



Mittelstand in der digitalen Transformation

Warum der Wandel nur mit einer neuen Arbeitskultur gelingen kann

Mittelstand in der digitalen Transformation

Warum der Wandel nur mit einer neuen Arbeitskultur gelingen kann

Whitepaper auf Basis einer Metastudie von Kantar TNS und Experteninterviews

Autoren:

Cornelia Daheim, Jonas Korn
und Ole Wintermann

Inhalt

6 Einleitung

7 Die Thesen im Überblick

8 Vier Thesen zur Zukunft der Arbeit im Mittelstand

- 8 These 1: Die Digitalisierung schreitet voran – aber viel zu langsam.
- 9 These 2: Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken weg von der industriell-linearen Produktionslogik.
- 11 These 3: Die Digitalisierung muss auf oberster Ebene und mit einer ganzheitlichen Strategie in die Hand genommen werden.
- 13 These 4: Die Digitalisierung erfordert und ermöglicht eine neue Arbeits- und Lernkultur.

16 Fazit

17 Anhang

- 17 Über die zugrundeliegenden Studien
- 18 Zu den Autoren
- 19 Impressum

Einleitung

2015 zeigte die erste – ebenfalls von Kantar TNS im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung durchgeführte – Meta-Studie auf, dass der Mittelstand in Deutschland die Potenziale der Digitalisierung noch nicht in der Breite erkannt hatte und daher auch in der Umsetzung noch weit davon entfernt war, sie wirklich nutzen zu können (siehe zur Meta-Studie von 2015 hier <https://www.zukunft-derarbeit.de/2015/06/02/arbeiten-4-0-digitalisierung-im-mittelstand-ein-studienueberblick/>). In den nächsten Wochen wird die neue Version dieser Studie vorliegen, die sich mit den Veränderungen seit 2015 beschäftigt, und die durch eine Reihe von Tiefeninterviews mit Führungskräften (überwiegend) im Mittelstand ergänzt wurde.

So wurden in der Metastudie knapp 40 seit 2015 erschienene Publikationen daraufhin analysiert, welche neuen Erkenntnisse zu Auswirkungen und Herausforderungen von Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation im Mittelstand bestehen. In den über 30 Interviews, aus denen die farbig hervorgehobenen Zitate stammen, wurden zudem systematisch die Perspektiven von Führungskräften aus mittelständischen Betrieben verschiedener Branchen in Deutschland zusammengetragen, die über den Stand der Digitalisierung in ihren Unternehmen und besonders ihre praktischen Erfahrungen mit der Umsetzung entsprechender Projekte Auskunft gaben. Dieses Whitepaper fasst die wesentlichen Ergebnisse aus beiden Arbeiten zusammen und spitzt sie in Thesen zu, um damit bei Entscheidern aus Politik und Wirtschaft die – aus unserer Sicht wesentliche und dringend notwendige – weitere Diskussion zum Thema anzuregen.

Der Blick auf die zentralen Erkenntnisse der hier zugrunde liegenden Arbeiten führt dabei vor allem eins vor Augen: Wenn sich der Mittelstand erfolgreich der Digitalisierung stellen will, sie gar erfolgreich als Chance nutzen und gestalten will, ist noch viel zu tun.

Die Thesen im Überblick

1. Die Digitalisierung im Mittelstand schreitet voran – aber viel zu langsam.

Obwohl der Mittelstand in Bezug auf die Digitalisierung im Vergleich zu den Großunternehmen seit 2015 aufgeholt hat, besteht weiterhin ein erheblicher Nachholbedarf. Auf der einen Seite fehlen beispielsweise oft der Wille und die Überzeugung, auf der anderen Seite das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen.

2. Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken weg von der industriell-linearen Produktionslogik.

Allzu häufig wird Digitalisierung noch verstanden als neue Möglichkeit zur Effizienzsteigerung, zu Einsparungen, zur inkrementellen Innovation oder neuen Kundenschnittstellen. In der Tat jedoch stellt Digitalisierung die alten Regeln und Prinzipien des Wirtschaftens und Arbeitens nicht nur in Frage, sondern zu großen Teilen durch qualitative Entwicklungssprünge auf den Kopf. Sie erfordert damit ein grundlegendes Umdenken: weg von der industriellen, hin zur neuen „digitalen Logik“.

