



# Digital Work

Strategien für die Arbeitswelt von morgen



**IHK**

München und  
Oberbayern

## Vorwort

Der Begriff „digitale Transformation“ ist in aller Munde. Spricht man aber genauer darüber, so zeigt sich bei Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern häufig eine große Unsicherheit: Was läuft künftig genau anders? Was bedeutet das für unser Geschäftsmodell? Wie verändern sich Arbeit und Führung? Und womit fangen wir jetzt eigentlich konkret an?

Klar ist, für die digitale Transformation gibt es keine Blaupause. Wir alle durchleben diesen Wandel zum ersten Mal. Und was sich für das eine Unternehmen bewährt, muss für das andere kein Erfolgsgarant sein. Was wir aber doch sagen können: Es gibt Grundlagen, die für den Unternehmenserfolg in Zeiten der Digitalisierung entscheidend sind. Dazu gehören agiles Handeln, innovatives Denken, das Hinterfragen klassischer Geschäftsmodelle und Prozesse – und ein Führungsstil und eine Unternehmenskultur, die dies möglich machen.

Dieses Heft entstand im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Digital Work“ der IHK für München und Oberbayern. Es soll Ihnen einen ersten Überblick ermöglichen zu den Grundlagen der „Arbeit der Zukunft“ und enthält zahlreiche Hinweise zur Vertiefung der Themen. Weitere Informationen, Checklisten und Praxistipps zum Thema digitaler Wandel finden Sie auf unserer Homepage unter

[ihk-muenchen.de/arbeit40](https://www.ihk-muenchen.de/arbeit40)

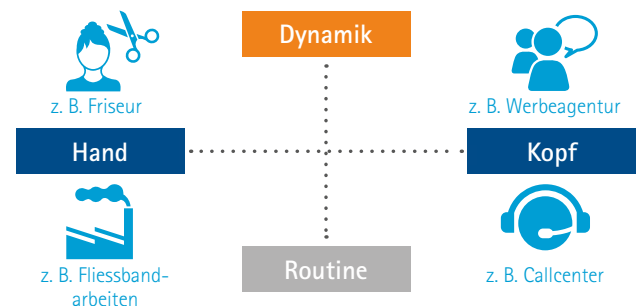
## 1. Digitaler Wandel

Die Mischung aus immer besseren Rechnern, riesigen Datenmengen und verbesserten Algorithmen wird unsere Art zu leben exponentiell verändern.

Technologische Entwicklungen und Trends zeichnen sich häufig durch ein exponentielles Wachstum aus: Lange Zeit verläuft der Fortschritt in kleinen Schritten und wird unterschätzt, bis die Entwicklung, scheinbar plötzlich, explodiert und alte Gewissheiten obsolet macht. Dies ist von Menschen nur schwer zu erfassen, da sie eher einer linearen Denkweise folgen.

Insbesondere gilt das für die Digitalisierung; sie durchdringt immer mehr Lebensbereiche. Vieles spricht dafür, dass wir uns erst am Anfang einer rasanten Entwicklung befinden: Verbesserte Algorithmen, maschinelles Lernen und Big Data beginnen erst, ihr ganzes Potenzial zu entfalten. Dazu kommt: Digitale Technologien und Geschäftsmodelle sind schnell und kostengünstig skalierbar. Was einmal digital erstellt wurde, kann nahezu beliebig reproduziert und abgerufen werden. Dadurch entstehen ganz neue Geschäftsmodelle – und alte werden obsolet.

Auch das Verhältnis von Mensch zu Maschine ändert sich. Arbeiten, die einen hohen Routinegrad beinhalten, laufen Gefahr, automatisiert und von Maschinen übernommen zu werden. Das gilt nicht mehr länger nur für den Arbeiter am Fließband, sondern gerade auch für wissensbasierte Tätigkeiten. Die Chancen des digitalen Wandels für Menschen liegen in Aufgaben mit geringem Routinegrad – sowohl physisch (z. B. Friseur) als auch kognitiv.



