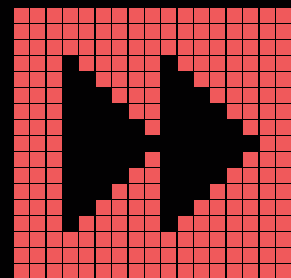


Sven Göth

Kompetenzen — für das _____ 21. Jahrhundert

Mit Johann Freilinger (SAP), Frank Legeland (XING),
Dr. Sabine Johannsen (Land NDS),
Nicola Breyer (PayPal), Martin Johann Fröhlich (DB),
Frederik Peters (SWR) uvm.



10 % der Einnahmen
dieses Buches werden
in Bildungsinitiativen
investiert _____

„Ich bin überzeugt, dass sich etwas bewegen muss. Nicht nur in der Wirtschaft, sondern in der gesamten Gesellschaft!“

Inhaltsverzeichnis

*Leseprobe:
Es erwarten Sie kleine Textauszüge aller Teile*

Einleitung



Teil I

Was treibt mich an?



Teil II

Welche Kompetenzen brauche ich?



Teil III

Wie komme ich voran?



Teil IV

Wie kann ich starten?



Abschließende Worte

Danksagung

Über den Autor

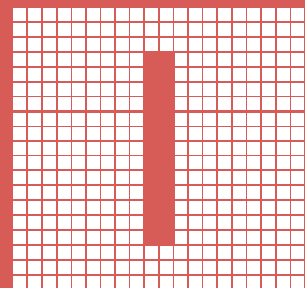
■ Warum ich das Buch geschrieben habe

Wir leben in einer Welt, die sich in atemberaubendem Tempo verändert. Die Berechenbarkeit und die Vorhersagbarkeit von Ereignissen sind schwieriger denn je zu bewerkstelligen. Die Herausforderungen am Arbeitsplatz und im Privatleben werden komplexer. Zum einen ist das aufgrund des veränderlichen beruflichen und privaten Umfelds und zum anderen aufgrund neuer Variablen wie Achtsamkeit, Nachhaltigkeit und Diversität der Fall. „One fits all“ erodiert. Es gibt nicht nur Schwarz oder Weiß – die Kombinationsvielfalt aus neuer und alter Welt bedeutet einen wahren Reichtum an Möglichkeiten, die eigene Positionierung am Markt und die Kultur im eigenen Haus auf das 21. Jahrhundert auszurichten. Aber folgende Frage bleibt: Wie sieht unsere Zukunft aus und welche Treiber spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle? Die Zukunft, da fängt es schon an, gibt es nicht, denn sie lässt sich nicht vorhersagen. Jedoch bedeutet Zukunft nicht automatisch Zufall, denn sie wird von und im besten Fall für Menschen gemacht. Dies gibt uns wiederum die Möglichkeit, über den Informationsaustausch Entwicklungen zu prognostizieren und Szenarien von möglichen Zukünften zu entwerfen und diese mit unternehmerischen Strategien abzugleichen.

Und in der Übersetzung von dem, was kommen mag, auf den aktuellen Unternehmenskontext, verstehe ich meine Aufgaben als Futurist, Evangelist und Keynote Speaker. Ich glaube, dass sich Unternehmen nachhaltig bewegen müssen. Dass der Blick auf und in die Zukunft geschärft werden muss, um wettbewerbs- und gesellschaftsfähig zu bleiben.

„Wäre digitale Transformation ein
Kartenspiel, dann müsste man genau
jetzt noch einmal den Einsatz
erhöhen.“

Julius Ganns, Head of Digital bei Vorwerk



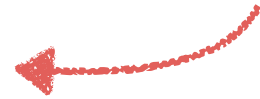
■ Was treibt mich an?