3. Die Digitalisierung muss auf oberster Ebene und mit einer ganzheitlichen Strategie in die Hand genommen werden.

Solange es bei vereinzelt Initiativen bleibt, die oft noch auf Widerstände vor allem des mittleren Managements treffen, wird es zu keinen großen Fortschritten kommen. Für eine erfolgreiche Transformation braucht es eine klare Positionierung und digitale Kompetenz der obersten Führungskräfte, damit das gesamte Geschäft mit Hilfe einer übergeordneten Strategie auf eine digitale Welt zugeschnitten werden kann.

4. Die Digitalisierung erfordert und ermöglicht eine neue Arbeits- und Lernkultur.

Es braucht eine andere Grundhaltung der Art des Arbeitens gegenüber – ein digitales Mindset, das mit der neuen Arbeitskultur Hand in Hand geht, die von Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Flexibilisierung geprägt ist. Zudem erfordern die neuen Arbeitskulturen und vor allem auch die neuen Geschäftsmodelle andere, zunehmend informell erworbene Kompetenzen, die in die Unternehmen geholt werden bzw. dort mit neuen Lernformen aufgebaut werden müssen.

Vier Thesen zur Zukunft der Arbeit im Mittelstand

These 1: Die Digitalisierung schreitet voran – aber viel zu langsam.

„Wir haben es das erste Mal mit einer technische Revolution tun, die ‚anders herum‘ verläuft: Die Digitalisierung kommt aus dem Privatbereich, nicht wie sonst aus dem professionellen Bereich. Die Jugend hat einen selbstverständlichen Umgang damit und weiß, wie es geht. Das sind die Mitwettbewerber, Mitarbeiter oder Chefs von Morgen. Wir können uns dem nicht verwehren: Die Digitalisierung ist nicht umkehrbar.“

„Wir müssen uns klar machen: Es wird nie wieder so ruhig sein wie heute. Statt dessen wird sich der Wandel nur weiter beschleunigen. Wir sollten also die ‚Ruhe‘ ausnutzen!“

Auch im Jahr 2017 liegt der Mittelstand in der Digitalisierung hinter den Großunternehmen zurück. Die mittelständischen Unternehmen holen zwar im Vergleich zur Studie von 2015 auf, doch das geschieht nur langsam – zu langsam, um mit dem Tempo der technologischen Entwicklung Schritt zu halten. So kann erst ein Fünftel der Unternehmen eine übergreifende Digitalisierungsstrategie vorweisen. Und obwohl viele Unternehmen in Bereichen wie den Cloud-Technologien, vernetzten Wertschöpfungsketten und Produkten und der Automatisierung Fortschritte gemacht haben, gibt es zugleich großen Nachholbedarf in vielen Bereichen, wie etwa in Fragen der digitalen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen, den Bedenken hinsichtlich Datenschutz und -sicherheit, der Fähigkeiten zur Kommunikation und einer zu geringen Internetgeschwindigkeit. Dieser Rückstand hat mehrere Gründe:

- Aufgrund ihrer aktuell vollen Auftragsbücher schreiben noch viele Unternehmen der Digitalisierung eine nachgestellte Priorität zu – so halten sie 20 Prozent der Betriebe für wenig bedeutsam.
- Ein mangelndes Commitment der Führungsebene und das Verharren in alten industriellen Denkstrukturen hemmt die Entwicklung und macht das Aufschließen mit jedem verlorenen Moment schwerer. Viele Digitalisierungsprojekte bleiben im Prinzip der Effizienzoptimierung gefangen, das zu kurz greift.
- Initiativen zu grundlegenden Veränderungen aus den Reihen der Mitarbeiterinnen werden oft mangels Verständnis, Anerkennung und Unterstützung

der „alten Garde“ nicht wahrgenommen oder ausgebremst. Zudem werden häufig Mitarbeiterinnen, die Nachholbedarf in den digitalen Grundkenntnissen haben, nicht erfolgreich „mitgenommen“, so dass das notwendige beschleunigte Aufholen aufgrund von mangelnden Kompetenzen nicht möglich ist.

- Wie die Unternehmen, so halten auch die Politik und Gesetzgebung kaum mit der technologischen Entwicklung und dem kulturellen Wandel Schritt. Besonders in den Interviews werden Hemmnisse durch eine mangelnde Anpassung der Rahmenbedingungen für eine veränderte Arbeitswelt hervorgehoben.

