

Mut zur digitalen Veränderung



Agility tönt nöt
sehr "gluschtig"

«Gluschtigmacher ... »
Wie wir Veränderungs-Kompetenz stärken

➤ **Warum sollte man sich mit «Digitaler Veränderungskompetenz» befassen?**

Digitalisierung vor 30 Jahren



**«Sie haben irgendwann die Schreibmaschine durch den
PC ersetzt...**

.... sonst ist alles beim alten geblieben.»



«Sie haben irgendwann die Schreibmaschine durch den PC ersetzt...
.... sonst ist alles beim alten geblieben.»

➤ **Warum sollte man sich mit «Digitaler Veränderungskompetenz» befassen?**

Die Antwort ist klar: Damit man sich durch wirkliche Kompetenz und echte digitale Transformation von denen unterscheidet, die nur mit «Buzzwords» um sich werfen.

Viele Führungskräfte „wollen“ sich mit digitalen Veränderungen auseinandersetzen und sie haben ein fundiertes Wissen für das „Können“. Und dennoch:

Es scheitern immer noch zu viele am „Machen“ - an der konkreten Realisierung von digitalen Prozessen.



***Damit sich wirklich neue Abläufe etablieren...,
....braucht es neues Denken und Handeln.***

Im Hinblick auf das „Können“ muss man es direkt am Anfang deutlich sagen:

➤ **Digitalisierung bedeutet immer auch eine Veränderung des eigenen Denkens!**

Das Denken in digitalen Prozessen unterscheidet sich stark von analogen Routinen:

- Wer wirklich digital sein will, muss die Veränderungen im Kopf starten.
Das Digitale Mindset ist die wesentliche Komponente für eine echte digitale Transformation.



***Damit sich wirklich neue Abläufe etablieren...,
....braucht es neues Denken und Handeln.***

Allerdings kann das analoge «**Denken in Papier**» nicht einfach so überwunden werden:

- Ein **Bruch der bestehenden Denkmuster** – sowohl auf individueller als auch Firmenebene – ist für eine **echte digitale Transformation** von zentraler Bedeutung.



Digitale Transformation macht eine «Aufräumaktion» im menschlichem Gedächtnis notwendig.



***Damit sich wirklich neue Abläufe etablieren...,
....braucht es neues Denken und Handeln.***

- Doch wie kann in digitalen Projekten das ***Denken in Papier*** überwunden werden?
Mit dieser Frage haben wir uns intensiv in Forschung und Beratungstätigkeit auseinander gesetzt:



Luzia Kopp



Dr. Simon Zemp



Luzia Kopp

*Bin neugierig, lerne gern und probiere gern
Neues aus....*

*...auch mit meinem Unternehmens-Beratungs-
Unternehmen : www.luzia.kopp.ch*



Meine erstes Digitalisierungs-Projekt:

Als Redaktionsleiterin mit 24 Jahren: Ich fand es eine Zumutung, dass wir die Texte und den Satz auf Papier bekamen, während dem ich bereits meine Texte am PC schrieb.

Ich wollte unsere Arbeitsbedingungen v.a. für die Satzerfasserin verbessern: Ich kaufte einen Mac für Redaktion und Satz. Statt ein Display für 10 Buchstaben hatte die Mitarbeiterin neu einen Bildschirm und die Texte mussten nicht mehr abgetippt werden... Für Redaktion und Grafik war es nun einfacher direkt Änderungen noch vorzunehmen...

Aber wir mussten einiges dazu lernen und umstellen: Die Grafiker waren zuerst skeptisch, ich habe ich die Möglichkeit gegeben, den PC auszuprobieren und selbst zu entscheiden...

Das Veränderungs-Thema hat mich nicht mehr losgelassen und begleitet mich weiter in meiner Beratungstätigkeit.



Dr. Simon Zemp

*Das eigene Denken zu erweitern, ist mein
Steckenpferd*

Simon Zemp



Meine jüngste Digitalisierungs-Erfahrung:

«Wir sind schon sehr weit in der Digitalisierung» – so stufte sich die Geschäftsleitung einer Unternehmung sich selber ein. In der Tat: Digitale Tools waren in der Firma weit verbreitet. Doch konnte damit auch das Denken in Einzeldokumenten überwinden?