Wie bereits erwähnt, kann die Zukunft nicht vorhergesagt werden, jedoch können Entwicklungen – bspw. für das 21. Jahrhundert – prognostiziert werden. Die Zukunft wird von Menschen gestaltet, genauer gesagt von jenen, die nebst ihren Ideen auch die Mittel und Ressourcen besitzen, um ihre Visionen umzusetzen und in unseren Alltag zu befördern. Ob Dampflock, Auto oder Smartphone, die Menschen haben sich diese Dinge nicht gewünscht, jedoch wurden sie trotzdem über Personen wie Henry Ford oder Steve Jobs in unserem Alltag etabliert und haben die Mobilität und Kommunikation nachhaltig revolutioniert. ABER zur Veränderung gehört auch immer die nutzende, akzeptierende Seite der Kunden dazu, denn ohne Nachfrage gibt es keinen Markt. Hier treffen wir auf eine zentrale Herausforderung. Es gilt, den Kunden kennenzulernen; welche Technologien wird der Mensch akzeptieren und welche Faktoren haben Auswirkungen auf die Schnittstelle, die Kommunikation und die Erwartungshaltung in Bezug auf die Organisation, Produkte, Services und sogar auf die Gesellschaft? Es ist wichtig zu verstehen, dass der Wandel keine Einbahnstraße ist.

