

Chefsache Digitalisierung – Und was machen die Mitarbeiter?

In vielen Unternehmen ist das Thema „Digitalisierung“ direkt beim Top-Management aufgehängt. Während sich viele Führungskräfte bereits intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und richtungsweisende Entscheidungen über die zukünftigen Einsatzgebiete neuer Geschäftsmodelle und digitaler Technologien getroffen haben, kennen die vielen Mitarbeiter in den Fachbereichen das Thema jedoch häufig nur über neueste Meldungen aus dem Intranet oder aus unternehmensinternen Newslettern. Aber auch dort finden sich hauptsächlich interessante Videos von Führungskräften in Workshops und die Beschreibung einiger Leuchtturmprojekte. Die brennendsten Fragen der Mitarbeiter bleiben dort in den meisten Fällen jedoch unbeantwortet:

- > Was bedeutet „Digitalisierung“ für mich?
- > Sind meine Skills noch ausreichend? Welche neuen Fähigkeiten muss ich mir aneignen?
- > Welche Auswirkungen hat dieses Thema auf meine Arbeit?
- > Was muss ich in Zukunft können?



Die Antwort auf diese Fragen lautet in vielen Fällen immer noch: „Das weiß man noch nicht genau.“ Und dies stellt eigentlich auch kein Problem dar, da sich viele Unternehmen noch am Anfang ihrer digitalen Transformation befinden. Und dass, obwohl die Digitalisierung bereits mit dem Einsatz von Computern in Unternehmen vor über 40 Jahren begonnen hat. Dennoch verspüren Unternehmen gerade im Moment einen enormen Druck: die gestiegene Rechenleistung, der weltweite Ausbau des (mobilen) Internets und nicht zuletzt die Globalisierung erzeugen diesen. Kreative Köpfe im Silicon Valley stürzen mit ihren Ideen ganze etablierte Branchen in Krisen (z. B. *Uber*). Innovationen gab es früher auch, der Unterschied zu den vergangenen Zeiten liegt aber vor allem darin, dass sich neue Geschäftsmodelle und Technologien viel schneller verbreiten, somit der Erfolg deutlich schneller sichtbar wird und zu langsame Wettbewerber abgehängt werden. Damit einhergehend ist eine gesteigerte Erwartungshaltung der Kunden zu beobachten, da diese sich nur noch am Leistungsportfolio des Branchenprimus orientieren.

Während sich in der Vergangenheit Veränderungen eher langsam durchgesetzt haben, ist die Geschwindigkeit, mit der sich Änderungen im Zeitalter der Digitalisierung durchsetzen werden, enorm gestiegen. Mitarbeiter müssen deutlich schneller Lösungen finden, um nicht von Konkurrenzunternehmen abge-

hängt zu werden. Ohne Grundverständnis für die verfügbaren Technologien werden Mitarbeiter aus den Fachbereichen jedoch kaum in der Lage sein, Optimierungspotenziale durch den Einsatz von bspw. „Artificial Intelligence“ oder „Blockchain“ zu identifizieren.

Oftmals gibt es in Unternehmen einzelne Mitarbeiter oder Projektteams, die sich mit neuen Technologien beschäftigen und diese bewerten. Häufig werden die gewonnenen Erkenntnisse nach der Durchführung des entsprechenden Projekts jedoch nicht in der Breite mit den Mitarbeitern der Fachbereiche geteilt. Das Themenfeld „Digitalisierung“ wird auf diese Weise für die Mitarbeiter nur in Form von weiteren Projekten sichtbar. Die unumkehrbaren Veränderungen, die damit einhergehen, werden dadurch nicht spürbar. Das Weiterdenken des Ist-Zustands und Ideen für zukunftsweisende Entwicklungen und Gestaltungsvisionen bleiben somit aus oder werden massiv erschwert, weil in ihrer Bedeutung unterschätzt.

Da, wie eben erläutert, in den meisten Unternehmen die Digitalisierungsprojekte vom CIO bzw. der IT-Abteilung angestoßen werden, sind die vielen Veränderungen, die auf die Mitarbeiter zukommen könnten, noch gar nicht in den Fachbereichen angekommen. Digitalisierung spielt sich also bisher vor allem auf Management-Ebene und der IT-Abteilung ab. Damit werden die Mitarbeiter in den anderen Fachbereichen nicht konsequent und kon-



tinuierlich an neue Technologien und Arbeitsweisen herangeführt und bleiben außen vor.

Unternehmensentscheider müssen Digitalisierung also als einen langfristigen Prozess und nicht als ein einmalig oder mehrfach durchzuführendes Projekt begreifen. Aufgrund der Langfristigkeit sollte ein vorherrschendes Ziel darin bestehen, die eigenen Mitarbeiter entsprechend zu befähigen. Dies gilt vornehmlich für Angestellte der Fachbereiche, um zu vermeiden, bei künftigem Bedarf alle erforderlichen Leistungen extern einkaufen zu müssen. Doch an dieser Stelle beginnt bei vielen Unternehmen Neuland. Denn nun müssen diese Projekte in den verschiedenen Fachbereichen und Projektteams konkretisiert und auf ihren jeweiligen Bedarf hinuntergebrochen werden.

Ein organisiertes und langfristig ausgerichtetes Schulungs- und Weiterbildungskonzept ist besonders an den Anforderungen der Mitarbeiter orientiert. Durch die Berührungspunkte der Mitarbeiter mit Digitalisierungsthemen, die über ihre eigentliche Arbeit hinausgehen, können Akzeptanz sowie ein Verständnis für die Breite und Tiefe des Themenfeldes „Digitalisierung“ geschaffen sowie die Mitarbeiter kontinuierlich auf ihre neuen Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet werden.

Es gilt jedoch auch im Zeitalter der Digitalisierung, dass nicht jeder Mitarbeiter ein potenzieller ITler sein muss. Das effektive Arbeiten im digi-

talen Zeitalter bedarf jedoch mindestens eines grundlegenden Verständnisses der aktuellen Entwicklungen und deren Auswirkungen.

Unternehmen sollten also frühzeitig darauf achten, ihre Mitarbeiter auf einer breiten und kontinuierlichen Basis zu aktuellen Digitalisierungsthemen zu schulen, denn ohne qualifizierte Mitarbeiter kann der digitale Wandel nicht gelingen. Die Aufgabe zur Digitalisierung eines Unternehmens gehört daher auch ganz stark in den Arbeitsbereich der Personaler (HR-Abteilung) und Führungskräfte, die ein Auge auf ihre Mitarbeiter haben und genügend Weitsicht besitzen, die eigenen Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Im Zeitalter der Digitalisierung, in der es viele Beispiele gibt, in denen sich fremde Unternehmen zwischen Unternehmen und Kunden installiert haben, sollten Unternehmen eigene Digitalisierungskompetenzen aufbauen und sich nicht in die Abhängigkeit eines Dienstleisters begeben, der dann auf Grundlage seiner digitalen Kompetenzen zu einem Konkurrenten wird.

brm

Ihr Kontakt am FIR



Martin Bremer, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Bereich Informationsmanagement
FIR an der RWTH Aachen
E-Mail: Martin.Bremer@fir.rwth-aachen.de
Tel.: +49 241-47705-511

