

VON DER ALTEN IN

Wir betreten eine neue Ära, in der Mitarbeitende Verantwortung annehmen, eigenständig denken, experimentieren. Teams arbeiten auf Augenhöhe mit der Führungsebene zusammen. Die treibende Kraft ist die Digitalisierung, die keine Rücksicht auf Standorte oder Unternehmensgrößen nimmt. Dennoch besteht weiterhin eine „alte Welt“ in vielen deutschen Unternehmen. Dort delegieren Vorgesetzte, Mitarbeitende führen Anweisungen aus. Digitale Unternehmen, die in der „neuen Welt“ agieren, fahren auf der Überholspur. Wie das funktioniert, zeigen Siemens, ISEKI-Maschinen und Eckes-Granini.

TEXT



Prof. Dr. Markus H. Dahm
Organisationsentwicklungsexperte
und Berater für Strategie, Digital
Change und Transformation.
Er lehrt und forscht an der FOM
Hochschule für Oekonomie &
Management, Hamburg / Essen.
markus.dahm@fom.de



Svenja Ristau
Senior Consultant, Möhrle
Happ Luther, Hamburg,
und Absolventin der FOM
Hochschule für Oekonomie &
Management



die neue Welt

Warum Unternehmen ein
Digital Mindset brauchen

Echte, transformative Veränderungen von Geschäftsmodellen sind selten: Im World Digital Competitiveness Ranking 2023 belegt Deutschland, was digitale und technologische Fähigkeiten betrifft, nur den 58. Platz unter 64 Ländern.

Um den Übergang von der alten in die neue Welt zu schaffen, ist ein langer Weg erforderlich, der eine Weiterentwicklung der Denk- und Handlungsweise sowie die Entwicklung eines entsprechenden Mindsets beinhaltet. In der digitalisierten Welt wird oft betont, dass ein Digital Mindset die digitale Transformation begleiten muss. Eine Analyse der Entwicklung der Digitalkompetenzen in deutschen KMU zeigt jedoch eine Stagnation seit 2018, wobei rund vier von fünf Mittelständlern einen erheblichen Mangel an digitaler Kompetenz aufweisen (Leifels 2020). Diese Tatsache ist besorgniserregend, da der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet: Er umfasst 99 Prozent aller Unternehmen, ist ein zentraler Motor für Beschäftigung und gewährleistet die wirtschaftliche Stabilität Deutschlands.

Trotz der technologischen Fortschritte hinkt die digitale Entwicklung in Deutschland hinter ihren Möglichkeiten her. Echte, transformative Veränderungen von Geschäftsmodellen sind bei kleinen und mittelständischen Unternehmen selten, eine umfassende digitale Transformation findet nur in Ausnahmefällen statt. Dies wird deutlich, wenn man einen internationalen Vergleich heranzieht: Im World Digital Competitiveness Ranking 2023 belegt Deutschland in den Kategorien digitale und technologische Fähigkeiten den niedrigen 58. Platz von 64 Ländern (IMD 2023, 93). Dies verdeutlicht, dass es vor allem an den erforderlichen Fähigkeiten und einem ausgereiften Digital Mindset mangelt, was einen dringenden Handlungsbedarf signalisiert.

Traditionelle Strukturen und langsame Entscheidungsprozesse stellen Hindernisse für die Transformation dar. Eine ausgeprägte Risikoaversion und die Fixierung auf die Optimierung bestehender Abläufe verhindern, dass Unternehmen den Wandel proaktiv vorantreiben. Im Gegensatz dazu haben globale Vorreiter wie Apple, Bosch oder IBM ihre internen Prozesse vollständig digital vernetzt, agieren flexibler und integrieren ihre Mitarbeitenden aktiv in den Transformationsprozess.

