

Peter Creutzfeldt

# (Selbst-)Führen in der Arbeitswelt 4.0

Coaching und Achtsamkeit  
als Erfolgskompetenzen im Digitalchaos

**Frankfurter Allgemeine Buch**

# (Selbst-)Führen in der Arbeitswelt 4.0

## Vorrede des Autors

Es war in einem Frankfurter Café, als ich mit meiner Verlegerin Gedanken über ein neues Buchprojekt austauschte. Wir kamen sehr schnell auf die Themen Digitalisierung und Achtsamkeit, da mich deren Verknüpfung immer mehr in meiner Arbeit als Coach beschäftigt. Gerade das Führen bzw. Leadership in der durch Digitalisierung „disruptierten“ neuen Arbeitswelt (4.0) ist bereits in einigen Büchern Thema – allerdings meist in Verbindung mit Theorien und Geschäftsmodellen. Doch wir stellten uns bei einem Milchkaffee die Fragen, wie die einzelne Führungskraft ihre Mitarbeiter in Zukunft so führen kann, damit diese ihr Bestes geben (können), und wie der Einzelne sich selbst so „führen“ oder „coachen“ kann, um in einer Zeit extremen Umbruchs, radikaler Veränderungen und Anforderungen, nicht auf der Strecke zu bleiben. Gerade mit Blick auf das Wegbrechen ganzer Berufszweige – wie etwa Bürokräfte inklusive einiger hochbezahlter Jobs wie Junior Consultants sowie Lagerkräfte und langfristig auch Taxi- und LKW-Fahrer – scheint jeder Job auf dem Prüfstand, womit wir bei einem Thema sind, das wirklich jeden von uns betrifft. Da die Digitalisierung in der radikalen Form, wie ich sie für dieses Buch recherchiert habe, gerade beginnt, war dieses Projekt für mich ein echtes Abenteuer. Die digitale Revolution ist schließlich für uns alle neu.

Dieses Buch ist durch drei Aspekte des „Crowdsourcing“ (um mir einen Begriff aus der Digitalisierung zu borgen, der bedeutet, dass ein Werk nicht nur von einer Person, sondern von einer Menge von Menschen geschaffen wurde) ganz besonders aufgewertet worden: Allen voran möchte ich die Experten, Vordenker und Betroffenen aus Wirtschaft und Wissenschaft hervorheben, die sich mir für intensive Gespräche zur Verfügung gestellt und damit ganz besonders geholfen haben, die Perspektive des Buchs entscheidend zu erweitern: Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes, Direktor des IST Instituts für Strategische Innovation und Technologiemanagement an der Hochschule Konstanz, Dr. Carlos Härtel, Direktor des europäischen Forschungszentrums von GE und CTO für GE in Europa, Bill Joiner, Gründer und CEO von ChangeWize in den USA, Hans-Peter Kleitsch, Senior Vice President HR bei der MTU Aeroengines, Franz Kühmayer vom Zukunftsinstitut, Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group und Petra Tengel von DB Training Learning & Consulting.

Ebenso entscheidend ist der Gastbeitrag des Hirnforschers Paul Brown, da ich für dieses Fachgebiet einen Experten seines Kalibers brauchte. Wie können wir uns selbst verstehen, ohne unser Gehirn zu verstehen? Vielen Dank, Paul, für die kollaborative und unterstützende Haltung und für die Sensitivität, den Ansatz und den Bedarf des Buchs so klar zu verstehen!

Und letztlich danke ich drei Menschen, die mich im kreativen Prozess begleitet haben und ohne deren kritisch-wertschätzende Fragen, ihr Feedback und ihre Empfehlungen das Buch noch im „Fail Fast“-Stadium (um mir einen weiteren Modebegriff aus dem Zeitalter der Digitalisierung zu borgen, der so viel sagt wie: das Produkt so schnell wie möglich in einer Form produzieren, in der wir bereits Feedback vom Kunden erhalten können, es aber mit Sicherheit noch nicht für den ganzen Markt reif ist) wäre: Dr. Sören Fischer, Manfred Fleckenstein und Frank Ostoff.