Unsere Untersuchung zeigte: Die Anpassung der bestehenden Arbeits-Routinen fiel zu gering aus, um von einer echten digitalen Transformation sprechen zu können. Die Digitalisierung von Prozessen hat in der Unternehmung lediglich die Papierstruktur in elektronische Strukturen überführt.

Es brauchte gezielte Interventionen, um das Denken in Papier überwinden zu können.

➤ **«Gluschtig-Macher» zum Veränderung-Kompetenz stärken**

Inhalt:

- 1. Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?**
- 2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?**
- 3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?**
- 4. Dranbleiben und Ausblick : Smart Step - Arbeitswelt 4.0**



➤ «Gluschtig-Macher» zum Veränderung-Kompetenz stärken

Inhalt:

1. **Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?**
2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?
3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?
4. Dranbleiben und Ausblick : Smart Step - Arbeitswelt 4.0



1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?

➤ Bsp. Thermoplan: Wartungs-Techniker

Die Wartung wird dank einer Cloud-Anbindung (IoT) für Thermoplan schneller, einfacher, kundenorientierter

➤ [Thermoplan-Link.](#)



Wartungs-Mitarbeitende erledigen alle ihre Arbeiten auf via PAD und IT-Support-System und der persönliche Kontakt beim Kunden wird wichtiger und ihre bisherigen Fachkompetenz als Mechaniker treten in den Hintergrund.

Neue Kompetenzen wie Empathie, Kundenorientierung und IT-Kenntnisse sind gefordert.

➤ **Allerdings lassen sich neue digitale Fähigkeiten nicht «einfach so» lernen. Der Grund für die Widerstände im Umgang mit digitalen Kompetenzen liegt im menschlichem Gedächtnis:**

1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?

➤ Neue Kompetenzen Lernen – alte Routinen verlernen

Der Mensch wird durch **Routinen** gesteuert. Diese stabilen Verhaltensmuster beantworten folgende Frage: Wie gehe ich in einer bestimmten Situation vor?

➤ **Routinen** sind eine grosse Erleichterung, da sie eine Zeitersparnis ermöglichen.

Allerdings: **Routinen erschweren** das **Erlernen von neuen (digitalen) Verhaltensweisen** stark.

➤ Gerade in Digitalisierungs-Projekten wird unbewusst am «Denken in Papier» festgehalten, so dass es zu keiner echten digitalen Transformation kommt.



1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?

➤ Neue Kompetenzen Lernen – alte Routinen verlernen

Der Grund für das **Beharrungsvermögen von Routinen** liegt darin, dass diese im menschlichem Gehirn abgespeichert sind. Unsere Hirnstrukturen sind zwar nicht unveränderbar:

- Der Mensch kann sein Denken und Handeln beeinflussen und neue Reaktionsmuster schaffen. Unser Gehirn ist wandelbar.

Allerdings: Um neues Denken zu erlernen, muss altes Denken aufgegeben werden:

- Erst durch ein Verlernen bestehender Routinen kann sich die Hirnstruktur verändern.



1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?

➤ Neue Kompetenzen Lernen – alte Routinen verlernen

Dieser **Prozess des Verlernens** ist zentral für die Realisierung echter digitaler Innovationen:

- **Routinen** können einen **Rückfall in alte Verhaltensweisen** herbeiführen - dies trotz bewusster Entscheidung für neue Handlungen.