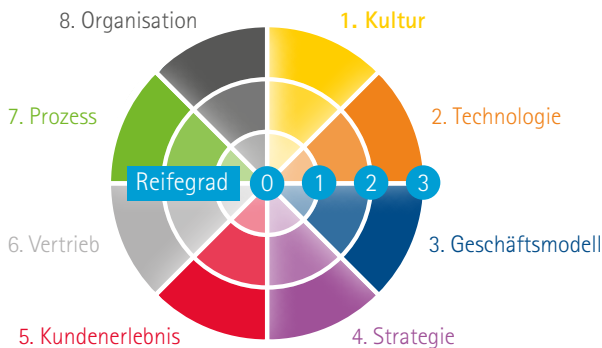
Tätigkeiten mit hohem Routinegrad können besonders leicht automatisiert werden.

## Die VUCA-Welt

Die Welt des digitalen Wandels und der neuen Arbeitswelt wird häufig als VUCA-Welt bezeichnet. Ein Akronym, das für die englischen Worte „Volatility“, „Uncertainty“, „Complexity“ und „Ambiguity“ steht. Gemeint sind damit die Unsicherheit und komplexen Rahmenbedingungen, unter denen heute Unternehmen organisiert, Mitarbeiter geführt und Entscheidungen getroffen werden müssen.

Wegen dieser geänderten Rahmenbedingungen – entstanden und verstärkt durch die rasante technologische Entwicklung – treffen wir heutzutage in Organisationen auf sogenannte „wicked problems“. Dieser Begriff bezeichnet Probleme, die aufgrund ihrer komplexen Einflussfaktoren, unterschiedlicher Interessen der Beteiligten und manchmal sogar widersprüchlicher Eigenschaften nur sehr schwierig zu lösen sind.

In dieser Welt der wachsenden Unsicherheit ist es wichtig, mutig und mit einer offenen Haltung an das Thema Digitalisierung heranzugehen – und sich nicht nur auf schrittweise Verbesserungen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu fokussieren. Es kommt letztlich darauf an, das eigene Geschäftsmodell immer wieder kritisch zu hinterfragen, um die zahlreichen Chancen, welche die Digitalisierung mit sich bringt, zu nutzen.



Digitalisierung betrifft alle Bereiche des Unternehmens.

## TAKEAWAYS



- Niemand weiß genau, wo die digitale Transformation hinführen wird. Daher ist es zunächst einmal wichtig, eine offene Haltung einzunehmen und selbstkritisch Fragen zu stellen.
- Exponentielles technologisches Wachstum ist für Menschen aufgrund ihrer linearen Denk- und Lebensweise schwer zu begreifen. Deshalb gilt es, den technologischen Fortschritt nicht zu unterschätzen.
- Tätigkeiten mit hohem Routinegrad laufen Gefahr, von Maschinen übernommen zu werden. Dies gilt heute gerade auch für wissensbasierte Arbeit. Chancen liegen in Tätigkeiten mit geringem Routinegehalt.

## LITERATURTIPPS



- **Christoph Keese** – Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen.
- **Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee** – The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird.
- **Kevin Kelly** – The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future.

## TEDTALKS



- **Ray Kurzweil** – Bereit für das hybride Denken?
- **Andrew McAfee** – Wie sehen die Jobs der Zukunft aus?
- **Maurice Conti** – The Future of Human Augmentation

## 2. Digitale Geschäftsmodelle

Digitalisierung bedeutet nicht nur neue Absatzkanäle, sondern vor allem stark verkürzte Wertschöpfungsketten und völlig neue Geschäftsmodelle.

In Zeiten des digitalen Wandels ist Größe allein für Unternehmen kein Garant für Erfolg mehr. Ganz im Gegenteil: Viele große Unternehmen sind für das Zeitalter der Digitalisierung, in dem Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit entscheidende Wettbewerbsfaktoren sind, zu schwerfällig und werden von agileren Unternehmen (häufig Start-ups) in ihren Geschäftsmodellen in Frage gestellt.

Häufige Strategien von Start-ups sind dabei die Verkürzung klassischer Wertschöpfungsketten – indem sie analysieren und kritisch hinterfragen, welche Schritte wirklich zwingend nötig sind oder schneller und einfacher gemacht werden können – sowie plattformbasierte Geschäftsmodelle.

