

„ES WERDEN VIELE GROSSARTIGE INNOVATIONEN IN ALLEN BEREICHEN EINZUG ERHALTEN.“

Interview mit Kristin Scheerhorn über die digitale Transformation und wie sie unser Leben beeinflussen wird.



Foto Kristin Scheerhorn

Frau Scheerhorn, Sie haben sich mit Ihrer Pionierarbeit einem brisanten Thema der Neuzeit verschrieben, der digitalen Exzellenz bzw. der digitalen Transformation? Wie kamen Sie dazu?

Meine Passion ist der Mensch. Als Business-Coach habe ich einige Tausend Menschen in Veränderungsprozessen begleitet und unterstützt. Ich bin sehr interessiert, erahne und erkenne frühzeitig Trends und Veränderungen. Schnell wurde mir bei der digitalen Transformation klar, dass der Mensch das zentrale Element ist und nicht, wie immer alle erst einmal denken, die Technologie.

Digitale Transformation? Auf den Punkt gebracht, was heißt es genau?

Sie beinhaltet drei Elemente: Technologien, Organisation und den Menschen. Menschen haben sogenannte Pain Points, sie überlegen sich Lösungen, testen diese und nutzen sie schließlich. Technologien sind hier Ermöglicher: Sie erledigen repetitive Aufgaben, bringen in Höchstgeschwindigkeit relevante Daten in Kontexte. Die Menschen benötigen für die digitale Transformation eine Arbeitsumgebung, eine Organisation, die die Veränderungen unterstützt und vorantreibt.

Gerade in einer Zeit, in der viele Menschen inner- und außerhalb der Unternehmen meinen, Ansprüche auf Besitzstände und Pfründe zu haben, ist digitale Transformationen fast eine Herausforderung? Welche Folgen wird die digitale Transformation für deren Leben und Arbeitsplätze haben?

Anspruchsdenken, Sicherheitsorientierung und Machterhalt gehören zu den Bremsen. Sie führen dazu, dass der Status quo in jedem Fall erhalten bleiben soll. Parallel dazu vollzieht sich eine Veränderung des Bewusstseins, der Wünsche und Bedürfnisse: Menschen sind auf der Suche nach Sinngebung, Erfüllung in ihrer Arbeit. Die digitale Transformation wird zwangsläufig Jobs killen, aber auch – wie schon geschehen – viele neue Jobs hervorbringen. All jene, die immer noch glauben, dass das schon vorüber geht, dass das ja nur ein Hype ist, laufen Gefahr, sich selbst ins Abseits zu manövrieren. Es werden all jene Digital Winner sein, die sich offen und interessiert einbringen und mitgestalten.

Wie unterscheidet sich digitale Transformation von klassischer Innovation?

Die digitale Transformation ist durch die Technologien in einer nie dagewesenen Geschwindigkeit unterwegs. Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Predictive Analytics und vieles mehr liefern uns im Bruchteil von Sekunden Ergebnisse, die wir zur Entscheidungsfindung nutzen können. Diese Entwicklung ist exponentiell. Unter Nutzung der Methoden von Sprints oder MVP (Minimum Viable Product) verkürzt man wesentlich die Entwicklungsphase bis hin zu einem Prototyp. Innerhalb des Prozesses bindet man den Kunden für das Produkt/den Service mit ein. Es kann bis hin zur Co-Creation zusammengearbeitet werden. Vom Pain Point zum Prototyp innerhalb einer Woche bis zu drei Monaten. Wohingegen die klassische Innovation ihre Entwicklungszyklen von bis zu etlichen Jahren durchläuft. Der Kunde wird hier häufig nur zu bestimmten Meilenstein-Meetings eingebunden. – Das Problem, das sich in der digitalen Transformation sehr stark abzeichnet, ist der sogenannte IU-Konflikt: Innovation versus Umsatz. In den Unternehmen liefert das Bestandsgeschäft „gesicherte“ Umsätze, während man für die Innovation keinen Proof (Beweis) vorlegen kann, ob sie sich denn auch auszahlt. Hier greift das Sicherheitsdenken, das dann durch den Machterhalt getragen wird.

Wie gehen Unternehmen aktuell jenseits der Schlagzeilen mit dem Thema digitale Transformation tatsächlich um?