These 2: Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken weg von der industriell-linearen Produktionslogik.

„Digitalisierung heißt: Geschäftsmodelle anders zu denken. Bei uns bedeutet das, die Wertschöpfung verschiebt sich hin zum Kunden. Als unsere Vorstände das verstanden hatten (und das ging nicht vom Schreibtisch aus!), ging es bei uns erst richtig los – und inzwischen haben fast alle begriffen, wie viel sich verändern muss, und dass wir deswegen fast alles anders machen müssen als früher. Ohne die digitale Kompetenz der Vorstände hätte sich aber nichts bewegt.“

Dass es mit der Digitalisierung im Mittelstand so langsam vorangeht, liegt nicht daran, dass hier keine Chancen gesehen werden – das ist zumindest in Teilen des Mittelstandes durchaus und sehr klar der Fall. Die Ursache scheint eher darin zu liegen, dass es oft an einem Grundverständnis von Digitalisierung als bloß mehr als einem Technologie-Thema mangelt. Zugleich hat sich nicht nur das Tempo des Wandels beschleunigt, so dass „Aufholen“ schneller gehen muss als früher, sondern die Experten erwarten auch eine weitere Beschleunigung, bedingt durch die Synergie mit und zwischen weiteren sich rasch entwickelnden Technologien wie künstlicher Intelligenz, Robotik oder 3D-Druck. Wer also aufholen will, muss dabei immer schneller werden. Dazu braucht es ein ganzheitliches und grundlegend neues Verständnis der Art und Weise, wie das eigene Geschäft und die Art des Arbeitens funktionieren. Negativ gesehen könnte man von einem „digitalen Darwinismus“ zwischen Unternehmen und zwischen Menschen sprechen, positiv gesehen setzen sich zunehmend gute Ideen und Verbesserungen tradierter Produkte und Dienstleistungen durch.

Digitalisierung heißt demnach: eine neues Paradigma, eine andere Logik und neue Prinzipien des Arbeitens und Wirtschaftens. Sie verändert „die Regeln des Spiels“, und wo das nicht verstanden und verinnerlicht ist, bleiben die eingeleiteten Maßnahmen entsprechend verhalten und allein auf die Perspektive der technologischen Möglichkeiten beschränkt. Stattdessen müssen alle Grundfeste des bisherigen Geschäfts hinterfragt werden und der Mut bestehen, diese neu zu erfinden.

Charakteristika der industriellen versus digitalen Arbeits- und Produktions-Logik		
Aspekt	Industrielle Logik	Digitale Logik
Entwicklungsform und -art sowie Wahrnehmung von Unsicherheit	„Sicherheit“ einer eher linearen, pfadabhängigen Entwicklung	Unsicherheit einer digital disruptiven, z. T. exponentiellen Entwicklung
Planbarkeit	(Im Vergleich) Hoch	Gering
Dynamik	(Im Vergleich) Niedrig	Sehr hoch, sich in Synergie mit anderen Technologien beschleunigend
Innovationszyklen und Zeit bis zur Marktdurchdringung von neuen Produkten	(Im Vergleich) Lang	Kurz
Entscheidende Ressourcen	Kapital Produktionsmittel	Direkter Kundenzugang Plattform-Kontrolle
Perspektive auf Branchen	Status Quo-Fixierung durch und in Branchen	Geschäftschancen durch Zusammenarbeit über Branchengrenzen hinweg
Unternehmensgrenzen	Stabil, schwer zu durchdringen	(semi-)permeabel
Räumlich-organisatorische Prinzipien	Zentral Physisch-materiell	Dezentral Virtuell-immateriell
Management-Prinzip	Taylorismus und Fordismus	Noch unklar – Vermutungen: Kilpiismus* und / oder Osterwaldismus**
Führung (siehe zur Frage der Arbeitskultur die separate Tabelle im 4. Kapitel)	Hierarchisch	Möglichst flache bis keine Hierarchien (Soziokratisch)
Entscheidungen	Untermuert, aus (eher langwierigen) Prozessen entstanden	Rasch zu treffen, ständig zu hinterfragen
Zusammenarbeit	Wenn nötig Nur in wenigen Branchen üblich	Kooperative Grundhaltung In vielen Branchen selbstverständlich
<p>* Esko Kilpi ist ein finnischer Vordenker von post-industrieller Arbeit und Führung bzw. Unternehmenssteuerung, der das „Ende der Kontrolle“ im Management propagiert.</p> <p>**Alexander Osterwalder, bekannt für den von ihm erfundenen „Business Model Canvas“, ist ein Schweizer Business-Vordenker und -Praktiker.</p>		

