .	123
	Literatur . . . . .	123
<b>7</b>	<b>Quickstart Digitalisierung</b> . . . . .	125
7.1	Make Your Own Rules! . . . . .	138
	Zusammenfassung . . . . .	139
<b>8</b>	<b>Nachwort zur Zukunftskompetenz</b> . . . . .	141
	Zusammenfassung . . . . .	143

## Über die Autorin



**Kristin Scheerhorn** gilt als Vor-denkerin der Digital Excellence. Als Speakerin und ausgewiesene Expertin der Digitalen Transformation leistet sie seit vielen Jahren Pionierarbeit und zeigt Unternehmen und Führungskräften wie sie technologisch, produkt- und servicetechnisch zukunftsfähig bleiben. Ihre Bücher „Digital Winner“, „Der Gott des Digitalen“, „Der Millennial Schock“, „Mein Mann sagt Alexa Gute Nacht“ sowie mehrere Fachbeiträge beweisen praxisnah ihre mehr als 25-jährige Industrieerfahrung und Kompetenz, die viele internationale Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen gerne für sich nutzen. Deshalb ist sie

eine stark gefragte Sparringspartnerin, die mit den Unternehmen an deren individueller Vision und Strategie arbeitet. Ihre langjährige Coaching- und Trainings- Kompetenz im internationalen Umfeld sowie ihre mehrere Tausend Teilnehmer in Workshops, Seminaren und Vorträgen rund um die Themen Leadership, Improvement, Innovation und Sales machen sie zu einer der gefragtesten Expertin in ihrer Branche. Ihre Auftraggeber sind global agierende Unternehmen, Weltmarktführer aus dem Mittelstand und Unternehmer, die ihre starke Position im Markt behalten oder ausbauen wollen.

Kristin Scheerhorn committed to Digital Excellence® eröffnet ihren Auftraggebern Perspektiven jenseits dessen, was Führungskräfte und Unternehmer derzeit wissen und hilft ihnen dabei, sich eine gewinnbringende und aussichtsreiche Zukunft zu sichern. Sie begleitet ihre Auftraggeber, um sie zielgerichtet zur Digital Excellence durch Digital Leadership und Organization in eine volatile und digitale Zukunft zu führen.

Ihr Know-how hat die internationale Leadership und Management-Expertin in ihr Digital Winner® Programm eingebracht. Getreu dem Motto „I make digital more human!“ berät und begleitet Kristin Scheerhorn Führungskräfte, Unternehmer und Mitarbeiter bei ihren Ängsten, Vorbehalten und Sorgen und transformiert diese in eine erfolgreiche digitale Zukunft.