Neue Reaktionsmuster entstehen also nicht einfach so, sondern müssen gezielt geschaffen werden:

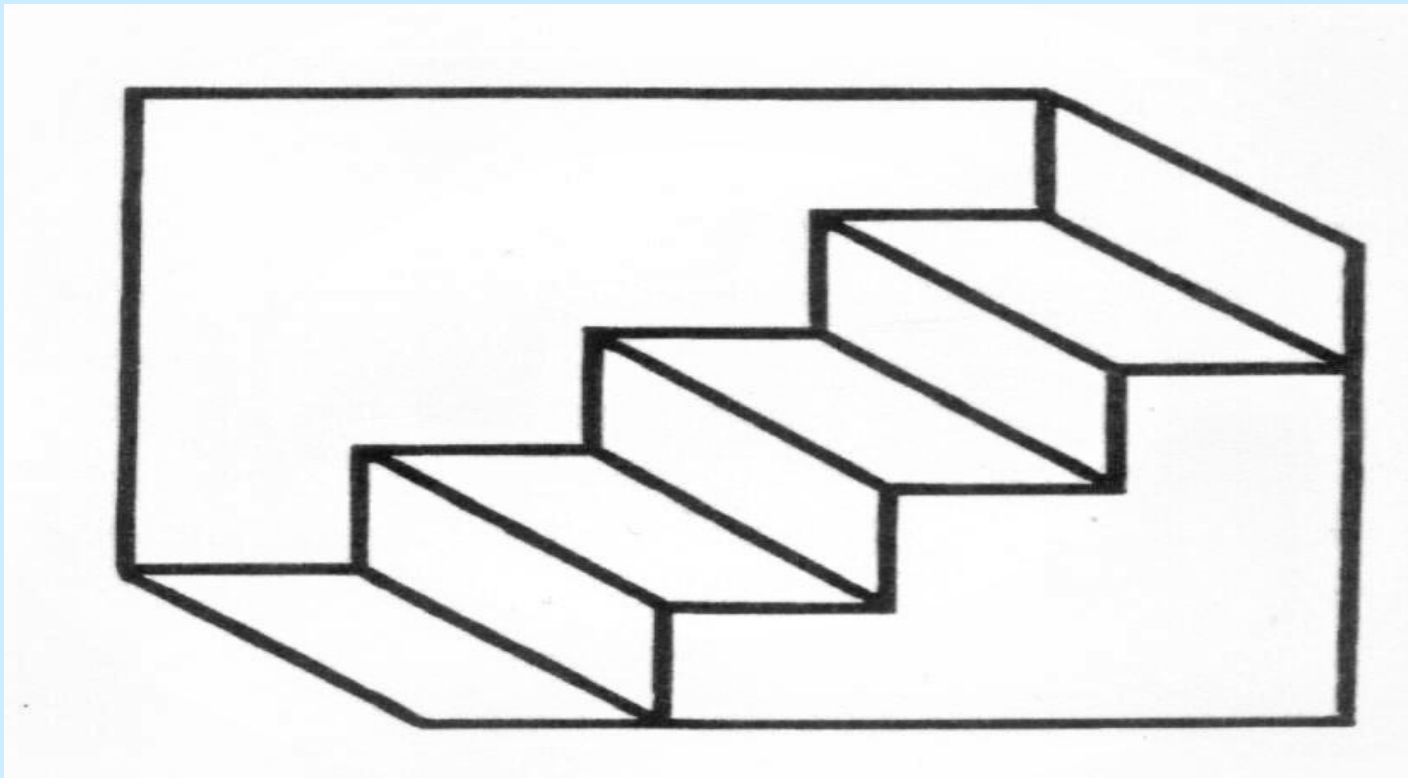
- Oft braucht es über einen längeren Zeitraum **gezielte Interventionen**, damit neue Verhaltensweisen überhaupt zu Stande kommen und in der Hirnstruktur abgespeichert werden.

1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?



Veränderungs-Freudigkeit lässt sich 'üben' / lernen:

-> *Welche Treppe sehen Sie?*



Probieren Sie abwechselnd je die Treppe zu sehen: Trainieren Sie Ihr Hirn zu 'switchen', -> mehr Möglichkeiten zu sehen. Installieren Sie die Treppe als Bildschirmschoner

➤ Hinweis: Weitere Übungen für das Lernen von Veränderungs-Kompetenzen im Smart Step, [Link](#)

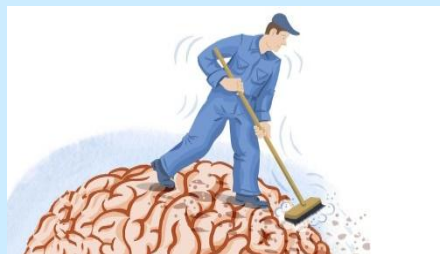
1. Mut zu Veränderung: wieso überhaupt?