„Der größte Treiber
der Zukunft sind wir selbst!“



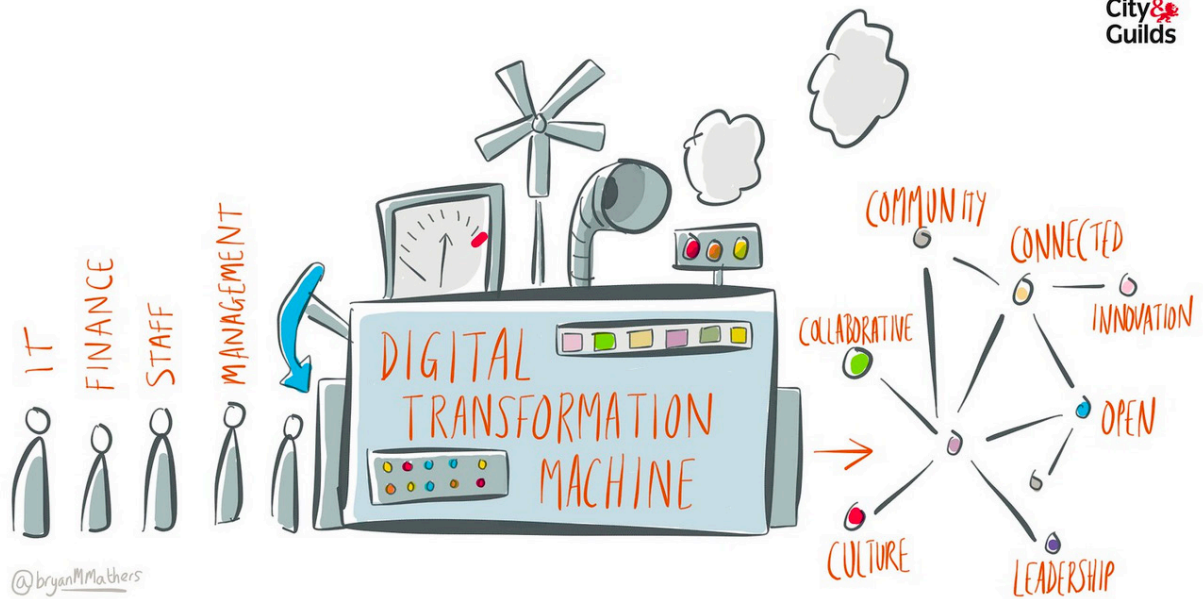
■ Digitalisierungsfähigkeit



Nebst der Innovationsfähigkeit ist die Kompetenz, das eigene Geschäftsmodell ins 21. Jahrhundert zu überführen, unabdingbar. Natürlich gibt es auch das ein oder andere Geschäftsmodell, welches offline und komplett ohne Digitalisierung überleben wird, allerdings werden das in Zukunft absolute Ausnahmen sein. Selbst ein analoges Produkt benötigt die digitale Welt, damit der Kunde einen Zugang zu diesem Produkt haben kann. Und wenn ich von Digitalisierungsfähigkeit spreche, dann meine ich weder die Überführung von Excel-Tabellen in CRM-Programme noch die Einführung von Office 365 und schon gar nicht das Programmieren einer neuen Website im Internet. Ich spreche davon, sich als Unternehmen auf die digitale Welt einzulassen und bewusst mit dieser auseinanderzusetzen. Sie müssen beispielsweise ein Verständnis von Plattformökonomie besitzen, um in ihr wirklich erfolgreich wirtschaften zu können. Ebenso müssen Sie Technologien in Bezug auf deren Möglichkeiten verstehen und anwenden können. Um diese Kompetenz im eigenen Unternehmen aufzubauen, benötigen Sie drei elementare Grundsteine; Wissen, Menschen und eine funktionierende IT-Infrastruktur. Mit diesem Dreieck an Expertise, fachlicher Ressource und laufenden IT-Systemen können Sie die eigene Organisation auf ein neues Level heben.

Diese Fähigkeit wird im eigenen Unternehmen allerdings oft falsch eingeschätzt, was wiederum zu negativen Auswirkungen in der Zukunft führen kann. Eine aktuelle Accenture-Studie aus dem Jahr 2020 hat festgestellt, dass die Mehrheit der deutschen CEOs ein großes Vertrauen in die Effektivität ihrer IT-Systeme hat - gleichzeitig wird das mit diesen Systemen umzusetzende Wachstum in den kommenden Jahren als begrenzt eingestuft. Dies liegt oft daran, dass Investitionen in Technologien nicht voll ausgeschöpft werden. Das zeigt auch das Ergebnis dieser Studie, denn nur zehn Prozent der Unternehmen treffen optimale Entscheidungen hinsichtlich ihrer Technologieinvestitionen

und -einführung. Eine solche Kompetenzlücke kann teuer werden, denn Unternehmen, die bessere Entscheidungen in diesem Bereich treffen, erzielen mehr als doppelt so hohe Umsatzwachstumsraten und können auf längere Sicht Marktanteile Ihrer Unternehmung abgraben. Darüber hinaus erachte ich in diesem Zusammenhang das Timing Ihrer Aktivitäten als extrem wichtig. Für eine optimale Strategie müssen Sie die grundlegenden Technologien, die für Sie relevant sind, erstmal identifizieren und deren Implementierung mit Blick auf ihre unternehmensweiten Auswirkungen priorisieren - gemäß einem Fahrplan. In der Accenture-Studie wurden 8.300 Unternehmen befragt und einerseits diejenigen ermittelt, welche den größten Nutzen aus ihren Tech-Investitionen ziehen („Vorreiter“), und andererseits diejenigen, welche das nicht schaffen („Nachzügler“). Gerade einmal 10 Prozent der Unternehmen zählen zu der Gruppe der Vorreiter, deren Umsatz mehr als doppelt so schnell wächst, wie es bei den Nachzüglern der Fall ist. Im Jahr 2018 haben sich die Nachzügler-Unternehmen 15 Prozent ihres möglichen Jahresumsatzes entgehen lassen. Sollten diese Unternehmen nichts an ihrer Situation ändern, wird sich diese Zahl bis 2023 voraussichtlich auf 46 Prozent erhöhen.

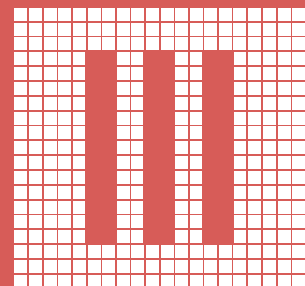


<https://www.flickr.com/photos/122135325@N06/14194296290/>

Dieses Bild zeigt im Ansatz, was die digitale Transformation letztendlich ausmacht, und zwar der Übergang von einem Status zu einem anderen. Und genau hierfür benötigen Sie sowohl kompetente Mitarbeiter als auch die technischen Voraussetzungen, um Ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen.