„Ein zentrales Hemmnis liegt in den Köpfen. Die meisten denken noch in ‚Optimierungsmodellen‘ – sie wollen also Produkte möglichst immer besser machen. Mit dieser Denke wären wir nie von der Pferdekutsche zum Auto gekommen – und momentan sind fast alle unsere Produkte Pferdekutschen, aus denen wir Autos machen müssen. Damit das geht, müssen wir schnell sein und ganz anders als früher agieren: Think big, start small, scale fast.“

Wie das genau geht, darüber sind sich momentan weder die Interviewten noch die Studien im Detail einig; es zeichnen sich jedoch einige oft genannte Charakteristika der neuen digitalen Logik ab, die wir in der Tabelle auf Seite 10 zusammen stellen, um – natürlich vereinfachend – die „Pole“ der jeweiligen Logik herauszuarbeiten.

These 3: Die Digitalisierung muss auf oberster Ebene und mit einer ganzheitlichen Strategie in die Hand genommen werden.

„Voraussetzung für die Digitalisierung ist eine gewisse Technikaffinität des Vorstandes. Bei uns hat der Vorstand selbst immer die neuesten Apps und Gadgets und lockt damit das ganze Team. So verstanden, ist die vorgelebte Begeisterung für Veränderungen eine Führungsaufgabe.“

Die Daten der Metastudie zeigen, was auch die Interviews als grundlegendes Bild bestätigen: Nur wenige Mittelständler sind bereits stark digitalisiert. So würden sich nur 19 Prozent der Unternehmen als Vorreiter bezeichnen, wobei gleichzeitig 80 Prozent der in dieser entsprechenden Studie befragten Mittelständler die Folgen der Digitalisierung für ihr Unternehmen als positiv einschätzen. Auch die naheliegende Schlussfolgerung stützen sowohl die Metastudie als auch die Interviews: Um im Mittelstand flächendeckend in Sachen Digitalisierung voran zu kommen, brauchen Mittelständler statt Einzelmaßnahmen und den bestehenden, oft effizienzorientierten, technikfokussierten Initiativen eine unternehmensübergreifende, ganzheitliche Gesamtstrategie. Voraussetzung dafür ist abermals eine eigene hohe digitale Kompetenz. Damit wird deutlich: Digitale Kompetenzen der Führung beschleunigen den gestaltbaren Anpassungsprozess, mangelnde digitale Kompetenz schädigt nicht nur das eigene Qualifikationsprofil, sondern potenziell und massiv das gesamte Unternehmen.

„Wir messen den digitalen Reifegrad der Mitarbeiterinnen und der Führungskräfte. Entspricht dieser nicht unseren Erfordernissen, so bieten wir entsprechende Weiterbildungen an. Wenn sich danach keine digitale Haltung ausgeprägt hat, müssen wir leider entsprechende Konsequenzen ziehen. Wir unterscheiden dabei nicht zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen.“

Eine solche ganzheitliche Strategie ist notwendig, um das beschriebene Umdenken hin zur digitalen Logik in Prozesse und Projekte umzusetzen.

So sollten sich die Unternehmen fragen, wie sie ihr Geschäftsmodell mit Hilfe neuer Technologien verbessern oder umgestalten können (oder müssen). Welche neuen Produkte und Dienstleistungen können angeboten werden, welche bestehenden Produkte oder Dienstleistungen lassen sich so kunden-gerechter, schneller oder effizienter anbieten? Und: Wo wird man selbst aktiv, wo nicht? Gibt es branchenfremde Disruptoren, die für die eigene Branche gefährlich werden können? Denn gerade die Interviews betonen die Auswahl von zentralen Geschäftsfeldern (die auch den Ausschluß andere Aktivitäten bedeuten) als zentrales Erfolgskriterium für die Umsetzung. Dazu braucht es aber einen systematischen Blick auf Chancen und Herausforderungen für das eigene Unternehmen, die nur eine ganzheitliche Strategie leisten kann, die Potenziale nicht nur in Technologie und Effizienz erkennt, sondern auch in gänzlich neuen Geschäftsmodellen. Betont wird zudem, dass eine solche Strategie zugleich strukturiert und flexibel gestaltet sein muss, um zum einen eine Richtung vorzugeben, zum anderen aber genug Freiraum für flexibles (Re-)Agieren ob neuer Entwicklungen und Erkenntnisse zu ermöglichen.