Trotz des allgemeinen Bewusstseins für den digitalen Wandel ist das Wissen über die Nutzung der damit verbundenen Chancen unzureichend. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf Produktivitätsgewinne durch den Einsatz digitaler Technologien und sind der Meinung, dass fehlende Investitionen in Technologie, Robotik, IT oder Künstliche Intelligenz die Hauptursache für Produktivitätsnachteile sind. Obwohl über Digitalisierung und Big Data positiv gesprochen wird, führt dies dazu, dass Büroarbeitende heute mit einer überwältigenden Menge an Daten konfrontiert sind. Die Vielzahl an Dashboards, PowerPoint-Präsentationen, Berichten und anderen datengesteuerten Elementen überfordert die Mitarbeitenden und beeinträchtigt ihre Fähigkeit, sich anzupassen.

Unternehmen fokussieren sich zwar verstärkt auf die digitale Transformation, vernachlässigen jedoch oft, dass die Implementierung von Technologien und digitalen Veränderungen umfassende Vorbereitungen und den Aufbau von Kompetenzen und technologischen Fähigkeiten in der Belegschaft erfordert. Darüber hinaus ist es entscheidend, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Fähig-

keiten zu nutzen, um neue Möglichkeiten zu schaffen. Ein Digital Mindset ist unerlässlich, damit sie nicht überfordert sind von Datenmengen und neuen technologischen Tools.

Der Verband der Unternehmerinnen in Deutschland hat diese Defizite erkannt und betont, dass mehr Transparenz und Wissen über den Einsatz digitaler Technologien in Unternehmen erforderlich sind. Kleine und mittlere Unternehmen benötigen konkrete Maßnahmen, um Vorbehalte gegen die Digitalisierung abzubauen und das notwendige Wissen aufzubauen. Ein Digital Mindset ist kein Luxus mehr, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Im Folgenden werden drei Best-Practice-Beispiele von Großunternehmen und aus dem Mittelstand näher beleuchtet.

Siemens: Kultur des lebenslangen Lernens

Um in der sich rasant wandelnden digitalen Welt nicht nur Schritt zu halten, sondern sie aktiv mitzugestalten, hat der Münchener Siemens-Konzern eine Kultur des lebenslangen Lernens etabliert. Das strategische Ziel ist, ein unternehmensweites neues Denken zu fördern, das die Grenzen des menschlichen Potenzials aufhebt. Mitarbeitende sollen sich flexibel an die dynamische digitale Landschaft anpassen und innovative Lösungen für die Kunden entwickeln können. Siemens ermutigt seine Mitarbeitenden, kontinuierlich zu lernen, neu zu denken und sich weiterzuentwickeln (Lang 2022):

\ **Moderne Lernphilosophie:** Siemens hat eine moderne Lernphilosophie entwickelt, die neue Strukturen und Kompetenzen erfordert. Dazu gehören die be-

reichsübergreifende Zusammenarbeit, die Fähigkeit zur Datenanalyse, ein tiefes Verständnis für digitale Geschäftsumgebungen und die Gestaltung nahtloser digitaler Lernerfahrungen. Auch menschenzentrierte Fähigkeiten wie Kreativität, Initiative, emotionale Intelligenz und Führung werden in der neuen Lernphilosophie betont. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurden traditionelle Lernrollen und -fähigkeiten schrittweise ausgelagert und der Fokus auf Bereiche gelegt, die einen größeren Einfluss auf das Geschäft haben, wie die gemeinsame Entwicklung von Lösungen mit den Geschäftsbereichen und die Gestaltung des gesamten Lernumfelds. Dabei wurde darauf geachtet, die Zusammenarbeit innerhalb der Teams, abteilungsübergreifend und mit externen Partnern zu stärken (Abb. 1).

Unterstützendes Umfeld: Siemens hat Maßnahmen ergriffen, um ein unterstützendes Umfeld für lebenslanges Lernen zu schaffen. Lernen wird nicht auf formelle Schulungen beschränkt, sondern soll kontinuierlich in den Arbeitsalltag integriert werden. Dabei wird auf unterschiedliche Lerntypen eingegangen. Einige Mitarbeitende lernen visuell, während andere kinästhetisch am besten in einer praktischen Umgebung lernen. Die neue digitale Lernplattform ermöglicht es den Mitarbeitenden, Lernmöglichkeiten zu entdecken, die auf ihre individuelle Entwicklung, ihr Fähigkeitsniveau und ihren Lernstil zugeschnitten sind, um ihnen persönlich wie beruflich zu helfen.