56 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass die digitale Transformation parallel zum Bestandsgeschäft laufen kann. Allerdings klappt das in der Realität nur bei sehr wenigen Unternehmen. Im Austausch mit meinen Kunden und Zuhörern meiner Key Notes zeichnet sich häufig Folgendes ab: Es wird gewartet, was die anderen (andere Führungskräfte, Konkurrenzunternehmen) machen. Andere fangen an, dann klappt es nicht gleich auf Anhieb: Ach, das ist nix für uns. Viele holen sich Unterstützung von außen und

fangen mit Technologien an! Weder binden sie ihre Belegschaft mit ein noch arbeiten sie an der notwendigen Kulturveränderung oder an der Veränderung des Mindsets. Kurz gesagt: sehr schleppend und zäh!

Auf welche Widerstände stoßen Visionäre immer wieder in den Unternehmen?

Visionäre sind in Sphären unterwegs, die Nicht-Visionäre nicht sehen und erkennen können. In Unternehmen gibt es idealerweise Experts, Achiever und Catalysten. Catalysten, die zugleich Expert und Achiever sind, können als Brückenbauer zwischen den drei Gruppierungen fungieren. Einem Expert und einem Achiever ist es nur schwer möglich, einem Visionär zu folgen. Ohne das nötige Empowerment der Visionäre werden diese von der Organisation ausgebremst oder ausgespuckt. Visionäre werden dann als Spinner, Geldverbrenner gesehen, die nur Geld verbraten, während alle anderen das Geld hart verdienen müssen. Hier kann ein Catalyst eher diese Widerstände durchbrechen und wirkliche Veränderungen bewirken. Viele Menschen möchten, dass alles so bleibt wie es ist. Sogar dann, wenn sie mit der Situation nicht glücklich oder zufrieden sind. Sie haben Angst vor dem, was sie nicht kennen. Andere sogenannte ewig Gestrige wollen grundsätzlich keine Veränderung und blocken alles Andersartige ab. Tauchen bei denen, die sich auf den Weg gemacht haben, die ersten Hindernisse auf, kommt es bei geringer Frustrationstoleranz oft zum Abbruch: Bringt eh nix! Visionäre reiten häufig gegen Windmühlen.

Wie ist es möglich, digitale Transformation mit der oft bewährten Tradition zu vereinbaren?

In VUKA-Zeiten ist es wichtig, dass das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit befriedigt wird. Je größer die Unsicherheit, je stärker die Veränderungen, desto wichtiger ist es für Menschen, sich sicher, zugehörig und gut aufgehoben zu fühlen. Traditionen zu denen Werte gehören, können hierbei den entsprechenden Rahmen und Halt schaffen. Es sind innerhalb der Gemeinschaft (Unternehmen, Bereich, Team, Projekt ...) gemeinsam vereinbarte Formen des Miteinanders, der Zusammenarbeit, auf die sich jeder verlassen kann. Tradition und Werte bilden weiterhin einen essenziellen Bestandteil der gelebten Identität eines Unternehmens. Wichtig ist allerdings, dass Werte, die weitergeführte Tradition, immer wieder überprüft werden. Die Tradition muss ebenso mitwachsen, sich verändern wie die Menschen, die sie leben möchten. Findet dieses natürliche Wachstum und ihre Anpassung an die sich verändernden Vorstellungen und Überzeugungen statt, dann ist Tradition sehr gut mit der digitalen Transformation vereinbar. Eine Vereinbarkeit ist anders nicht möglich.

Es wird überall von Disruption gesprochen. Wann ist es notwendig, rechtzeitig mit dem Bestehenden zu brechen, damit Unternehmen nicht von der Bildfläche verschwinden?

Disruptives Denken muss in die DNA, das Mindset der

Unternehmen. Aufgaben, Fachbereiche, Stelleninhaber, Unternehmen müssen sich selber die Frage stellen: Was wäre, wenn es meine Aufgabe, Stelle, Abteilung, mein Produkt, mein Unternehmen nicht mehr gibt? Ist das, was wir hier tun, wirklich notwendig? Oder dient es einem anderen Zweck als der Unternehmung? Stellen wir uns nicht selber kritisch diese disruptiven Fragen, dann werden es definitiv andere tun. Andere, die schneller sind und wissen, was die eigentlichen Pain Points sind. Sie liefern dem Markt das Produkt, den Service, das bzw. der gewünscht ist. Die Notwendigkeit ist da. Also: Fang jetzt an!

Welchen Preis wird die digitale Transformation für unsere sehr sicherheitsorientierte Gesellschaft haben?