„Die Zukunft ist kein Ort, zu dem wir gehen, sondern eine Idee in unserem jetzigen Bewusstsein. Sie ist etwas, das wir erschaffen und das uns dabei verwandelt.“

Stephen Grosz



Übersicht der Interviewpartner —

Auszug



| | | | |
|-------------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| Johann Freilinger | 46 | Nicola Breyer | 105 |
| Claudia Bechstein | 54 | Dr. Michael Durst | 106 |
| Tina Voß | 58 | Jonas Lindemann | 113 |
| Jürgen Walleneit | 62 | Paul Nitsche | 118 |
| Thomas Ötinger | 65 | Christian Wehner | 122 |
| Tea Meiner | 69 | Oliver Fedtke | 126 |
| Martin J. Fröhlich | 73 | Aileen Moeck | 130 |
| Kai Gondlach | 78 | Frank Legeland | 133 |
| Julian Knorr | 81 | Dr. Sabine Johannsen | 137 |
| Dr. André Größer & | | Florian Ahle | 140 |
| Christian Zingg | 85 | Stephan Grabmeier | 145 |
| Frederik Peters | 93 | Benjamin Bartoli | 150 |
| André M. König | 97 | Barbara Possinke | 154 |
| Joi Regenstein | 103 | Saskia Grossmann | 157 |

■ Wie komme ich voran?

Um Ihnen darauf eine Antwort geben zu können, habe ich nicht nach der einen gesucht, denn diese gibt es nicht. Ich möchte Ihnen eher Ansätze und Gedanken mit an die Hand geben, welche im besten Fall zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passen. Anhand von 28 Perspektiven von Experten habe ich Ideen und Ansätze für Veränderung und Transformation für das 21. Jahrhundert zusammengetragen.

Im Fokus der Gespräche standen folgende Fragestellungen:

- Wie können Veränderung, Transformation oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Unternehmen gelingen?
- Welche sind die größten Hindernisse in diesen Bereichen?
- Was bedeutet Führung im 21. Jahrhundert?
- Transformation – 5 % Digitalisierung und 95 % der Mensch?
- Transformation in einem Satz?

Anhand dieser Fragen beziehungsweise anhand der erhaltenen Antworten möchte ich Ihnen dabei helfen, Fehler zu vermeiden, den eigenen Weg zu gestalten und mit dem Wandel im eigenen Unternehmen besser umgehen zu können.



Thomas
Ötinger

ist geschäftsführender Gesellschafter der marcapo GmbH, die mit über 170 Mitarbeitern auf lokale Markenführung und Marketingportale spezialisiert ist.

2. Welche wichtigen Tipps würdest du Unternehmen geben, die vor einer Transformation stehen?

Mir fallen zwei Aspekte ein. Wenn man sein Unternehmen transformieren möchte, ist es einerseits natürlich wichtig, seine Zielgruppe und das Hauptproblem der Zielgruppe im Auge zu behalten, damit man dieses auch lösen kann. Dabei sollte die Frage „Warum soll die Zielgruppe bei mir kaufen?“ im Fokus stehen. Das ist der eine Aspekt. Der zweite Aspekt ist, dass jedes Unternehmen seine Mitarbeiter mit auf die Reise des Transformationsprozesses mitnimmt. Hier muss besonders auf die zwischenmenschlichen Beziehungen geachtet werden. Jeder einzelne muss das Warum des ersten Aspekts mittragen und alle müssen mithelfen, die unternehmensintern definierten Ziele umzusetzen.