➤ Neue Kompetenzen Lernen – alte Routinen verlernen

Was bedeuten die Erkenntnisse der Hirnforschung für die Realisierung digitaler Projekte?

Der **Prozess des Lernens** echter digitaler Innovationen braucht:

- **Mut:** Bereitschaft, das Bestehende in Frage zu stellen.
- **Wiederholung:** Erst durch die wiederholte Anwendung digitaler Denkweisen verändert sich die Hirnstruktur.
- **Motivation:** Persönliche Bereitschaft, nach Rückschlägen weiter zu machen.



➤ Hinweis: Weitere vertiefende Analysen und Lösungen für das Erlernen digitaler Kompetenzen im Smart Step, [Link](#)

➤ **«Gluschtig-Macher» zum Veränderung-Kompetenz stärken**

Inhalt:

1. Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?
- 2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?**
3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?
4. Dranbleiben und Ausblick : Smart Step - Arbeitswelt 4.0



2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

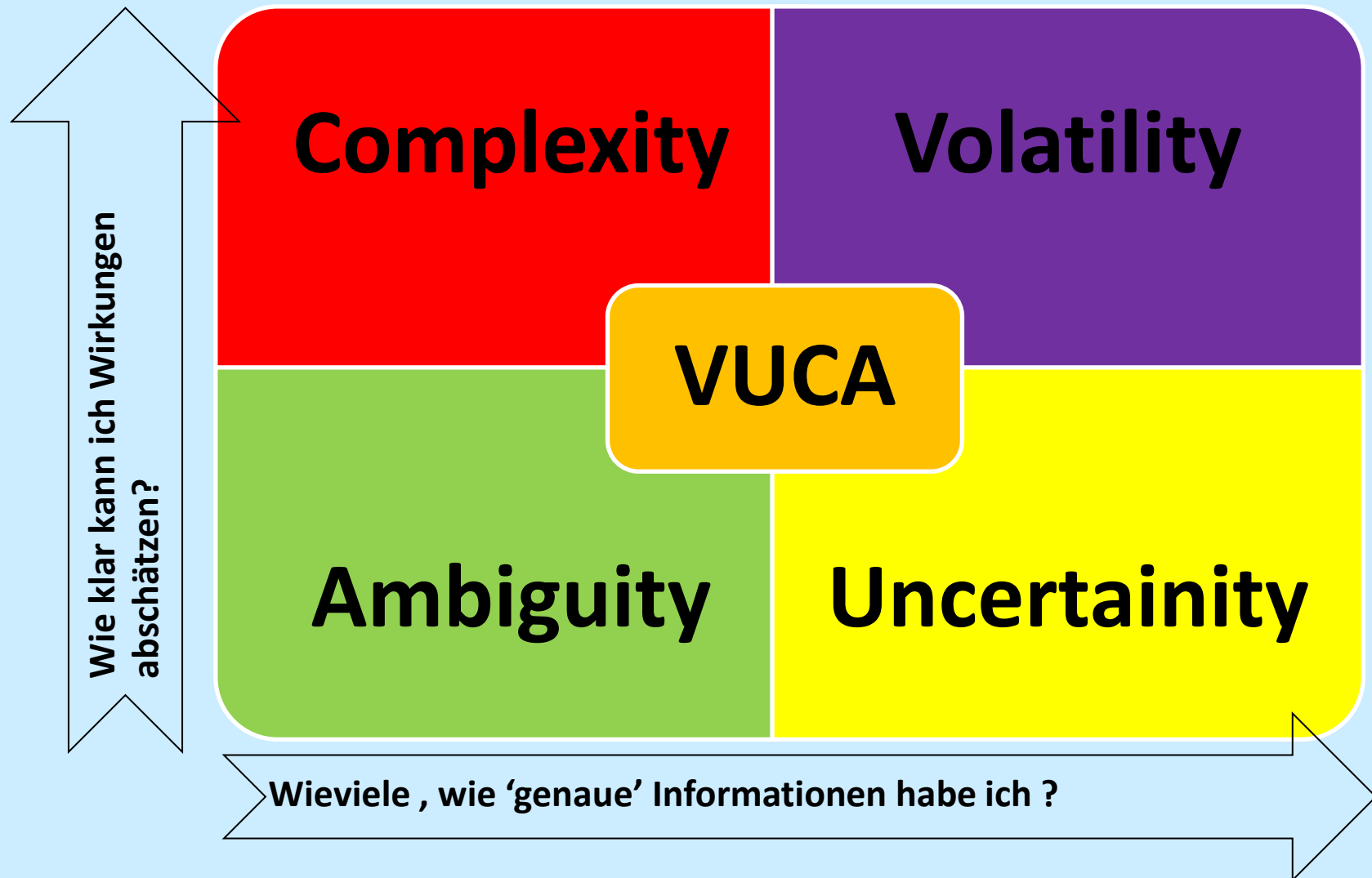
➤ Bsp. Thermoplan: «Rundum- Service statt Produzieren»