Wir Menschen müssen anfangen, unser Bedürfnis nach Sicherheit in anderen Formen zu stillen. Die Generation Erwerbstätiger, die nach der Ausbildung, nach dem Studium bei einem Arbeitgeber angefangen haben und eine ähnliche Rolle, Aufgabe bis zur Rente innehaben, wird es so nicht mehr geben. Die Beschäftigungsformen werden sich weiter verändern: Unbefristete Arbeitsverträge, Arbeitsplätze an einem bestimmten Ort werden immer seltener werden. Aufgrund der „grenzenlosen“ Globalisierung und der damit einhergehenden Verunsicherung werden Technologien vermehrt eingesetzt, um dem Bedürfnis nach Sicherheit (oder Kontrolle!) zu entsprechen. Wir müssen die Rolle des Guardian of Hu-

manity einführen: All die Technologien können mit der entsprechenden Motivation statt für Sicherheit auch für Kontrolle eingesetzt werden. Hier ist es wichtig, dass wir weiterhin den Erhalt unserer Werte und ethischen Grundsätze sicherstellen.

Worauf werden wir uns verstärkt einstellen müssen?

Auf Menschen, die nicht mitmachen wollen oder es nicht können. Es wird viele Verlierer geben. Wir dürfen uns nicht nur auf die Gewinner konzentrieren. Als Wertegemeinschaft müssen wir auch in unserem eigenen Interesse füreinander einstehen. Wir müssen aufpassen, dass unsere gesellschaftliche Grundordnung nicht zerfällt in: Verlierer und Gewinner. Frieden und Sicherheit, Demokratie sind nur möglich, wenn es Optionen und Alternativen gibt. Heute erkenne ich nicht, dass wir uns darum wirklich kümmern. Jene, die eher zu den Verlierern gehören werden, wenden sich im schlimmsten Fall politischen Kräften zu, die rückwärtsgerichtet und populistisch agitieren. Die sogenannten Gewinner werden dann keine Zeit haben, sich „damit“ zu befassen, weil sie ja für den Systemerhalt arbeiten gehen müssen. Verstärkt werden wir uns aber auch auf Positives einstellen können: Beispielsweise werden und die Technologien langweilige, nicht sinnstiftende, repetitive Aufgaben abnehmen. Menschen müssen nicht mehr in einem tayloristischen System arbeiten. Was ist der eigentliche USP (unique selling proposition) des Menschen? Welchen Tätigkeiten können wir zukünftig nachge-

KRISTIN SCHEERHORN

Committed to Digital Excellence

Kristin Scheerhorn gilt als Vordenkerin der Digital Excellence. Sie leistet seit einigen Jahren Pionierarbeit. Als Speakerin und ausgewiesene Expertin der digitalen Transformation zeigt sie Unternehmen und Führungskräften wie sie zukunftsfähig bleiben können. Hierzu sind gerade ihre Bücher „Digital Winner“, „Der Gott des Digitalen“ und „Millennial Schock“ erschienen. Der Beitrag „Digitale Zukunft – keiner zuständig?“ wird im Sammelband „Verantwortung tragen“ bei Goldegg veröffentlicht.

Ihr einzigartiges Know-how basiert auf fast 25 Jahren internationaler Konzernpraxis, auf interkultureller Zusammenarbeit und auf dem Coaching mehrerer Tausend Menschen aus internationalen Teams. Menschen sind bei ihr Leidenschaft und Beratungsgegenstand zugleich. Um Digital Excellence zu erlangen, ist der Mensch in Organisationen der essenzielle Bestandteil. Hier eröffnet Kristin Scheerhorn ihren Kunden Perspektiven jenseits dessen, was Führungskräfte und Unternehmer derzeit wissen.



Auf die Frage, was Kristin Scheerhorn denn später beruflich machen wolle, kam immer die klare Antwort: „Was mit Menschen!“ So folgte sie ihrer Leidenschaft und fand ihre Mission: Menschen helfen zu wachsen und Digital Excellence zu erlangen! Als Early Adopter der digitalen Transformation teilt Kristin Scheerhorn ihr Wissen und baut ihre Pionierarbeit weiter aus.

Wenn sie nicht gerade schreibt, spricht oder ihren Berufen nachgeht, verbringt sie ihre Zeit auf ihrem Boot mit ihrem Mann und Freunden.

Ihr Motto lautet: Be U! – Do it! – Love it!

hen? In Produktionsbereichen werden Menschen nicht mehr in unergonomischen Positionen arbeiten müssen, die Anzahl der berufsbedingten Erkrankungen geht zurück. Der Kollaps des Gesundheitssystems kann durch Technologien verzögert oder hoffentlich verhindert werden: KI hilft bei Krebserkennung, Diagnose; Pflegeroboter werden (in Japan schon Realität) eingesetzt; ärztliche Untersuchungen werden online durchgeführt. Alternative Fortbewegungsmöglichkeiten wie der Hyperloop werden uns umweltbewusster mobil sein lassen. Ich bin schon sehr gespannt, was sich kluge Köpfe noch alles einfallen lassen!