2 Wie habt ihr es geschafft, für eure Company ein Warum zu definieren, dem alle folgen?

Das war ein spannender Prozess. Wir haben tatsächlich mit all unseren Führungskräften einen großen Positionierungsprozess durchgeführt. Dafür haben wir uns auf einem Berg in der Rhön drei Tage und Nächte von 9 bis 23 Uhr eingeschlossen. Es ging drei Tage lang nur darum, wie wir das beste Unternehmen und der beste Problemlöser für unsere Mitarbeiter und Kunden-Zielgruppe werden können. Zudem haben wir den unternehmensrelevanten Engpass im Allgemeinen sowie die internen beziehungsweise externen Engpässe definiert. Wir haben darüber gesprochen, wo wir schon Kompetenzen haben und wo uns noch welche fehlen. Natürlich haben wir auch in die Glaskugel geschaut, um zu sehen, was die Herausforderungen der Zukunft sind, und besprochen, welche Probleme auf uns zukommen könnten. Während des ganzen Prozesses haben wir viel gearbeitet und wenig geschlafen und im Endeffekt haben wir ein grandioses Ergebnis erzielt. Somit habe ich meine komplette Führungsgruppe dazu bewegt, die Transformation im Unternehmen voranzutreiben.

2 Welche sind deiner Meinung nach die größten Fehler, die man machen kann, wenn es um Veränderungsprozesse geht? Ist es wirklich A: „Keine Vision zu haben?“ oder B: „Am Anfang keine kritische Masse in diesen Prozess zu involvieren?“

Wenn du kein Warum hast und nicht auf die Zielgruppe fokussiert bist, wirst du scheitern. Wenn du dich ausschließlich auf deine eigenen Probleme fokussierst und nur diese löst, bringt dich das nicht weiter. Meiner Meinung nach gibt es Unternehmen nur, damit sie Probleme für Menschen lösen. Glaubt man dieser These, dann scheitert der Unternehmenserfolg vor allem dann, wenn nur wenige Leute davon erfahren, was eigentlich der Sinn und Zweck des Unternehmens ist -