Wenn Sie mich besser kennenlernen möchten, empfehle ich Ihnen einen Besuch meiner Website [www.workinginthezone.com/de](http://www.workinginthezone.com/de) oder einen Besuch auf meinem LinkedIn Blog hier: <http://bit.ly/2uvIQm>

# Vorwort

Welche Bilder und Gefühle entstehen bei der Vorstellung der Arbeitswelt im Jahr 2025 in Ihrem Kopf? Stellen Sie sich menschenleere Produktionshallen vor? Massenweise entlassene Manager in langen Schlangen bei der Agentur für Arbeit? Computer (fast unsichtbar, da sie jetzt so klein sind), die Projekte und die Leistung der Mitarbeiter managen? Vielleicht sogar menschenleere Bürogebäude? Wo nur noch der Vorstand und die „digitalen Assistenten“ zusammenarbeiten und Entscheidungen fällen, die dann von Armeen von Robotern und Software umgesetzt werden? Treibt Ihnen schon die Vorstellung davon den Angstschweiß auf die Stirn? Haben Sie angefangen, für den Fall zu sparen, dass sie dann keine Arbeit mehr finden? Sind Sie eher jemand, der sagt: „Das ist doch alles Quatsch, es wird alles nicht so schlimm, ohne Menschen können die Unternehmen auch in der Zukunft nicht zurechtkommen, das haben sich alles irgendeine irren Berater ausgedacht?“ Geht Ihnen all das „Geschwätz“ um die „neue Arbeit“ auf den Wecker? Finden Sie, dass wir uns mal wieder auf das Hier und Jetzt konzentrieren und unsere Arbeit tun sollten, anstatt dauernd vor Utopien zu zittern? Oder tendieren Sie eher dazu, fasziniert und neugierig auf diese große Wandlung zu schauen, kaufen sich immer die neuesten Gadgets und jede Woche die passenden Tech-Magazine? Stoßen Sie sogar selbst bei Ihren Kollegen und Vorgesetzten Diskussionen über eine eigene „digitale Strategie“ für das Unternehmen an?

Eins vorweg: Ich bin selbst kein Digital Native. Ich weiß über die Technologie wahrscheinlich nicht viel mehr als mein durchschnittlicher Leser – die Recherche zum Thema war daher ein spannender Lernprozess. So habe ich mir etwa die Fähigkeit des Menschen vorgenommen, die Zukunft zu prognostizieren, und festgestellt, dass wir nicht gerade gut abschneiden. Sogar die Experten eines US-Tech-Giganten wie IBM lagen meilenweit daneben, als sie 1943 einen weltweiten Bedarf an Computern von fünf Stück vorhersagten; auch in den 1980er Jahren gaben sie für den frisch entwickelten Personal Computer einen weltweiten Marktbedarf von lediglich 300.000 an. Über die Prognosen für den Aktienmarkt brauchen wir gar nicht zu sprechen. Und selbst unsere Wirtschaftsweisen korrigieren manchmal während des laufenden Jahres ihre Prognosen um Werte, die übersetzt schon mal eine Anpassung von 50% bedeuten (wenn etwa das Wachstum von einem halben Prozentpunkt auf einen viertel Prozentpunkt reduziert wird, umgekehrt ist es sogar eine Verdoppelung). Nun sind Dinge wie das Wirtschaftswachstum natürlich komplex und es gibt Unwägbarkeiten, die nicht vorhersehbar sind. Je komplexer

das Vorhaben, desto schwerer die Vorhersage. Und das lässt sich für das Thema digitalisierte Welt mit Sicherheit mehrfach unterstreichen. Vorhersagen sind aus diesem Grund extrem schwer zu treffen, und auf zehn Jahre wohl schier unmöglich. Ich habe keine Illusionen, irgendeinen Beitrag in diese Richtung zu leisten. Und doch gibt es einige Faktoren, die erstaunlich konsistent vorhergesagt wurden, allen voran die Entwicklung von Computern im Sinne des Mooreschen Gesetzes. Es besagt, dass sich die Anzahl an Transistoren, die auf einen Mikrochip passen, alle zwei Jahre verdoppelt. Wenn diese Regel sich auch nur noch einige Jahre bewahrheitet, wird die Digitalisierung schlicht unvorstellbare Dimensionen annehmen.