Wir leben in westlichen Gesellschaften, in denen erwartet wird, dass Menschen funktionieren. Die digitale Transformation wird noch zunehmen. Glück ist für die meisten dennoch sehr wichtig. Welche Herausforderung bringt das aus Ihrer Sicht für die Zukunft unserer Gesellschaft?

Gerade in der westlichen Gesellschaft hat eine Bewegung bereits eingesetzt, dass Menschen auf der Sinnsuche sind, dass Menschen sich mit Achtsamkeitsthemen befassen. In einigen Unternehmen ist es angekommen, dass die Menschen in ihrer Organisation gesund sind und ihre Leistung bringen, wenn sie sich wohlfühlen und gerne ihrer Tätigkeit nachgehen. Hierfür gibt es zahlreiche Initiativen, Projekte und Maßnahmen zur Kulturveränderung. Es wird noch einige Zeit dauern, bis wir uns in der westlichen Welt, den Funktionieren-Modus abtrainiert haben. Jeder muss für sich selber die Frage beantworten, was sie/ihn glücklich macht. Da wird es keine universelle Antwort geben.

Welche Vorteile wird die digitale Transformation haben?

Zu den bereits genannten Vorteilen sehe ich eine deutliche Verbesserung in der Zusammenarbeit auf uns zukommen. Ich teile mein Wissen, es wird dadurch mehr, weil ich immer neue Inputs von anderen bekomme. Wir arbeiten gemeinsam an Lösungen, Entscheidungen werden schneller getroffen und umgesetzt durch Empowerment und flache Organisationsstrukturen. Der „Command & Control“-Führungsstil wird nicht mehr möglich sein, weil die Teams selber entscheiden. Leadership ist keine Rolle mehr, vielmehr eine Tätigkeit. Menschen unterstützen, begleiten, sie wachsen lassen. Arbeit ist nicht mehr etwas, dass man hinter sich lassen will (Feierabend, Urlaub, Rente), sondern wird zum integralen Bestandteil des Seins.

Das Schlagwort „künstliche Intelligenz“ ist in aller Munde. Was bedeutet es für unsere Zukunft?

Derzeit ist KI nur so schau wie der, der sie trainiert. Die Teams, die KI trainieren, müssen maximal divers sein. Heute sind die „Trainer“ meistens weiß, männlich, ähnlicher sozialer Herkunft ... Das führt dazu, dass die KI das Wissen, die Erlebenswelt dieser Stichprobe repräsentiert. Gemessen an der Gesamtheit an Möglichkeiten ist sie derzeit also ziemlich dumm. Unternehmen müssen endlich verstehen, dass ihr

Erfolg von Diversity und Inclusion abhängt. Dieses betrifft nicht nur die Tech-Giganten wie Google, Alibaba und andere. Unternehmen werden vermehrt auf Chatbots und Automatisierung umstellen. Chatbots sind KI. Also je homogener die „Trainer“, die die Chatbots trainieren, desto schlechter die Ergebnisse.

Wie wird unsere Welt 2025 aussehen?

In großen Unternehmen wird es die Organisationsstrukturen nach Funktionen, die wir heute kennen, so nicht mehr geben. Es wird eher in Lösungen, Produkte, Services, Projekte organisierte Zusammenarbeit geben. Automatisierung wird es flächendeckend geben, KI wird Analysen vorbereiten, Empfehlungen an ein Decision Board (Menschen) geben. Produktion und Beschaffungskette laufen autonom. Die Unternehmen werden mit maximal 40 Prozent der heutigen Belegschaft weiterarbeiten. Es wird Nischen geben, beispielsweise für Handwerksleistungen, die mit Emotionen verbunden sind: Bäcker, Röstereien, Tischler, Papiermacher ... oder für Serviceleistungen: alles, um Menschen das Leben angenehmer zu machen. Unternehmen, die immer gewartet haben, wird es so nicht mehr am Markt geben. Wir werden uns bis dahin Gedanken darüber gemacht haben, ob unsere Regierungsformen und die Art, wie wir unsere Interessensvertreter wählen, sinnvoll ist. Menschlichkeit, Umwelt- und Tierschutz werden in den Vordergrund rücken. Aufgrund dessen, dass es einen großen Anteil an Verlierern geben wird, werden wir uns zwangsläufig endlich um Themen kümmern müssen, die wir immer ausgeblendet haben: Ausbeutung der Dritten Welt, die auch die Flüchtlingsströme zur Folge hat. Raubbau an unserer Umwelt, die den Klimawandel massiv beschleunigt. Maximierungsstreben, das den Westen immer mehr in die Gefahr von Kriegen bringt. Populismus und Nationalismus als Antwort auf Verunsicherung, die nicht nur Verlierer empfinden.