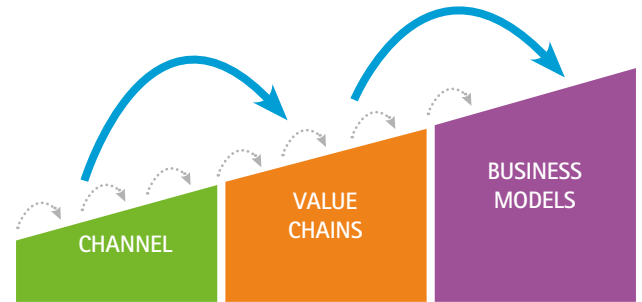
### Plattformbasierte Geschäftsmodelle

Plattformen produzieren nicht selbst, sondern sind Vermittler zwischen Anbietern und Kunden. Sie kommen daher mit geringem Anlagevermögen und vergleichsweise schlanker Organisation aus. Ihr Geschäftsmodell ist leicht skalierbar. Dadurch sind sie in der Lage, weitaus höhere Gewinnmargen zu erwirtschaften als ihre etablierten Konkurrenten.

Indem sie Marktstrukturen verändern und Wertschöpfung neu verteilen, ziehen sie etablierten produzierenden Unternehmen einen Teil des Gewinns ab und versperren diesen den Zugang zum Endkunden. Große (und auch mittelständische) Unternehmen drohen damit in der Nahrungskette immer weiter nach unten durchgereicht zu werden.

Solche Unternehmen werden auch Disruptoren genannt. Beispiele dafür sind:

- Uber (Taxidienst ohne eigene Fahrzeuge)
- Facebook (größte Contentplattform ohne eigene Redakteure)
- airbnb (größter Übernachtungsvermittler ohne ein einziges eigenes Zimmer)



Disruptive Unternehmen stellen klassische Geschäftsmodelle in Frage.

### Was es jetzt braucht

Unternehmen müssen sich auf die Digitalisierung und den steten Wandel vorbereiten und wieder lernen, innovativ zu sein. Dazu bedarf es einer neuen Denkweise und dem Willen, Risiken einzugehen. Wichtig ist es, sich mit neuen Technologien zu beschäftigen, abseits des Kerngeschäfts zu experimentieren – und dabei nicht von vornherein nur die Kosten zu sehen.

Vielmehr sollten die entstehenden Möglichkeiten im Vordergrund stehen. Letztlich muss ein Unternehmen in diesem Prozess auch bereit sein, sein eigenes Geschäftsmodell in Frage zu stellen – sonst wird dies am Ende die Konkurrenz tun.

Weder klassisches Consulting – darauf ausgerichtet, existierende Prozesse noch effektiver zu machen – noch eilig hinzugezogene externe Kreative können langfristig die Notwendigkeit für interne Innovation ersetzen.

## TAKEAWAYS



- Herausforderer etablierter Geschäftsmodelle denken nicht in Industriekonventionen, sondern versuchen gezielt, Schwachstellen im Geschäftsmodell ausfindig zu machen.
- Plattformen werden als Geschäftsmodell in sehr vielen Branchen wichtig. Jedes Unternehmen sollte sich mit dieser Entwicklung auseinandersetzen und eine Strategie dazu entwickeln.
- Neue digitale Megatrends können etablierte Geschäftsmodelle in kurzer Zeit auf den Kopf stellen. Dies frühzeitig zu erkennen, bietet große Chancen gegenüber alten und neuen Wettbewerbern.

## LITERATURTIPPS



- **Clayton M. Christensen** – The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren.
- **Sangeet Paul Choudary** – Die Plattform-Revolution – Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern.
- **David L. Rogers** – The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age.

## TEDTALKS



- **Stefan Gross-Selbeck** – Business model innovation – beating yourself at your own game
- **Don Tapscott** – Vier Prinzipien für eine offene Welt
- **Joe Gebbia** – Wie Airbnb Vertrauen ein Gesicht gibt

## 3. Innovation

Agiles Arbeiten ist weder Selbstzweck noch Modeerscheinung, sondern zwingende Notwendigkeit, um mit der Geschwindigkeit des digitalen Wandels mithalten zu können.

