

Arbeitswelt 4.0

„Die Zukunft ist digital“

Von Claudia Tremel – 13. April 2018

Digitalisierung in Unternehmen: Den meisten ist klar, dass sie auf den Zug aufspringen müssen. Doch wie? Antworten finden Marina Mertens und Dr. Thilo Grundmann.



In der digitalen Welt ist Tempo angesagt.
Foto: envfx/Fotolia

Die Arbeitswelt 4.0 ist in vielen Organisationen noch nicht angekommen. Wozu das führen kann, zeigt der Fall Kodak. Der Pionier der Fotografie brachte 1888 die erste Kamera für Endverbraucher auf den Markt. Über Jahrzehnte galt die Firma als Ikone der Fotografie. 2012 kam das Aus, Kodak musste Insolvenz anmelden.

Der Konzern hatte die Umsetzung der digitalen Revolution im eigenen Unternehmen trotz des damals sehr innovativen CEOs, George M.C. Fisher, nicht hinbekommen. Wenn Großkonzerne mit ihrer umfangreichen Kapitalausstattung und ihren zahlreichen Fachexperten hier schon scheitern, vor welchen Herausforderungen stehen dann erst kleinere und mittelständische Unternehmen?

Treibende Kräfte der Digitalisierung

„Unternehmen, vor allem die KMUs, stehen auf der Bremse“, sagt Marina Mertens, Referentin für wissenschaftliche Weiterbildung. Doch in der digitalen Welt ist Tempo angesagt. Hemmungen vor Fehlentscheidungen und das Verharren in alten Mustern kontrastiert mit Risikobereitschaft und dem Mut für Neues.

„Ein Treiber der Digitalisierung sind die Kunden“, so Mertens. Mit digitalen Raffinessen ausgerüstete Produkte gehören ebenso in den Anforderungskatalog der Verbraucher wie einfache und schnelle Prozesse. „Endgeräte müssen kompatibel sein, der Kunde will über digitale Kanäle angesprochen werden, und legt ein Hacker-Angriff das digitale Netzwerk eines Unternehmens lahm, ist es erst mal zappenduster.“

Mitarbeiter sehen sich mit steigenden Ansprüchen an die eigenen Kompetenzen konfrontiert, manchen graut es regelrecht vor der Einführung neuer Digitaltechnologien und selbst jüngere Arbeitnehmer stehen Digitalisierungsinitiativen in Unternehmen mit gemischten Gefühlen entgegen. Auch unter Führungskräften macht sich Unsicherheit breit: Wohl dem Unternehmen, das einen Digital Leader in den Reihen seiner Führungskräfte weiß.

Was bedeutet der Begriff „Digital Leadership“?

Ein Definitionsversuch: „Ein Digital Leader kann Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens auf aktuelle Kundenanforderungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung ausrichten, gleichzeitig ergreift er die technologischen Chancen zur Optimierung von internen Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Und als Drittes versteht er es diesen tiefgreifenden Wandel, die digitale Transformation, im Unternehmen durch Changemanagement harmonisch zu implementieren.“ Die Führungsetage von Kodak ist durchgefallen. Der digitale Wandel ist ein Schreckgespenst. Oder etwa nicht?

Wie man Blockaden sprengt

„Der digitale Wandel bietet echte Chancen“, weiß Mertens. Die studierte Diplom-Betriebspädagogin leitet das Projekt graDUAL+, das durch den Europäischen Sozialfonds, der Europäischen Union und aus Landesmitteln des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg sowie des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst gefördert wird.



„Unsere wissenschaftliche Weiterbildungsreihe bietet Lösungen für Unternehmen, die die unterschiedlichsten Facetten der digitalen Transformation als Angebot begreifen wollen. Es werden praxisnahe Fallstudien vorgestellt und durch die Arbeit mit konkreten Beispielen führender digitaler Unternehmen erhält man ein Handwerkszeug, um die Digitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben.“

„Scrum – So schaffen sie das Doppelte in der Hälfte der Zeit“, „Digitale Plattformen – The winner takes it all“, „Die Blockchain Revolution“, „Smart Contracts“ und „Künstliche Intelligenz“, die Themenbausteine der Weiterbildungsreihe klingen nicht nach Langeweile. Die Teilnehmer bei Dr. Thilo Grundmann beispielsweise bauen mittels agiler Arbeitsmethoden eine Stadt aus Lego. Der Dozent an Hochschulen im In- und Ausland ist auch in leitender Position in einer deutschen Großbank tätig. Seine Themenfelder sind Unternehmensführung, Organisation, Mitarbeiterführung sowie Finanz- und Risikomanagement.