Welche Veränderungen kommen noch auf uns zu?

Die Geschwindigkeit wird noch mehr zunehmen, Veränderungen sind schnelllebiger, haben eine kürzere Haltezeit. Wir werden noch einige Jahre in dieser Übergangsphase hängen, was bei Vielen zu Frustration und Unverständnis führen wird. Es werden viele großartige Innovationen, Ideen, Visionen in allen Bereichen unseres Lebens Einzug erhalten. In den nächsten Jahren werden wir zwischen den Extremen des Kontinuums erlebte Gegenwart und unbekannte Zukunft hin- und hergerissen werden. Denn: Niemand weiß, wie es wirklich kommt! Meine Wissbegierde und Freude an Neuem werden weiterhin gut gefüttert werden!

Welche Fertigkeiten (Skills) werden sich Menschen aneignen müssen, um in Zeiten der digitalen Transformation zukunftstauglich zu bleiben?

Dieser Frage bin ich seit längerem nachgegangen, unter anderem bei den Recherchen für mein Buch „Digital Win-

ner – Transformation für Sieger-Typen“. Das Transformation-Skills-Set besteht aus:

1. Digitalkompetenz: Technologien in den Grundzügen verstehen und Anwendungsfelder erkennen, disruptives Denken, Mut haben hinzusehen, Loslassen können.
2. Datenkompetenz: Die Daten, die von der Technologie (z.B. KI, Data Mining, Process Mining) zur Verfügung gestellt werden, müssen „gelesen“, verstanden und angewandt werden.
3. Kollaborationskompetenz: Entscheidend ist die Fähigkeit des Sharings (des Teilens), damit ein maximaler Nutzen für die Wertschöpfungskette möglich wird. Aktives „Breaking down the silos“, Abschaffen des Abteilungsdenkens ist essenziell.
4. Lernkompetenz: Grundvoraussetzung ist Wissbegier. Interesse an Neuem, an lebenslangem Lernen, lernende Organisationen durch lernende Teams und Individuen.
5. Change-Management-Kompetenz: Veränderungen begrüßen, vorantreiben, andere inspirieren, einfach TUN, unerschrocken Vorgehen, Role Model sein, den Prozess begleiten, sich selbst motivieren, hohe Frustrationstoleranz, hohes Maß an Empathie.
6. Digital Leadership: wahrhaftiger Umgang mit Menschen, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und erhalten, Technologien kennen und verstehen, Zuversicht ausstrahlen, Entscheidungen herbeiführen oder treffen, Klarheit und Transparenz im Handeln.
7. Problem Solving: gesundes Bauchgefühl und Lösetechniken miteinander vereinen. Geht auf Probleme zu, findet mit anderen Lösungen und Antworten. Probleme sind Aufgaben, die noch keine Lösung haben. Dann finden wir sie!

Offenheit, friedvollen und wahrhaften Umgang miteinander. Da es ja um Wünsche geht: Ich wünsche mir, dass es kein Leid mehr auf dieser Welt gibt. Das ist etwas, wo wir alle jeden Tag unseren Beitrag zu leisten können! Es lohnt sich! Wir sollten es uns wert sein. Ich freue mich drauf!

Das sind keine übermenschlichen Fähigkeiten, die wir anwenden müssen. Wenn etwas noch nicht so stark ausgeprägt ist: Kein Problem! Mithilfe eines Coaches, Sparringspartners oder Mentors kann man daran arbeiten und wachsen. Das ist keine Raketen-Wissenschaft. Das kannst auch Du!

Wie sähe eine ideale Welt aus, in der digitale Transformation gelungen wäre?

Wir arbeiten entkoppelt von Zeit gegen Geld, leisten unseren Beitrag dann und von wo wir es möchten. Insgesamt haben wir mehr Freiraum aktiv zu gestalten, zu entwickeln und zu zwischenmenschlicher Interaktion. Wir sehen einen Sinn in der Ausführung unserer Tätigkeit, sind glücklich, zufrieden und gesund. Arbeit ist ein integraler Bestandteil, der uns bis ins hohe Alter positiv begleitet.

Was wünschen Sie sich persönlich für unsere aller Zukunft?

Ich wünsche mir mehr Gemeinschaftssinn, der jedem die Freiheit lässt, das Maß an Gemeinschaft selber zu bestimmen. Ich wünsche mir mehr Zufriedenheit, Glück, Inspiration,