Für Thermoplan bringt die Digitale Transformation neue Anforderungen an Kompetenzen mit sich. Auch wird das Umfeld infolge des Tempos des technischen Fortschritts immer schwieriger vorhersehbar. Zugleich nimmt die Informationsflut zu und die Halbwerts-Zeit des Wissens ab.



➤ Die sog. **‘VUCA – Welt’** hilft uns, diese Veränderungen zu verstehen:

2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?



2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

VUCA steht als Abkürzung für:

- **Volatilität (Volatility)**
- **Unsicherheit (Uncertainty)**
- **Komplexität (Complexity)**
- **Vieldeutigkeit (Ambiguity).**

Die Vucas sind die Herausforderungen angesichts derer Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen.

Die Corona-Krise als Beispiel beinhaltet all diese VUCA-Herausforderungen:

- **Volatilität (Volatility)** Die Fall-Zahlen schwanken, können sprunghaft zunehmen
- **Unsicherheit (Uncertainty)** Es besteht grosse Unsicherheit über die weitere Entwicklung: 2. Welle?, Dauernde Infektions- und Pandemie-Gefahr?
- **Komplexität (Complexity)** Es gibt viele Einflussfaktoren medizinische, politische, demografische, 2. Welle etc.
- **Vieldeutigkeit (Ambiguity)** Der unbekannte Virus wird sehr unterschiedlich bewertet.

2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

- Etablierte Unternehmen sind durch VUCA herausgefordert

Einige Unternehmen sind untergegangen oder übernommen worden...



- [Video VUCA Herausforderungen für Unternehmen \(Link\)](#)

2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

Mut zur schönen, neuen VUCA-Welt :

Auch etablierte Unternehmen sind durch VUCA herausgefordert.

Visionäre Unternehmen haben VUCA-Veränderungen frühzeitig erkannt und ihre Mitarbeitenden mit neuen Arbeitsformen vertraut gemacht, wie z. B. Steven Jobs, CEO und Inhaber von apple, wie das Video von 1993 zeigt:

<https://www.youtube.com/watch?v=zHMDgGpUs4I> :
'work together' ab "27" - 31'



2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

Als Inspiration für Ihren persönlichen Umgang mit der Vuca-Welt: Steven Jobs

*Wie beschreibt Steven Jobs bei apple das
'work together' ab "27' - 31'*

- die Arbeits- und Führungs-Formen?
- die Kommunikation?
- die Unternehmenskultur/-energie?



Persönliche Reflexion:

- Welches sind die Unterschiede zu Ihrer Arbeitsweise im Unternehmen?
- Was könnten Sie verändern?

Hinweis: Weitere vertiefende Reflexion und Lösungen für das Erlernen digitaler Kompetenzen im Smart Step, [Link](#)

➤ **«Gluschtig-Macher» zum Veränderung-Kompetenz stärken**

Inhalt:

1. Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?
2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?
- 3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?**
4. Dranbleiben und Ausblick : Smart Step - Arbeitswelt 4.0



3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

Change-Modus - Mut & Neugier zum Lernen

Die Lebenszyklen von Unternehmen, Produkten, Technologien und Berufen werden kürzer. Der Wandel wird zum Alltag.