„Die Gestaltung des Kulturwandels von Unternehmen im Kontext der Digitalen Revolution, oder Evolution, ist mein Forschungsschwerpunkt. Das spielerische Ausprobieren neuer Verhaltensweisen hat sich bisher als einen sehr wirkungsvollen Ansatz herausgestellt, um einen nachhaltigen Kulturwandel zu ermöglichen.“

Nach seiner Erfahrung kommt der Unternehmenskultur eine Schlüsselrolle im digitalen Wandel zu. Denn erst die passende Kultur ermöglicht es, mittels agiler Arbeitsmethoden, wie z.B. Scrum, konsequent sämtliche Produkte, Dienstleistungen und Prozesse in der neuen digitalen Welt auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

„Viele Manager glauben, dass allein schon mit der Beauftragung eines Beraters und der Top-Down Durchführung von Digitalisierungsprojekten die Herausforderung zu lösen wäre“, so Grundmann. „Dies ist auch durchaus nachvollziehbar, denn in den vergangenen Jahrzehnten konnten so sehr viele Themen in Unternehmen recht erfolgreich umgesetzt werden. Mit der digitalen Revolution stehen viele Unternehmen jedoch vor gänzlich neuen Herausforderungen: Es reicht nicht mehr aus, nur Verhaltensweisen anzupassen, sondern jetzt bedarf es einer grundlegenden Weiterentwicklung der inneren Haltung

von nahezu allen Menschen im Unternehmen. Bei dem in letzter Zeit so oft in der Presse und in der Fachliteratur genannten Begriff der ‚Agilität‘ geht es insbesondere darum, dass sowohl jeder Mensch für sich als auch ganze Teams gemeinsam ihre bewussten und unbewussten Verhaltensweise – Stichwort: Autopilot – hinterfragen und gegebenenfalls anpassen.“

Weiterentwicklung in die richtige Richtung

Als Beispiel nennt Grundmann hier die schrittweise Entwicklung von mehr Selbstorganisation in ehemals stark hierarchisch geführten Unternehmen. Viele Führungskräfte senden hier oft unbewusst die Botschaft an die Teammitglieder: Entscheidet selbst – und so wie ich es gerne hätte. So kann Selbstorganisation jedoch nicht funktionieren, da die Teammitglieder sehr schnell merken, dass sie nicht wirklich selbstständig Entscheidungen fällen dürfen.

Innovative Coaching-Methoden, wie beispielsweise das von Jurgen Appelo entwickelte „Delegation Poker“, ermöglichen es hier auch eher „sachorientierten“ Führungskräften in einem konstruktiven Umfeld ihr Führungsverhalten zu reflektieren und sich beim „Loslassen“ schrittweise weiterzuentwickeln. „Dies kann ein ganz wichtiger Schritt auf der erfolgreichen Reise in die neue digitale Welt sein“, bestätigt Grundmann.

„Meine persönliche Mission als zertifizierter Coach ist es hier, Menschen einzuladen, zu ermutigen und zu inspirieren mit Mut und Zuversicht ihre Haltung zu hinterfragen und in eine für sie passende Richtung weiterzuentwickeln.“

Agile Arbeitsmethoden setzen Kräfte frei

Als Dozent ermöglicht er es Studierenden und Seminarpartnern die Kraft und Effektivität agiler Arbeitsmethoden selber zu erleben. Im Projekt „Agile live! Wir bauen eine Stadt“ haben beispielsweise die Teilnehmer die Gelegenheit, selber Teil eines interdisziplinären und selbstorganisierten Teams zu sein. Schritt für Schritt erwacht die Stadt zum Leben.

Das Team erlebt live, wie vertrauensvolle und höchst effektive Teamarbeit gelingen kann. Doch das ist längst nicht alles. Um möglichst viele Menschen für die gemein-



same Reise in die digitale Zukunft zu gewinnen, haben in seinen Vorlesungen und Seminaren die Menschen die Chance, eine dreiminütige Sprungbrett-Rede individuell zu entwickeln und vorzutragen. Ein gutes Training für reale Berufssituationen. Der Transfer von eigenen positiven Erfahrungen und Aha-Effekten in den persönlichen Berufsalltag und die Teamarbeit fällt hierdurch viel leichter, sagen die Teilnehmer. Und es setze bei vielen Menschen im Unternehmen neue Kräfte frei. Damit der Weg in die digitale Zukunft gelingt.



Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Master-Studiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft**, **Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.