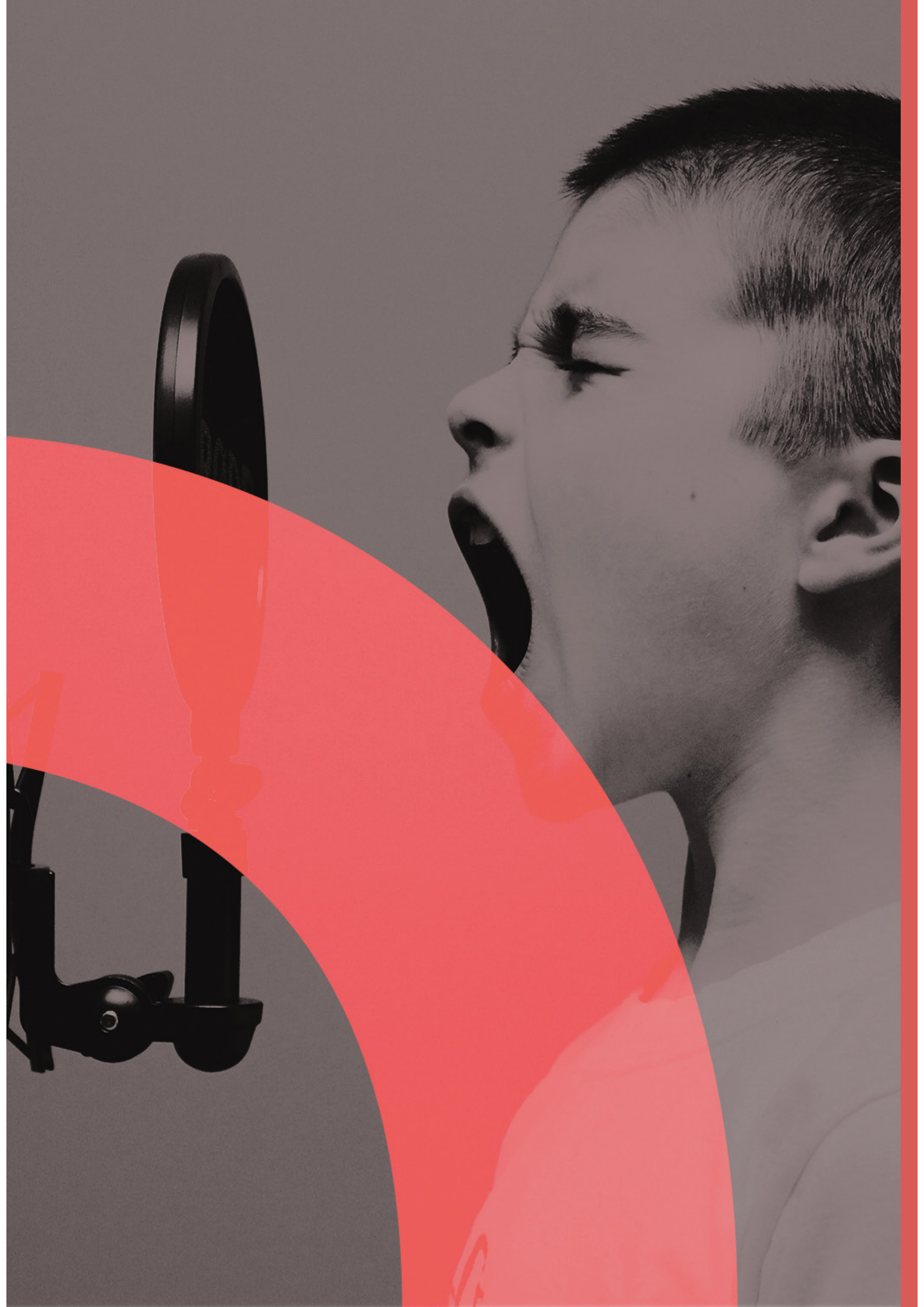
weil man die potentiellen Kunden nicht gut genug informiert. Das Vorhaben und das Warum einmal zu erklären, ist gut, aber wenn Menschen diese Vision nicht teilen, kann es zu einem Mislingen des Veränderungsprozesses kommen. Vor allem ist das bei jungen Menschen der Fall. Wenn junge Menschen kein Warum haben, passiert gar nichts. Für Geld machen junge Menschen sehr wenig.

2. Wie habt ihr es geschafft, Transparenz zu erzeugen?

Tatsächlich nur mit Hilfe von persönlichen Workshops. Das heißt, dass wir viele Workshops veranstaltet haben, im Rahmen derer jeder Mitarbeiter seine Ideen hinsichtlich unserer Vision beziehungsweise der operativen Umsetzung beitragen konnte. Dank dieser Workshops wurden sehr viel persönliche Gespräche geführt.

2. New Work ist in aller Munde – wie unterscheidet sich deiner Meinung nach die Führungskraft der Zukunft von der heutigen?

Sie unterscheiden sich fundamental voneinander. Eine Führungskraft hat früher viel über Hierarchien nachgedacht. Sie hat sich Gedanken darüber gemacht, in welchen Büroräumen die Mitarbeiter sitzen, ob sie ein Einzelbüro zur Verfügung bekommen, wie viel Budget vorhanden war und Ähnliches. Heute ist das anders. In der heutigen Zeit ist die Führung eine Dienstleistung. Die Führungskraft dient den Mitarbeitern, damit diese besser werden und wachsen können. Mit anderen Worten heißt das, dass eine Führungskraft den einzelnen Mitarbeiter dazu bringen soll, in dem, was er tut, noch besser zu werden.



■ Wie kann ich starten?

Wie komme ich vom Bekannten zum Unbekannten?