Entwicklung für alle: Um die Stärken der Mitarbeitenden zu entdecken, bietet Siemens Selbstreflexionsprogramme an, die dabei unterstützen, Stärken zu erken-

Lernphilosophie bei Siemens



Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung

Selbstorganisation bei ISEKI-Maschinen



Abb. 2 | Quelle: eigene Darstellung

nen, wirksame Selbstfürsorgestrategien zu erlernen und neue Entwicklungschancen für die Zukunft zu identifizieren. Coaching und Mentoring werden als wichtige Methoden zur Förderung der persönlichen Entwicklung eingesetzt, ebenso Kurse zu Achtsamkeit und positiver Psychologie. Die Identifizierung herausfordernder Auf-

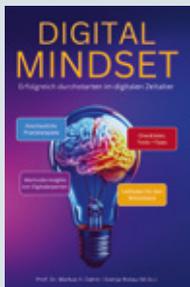
gaben für Mitarbeitende, um zu wachsen, ist Teil der Lernkultur. Bei Siemens wird das Erlernen neuer Fähigkeiten als ein kontinuierlicher Prozess betrachtet, bei dem Mitarbeitende von anderen lernen und bestehende Ressourcen zur Erweiterung und Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten nutzen sollen.

Mitarbeitende sollen nicht auf Anweisungen warten, sondern ermutigt werden, ihr berufliches Fortkommen selbst in die Hand zu nehmen. Eine moderne, umfassende Lernphilosophie ebnet den Weg zu einem neuen Mindset.

Karriereentwicklung ist ein weiterer entscheidender Faktor. Mitarbeitende sollen nicht auf Anweisungen von Manager*innen warten, sondern ermutigt werden, ihre Karrieren selbst in die Hand zu nehmen, sich aus ihrer Komfortzone zu befreien und neue Beziehungen aufzubauen, um ihre individuellen Karrierewege zu verfolgen. Siemens wird das lebenslange Lernen weiter vorantreiben und das Lernerlebnis für die Mitarbeitenden noch modularer und leichter konsumierbar in den Arbeitsalltag integrieren. Durch die Umstellung von einem traditionellen Lernansatz auf eine moderne, umfassende Lernphilosophie, die sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung umfasst, ist bereits ein erster Wandel hin zu einem neuen Mindset erfolgt. Eine Kultur des lebenslangen Lernens fördert das digitale Mindset.

Praxisguide für den Mittelstand

Eine Wegbeschreibung zur digitalen Meisterschaft versprechen Professor Markus H. Dahm und Svenja Ristau in ihrem Buch „Digital Mindset“. Es richtet sich an mittelständische Unternehmen, die die technologischen Herausforderungen in Chancen umwandeln wollen. Strategien aus erfolgreichen Transformationsprojekten, praxiserprobte Techniken zur Aktivierung der Mitarbeitenden, Checklisten und Insights von Digitalexpert*innen sollen zu Innovation und zukunftsorientiertem Denken anregen.



Markus H. Dahm / Svenja Ristau Digital Mindset. Erfolgreich durchstarten im digitalen Zeitalter.

Markus Dahm Publishing / 208 S. / 32,99 € / ISBN 978-3-69053-002-6

Deutsche KMU können die beschriebene Herangehensweise von Siemens zur Förderung der Lernkultur adaptieren. Indem sie ähnliche Ansätze zur kontinuierlichen Weiterbildung und persönlichen Entwicklung ihrer Mitarbeitenden implementieren, können sie sich besser auf die Anforderungen des digitalen Zeitalters vorbereiten. Denn es spielt keine Rolle, ob es sich um ein kleines, mittelständisches, großes deutsches oder globales Unternehmen handelt – die Grundprinzipien des lebenslangen Lernens sind für alle Unternehmen gleichermaßen relevant.

