

Digital Scouts

Wie Mitarbeiter zu Gestaltern des internen Transformationsprozesses werden

DER AUTOR



TOBIAS LOHMANN ▶

begann seine Karriere 2001 bei der DB Mobility Logistics AG, zu der die DB Training Learning & Consulting gehört. Seit Februar 2015 ist er Sprecher der Geschäftsführung des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH, Hannover.

▶ www.bnw.de



Der digitale Wandel ist eine für Unternehmen zwingende Aufgabe. Die Firmen stellen den steigenden Wettbewerbsdruck fest und passen ihre Produkte und Dienstleistungen an. Allerdings verfolgen die wenigsten von ihnen eine übergeordnete Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels. Nur ein Sechstel der deutschen Unternehmen gibt an, einen Digitalverantwortlichen eingesetzt zu haben. Branchenverbände mahnen, Zeit und Geld in digitale Geschäftsmodelle zu investieren – vor allem aber personelle Verantwortung zuzuweisen. Ein Modellversuch in Norddeutschland zeigt, wie es gelingen kann, aus Mitarbeitern Digitalisierungsexperten zu machen.

Arbeitsmärkte rund um die Welt werden durch Algorithmen, Künstliche Intelligenz und Roboter maßgeblich verändert. Jede Branche, jeder Betrieb und jeder Beschäftigte in Deutschland ist vom digitalen Wandel und den damit einhergehenden Veränderungen betroffen. Was vor wenigen Jahren noch als bedrohlich und existenzgefährdend eingestuft wurde, erhält zunehmend den Charakter einer Chance für den unternehmerischen Fortschritt. Wie dieser eingeleitet werden kann, zeigt ein Modellprojekt aus Niedersachsen mit sogenannten Digital Scouts.

Laut Branchenverband Bitkom (Bitkom 2019) ging im vergangenen Jahr erstmalig die Anzahl jener Unternehmen stark zurück, die ihre Existenz durch die Digitalisierung gefährdet sehen. War es im Vorjahr noch jedes vierte (24 %), so sind es jetzt mit zwölf Prozent nur noch halb so viele. Ein sinkendes Interesse an den starken Veränderungsprozessen lässt sich nicht nur auf der Unternehmensseite feststellen, sondern auch bei den Beschäftigten: Nur zwei Prozent von ihnen befürchten, dass ihr Job in Zukunft nicht mehr benötigt wird.

UNTERNEHMEN KÄMPFEN MIT DIGITALEN HERAUSFORDERUNGEN

Die Digitalisierung ist weltweit in vollem Gang und führt zu einer Anpassung von Produkten und Dienstleistungen – bis hin zur Umstellung auf ein digitales Geschäftsmodell. Indessen steigt hierzulande die Anzahl der Unternehmen, die mit den digitalen Herausforderungen zu kämpfen haben. Im Jahr 2019 gaben 37 Prozent der Unternehmen an, dass sie Probleme haben, die Digitalisierung zu bewältigen (2018: 33 %).

Industriekonzerne und Start-ups leben die Digitalisierung. Demgegenüber stehen kleine und mittelständische Unternehmen, die oft nicht über die Manpower und das Budget zur Digitalisierung wie Konzerne verfügen. Ein Patentrezept, wie Firmen den digitalen Strukturwandel meistern können, gibt es nicht. Die Unternehmen suchen nach Lösungen, und bereits 58 Prozent der deutschen Firmen bezeichnen sich als Nachzügler digitaler Verände-

rungen. Dabei gilt: Je kleiner das Unternehmen, desto größer wird der eigene Nachholbedarf eingeschätzt. Es droht eine Kluft zwischen kleinen und großen, stark digitalisierten Unternehmen zu entstehen.

VERÄNDERUNG MUSS VON MITARBEITERN GELEBT WERDEN

Die Digitalisierung wird inzwischen fast ausschließlich als Chance angesehen, trotzdem verzichtet fast jedes vierte Unternehmen auf eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels. Rund jedes zweite Unternehmen (54 %) hat in der Vergangenheit in die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle investiert, stellte dann aber zunächst keine Ressourcen mehr bereit. Nur 15 Prozent haben einen Digitalverantwortlichen eingestellt. Zum Vergleich: Beim Digitalisierungsspitzenreiter Finnland gelten 75 Prozent der Unternehmen als digitalisiert, in Dänemark sind es 65 Prozent, in den Niederlanden 60 Prozent. Kurzum: In Deutschland wird die Digitalisierung eher als Selbstläufer angesehen. Eine aktive Strategie verfolgen? Fehlanzeige!