Wir müssen den Wandel in Deutschland generell viel konsequenter angehen. Neue Ideen und Konzepte zur digitalen Zukunft kommen zu oft aus dem Ausland. Damit Deutschland im Jahr 2030 noch zu den technologischen Mitspielern zählt, müssen sowohl Politik als auch die private Wirtschaft die Themenfelder nachhaltig angehen. Wir haben mit Hilfe unserer deutschen Werte bereits viel geschafft, sie haben uns schon immer begleitet und sie werden auch für die Zukunft der hiesigen Wirtschaft wichtig sein. Neun Punkte möchte ich Ihnen mit auf den Weg geben, um Neues zu ermöglichen:

1. Fangen Sie an, am Unternehmen zu arbeiten - wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen, welche Kompetenzen besitzen Sie und wo entwickelt sich, nicht nur auf die eigene Branche blickend, der Markt hin? Die Zukunft kommt mit Ihnen oder ohne Sie - bereiten Sie sich vor!

2. Erweitern Sie Ihr Netzwerk - selektieren Sie passende Partner, externe und Mitarbeiter, um über das Morgen zu sprechen. Alleine den Herausforderungen zu begegnen ist keine Option im 21. Jahrhundert!

3. Seien Sie da - probieren Sie neue Technologien, Arbeitsweisen etc. aus. Nehmen Sie Chancen wahr - es ist immer besser, sich bewusst FÜR oder GEGEN Dinge entscheiden zu können!

4. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken – werden Sie besser in den Bereichen, in denen Sie gut sind. Stärken Sie zuerst Ihre Stärken, bevor Sie anfangen ihre Schwächen zu schwächen!

5. Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter – Sie können das beste Geschäftsmodell haben und die effektivsten Abläufe, ohne Ressourcen können Sie aber nicht langfristig überleben. Werfen Sie daher einen genauen Blick auf Ihre aktuelle Struktur und die benötigten Ressourcen von Morgen!

6. Übernehmen Sie Verantwortung – langfristige Entscheidungen zu treffen erfordert Mut, denn Sie müssen sich gegen schnelle Rendite und Stakeholder positionieren. Kurzfristige Optimierung birgt aber Gefahren für die langfristige Daseinsberechtigung!

7. Kommunikation schafft Vertrauen – Veränderung funktioniert nur, wenn Klarheit herrscht. Hierbei hilft eine durchlaufende Kommunikation nach innen und außen. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und Partner mit auf die Reise!

8. Lernen Sie Ihre Kunden kennen – nur wer seine Kunden kennt, kann seine Produkte adäquat ausrichten. Testen Sie mit Ihren Kunden Neues, um zu analysieren, sich weiterzuentwickeln und erneut zu testen!

9. Werden Sie anpassungsfähig – im 21. Jahrhundert überlebt am ehesten derjenige, der sich schnell an wechselnde Bedingungen anpassen kann – neben den ersten acht Punkten ist es wichtig, das eigene Unternehmen anpassungsfähig aufzustellen!

Abschließende Worte ---

■ 21. Jahrhundert, wir kommen!

Es gibt sehr viele unterschiedliche Gründe, warum ein Unternehmen sich verändern bzw. transformieren muss. Einige haben Sie in diesem Buch kennengelernt. Entwickeln Sie daher einen Fokus auf die Zukunft – in Bezug auf Ihr Geschäftsmodell. Die Vergangenheit und Gegenwart sind Faktoren, die in den Bereichen Unternehmenskultur und -struktur im Blick behalten werden muss, um die Mitarbeiter im Zuge der Transformation abzuholen und während der Reise an Bord zu halten. Vergessen Sie nicht, dass die Transformationsfähigkeit von Inspiration, Befähigung, Mindset und Durchhaltevermögen abhängig ist. Nutzen Sie die Kraft von Storytelling und visuellen Anreizen, um Ihre Botschaften passend zu transportieren. Wenn Sie es schaffen, die Kompetenzen für das 21. Jahrhundert in Ihre Organisation zu integrieren, werden Sie automatisch die Zukunft im Blick haben, die richtigen Schritte für sich selektieren und Ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig aufstellen. Wenn Sie in Bewegung sind, lässt es sich besser navigieren.