„Wandel macht erstmal Angst. Da muss jedes Unternehmen zunächst durch das Tal der Tränen.“

Klar ist: Eine solche ganzheitliche Strategie kann nur dann entstehen, wenn es möglich ist, die „Regeln des Spiels“ – also bisher selbstverständliche Annahmen über das eigene Geschäft – grundlegend in Frage zu stellen. Klar ist auch: das zu tun, macht Angst. Daher ist die Rolle der obersten Führungsriege so zentral. Sie muss zum einen ermöglichen, dass das grundlegende In-Frage-Stellen des „Business as usual“ stattfinden kann. Zum anderen hat ihre Reaktion, ihr Vorleben des Umgangs mit den neuen digitalen Realitäten Vorbildcharakter für das gesamte Unternehmen. Umgekehrt heißt das aber auch: Lebt die oberste Führungsriege die neue digitale Kultur nicht selbst aktiv und offensiv vor, bremst dies das Digitalisierungstempo aller Aktivitäten ab.

„Die Mitarbeiterinnen durchlaufen die Digitalisierung zeitversetzt und verschieden schnell. Wir müssen berücksichtigen, in welcher ‚Haltungsphase‘ sich jemand befindet, um ihn dort abzuholen, wo er steht und um ihn nicht zu überfordern. Wir müssen uns hier erst einmal mit dem Menschen befassen.“

Der Blick in die Umsetzung entsprechender Projekte zeigt bei aller Begeisterung und Plädoyers für diese neuen Arbeitskulturen jedoch auch die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die dabei entstehen. Zum einen sind dies die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die zum Beispiel die Ermöglichung der zumindest ja theoretisch für Wissensarbeiter zu großen Teilen mögliche freie Wahl von Arbeitsort und -Zeit erschwert. Zum anderen sind dies Fragen des Umgangs mit der verstärkten Belastung, die mit der Entgrenzung von Arbeit und Privatem und der neuen Selbständigkeit einhergehen. Zwar ändert sich nicht für alle Mitarbeiter mit der neuen Arbeitskultur sofort der gesamte Arbeitsprozess, doch es braucht umfassende Maßnahmen, die allen Mitarbeitern die Notwendigkeit des neuen Wegs ebenso wie die Vorteile für sie persönlich aufzeigen, und die sie vor allem befähigen, die neuen Anforderungen zu bewältigen. Als Hebel wird neben Kompetenzerwerb auch hier wieder die

Rolle des „Vorlebens“ und „Verkörpers“ der digitalen Arbeitskultur durch die Führungsebene betont – wichtig sind darüber aber auch Vorreiter in den Reihen der Mitarbeiter. Eine besondere Rolle kommt oft den (meist jüngeren) „Digital Natives“ zu, die oftmals privat schon „digitaler unterwegs“ sind als bei der Arbeit, und die so „Kollegen mitnehmen“ und eine Vielzahl an informell erworbenen Kompetenzen einbringen können.

These 4: Die Digitalisierung erfordert und ermöglicht eine neue Arbeits- und Lernkultur.

„Digitalisierung bedeutet eine Änderung unserer gesamten Kultur. Die Technik läuft längst den Gesetzen voraus – im Bereich des Arbeitsrechts sind wir schon seit einiger Zeit an unseren Grenzen gestoßen, denn die sind für tayloristische Unternehmen gemacht und nicht für die neue digitale Realität. Ich bin mir sicher, dass wir wie viele Unternehmen gerade eine Menge auf den Weg gebracht haben und wirklich viel tun – und dass wir dennoch zu oft an unsere Grenzen oder an die Grenzen der Rahmenbedingungen stoßen.“

Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Flexibilisierung und die steigende Bedeutung informell erworbener digitaler Kompetenzen sind zentrale Aspekte der neuen Arbeits- und Lernkultur. Konkret bedeutet das, dass Veränderungen auf drei Ebenen angegangen werden müssen. Erstens ist eben eine andere Grundhaltung der Art des Arbeitens gegenüber nötig – ein digitales Mindset. Das bedeutet letztlich das Umdenken zu der bereits aufgezeigten digitalen Logik. Zweitens muss eine neue Arbeitskultur entwickelt werden, die schneller, agiler und flexibler funktioniert als die Art von Arbeit, die das Industriezeitalter geprägt hat. Drittens erfordern die neuen Arbeitskulturen und vor allem auch die neuen Geschäftsmodelle andere Kompetenzen als bisher – zum Beispiel zu Blockchain oder weiteren Technologien, oder zu neuen Arbeitsformen wie SCRUM und agilem Projektmanagement –, die in die Unternehmen geholt werden bzw. dort aufgebaut werden müssen. Denn neben technologischen bzw. rechtlichen Faktoren benennen die Unternehmen selbst „fehlende digitale Kompetenzen“ auf Mitarbeiterebene als zentrale Herausforderung der digitalen Transformation.

Die neue Arbeitskultur: agil, schnell, flexibel und kooperativ statt hierarchisch und starr

„Ich wünsche mir, dass die technisch-digitale Transformation und der Kulturwandel endlich gemeinsam betrachtet werden – weil es notwendig ist. Denn der Kulturwandel bestimmt essentiell die Zukunftschancen von Unternehmen – ohne Kulturwandel hat eigentlich kein Unternehmen ‚alter Schule‘ eine Zukunft.“

Aus Sicht der mit der praktischen Umsetzung von entsprechenden Projekten betreuten Experten ist besonders eine neue Arbeitskultur zentral, um wirklichen Wandel zu ermöglichen. Weder entsprechen die „alten Formen“ von Arbeit (und Führung) den neuen Realitäten, noch könnten sie das nötige Aufholen ermöglichen. Das bedeutet, dass Unternehmen, die mit der Digitalisierung Schritt halten wollen, eine neue Arbeitskultur realisieren müssen, die nach den Interviews besonders durch drei Aspekte charakterisiert wird:

- Ein höheres Maß an und die Fähigkeit sowie den Willen zur Kollaboration.
- Neue, flexiblere Arbeitsformen, zum Beispiel geprägt durch die freie (oder freiere) Wahl von Arbeitsort und -zeit.
- Ein höheres Maß an Freiheit und Mit- sowie Selbstbestimmung für die Mitarbeiter.

Entsprechend fasst die folgende Tabelle einige – erneut vereinfachte – Pole der „alten“ wie neuen, digitalen Arbeitskulturen zusammen. Demnach vollzieht sich mit der Digitalisierung ein Paradigmenwechsel in der Rolle der Mitarbeiter: Sie sind dann nicht mehr „austauschbare Arbeitskraft“, betrachtet als unerschöpfliche „Human Ressource“, sondern eine Gruppe von mündigen, stark selbstgesteuerten Individuen, die das Unternehmen bei der Umsetzung seiner Ziele durch das individuelle Set an Skills unterstützt. Das prägende Bild ist hier das des „mündigen Arbeitnehmers“.

„Ich habe schon oft von Mitarbeitern gehört: Meint Ihr das wirklich ernst? Ich darf all das jetzt wirklich selbst machen und selbst entscheiden? Und Führungskräfte sagen gleichzeitig: Was wird aus mir? Wer bin ich denn noch, wenn ich keine Kontrolle mehr habe?“

Wandel der Arbeitskultur in der Digitalisierung		
Aspekt	Von Zu
Verständnis der Führungsaufgabe	Kontrolle Anleiten, Vorgeben	Coaching Ermöglichen, Befähigen
Haltung gegenüber Arbeitnehmern	Arbeitnehmer als geführte „Verfügungsmasse“ (und Kostenverursacher)	Mündiger Arbeitnehmer als Pool von Ideen
Verhältnis von Information und Führung	„Herrschaft“ durch Informationskontrolle	Coaching durch Informationsweitergabe
Legitimation von Führung	Qua Position Formal „erzwungen“	Qua social skills und Kompetenz Oft („nur“) qua informelle Akzeptanz und / oder qua Wahl durch Kollegen
Zusammenarbeit / Kooperation	Kooperation, wenn nötig In definierten Rollen und Kontexten/ Projekten	Kooperationsorientierte und -offene Grundhaltung Häufige und oft informell organisierte Kooperation in selbstorganisierten Teams
Lernen	Vorgegeben Formell Separat von der Arbeit	Selbstgesteuert Informell, „Peer-to-Peer“ Integraler Teil der Arbeit
Zentrale Kompetenzen	Sachkompetenz	Kooperations- und Lernfähigkeit Fähigkeit zur Selbstorganisation Fähigkeit zur Arbeit in wechselnden Teams