Auf diese Weise werden gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen mangels Fachkräften, Zeit und Geld oft nur technische Innovationen realisiert. Die enormen Gestaltungsmöglichkeiten bleiben auf der Strecke. Denn bei der Digitalisierung spielt nicht nur der Faktor Technologie eine wichtige Rolle. Viel entscheidender ist der Faktor Mensch. Gerade der Mensch

steht mit seinen Kompetenzen, Potenzialen und der Fähigkeit zum vernetzten Denken und Arbeiten im Zentrum der digitalen Transformation.

MENSCHLICHE KOMPETENZEN SIND UNVERZICHTBAR

Denn genau diese Methoden- und Sozialkompetenzen sind neben der Beherrschung digitaler Tools unverzichtbar, wenn es um die effektive Umsetzung neuer Technologien geht. Problemlösungskompetenz und die Kommunikationsfähigkeit in Veränderungsprozessen zählen laut Stifterverband zu den Future Skills, die in den nächsten Jahren besonders wichtig für Mitarbeiter und Unternehmen werden (Stifterverband 2018).

Ein Bedarf von rund 700 000 Personen mit technologischen Fähigkeiten, aber auch ein Weiterbildungsbedarf von jeweils mehr als 2,4 Millionen Erwerbstätigen bei überfachlichen Qualifikationen – mit diesem Fazit verdeutlicht der Stifterverband die Dimension der notwendigen beruflichen Erweiterung von Schlüsselqualifikationen in Deutschland bis 2023. Das sogenannte Future Skills Framework umfasst 18 Fähigkeiten; die wichtigsten überfachlichen Fähigkeiten und gleichzeitig Schlüsselqualifikationen für den digitalen Wandel beziehen sich auf das digitale Lernen und die neuen Techniken der Zusammenarbeit.

Die von den meisten Mitarbeitern benötigte Fähigkeit der Zukunft ist die Kollaboration, neun von zehn Beschäftigten sollten sie beherrschen. Bezogen auf den Weiterbildungsbedarf sollten die Kollaboration und die digitale Interaktion bis 2023 bei rund 2,8 Millionen Personen trainiert werden. Allerdings scheinen Arbeitnehmer in Deutschland die Auswirkungen der Digitalisierung, bezogen auf die Veränderung ihres Arbeitsplatzes und ihre berufliche Entwicklung, zu unterschätzen. Die Future Skills-Studie, welche der Stifterverband gemeinsam mit McKinsey herausgegeben hat, deckt auf, dass lediglich 18 Prozent der Be-

schäftigten denken, ihre Fähigkeiten müssen erweitert werden.

Diese Diskrepanz rücken Arbeits- und Organisationsforscher gerade und betonen: Ein Unternehmen kann den eigenen Grad der Digitalisierung nur gemeinsam mit den Mitarbeitern und von innen heraus erhöhen. „Es müssen Veränderungsprojekte entstehen!“, sagt der Arbeitssoziologe Dr. Martin Kuhlmann, Direktor am Soziologischen Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen, der sich in anwendungsnahen Grundlagenforschungsprojekten mit dem Themenfeld Digitalisierung und Arbeit beschäftigt und über vertiefende Einblicke bei Volkswagen, Bosch, Sennheiser und Rossmann verfügt.

Kuhlmann meint: „Digitalisierung kann nicht von oben verordnet werden. Sondern es gilt, Beschäftigte auf den Weg zu schicken und sie zu befähigen, zu Treibern der Digitalisierung zu werden. Dazu benötigen sie entsprechende Freiräume und Befugnisse.“ Das Projekt „ManKom – Management von Kompetenzverschiebungen“ des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW) hält er diesbezüglich für „sehr sinnvoll“.

