

## Mut zur digitaler Veränderung



**«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 sollten wir uns mit «Digitaler Veränderungskompetenz» befassen?**

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

Viele Führungsverantwortliche setzen sich mit digitalen Veränderungen auseinander und sie besitzen ein fundiertes Wissen für das „Können“. Und dennoch:

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



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

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.



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

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.



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

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



**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](http://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 und die Arbeitsbedingen für die Satzerfasserin verbessern: Ich kaufte einen Mac für Redaktion und Satz. Statt ein Display für 10 Buchstaben hatte sie 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 auszuprobieren und selbst zu entscheiden...

Das Veränderungs-Thema hat nicht mehr losgelassen und begleitet mich auch jetzt noch in meiner Beratungstätigkeit.

7



### Dr. Simon Zemp

*Das eigene Denken zu erweitern, ist mein  
Steckenpferd*

[Simon.Zemp](http://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.

8

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

**Inhalt:**

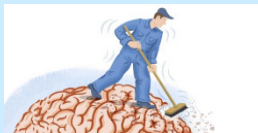
- 1. Mut zur Veränderung: Wieso überhaupt?**
- 2. Veränderungsnotwendigkeit: Wieso überhaupt?**
- 3. Veränderungs-Fragen: Wie veränderungsfreudig bin ich?**
- 4. Dranbleiben und Ausblick : Smart Step - Arbeitswelt 4.0**



➤ **«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

➤ [Link: Über Thermoplan](#)



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 Schwierigkeiten 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?

#### ➤ 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.

**Verlernen des analogen Denkens:**

Interventionen von Aussen können den Prozess des Verlernens beschleunigen.

**Motivation:**

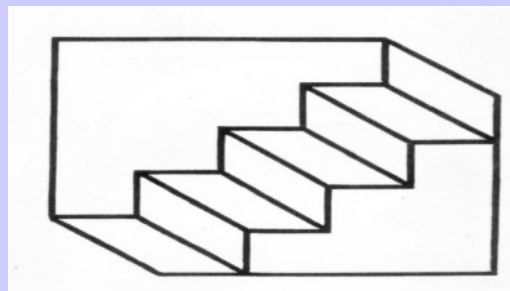
Persönliche Bereitschaft, nach Rückschlägen weiter zu machen.

**Wiederholung:**

Erst durch Wiederholung digitaler Reaktionsmuster verändert sich die Hirnstruktur und digitale Denkweisen werden etabliert.

#### ➤ Tipp 1: Veränderungsfähigkeit lässt sich 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](#)



➤ **«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.

[Link: Information Thermoplan](#)



- Die sog. **'VUCA – Welt'** hilft uns, diese Veränderungen zu verstehen:

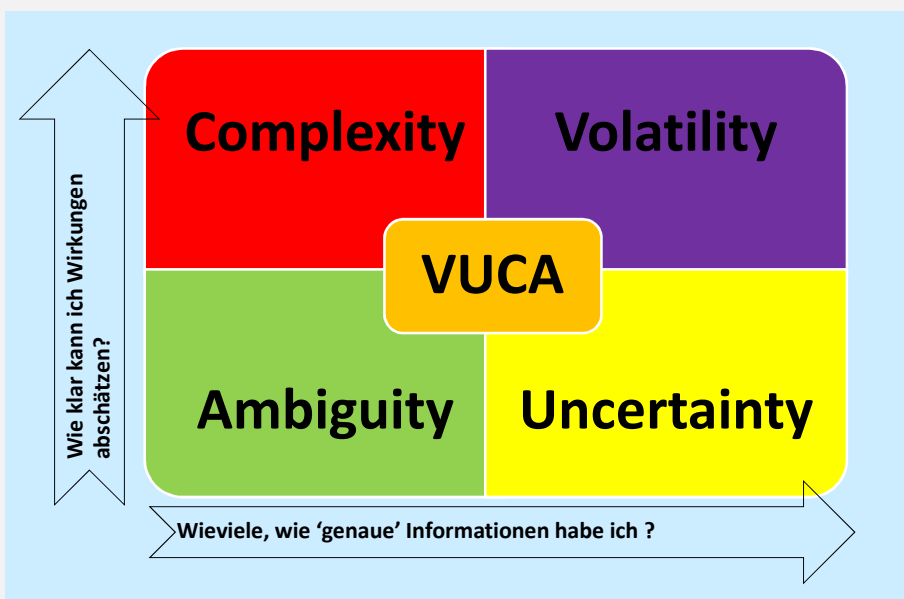
## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

**VUCA** steht als Abkürzung für:

- Volatilität (**V**olatility)
- Unsicherheit (**U**ncertainty)
- Komplexität (**C**omplexity)
- Vieldeutigkeit (**A**mbiguity).