Wir leben in turbulenten Zeiten und es gilt, die Orientierung zu bewahren. Sie können entweder der Anführer einer solchen Veränderung hinsichtlich Ihrer Geschäftsstrategie sein oder Sie erwarten von Ihrer Führung eine klare Vision, wie die Zukunft in Ihrem Unternehmen aussehen kann. So oder so ist es Ihre Aufgabe, die Themen in die gesamte Organisation zu transportieren! Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, was ihr eigener Beitrag dazu sein kann, dieses Unternehmen zum Erfolg zu führen. Es ist wichtig, die Teams zu stärken und sie an der Arbeit am Unternehmen zu beteiligen. Intelligente Unternehmen begleiten diese Prozesse mit passenden Partnern, um ein Gefühl für den

Puls der Veränderung und eine Wärmekarte der Reibung zu haben – denn wie wir alle aus unserem persönlichen Leben wissen: Verhaltensänderungen sind schwierig, gemeinsam allerdings möglich.

Ich freue mich...

...dass ich Sie mit meinem Buch ein Stück auf Ihrem Weg der Veränderung und Herausforderung begleiten durfte. Ich wünsche mir, dass Sie die für Sie relevanten Informationen, Impulse und möglichen Ansprechpartner herausziehen konnten. Das größte Potential liegt in uns und das gilt es zu nutzen!

Ich danke allen...

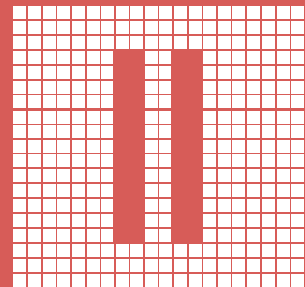
...die mich bei der Umsetzung dieses Buches unterstützt haben. Das Buch ist mit Hilfe von beeindruckenden Persönlichkeiten und wahren Veränderern entstanden. Danke an Jürgen Walleneit, der mir bei der gesamten Umsetzung mit seinem Team (Elena und Alexandra) zur Seite stand. Danke Tina Voß, Claudia Bechstein, Jürgen Walleneit, Thomas Ötinger, Benjamin Bartoli, Johann Freilinger, Joi Regenstein, Dr. Andre Größer, Christian Zingg, Philipp Nieberle, Julian Knorr, Paul Nitsche, Tea Meiner, Barbara Possinke, Andre König, Stephan Grabmeier, Frank Legeland, Dr. Sabine Johannsen, Kai Gondlach, Aileen Möck, Martin Fröhlich, Jonas Lindemann, Oliver Fedtke, Saskia Grossmann, Dr. Michael Durst, Nicola Breyer, Frederik Peters, Christian Wehner und Florian Ahle für den Input und euer Engagement. Danke an Steffen Köritz für die grafische Gestaltung des Buches sowie Markus und Michaela für die Unterstützung im Lektorat. Der größte Dank geht an meine Frau, die mich auf meinem Weg begleitet und mich dabei unterstützt, meinen Traum zu leben!

„Die Glühbirne ist nicht aus der
ständigen Weiterentwicklung von
Kerzen entstanden.“

Oren Harari

*Lust auf mehr bekommen?
Weitere 186 Seiten warten auf Sie!*

<https://svengoeth.com/produkt/kompetenzen-fuer-das-21-jahrhundert/>



Schärfen Sie Ihr Bewusstsein für Veränderung.

Verstehen Sie was uns in Zukunft treibt und welche Kompetenzen Sie im Unternehmen benötigen um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Veränderung ist vielfältig und komplex – gewinnen Sie aus 21+ Perspektiven von Führungskräften, Entrepreneuren, Wissenschaftlern und Vertretern der Politik Ansätze zur erfolgreichen Transformation Ihres Unternehmens.