Neben Mut sich auf Neues einzulassen, sind Neugierde, laufendes Adaptieren sowie das Stehen zu Fehlern und Schwächen, das Ertragen von Widersprüchen und Unsicherheit wichtige Merkmale des Mindsets des Menschen des 21. Jahrhunderts. Und mehrere Wege führen zur Transformation.

Es ist ein iteratives Trial and Error, das Arbeiten mit Varianten und Prototypen.

Machen wir uns auf den Weg...



3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

Bitte beenden Sie spontan diesen Satz:

Veränderungen sind für mich

3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

Falls Veränderungen für Sie eher negativ waren...
... als Inspiration für Ihren persönlichen Umgang mit Veränderungen:

Biografie-Methode

Waren Ihre bisherigen Erfahrungen mit Veränderungen wirklich alle eher negativ?
Gab es positive Erlebnisse?

.....

Waren Veränderungen immer mit Risiken verbunden? Gab es nicht auch Chancen für
etwas Neues, Gutes?

.....

Die Veränderungs-Biografie erstellen hilft, den eigenen Umgang mit Veränderungen
zu reflektieren.

Probieren Sie's mit den folgenden Fragen / Anregungen auf den nächsten Folien.

3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

➤ Auf den eigenen Veränderungen und Stärken aufbauen

❖ Ihre Veränderungen im Leben: *Sich überlegen 7'*

- Wohnorts- / Schul-Wechsel
- Job-Wechsel
- Neues Lernen (Sprache etc.)
- Heirat
- Geburt/Kinder

➤ *Was ist Ihnen einfach gefallen?*

➤ *Wo hatten Sie mehr Mühe?*

➤ *Was hat Ihnen geholfen?*

3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

Mut zur Neugier:

Beginnen Sie heute: Wie wär es mit einem Insektensnack?