Aber gerade deshalb finde ich das Thema umso spannender! Und daher interessiert es mich persönlich, was diejenigen, die am wahrscheinlichsten die Trends mitprägen werden, dazu sagen. Deshalb habe ich mich mit einigen von ihnen zum Thema unterhalten, um sie hier zu Wort kommen zu lassen. Mich, der den Menschen im Fokus seiner Arbeit sieht, interessiert insbesondere auch, was nun diese unsichere, volatile Situation in uns auslöst, wie sie sich auf unsere Leistung, auf unsere Potentiale, unser Verhalten und letztendlich auf die Arbeit unseres Gehirns auswirkt. Denn unter solchen VUKA-Umständen ganz cool das Beste aus sich selbst rauszuholen wäre fast übermenschlich. Deshalb sind das Anliegen und der Anspruch dieses Buchs, gemeinsam mit dem Leser zu reflektieren, welche Reaktionen natürlich sind, wie diese natürlichen Reaktionen unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit einschränken können und was Sie aus eigener Kraft tun können, um in eine Haltung zu kommen, die Ihnen Kraft, die Klarheit und die Einsicht gibt, sich mit allen „PS“ mutig auf die Brücke zwischen alter und neuer (Arbeits-)Welt zu begeben und Ihren Weg nach „drüber“ zu finden. Auch darüber habe ich mit namhaften Wissenschaftlern und Experten gesprochen.

Im ersten Teil des Buchs beschreibe ich die derzeitigen Rahmenbedingungen und lasse Experten, Vordenker und Führungskräfte zu Wort kommen, deren Sicht Sie lesen sollten, wenn Sie den Kontext beurteilen können wollen. Hier erfahren Sie auch, was manche Unternehmen konkret im Bereich der Digitalisierung und der Transformation in eine andere Form, miteinander zu arbeiten, bereits tun. In Teil II werfen wir einen tieferen Blick in die Mechanismen, die ein solches Umfeld bei uns Menschen ganz natürlicherweise auslöst, um dann im dritten Teil Lösungen anzubieten. Bei diesen Lösungen geht es nicht um digitale Geschäftsmodelle oder technologische Strategien, und nur ganz am Rande um Organisationsmodelle. Vielmehr geht es mir schwerpunktmäßig darum, Ihnen Ideen anzubieten,

wie Sie sich als Einzelner oder auch als Manager eines Teams oder eines Unternehmens ein- und umstellen können.

Den Kern der Lösung, die ich anbiete, nenne ich „Coaching“. Das ist ebenso wenig im Sinne eines Sport-Trainers zu verstehen wie im Sinne eines professionellen Business-Coachs, der als externer Berater Führungskräfte oder Teams unterstützt. Ich bin davon überzeugt, dass sich Führungskräfte in der Wirtschaft neu, aber nicht komplett neu erfinden werden: erstaunlicherweise werden sie eben nicht ausschließlich mit Robotern und mit Software kommunizieren, sondern sie werden sogar mehr als heute mit Menschen sprechen – doch auch dies in einer überarbeiteten Rolle: nicht mehr in einer klar definierten Hierarchie, in der Entscheidungen und Informationen auf- und ab-„kaskadiert“ werden. Führungskräfte werden genau das verstärkt machen, was Menschen eben besser können als Maschinen. Und dafür ist eine „Coaching-Haltung“ eine unbezahlbare Kompetenz. Was genau ich unter einer „Coaching-Haltung“ verstehe, erfahren Sie in Teil III. Nicht nur Führungskräfte können das mit ihren Mitarbeitenden und Stakeholdern umsetzen, sondern wir alle können diesen Ansatz und diese Werkzeuge nutzen, um uns selbst zu „coachen“.