ISEKI-Maschinen: Ein Weg zur Selbstorganisation

Die ISEKI-Maschinen GmbH, Meerbusch, bietet seit 1968 Produkte für die Landschaftspflege und Wegetechnik an. Das mittelständische Unternehmen beschäftigt 215 Mitarbeitende. Geschäftsführer Martin Hoffmann erklärt in einem Interview, wie sich ISEKI-Maschinen von einer klassischen Abteilungsstruktur mit zentraler Entscheidungsfindung zu selbstorganisierten Teams entwickelt hat. Ziel ist es, ein flexibles und kontinuierlich verbessertes Unternehmen zu schaffen, das im digitalen Zeitalter bestehen kann. Dafür sind ein grundlegendes Umdenken und eine neue Denkweise nötig (Hofert 2018, 212 ff.):

\ **Selbstorganisation:** ISEKI-Maschinen startete einen Test mit 50 Mitarbeitenden, um den Ansatz der Holacracy einzuführen und Hierarchien abzubauen. Dieser erste Versuch führte jedoch zu Unsicherheit, da es kein gemeinsames Verständnis von Selbstorganisation, Zielen oder einer Vision gab. Dennoch setzte dieser Versuch eine Dynamik in Gang. ISEKI-Maschinen

unternahm einen neuen Anlauf und führte die agile Gewaltenteilung ein. Abteilungsübergreifende Teams mit verschiedenen Rollen entstanden.

\ **Visualisierung und Transparenz:** Um Prozesse verständlich zu machen, wurden unternehmensweit Kanban-Boards eingeführt. So wissen alle Mitarbeitenden, wer gerade was bearbeitet. Zusätzlich gibt es Metaboards, auf denen Fortschritte und Rückschläge auf dem Weg zur Selbstorganisation sichtbar sind. Dies fördert das Verständnis und die Akzeptanz für Veränderungen und ermöglicht die Beteiligung der Belegschaft.

\ **Ausbildung von Coaches:** Damit Selbstorganisation funktioniert, braucht es unterstützende Führung und engagierte Mitarbeitende. Deshalb wurden einzelne Mitarbeitende in einem zweimonatigen Kurs zu Coaches ausgebildet. Diese begleiten die Teams bei der Selbstorganisation und fördern eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung. Die Coaches vermitteln Techniken zur Selbstreflexion und Konfliktlösung, um die Zusammenarbeit zu stärken. Ein Coach betreut jeweils zehn Mitarbeitende.

\ **Ergebnisse und Ausblick:** ISEKI-Maschinen fördert weiterhin die Selbstorganisation. Diese Initiative hat zu bedeutenden Veränderungen geführt. So wird keine Personalabteilung mehr benötigt, da die Teams eigenverantwortlich neue Kolleg*innen einstellen. Die Neuausrichtung der Unternehmensstruktur hat das Mindset verändert. Der Fokus liegt nun auf Eigenverantwortung und der Abkehr von traditionellen Strukturen. Diese Herangehensweise bietet einen wertvollen Ansatzpunkt für deutsche KMU. Durch die Übernahme

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens muss nicht allein von der Geschäftsleitung bestimmt werden: Ein interdisziplinäres Strategieteam ermöglicht die Teilhabe von Mitarbeitenden aller Abteilungen und Hierarchieebenen.

Nicht die Technik ist der entscheidende Hebel – vielmehr entsteht ein Digital Mindset durch Offenheit, Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Agilität.

dieser Best Practices können auch andere Unternehmen ihre Strukturen und Denkweisen an die Anforderungen der digitalen Transformation anpassen (Abb. 2).