Auch Führung an sich wandelt in diesen neuen Arbeitskulturen also grundlegend. Die neuen Arbeitsformen und -kulturen sind mit einem Führungsstil, der nach tayloristischen Prinzipien und aus einer Haltung der Kontrolle agiert, nicht zu ermöglichen. Nötig ist stattdessen ein neues Führungsverständnis, in der die Führungskraft mehr zum Coach wird, der die – als mündig betrachteten – Mitarbeiter fördert und ihnen die erfolgreiche Arbeit und Zielerreichung ermöglicht. Die gesamte Entwicklung bedeutet im besten Falle – wird sie denn entsprechend gestaltet – auch nicht nur Flexibilisierungsdruck im Sinne des Arbeitgebers, sondern auch mehr Selbstbestimmung und Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Gestaltung von Arbeit im Sinne und entlang der Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer.

Die neuen Kompetenzen: Hin zum Prinzip des permanenten, informellen und eigenverantwortlichen Lernens

„Dass sich Geschäftsmodelle grundlegend ändern können, ist bisher nicht Teil dessen, was in Ausbildungen vermittelt wird. Das müsste es aber sein.“

Die in den Studien identifizierten Vorreiter- versus Nachzügler-Unternehmen unterscheiden sich unter anderem besonders in der Frage, ob sie Projekte zu Kompetenz-Entwicklung und -Ausbau mit hoher Priorität vorantreiben. Diagnostiziert wird insgesamt ein Wissensdefizit – so geben in einer der untersuchten Studien über die Hälfte der befragten Mittelständler an, dass es ihnen an Wissen um den Zugang zu und die Nutzung von Daten und insgesamt an Experten-Know-How zu zentralen Themen wie Big Data fehlt. Konkret wird das unter anderem am Beispiel Blockchain – eine für die Zukunft als bedeutend erachtete Technologie der digitalen Wirtschaft. Zum einen können über die Hälfte der (in einer Studie befragten) Mittelständler mit dem Begriff nichts anfangen. Zum anderen meint zwar etwa ein Drittel, dass sie die deutsche Ökonomie im nächsten Jahrzehnt grundlegend verändern könnte, sich mit dem Thema näher beschäftigt haben sich aber nur 15 Prozent. Am Beispiel dieses Themas wird deutlich, wie weit entfernt der Wissensstand oft noch von der aktuellen, ja sehr schnelllebigen Debatte und technologischen Entwicklung ist.

„Ein zentrales Element unseres Maßnahmenpakets waren Selbstlern-Angebote – weil sie das neue Prinzip verkörpern und die Mitarbeiter befähigen, mit dem Wandel Schritt zu halten.“

Zum Schließen des Wissensdefizits sind neue Formen des Lernens und des Teilens von Wissen und Informationen nötig, die mit der neuen Arbeitskultur Hand in Hand gehen, und die nur mit dem neuen Mindset realisiert werden können. Denn Lernen funktioniert unter den Vorzeichen des raschen Wandels nicht mehr (nur) als institutionalisierte, in formalen Weiterbildungen und Ausbildungen separat von der Arbeit zu betrachtende Tätigkeit. Stattdessen gewinnen informelles, selbstgesteuertes und „Peer-to-Peer“-Lernen zunehmend an Bedeutung. Diese Formen zu fördern und zu ermöglichen wird damit integraler Baustein der neuen digitalen Arbeits-(und Lern-)Kultur, in der sich die Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen auflösen.