Damit Sie nicht nur wissen, was Coaching ist und wie ich mir das in der Umsetzung vorstelle, sondern Sie selbst auch lernen können, wie das in der Praxis funktioniert, gibt es Teil IV: das „Praxishandbuch“. Hier können Sie die einzelnen Techniken lernen, Selbsteinschätzungen vornehmen und konkrete Umsetzungspläne machen. Eine Coaching-Haltung lässt sich wunderbar mithilfe von Achtsamkeitstraining lernen, da Mindfulness (Achtsamkeit) ein radikaler Bruch mit unserem „normalen“ Kommunikations- und Denkstil ist. Achtsamkeit ist zudem aus meiner Sicht die zweite Kernkompetenz, die Sie auf der Brücke zwischen der alten und neuen Welt brauchen. Achtsamkeit hilft uns, die eigenen Mechanismen zu beobachten, die uns im Denken, Fühlen und Handeln immer wieder in automatischen Mustern – auf „Autopilot“ – halten. Sie hilft uns, zu diesen Mustern die nötige Distanz aufzubauen, die wir brauchen, um uns aus dem Automatismus zu lösen, und gibt uns letztlich die Flexibilität, um dann, wenn es darauf ankommt, neue Handlungsalternativen entwickeln zu können. Deshalb erhalten Sie auch hierzu einen „Crashkurs“, denn ich möchte Sie auch damit ein Stück weit für Ihre Praxis ausrüsten. Wenn Sie während der Lektüre der ersten drei Teile die Begriffe „Mindfulness“ oder „Coaching-Haltung“ so neugierig machen, dass Sie es nicht mehr aushalten, dann springen Sie auch gern mal zum Teil IV und schnuppern in einige der praktischen Übungen hinein, um dann wieder zu mehr theoretischer Diskussion zurückzukehren. Übrigens, „Mindfulness“ und „Acht-

samkeit“ verwende ich austauschbar. Lassen Sie sich aber nicht in die Irre führen, denn „Sei achtsam“, sagt man einem Kind, wenn es eine Straße überquert. In diesem Buchkontext ist allerdings eine andere Bedeutung, eine andere Qualität von Aufmerksamkeit gemeint. Daher hilft mir der englische Begriff, eine neue Bedeutung zu prägen, der für uns Deutschsprachige meist neu ist.

Zu guter Letzt noch ein Hinweis auf die Art, für die ich mich entschieden habe, um mit dem Thema Geschlechter sprachlich umzugehen. Ich habe im Interesse der Lesbarkeit darauf verzichtet, jedes Mal die weibliche und männliche Form einer Begrifflichkeit zu verwenden, auch wenn ich mich mit der größtmöglichen Wertschätzung immer stellvertretend auf beide Geschlechter gleichbedeutend beziehen möchte. Vielen Dank für Ihr Verständnis.

Viel Spaß beim Lesen und auf der Reise in die „neue Welt“!

# I. Ausgangssituation

## I.1 Being Digital

Im Jahr 1996 war ich auf der Multimedia-Messe in Cannes in Südfrankreich – Milia hieß sie damals. Ich war seinerzeit bei uns im Unternehmen für den Verlag und die internationalen Urheberrechte zuständig. Damals sprach man noch darüber, wie man ein Kartenset auf eine CD-ROM oder eine CDI (CD Interactive) bringen könnte, wie Autoren für interaktive Medien schreiben könnten, und man diskutierte, ob das World Wide Web ein vorübergehender Modetrend sei oder Bestand haben könnte. Die Eröffnungs-Keynote, an die ich mich bestens erinnern kann, kam von einem US-Amerikaner namens Nicholas Negroponte, der das MIT Media Lab mitbegründet hatte. Der Titel des Vortrags war wie der des Buchs, das ich gerade von ihm gelesen hatte: „Being Digital“. Von in unserer Kleidung integrierten Computern und 100%iger digitaler Währung sprach er.