Dies sind die heutigen Rahmenbedingungen, in denen Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen:

## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?



## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

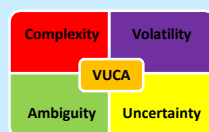


➤ Bsp.: Corona-Pandemie als VUCA-Phänomen



- **Volatilität (Volatility):** Die Fallzahlen schwanken stark, die ökonomische Entwicklung ist unvorhersehbar.
- **Unsicherheit (Uncertainty):** Es besteht eine grosse Unsicherheit über die weitere Entwicklung (z.B. Risiko einer zweiten Welle).
- **Komplexität (Complexity):** Eine grosse Zahl an Faktoren beeinflussen die weitere ökonomische Entwicklung (Medizin, Politik, Verhalten der Menschen etc.).
- **Vieldeutigkeit (Ambiguity):** Übertragungswege sind nur teilweise bekannt, mittel- und langfristige ökonomische/politische Auswirkungen sind unbekannt

## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?



➤ Bsp.: Corona-Pandemie

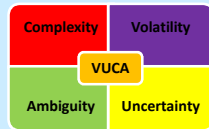


In der **Vuca-Welt** existieren für komplexe Probleme keine einfachen Lösungen.  
**Anpassungsfähigkeit im eigenen Denken wird zur zentralen Ressource.**

Oft wählen Menschen eine andere Strategie, um durch die Vuca-Welt zu navigieren:

- Menschen bauen sich logische erscheinende Gedankenwelten auf und halten daran fest.
- Oder sie verlassen sich auf Experten, deren Wissen als Heilsbotschaft akzeptiert wird. Doch ist dieser Glaube gerechtfertigt?

## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?



➤ Bsp.: Corona-Pandemie



Die aktuelle Corona Pandemie zeigt deutlich die Begrenztheit des Wissens in der Vuca-Welt auf – dies gilt auch für Experten. So sagt etwa der Historiker Tom Woods über den bekannten Pandemieexperten Neil Ferguson:

*«Er hat sein Leben damit verbracht, wilde Vorhersagen zu Katastrophen zu machen. Er warnte, 200 Millionen Menschen könnten an der Vogelgrippe sterben: Die Gesamtsumme der Todesfälle betrug 282 Menschen. Er prognostizierte, 65'000 Menschen in Grossbritannien würden an der Schweinegrippe sterben. Die tatsächliche Opferzahl war 457.»*

Zitiert nach: Kevin, Duffy, in: *The Market*, 10.06.2019

## 2. Veränderungsnotwendigkeit: wieso überhaupt?

➤ **Etablierte Unternehmen sind durch VUCA herausgefordert**

Einige Unternehmen sind untergegangen oder übernommen...



➤ [Link: Vuca Herausforderungen für Unternehmen](#)

➤ **Tipp 2: Von anderen Menschen lernen**  
**Als Inspiration für Ihren persönlichen Umgang mit der Vuca-Welt:**  
**Steve Jobs**

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

Das Video von 1993 zeigt die Bedeutung der Vuca-Welt auf, Video «work together'», ab 27' - 31'

➤ [Link](#)



➤ **Tipp 2: Von anderen Menschen lernen**  
**Als Inspiration für Ihren persönlichen Umgang mit der Vuca-Welt:**  
**Steve Jobs**

❖ Wie beschreibt Steven Jobs bei Apple:

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

❖ Persönliche Reflexion:

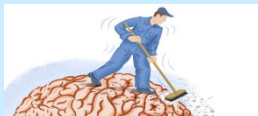
- Welches sind die Unterschiede zu Ihrer Arbeitsweise im Unternehmen?
- Was könnten Sie verändern?



➤ **«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. 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. Wie veränderungsfreudig bin ich?