Viele Unternehmen müssen erst wieder lernen, innovativ zu sein. Dabei sind agile Methoden wie Design Thinking, Scrum oder Kanban aktuell sehr beliebt. Sie sind schnell zu erlernen und umzusetzen und können dabei helfen, Innovationen ins Unternehmen zu tragen.

Es genügt jedoch nicht, sich solche Methoden nur in einem kurzen Workshop in der Theorie anzueignen. Erst wer die Philosophie hinter agilen Methoden versteht, kommt dem Ziel, wieder Innovation in die Unternehmen zu bringen, näher.

### Design Thinking

Die bekannteste Methode, wenn es um Innovation geht, ist Design Thinking. Design Thinker begeben sich komplett in die Rolle des Anwenders eines Produkts: Im Zentrum des Prozesses stehen Nutzerbedürfnisse, Nutzerwünsche und nutzerorientiertes Erfinden.

Ein zentrales Element ist das „Prototyping“: In kleinen schnellen Runden werden Ideen und Produkte als Prototypen getestet, Meinungen dazu eingeholt, Verbesserungen eingebaut und das verbesserte Produkt wieder am Kunden getestet. So werden langwierige Entwicklungsprozesse am Kundeninteresse vorbei verhindert.

Dabei ist es entscheidend, wie ein Designer zu denken und das entsprechende „Mindset“ zu entwickeln. Dieses ist geprägt von Empathie, Interpretation, Inspiration und Iteration.

Entscheidend für wirkliche Innovationen sind neben dem Verständnis für die Philosophie hinter agilen Methoden und dem „Mind-set“ auch das Zusammenspiel von technologischer Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und den Kundenbedürfnissen. Trifft all dies zusammen, hat man den sogenannten „sweetspot“ für Innovationen gefunden.



Nur wenn technologische Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Kundenbedürfnis zusammentreffen, entstehen nachhaltige Innovationen.

## TAKEAWAYS



- Agilität ist nicht gleich Anarchie. Wer agil arbeiten will, braucht klare Regeln und Strukturen und vor allem eine klare Vision.
- Methodentrainings alleine bringen wenig. Um agile Methoden erfolgreich einzusetzen, ist es wichtig, die Philosophie hinter diesen zu verstehen.
- Kundenzentrierte Strategie bedeutet nicht, zu glauben was gut für den Kunden ist, sondern Produkte aus Sicht der Kunden zu denken.

## LITERATURTIPPS



- **Ed Catmull** – Die Kreativitäts-AG: Wie man die unsichtbaren Kräfte überwindet, die echter Inspiration im Wege stehen.
- **Dark Horse Innovation** – Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager.
- **Alexander Osterwalder und Yves Pigneur** – Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.

## TEDTALKS



- **Tim Brown** – Über Kreativität und Spiel
- **Ken Robinson** – Ersticken Schulen die Kreativität?
- **Steven Johnson** – Wo gute Ideen herkommen

## 4. Digital Leadership

Der digitale Wandel verlangt nach einer neuen „digital leadership“, die den sich schnell ändernden Rahmen- und Arbeitsbedingungen Rechnung trägt.

Ein traditioneller, steuernder, konservativer und risikoaverser Führungsstil ist in der digitalen Welt zum Scheitern verurteilt.

Es sind ganz neue Werte gefragt, die moderne Führung auszeichnen: Mut zu Experimenten, eine offene Fehlerkultur, Kooperation, die Führungskraft als Mentor anstatt Manager und der Abschied von der klassischen „Top-Down“-Kommunikation.