Pur



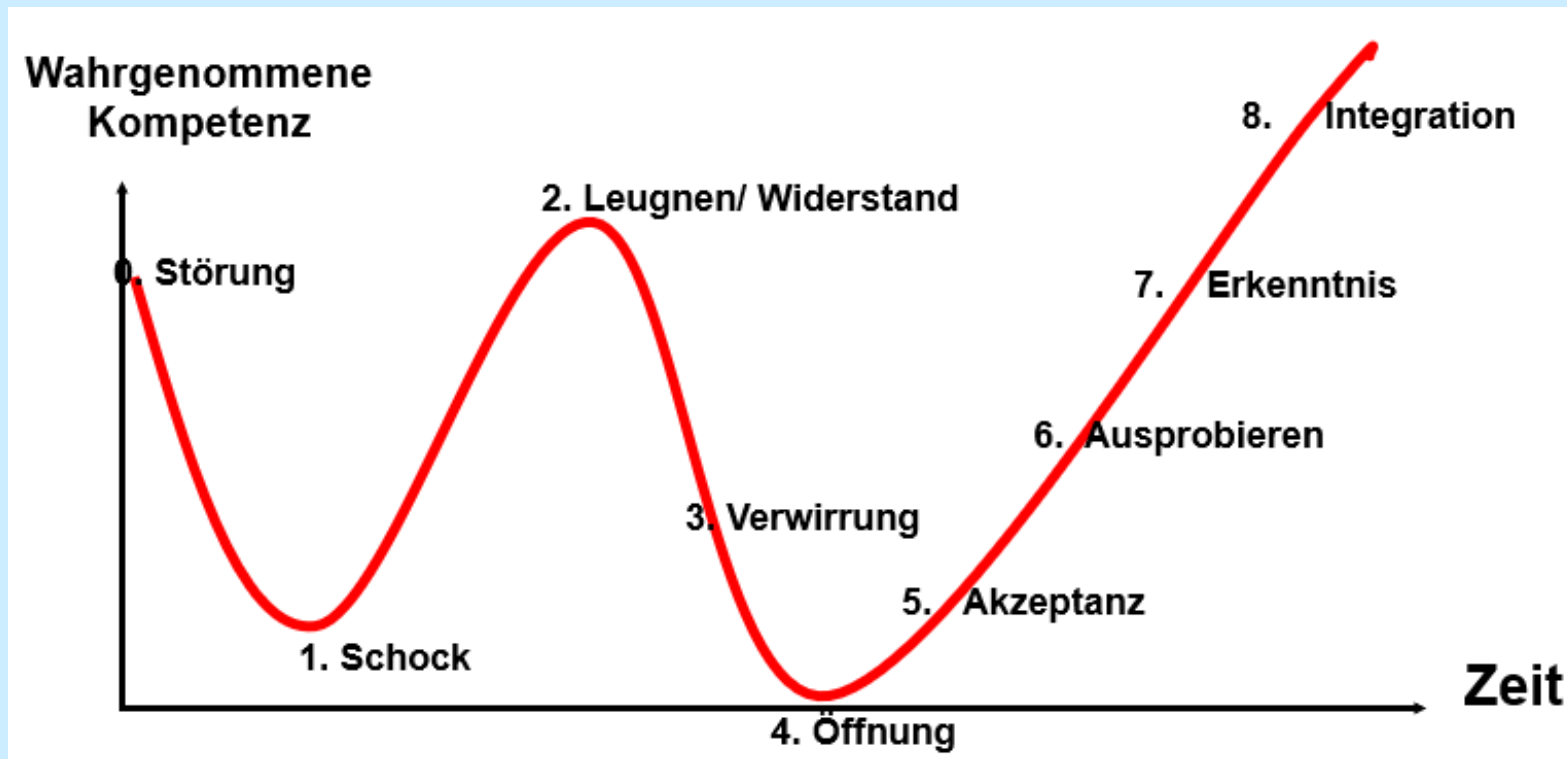
oder mit



Nüssen?

3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

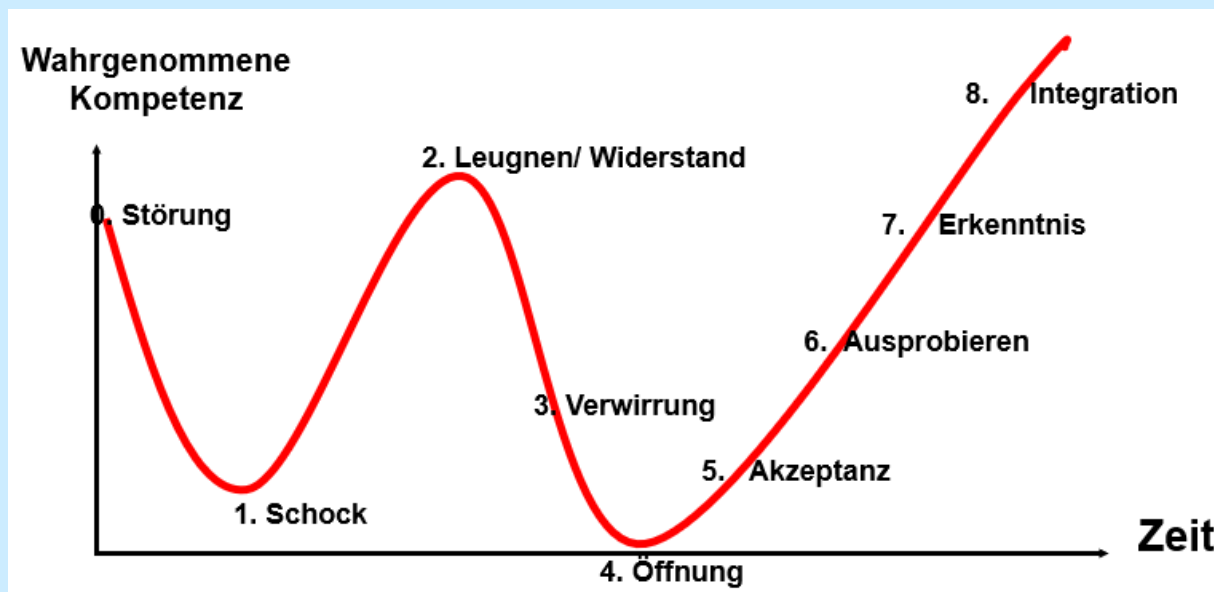
Veränderungen und neues Lernen sind begleitet von diesen Phasen:



Nach Kübler-Ross / Levin

3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?