➤ **Change-Modus - Mut & Neugier zum Lernen**

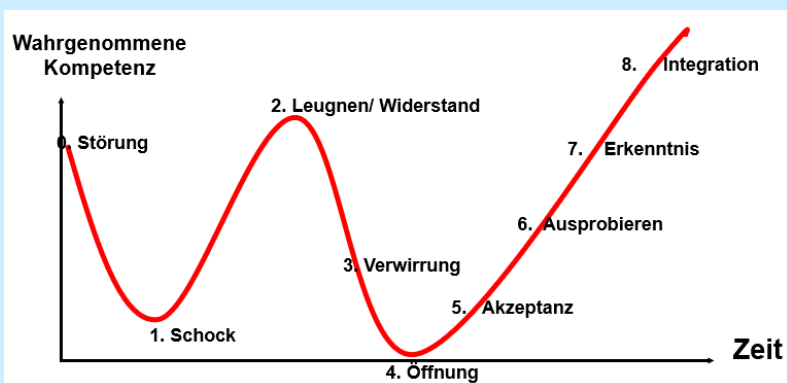
❖ **Bitte beenden Sie spontan diesen Satz:**

Veränderungen sind für mich ...



### 3. Wie veränderungsfreudig bin ich?

➤ **Veränderungen sind begleitet von diesen Phasen:**



Nach Kübler-Ross / Levin

Falls Veränderungen für Sie eher negativ waren:

➤ **Tipp 3: Biografie-Methode**

❖ **Als Inspiration für Ihren persönlichen Umgang mit Veränderungen:**

- 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 auf der nächsten Folie:

➤ **Tipp 3: Biografie-Methode**

**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. Wie veränderungsfreudig bin ich?

➤ **Mut & Neugier – beginnen Sie heute:**

**Wie wäre es mit einem Insektensnack?**



**Pur?**

**mit Nüssen?**

#### Veränderungs-Fragen: Test

	Stimmt gar nicht	Stimmt eher nicht, selten	Stimmt etwas	Stimmt oft	Stimmt voll, immer
<b>Ich bin ein neugieriger Mensch</b>					
<b>Ich sehe in Ereignissen vor allem Chancen</b>					
<b>Ich ändere oft spontan geplantes</b>					
<b>Wenn mir etwas nicht gelingt, bleibe ich dran</b>					
<b>Ich kann unsichere Situationen gut aushalten</b>					
<b>Mit Problemen setze ich mich aktiv auseinander</b>					
<b>Ich denke selten, da kann man nichts machen</b>					
<b>Wenn's schwierig wird, beisse mich durch</b>					
<b>Ich bin offen für Neues</b>					

**Veränderungs-Fragen: Test**

	Stimmt gar nicht	Stimmt eher nicht, selten	Stimmt etwas	Stimmt oft	Stimmt voll, immer
Ich bin ein neugieriger Mensch					
Ich sehe in Ereignissen vor allem Chancen					
Ich ändere oft s					
Wenn mir etwas ni					
Ich kann unsich					
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					

**Ich bin ein neugieriger Mensch**  
**Ich sehe in Ereignissen vor allem Chancen**  
**Ich ändere oft s**  
**Wenn mir etwas ni**  
**Ich kann unsich**  
**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**

**Je mehr rechts, desto  
veränderungsfreudiger**

15

➤ **Tipp 4: Veränderungsfähigkeit lässt sich lernen**

Die Neigung, mit **neuen Verhaltensmustern** zu experimentieren, lässt sich **bewusst angewöhnen**:

- Der Psychologe Richard Wiseman schlägt vor, eine Liste von Dingen anzufertigen, die Sie noch nie getan haben, aber für die Sie durchaus aufgeschlossen sind. Dann suchen Sie sich sechs Dinge heraus und nummerieren diese von eins bis sechs. Anschliessend bestimmen Sie mit einem Würfel, welche der sechs Möglichkeiten Sie diese Woche umsetzen wollen.

Sich auf vieles einlassen, erhöht die Anzahl glücklicher Zufälle. Denn alles Neue birgt in sich das Potential für unerwartete Gelegenheiten.

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

36

➤ **«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**



37



**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](mailto:simon.zemp@hslu.ch)

Luzia Kopp [luziak@amedia.ch](mailto:luziak@amedia.ch)

- **Fachkurs Digitale Transformation der Arbeitswelt,** siehe Link auf nächster Folie

38



Department Informatik



### **Fachkurs Digitale Transformation und Arbeitswelt 4.0**

Individuelle Erfolgsfaktoren für die Transformation zur Arbeitswelt 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](#)