Führungskräfte stehen dabei vor zahlreichen Herausforderungen:

- Zusammenarbeit findet immer mehr in dynamischen Netzwerken statt, was es schwierig macht, den Gesamtprozess zu kontrollieren.
- Innovationsprozesse verlangen viel Interaktion und Bewegung. Strikte Routine und starr geplante Prozesse sind nicht mehr möglich. Durch die ständigen Innovationen steigt auch die Schlagzahl an Veränderungen.
- Ebenso ändert sich die Kommunikation – bis hin zu virtuellen Teams, die nur für ein bestimmtes Projekt zusammengestellt sind und zum Teil über mehrere Zeitzonen hinweg arbeiten.
- Schließlich werden auch immer mehr einzelne Meinungsführer und informelle Gruppen (abseits von Führungskräften) Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens nehmen.

Wie können Führungskräfte sich auf diese geänderten Rahmenbedingungen einstellen und die Herausforderungen meistern?



### 1. Selbst Leuchtturm für digitalen Wandel sein

Führungskräfte sollten mit ihrem Verhalten vorbildhaft für die digitale Transformation des Unternehmens sein und Mitarbeiter für den digitalen Wandel begeistern können.

### 2. Die „Lernende Organisation“

Aufgrund der hohen Innovations- und Veränderungsdynamik müssen Mitarbeiter sich in Zukunft ständig weiterentwickeln – Führungskräfte sollten sie dabei unterstützen.

### 3. Mentor statt Manager

Führungskräfte werden gerade in virtuellen und schnell wechselnden Arbeitskonstellationen als Mentoren gebraucht, die den Teammitgliedern regelmäßig persönliches Feedback und Orientierung geben.

### 4. Entscheiden wie ein Start-up

Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte noch mehr und schneller Entscheidungen treffen – wohlwissend, dass es aufgrund der wachsenden Komplexität und des hohen Innovationsrhythmus immer schwieriger wird, die Auswirkung ihrer Entscheidungen klar abschätzen zu können.

## TAKEAWAYS



- Wer unter digitaler Transformation lediglich die Digitalisierung von bestehenden Prozessen versteht, denkt zu kurz.
- Kulturwandel kann nicht verordnet werden. Vielmehr muss Führung die Voraussetzung schaffen, damit sich die Unternehmenskultur verändern kann.
- Das oberste Ziel eines digitalen Transformationsprozesses ist der Aufbau einer lernenden Organisation, die schneller lernt als der Wettbewerb.

## LITERATURTIPPS



- **Carol Dweck** – Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt.
- **Eric Ries** – Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.
- **Frederic Laloux** – Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

## TEDTALKS



- **Simon Sinek** – Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren
- **Angela Lee Duckworth** – Der Schlüssel zum Erfolg? Durchhaltevermögen
- **Carol Dweck** – Der Glaube an die eigene Lernfähigkeit

Zum Abschluss haben wir hier noch einmal eine bunte Mischung an interessanten deutschen und englischsprachigen Blogs zusammengestellt.

## BLOGLIST



- **T3N – die Transformation-Kolumne vom Chefredakteur**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp1>
- **Digital kompakt – Fachblog zu neuen Geschäftsmodellen und technologischen Entwicklungen**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp2>
- **Centric Digital – Trendblog zur digitalen Transformation**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp3>
- **DIGITALBLOG – der Digitalisierungsblog der Süddeutschen Zeitung**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp4>
- **Fast Company: Blog über Technologie, Innovation und Creative Leadership**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp6>
- **Techcrunch – News über neue Technologien und neue Startups**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp7>
- **WeForum – Blog des World Economic Forum (zur Digitalisierung)**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp8>
- **IDEO – Design (Thinking) Blog der Designschmiede**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp9>
- **INC – Magazine über Startups, Innovation und neue Technologien**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp10>
- **Technology Review – Deutschsprachiger Blog des Magazins**  
<http://bit.ly/shifftschoolblogtipp11>





München und  
Oberbayern



[ihk-muenchen.de](http://ihk-muenchen.de)



[ihk-muenchen.de/newsletter](http://ihk-muenchen.de/newsletter)



[/ihk.muenchen.oberbayern](https://www.facebook.com/ihk.muenchen.oberbayern)



[xing.com/net/muenchenihk](https://www.xing.com/net/muenchenihk)



[@IHK\\_MUC](https://twitter.com/IHK_MUC)



[/user/ihkfuermuenchen](https://www.youtube.com/user/ihkfuermuenchen)