Fast forward nach 2017: „History repeats itself“, sagt man ja, und tatsächlich geht es heute wieder um „Being Digital“, und darum, ob das jüngste Derivat des Internets (das „Internet der Dinge“) und die daraus entstehenden Konsequenzen (Industrie 4.0), die Gesellschaft und die Arbeit wirklich so tief durchdringen werden, wie es aus dem Silicon Valley verläutet. Diskussionen um Massenarbeitslosigkeit oder um feste Grundeinkommen, weil wir nicht mehr arbeiten müssen (da Maschinen uns für die Wertschöpfungskette reichen) heizen die Spekulationen an. Wenn Arbeit nicht ganz wegfällt, wird sie sich in jedem Fall radikal verändern, heißt es. Aus meiner Sicht ist es aber nicht eine „Wiederholung“ der Geschichte, sondern eine Fortsetzung. Negroponte war seiner Zeit voraus, da die Mehrheit der Bevölkerung einfach nicht „am eigenen Leib gespürt“ hat, wie stark sich die Welt in Richtung Being Digital bewegt. Die Digitalisierung ist bisher mehr oder weniger am Rande verlaufen. Das scheint sich aber jetzt zu ändern. Sie wird bis in den letzten Winkel unseres Lebens eindringen.

### Eine Revolution

Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group, die den von der Wirtschaftswoche und der Telekom gemeinsam ausgeschriebenen „Digital Champions Award für den Mittelstand“ gewonnen hat, stellt eine faszinierende Perspektive dar, was da noch auf uns zukommen könnte: „Die Digitale Revolution wird grundsätzlicher und brutaler sein als die Industrielle Revolution. Die Transformation wird mit extrem hoher Veränderungsgeschwindigkeit



weitergehen. Und durch diese enorme Geschwindigkeit werden irgendwann selbst die sogenannten ‚Digital Natives‘ feststellen, dass sie das Land, in dem sie geboren sind, nicht mehr verstehen. Wo geht es hin? Ich weiß es nicht. Ich weiß nur, dass die Reise gerade eben erst begonnen hat. In der Analogie zur Industriellen Revolution haben wir gerade mal die erste Dampfmaschine Funken sprühen sehen.“

Um sich vorstellen zu können, was das im Bereich von Rechenkapazitäten von Computern bedeuten könnte, kann man einen Blick auf das schon erwähnte Mooresche Gesetz werfen, das auf Gordon Moore, Mitgründer der Firma Intel, zurückgeht. Seit 1965 bewahrheitet sich dieses „Mooresche Gesetz“. Wenn es nur zehn Jahre weiterhin Gültigkeit behält, wird die Computing Power im wahrsten Sinne des Wortes unvorstellbar groß werden. In den letzten 52 Jahren hat sie sich etwa 26 Mal verdoppelt. In zehn Jahren wären es weitere fünf Mal. Um sich das anschaulich zu machen, stellen Sie sich bitte ein Schachbrett vor. Es hat für jeden Spieler 32 Felder, also eins mehr als die 31 Verdoppelungen, von denen wir sprechen. Jetzt stellen Sie sich vor, dass auf dem ersten Schachfeld ein Reiskorn liegt, auf dem zweiten zwei, auf dem dritten vier, und die Verdoppelung immer so weitergeht, bis zum 31. Feld. Wie viele Reiskörner liegen nach Ihrer Schätzung auf dem 31. Feld? Nach fünf Feldern sind es 32, nach zehn sind es 1.024, nach 20 sind es 1.048.576, nach 30 Feldern sind es über eine Milliarde und nach 31 über zwei Milliarden. Wir stehen heute auf dem 26. Feld bei 67.108.864. Innerhalb von zehn Jahren würde alle bisher dagewesene Rechenleistung um das 30fache übertroffen.