MITARBEITER ALS TREIBER INTERNER TRANSFORMATIONS-PROZESSE

Für sieben Unternehmen aus der Region Weser-Ems entwickelt das BNW derzeit in einem Modellprojekt Strategien und Tools zur Gestaltung des digitalen Wandels. Mit dem von der niedersächsischen NBank über die Richtlinie „Soziale Innovation“ geförderten Projekt ManKom geht das Bildungsunternehmen noch einen entscheidenden Schritt weiter: Das BNW entwickelt Vertreter aus regionalen Firmen zu sogenannten Digital Scouts. Als Digital Scouts werden Mitarbeiter aktive Gestalter des internen Transformationsprozesses. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. Gleichzeitig begleiten sie die Einführung neuer

Technologien und treiben so Veränderungen im Unternehmen voran. Neben dem Blick auf neue Technologien stärken sie das Bewusstsein für die Kompetenzen der Mitarbeiter. Vom öffentlichen Dienst bis zum Mittelständler – Unternehmen aus jeder Branche möchten im Rahmen ihres digitalen Strukturwandels bei ihren Mitarbeitern für Klarheit sorgen und Handlungsoptionen aufzeigen.

Im Zuge des Digitalisierungsprozesses stehen Unternehmen vor vielfältigen Problemen. „Wir arbeiten mit Unternehmen zusammen, in der die Haltung von Chef und Mitarbeiter nicht unterschiedlicher sein könnte. Der Firmenchef will agil arbeiten, der Mitarbeiter aber nicht. Hier sind Kommunikationsstärke und das positive Aktivieren von Veränderungsbereitschaft gefragt. Die Realität zeigt uns aber auch, dass Management und Mitarbeiter in Unternehmen oft nicht bereit für Veränderungen sind. Keiner kommt darum herum. Denn nur so kann man im dynamischen Wettbewerb auch künftig bestehen“, erklärt Peter Grünheid, Leiter des Projekts ManKom beim BNW. An dieser Stelle sollen in kleinen und mittleren Unternehmen Digital Scouts Schwung in die Sache bringen.

Mithilfe von Umfragetechniken hat das BNW im vergangenen Jahr Firmen dabei unterstützt, Mitarbeitende zu finden, die sich als Digital Scouts eignen. Die interessierten regionalen Firmen sprachen ihre Führungskräfte, Ausbilder und Schichtleiter an, die bereits an Schnittstellen agieren. Abseits der Funktion kamen für die Tätigkeit als Digital Scouts auch Beschäftigte mit einer hohen Sozialkompetenz infrage. Mit Eigenschaften und Fähigkeiten wie Gestaltungswillen, Entscheidungsfreude und natürlich Lust an der Veränderung unterstützt ein Digital Scout die erfolgreiche Digitalisierung im Unternehmen.

Zehn angehende Digital Scouts aus sieben Firmen unterschiedlicher Branchen befinden sich derzeit in der praktischen Workshop-

phase des BNW, in der neben fachlichem Input vor allem der individuelle Praxisbezug im Vordergrund steht. „Wir wollen unser Dokumentationssystem auf iPads umstellen. Da müssen alle mitziehen und fit gemacht werden. Mein Ziel ist es, dem Prozess eine Struktur zu geben und das richtig aufzubauen“, sagt etwa Maren Boomgaarden vom Pflegedienst Hoffmann in Emden.

VERÄNDERUNG UND INNOVATION VORANBRINGEN

Wie alle Teilnehmenden bringt Boomgaarden Veränderung und Innovation in der Firma voran. „Gleichzeitig schauen wir gemeinsam auf künftig benötigte Kompetenzen, sowohl bei Führungsaufgaben wie Auszubildenden. Den internen Know-how-Aufbau entwickeln, um digitale Techniken wachstumsorientiert einsetzen zu können, ist die zentrale Aufgabe, der sich jedes Unternehmen stellen muss“, sagt ManKom-Projektleiter Grünheid. Gleichzeitig gilt es, die Motivation der Kollegen für die Erweiterung eigener Kompetenzen und für den firmeninternen Wandel nicht aus den Augen verlieren.