Veränderungen und neues Lernen sind begleitet von diesen Phasen:



Nach Kübler-Ross / Levin

Bevor Neues gelernt wird, braucht es ein sich Öffnen fürs Neue – ein Entlernen / Loslassen des Alten. Das ist unangenehm. Wir fühlen uns verunsichert und verwirrt. Dranbleiben und weiter probieren hilft. Wir lernen und unsere wahrgenommene Kompetenz steigt. Erinnern Sie sich daran, wenn Sie z. b. eine neue Sportart/ Sprache/ Auto fahren gelernt haben...

➤ Hinweis: Weitere vertiefende Übungen und Lösungen für das Erlernen digitaler Kompetenzen im Smart Step, [Link](#)

**Veränderungs-Fragen:
Testen Sie Ihre Veränderungs-Freudigkeit**

Ich bin ein neugieriger Mensch

Ich sehe in Ereignissen vor allem Chancen

Ich ändere oft spontan geplantes

Wenn mir etwas nicht gelingt, bleibe ich dran.

Ich kann unsichere Situationen gut aushalten

Mit Problemen setze ich mich aktiv auseinander

Ich denke selten, da kann man nichts machen

Wenn's schwierig wird, beisse mich durch.

Ich bin offen für Neues

Stimmt gar nicht	Stimmt eher nicht, selten	Stimmt etwas	Stimmt oft	Stimmt voll, immer

Veränderungs-Fragen: Test

Stimmt
gar
nicht

Stimmt
eher
nicht,
selten

Stimmt
etwas

Stimmt
oft

Stimmt
voll,
immer

Je mehr rechts, desto veränderungsfreudiger

Ich bin ein neugieriger Mensch

Ich sehe in Ereignissen vor allem Chancen

Ich ändere oft spontan geplantes

Wenn mir etwas nicht gelingt, bleibe ich dran.

Ich kann unsichere Situationen gut aushalten

Mit Problemen setze ich mich aktiv auseinander

Ich denke selten, da kann man nichts machen

Wenn's schwierig wird, beisse mich durch.

Ich bin offen für Neues

➤ «Gluschtig-Macher» zum Veränderung-Kompetenz stärken

Inhalt:

1. Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?
2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?
3. Spielerisch - Neues ausprobieren und Lernen

4. Dranbleiben und Ausblick: Smart Step - Arbeitswelt 4.0



Lust auf mehr? Besuchen Sie unseren Smart Step - Arbeitswelt 4.0



Department Informatik



«Sie haben irgendwann die
Schreibmaschine durch den PC
ersetzt...
.... sonst ist alles beim alten
geblieben.»

- **Persönliche Beratung:** Sie wollen Ihr «Denken in Papier» überwinden? Wir sind für Sie da!

Dr. Simon Zemp simon.zemp@hslu.ch

Luzia Kopp luziak@amedia.ch

- **Fachkurs Digitale Transformation der Arbeitswelt,**
siehe Link auf der nächsten Seite



Department Informatik



Fachkurs Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0

Individuelle Erfolgsfaktoren für die Transformation zur Industrie 4.0

Die Digitalisierung 4.0 wird die Anforderungen des Arbeitslebens stark verändern. Die Fähigkeit, die eigenen beruflichen Kompetenzen flexibel weiter zu entwickeln, wird von entscheidender Bedeutung sein.

Praxisnah zeigt der Fachkurs «Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0» auf, wie Mitarbeitende und Führungskräfte zukunftsrelevantes Wissen mobilisieren können: Welche Schlüsselkompetenzen sind jetzt notwendig? Welche Denkprozesse sind in Unternehmen 4.0 wichtig?

[Link](#)