## Die digitale Transformation

Das Mooresche Gesetz ist ein zentraler Faktor in der digitalen Transformation. Aber um die derzeit diskutierten Konsequenzen der Digitalisierung umzusetzen, bedarf es mehr als nur Computer. Eines der Schlagworte ist das „Internet der Dinge“: nicht nur Computer und Smartphones sind über das Internet vernetzt, sondern auch Geräte, die bisher nicht mit Internet assoziiert waren: Wir kennen es schon von Heizungssystemen, die sich über Apps steuern lassen, oder von Autos, die ihre (Verkehrs-)Daten teilweise aus dem Internet beziehen (oder, wie bei Uber, dem Kunden über das Internet verfügbar gemacht werden). Es können aber auch Kleidungsstücke sein oder Inventare, Operationssäle, Turbinen oder Kühlschränke, die zu unterschiedlichen Zwecken wie der Gesundheit, einem effizienten Management, einem Zusammenführen hochspezialisierter Expertise, einer vorausschauenden Instandhaltung oder einfach der Bequemlichkeit dienen. Das Internet der Dinge braucht zu seiner globalen Implementie-

rung den Kommunikationsstandard LTE 5, die neueste Generation des Mobilfunks, damit so viele Daten so schnell wie benötigt übertragen werden können. Vor zehn Jahren mögen wir den Eindruck gehabt haben, die ständige Beschleunigung des Datennetzwerks sei mehr Spielerei als Notwendigkeit. Heute ist der Business Case dermaßen stark, dass niemand mehr den Sinn solch gewaltiger Investitionen in Zweifel stellen kann. In der Version des „Industriellen Internet der Dinge“ (Industrial Internet of Things) sind nicht nur Dinge, sondern ganze Werke oder Fertigungsketten miteinander vernetzt. Hierzulande spricht man in diesem Kontext von „Industrie 4.0“. Konkret könnten dadurch in Zukunft industrielle Komponenten über den Fertigungsprozess und die Logistik bis zur Instandhaltung „von der Geburt bis ins Grab“ digital nachverfolgt und analysiert werden.

Die unglaubliche Rechenkapazität von Computern hat schon heute Quantensprünge in der Art der Datenverarbeitung hervorgebracht. Dazu gehören die Künstliche Intelligenz und „Cognitive Computing“: Maschinen beginnen zu lernen. Wenn wir es schaffen, diese Maschinen optimal zu programmieren, können sie Dinge tun, die uns enorm entlasten. Sie bedrohen aber dadurch auch dramatisch unsere Arbeitswelt und unsere Jobs. Globalisierung wird immer leichter und komplexer.

All diese Entwicklungen haben vor allem eine Auswirkung auf den Menschen: es verändert sich alles viel schneller, und dadurch auf eine kaum vorstellbare Art. Dies erzeugt bei uns Unsicherheit. Wenn schnell viel Neues passiert, können wir uns nicht mehr so leicht an Bekanntem orientieren. Dadurch sind Dinge oft nicht mehr so eindeutig. Außerdem wird die Welt immer komplexer. Wir leben in einer „VUKA“-Welt, einer Welt der Volatilität, der Unsicherheit, der Komplexität und der Ambiguität.

#### *Kein verfliegender Trend*

Auch wenn mancher es noch so sieht: hier sprechen wir nicht von einer Mode, einem Trend oder einer Phase. Nein, wir stehen am Anfang einer digitalen Transformation – ein Begriff, den ich in diesem Buch immer wieder verwende, wenn ich von dem Gesamtphänomen spreche, dem wir ins Auge sehen und mit dem wir uns alle intensiv befassen sollten, nicht in Panik, nicht unter Druck, sondern in Ruhe, am besten mit faszinierter Neugier. Denn mit Sicherheit liegen Chancen in dieser Transformation, wenn auch nicht für jeden.

In einer solchen Welt der Industrie 4.0, sagt man, würde dann eine „Arbeitswelt 4.0“ entstehen – die Welt also, in der sich Arbeit so gestaltet, dass die Innovationen der digitalen Transformation umgesetzt werden können.