Aus diesem Grund reizten Maximilian Nitsch vom Autohaus Wako in Delmenhorst die Aufgaben eines Digital Scout: „Es verändert sich viel im Autohandel, allein schon die Technologien, die in den Fahrzeugen verbaut werden. Schulungen sind nötig, damit jeder, der hier tätig ist, alle Programme beherrscht. Die Mitarbeiter müssen sich verstärkt mit neuen Systemen auseinandersetzen. Und wir müssen uns zusammen als Unternehmen weiterentwickeln. Ich erhoffe mir vom Projekt ManKom, dass ich eine klarere Rolle habe, die von den Mitarbeitern wie von der Geschäftsführung anerkannt ist. Diese beinhaltet, dass die Kollegen sich an mich wenden können und ich ihnen weiterhelfen kann in der digitalen Transformation. Als Administrator bin ich in den technischen Aspekten schon relativ weit, jetzt möchte ich daran arbeiten, die Kollegen zu motivieren.“

VERNETZEN UND GESTALTEN IM REGIONALEN NETZWERK

Komplexe Probleme lassen sich im Rahmen von Kooperationen oft am leichtesten und schnellsten lösen. Um in bestimmten Fragen weiterzukommen oder Synergieeffekte zu schaffen, wird es in Zukunft immer häufiger auch Kooperationen zwischen Wettbewerbern geben. Dazu hat das BNW in der Region Weser-Ems mit ManKom ein regionales Netzwerk geschaffen, um den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu fördern. Unter anderem wird dieses Projekt auch vom Arbeitgeberverband Nordmetall unterstützt. Die Region Weser-Ems reicht vom Küstenraum der Nordsee über das Emsland bis zum Osnabrücker Bergland und besteht aus zwölf Landkreisen sowie fünf kreisfreien Städten.

Den am ManKom-Projekt beteiligten Unternehmen bietet sich vor Ort die Chance, in einem starken Verbund voranzukommen. Deshalb steht das Teilen von Lösungen bei den Austauschtreffen im Vordergrund. Denn nur geteilte Erfahrungen, das gegenseitige Feedback und das Aufgreifen neuer Perspektiven aus unterschiedlichen Branchen lassen den Erfahrungsschatz der Digital Scouts wachsen – und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens sichern.

„Die künftige Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts hängt davon ab, wie gut kleine und mittlere Unternehmen die Digitalisierung bewältigen. Wichtig ist, diesen Prozess aktiv anzugehen und dabei auch die soziale Komponente der Entwicklung im Auge zu behalten“, sagt der Landesbeauftragte für regionale Landesentwicklung Weser-Ems, Franz-Josef Sickelmann. Um die Region zukunftsfest zu machen, müssten die Potenziale des Wirtschaftsraums umgehend genutzt werden.

Mehr als ein Viertel aller Niedersachsen wohnt in der Region Weser-Ems, Tendenz steigend. Zahlreiche Zulieferer und Dienst-

leister sind mit der Wasserwirtschaft verbunden. Mehr als 18 000 Beschäftigte arbeiten in der maritimen Wirtschaft, weitere innovative Wirtschaftszweige und Jobmotoren tun sich auf. Das Emsland ist als ein Standort für die Gigafabriken von Tesla zumindest im Gespräch. Gleichzeitig tragen die Pläne von VW für ein Werk in Emden dazu bei, dass sich in der Region ein Kompetenzstandort für E-Mobilität mit Hafenanbindung herausbildet.

Wo sich derartige Investitionsmöglichkeiten auftun, muss das Gefüge des 15 000 Quadratkilometer großen Wirtschaftsraums mitziehen. Man will daher Kompetenzen vernetzen und Wissen teilen. Auch Universitäten, Fachhochschulen, Kammern, regionale Wirtschaftsförderung und andere Bildungsträger können zum Austausch innerhalb des Projekts dazustoßen. Wenn eine ganze Region mit Hochdruck digitalisiert wird, unterstützt ein Projekt wie ManKom sowohl mit einem effizienten Anschlag in den Unternehmen als auch mit einem veritablen Wissenstransfer zwischen Marktbegleitern und wichtigen Akteuren aus der regionalen Wirtschaft.

Das Projekt ManKom wird gefördert vom Land Niedersachsen im Rahmen des Programms „Soziale Innovation“ und ist für Unternehmen kostenfrei. ●

Literatur

- Bitkom (2019): Digitalisierung der Wirtschaft, www.bitkom.org/sites/default/files/2019-04/bitkom_charts_hub_-_digitalisierung_der_wirtschaft_10_04_2019_final.pdf (Stand: 17.1.2020)
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2018): Future Skills – welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen (Stand: 17.1.2020)