Fazit

Sicher wird die demnächst zu veröffentlichende Metastudie mit den umfangreichen Datensätzen noch weitere Handlungsfelder für die Digitalisierung des Mittelstands aufzeigen. Für das notwendige Aufholen in Bezug auf die Digitalisierung im Mittelstand braucht es jedoch in jedem Fall:

- Ein erhöhtes Tempo und Nachdruck der Digitalisierung im Mittelstand.
- Das skizzierte grundlegende Umdenken hin zur digitalen Logik.
- Das Vorleben dieser Logik durch die oberste Führungsebene.
- Eine ganzheitliche und umfassende Strategie der Digitalisierung, die mehr als Technik und Effizienz in den Blick nimmt.
- Den Mut zu neuen Arbeitskulturen, um mit ihnen die Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Flexibilisierung und neue Formen des Lernens für und mit den Mitarbeitern im Sinne der „guten digitalisierten Arbeit“ ermöglichen.

Anhang

Über die zugrundeliegenden Studien

Diesem Whitepaper liegen zwei Arbeiten zugrunde: Zunächst ist dies die im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung realisierte „Metastudie“ zur Zukunft der Arbeit in deutschen KMUs, durchgeführt von Kantar TNS (siehe hierzu die Meta-Studie von 2015 hier <https://www.zukunftderarbeit.de/2015/06/02/arbeiten-4-0-digitalisierung-im-mittelstand-ein-studienueberblick>). Dieser Studienüberblick fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu Auswirkungen und Herausforderungen von Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation im Mittelstand auf, indem er knapp 40 entsprechende Publikationen analysiert. Erstellt wurde eine solche Studie bereits im Jahr 2015; die neue Fassung fasst also die Veränderungen gegenüber 2015 zusammen und erscheint in Kürze.

Ergänzt wurde die Sicht der Metastudie durch über 30 Interviews, die Mitarbeiterinnen der Bertelsmann Stiftung im Frühjahr durchgeführt haben. Leitfadengestützt wurden hier Entscheiderinnen aus mittelständischen Betrieben verschiedener Branchen in Deutschland befragt.

Zu den Autoren



Cornelia Daheim, Future Impacts (www.future-impacts.de), beschäftigt sich seit 2000 als beratende Zukunftsforscherin mit der Zukunft, seit 2015 mit dem eigenen Unternehmen Future Impacts Consulting. Zu ihren Kunden gehören z. B. Aktion Mensch, Evonik oder das Europäische Parlament; viele ihrer Projekte beschäftigen sich mit der Zukunft der Arbeit. Sie leitet zudem den German Node des Zukunftsforschungs-Think-Tanks „The Millennium Project“ (www.millennium-project.org), das jährlich den „State of the Future Report“ veröffentlicht, und ist Co-Autorin der Studie „Arbeit 2050“.

Jonas Korn, Future Impacts, studierte Philosophie und Philologie in Europa und Südamerika. Nach einem Ausflug in die Unternehmensberatung für strategische Kommunikation und Krisenkommunikation schließt er gerade seinen Master in Zukunftsforschung an der FU Berlin ab. Zudem ist er bei Future Impacts als beratender Zukunftsforscher in trend- und szenariobasierten Innovations- und Strategieprojekten tätig.

| BertelsmannStiftung

Ole Wintermann, Bertelsmann Stiftung, hat für die Bertelsmann Stiftung die Plattform futurechallenges.org aufgebaut. Er ist Co-Founder der Menschenrechtsplattform www.weye.info und befasst sich mit der Zukunft der Arbeit, Fragen der Globalisierung, der Demografie, der Freiheit des Netzes und OER. Er bloggt außerdem auf www.zukunftderarbeit.de, www.globaler-wandel.eu, www.blog.aus-und-weiterbildung.eu, www.gov20.de und www.netzpiloten.de.

Impressum

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Ole Wintermann

Autoren

Cornelia Daheim, Jonas Korn, Ole Wintermann

Gestaltung

Dietlind Ehlers

Bildnachweis

Photo by Štefan Štefančík on Unsplash
<https://unsplash.com/photos/UCZF1sXcejo>



Lizenz

Die Studie „Zukunft der Arbeit in deutschen KMU“ steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0

International (CC BY-NC-SA 4.0). Details zur Lizenz finden Sie unter der URL <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

November 2017

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
Postfach 103
33311 Gütersloh

Dr. Ole Wintermann
Senior Project Manager
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon: +49 5241 81-81232
ole.wintermann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de