Eckes-Granini: Vertrauen und Mitgestaltung

Als einer der renommiertesten Markenartikelhersteller mit einer langen Tradition hat Eckes-Granini Deutschland, Hennef (Sieg), einen Kulturwandel durchlaufen, der das Unternehmen zu einem Vorreiter in der Getränkebranche gemacht hat. Statt von aufstrebenden Start-ups verdrängt zu werden, hat Eckes-Granini die Einbindung und das Vertrauen seiner Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie gerückt. Dies wird deutlich bei den jährlichen Kick-off-Events, die nicht nur als Maßnahme zur Stärkung des Teamgeists dienen, sondern auch als Plattform für kreative Ideen und den Austausch von Erfahrungen (Purps-Pardigol 2015, 75 ff):

\ **Partizipative Unternehmensstrategie:** Eckes-Granini verfolgt einen innovativen Ansatz, indem es die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht allein von der Geschäftsleitung bestimmen lässt. Stattdessen wird ein interdisziplinäres Strategieteam gebildet, das Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen einbezieht. Diese partizipative Vorgehensweise hat sich als erfolgreich erwiesen, insbesondere bei der Umstellung von Glas- auf PET-Flaschen, die maßgeblich zur Umsatzsteigerung beitrug. Das Unternehmen investiert kontinuierlich in die Weiterbildung seiner Mitarbeitenden und ermutigt sie, an Prozessen mitzuwirken.

\ **Gemeinsame Entscheidungsfindung, gemeinsames Lernen:** Eckes-Granini legt großen Wert darauf, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Dies geschieht durch Workshops und regelmäßige Treffen des Strategieteams, in denen Herausforderungen und Zukunftsaussichten diskutiert werden. Aus diesen Gesprächen resultieren nicht nur strategische Empfehlungen, sondern auch Lösungen, die direkt in die Praxis umgesetzt werden können. So konnten Mitarbeitende beispielsweise die existenzielle Bedrohung durch das Einwegpfand frühzeitig erkennen und rasche Maßnahmen zur Umstellung auf PET-Flaschen vorschlagen.

\ **Offene Unternehmenskultur:** Um das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeitenden zu stärken, veranstaltet Eckes-Granini regelmäßig Kick-off-Events, bei denen sich alle Beschäftigten in einer kreativen Umgebung austauschen können. Diese Events bieten Raum für persönliche Entfaltung und fördern die Identifikation mit dem Unternehmen. Die Events reichen von Workshops bis zu Vorträgen von externen Experten, was es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich einzubringen und voneinander zu lernen.

Eckes-Granini sieht sich weiterhin Herausforderungen gegenüber, beispielsweise steigenden Rohstoffpreisen. Dennoch vertraut das Management auf die kollektive Intelligenz seiner Mitarbeitenden und gibt ihnen Raum, sich aktiv einzubringen. Diese Ansätze zur Mitgestaltung und Offenheit sind entscheidend für die Entwicklung eines digitalen Mindsets im Unternehmen. Die Erfahrungen von Eckes-Granini liefern wertvolle Erkenntnisse für deutsche KMU, die ähnliche partizipative und innovative

Methoden implementieren möchten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Fazit

In einer sich schnell verändernden Welt ist das Digital Mindset für deutsche KMU unverzichtbar. Es sichert ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihren langfristigen Erfolg. Die Herausforderungen sind klar: hierarchische Strukturen, veraltete Führungsstile, starre Unternehmenskulturen. Diese Barrieren lassen sich jedoch überwinden. Der Mensch steht im Mittelpunkt der digitalen Transformation. Ein Digital Mindset entsteht nicht durch Technik, sondern durch Offenheit, Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Agilität. Unternehmen können diese Fähigkeiten durch gezielte Maßnahmen fördern. Ein Digital Mindset ist kein Endzustand, sondern ein fortlaufender Prozess. Durch Schulungen, transparente Kommunikation und die Anpassung an neue Herausforderungen können Unternehmen langfristig profitieren.

Literatur

Hofert, S. (2018): Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, Wiesbaden

IMD (2023): IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023; www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking

Lang, L. (2022): Enter the learning zone: Siemens employees embrace a growth mindset through lifelong learning, in: TD Magazine, 76 (4), 30-35

Leifels, A. (2020): Mangel an Digitalkompetenzen bremst Digitalisierung des Mittelstands – Ausweg Weiterbildung?, in: KfW Research, 277; www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-277-Februar-2020-Digitalkompetenzen.pdf

Purps-Pardigol, S. (2015): Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern, Frankfurt / New York