

„Rollenmodell“

Woher es kommt?

Ein **Digital Scout** kann im Unternehmen Prozesse und Kultur nachhaltig beeinflussen und beschleunigen.

Als Mitarbeiter*in oder Führungskraft kennt er oder sie die Strukturen und verfügt über Kompetenzen und Fähigkeiten, Impulse und Anregungen zu geben und Veränderungsprozesse behutsam aber nachdrücklich zu initiieren oder zu begleiten. Digital Scouts sind integraler Bestandteil des Betriebs und keine kurzzeitige Intervention z.B. durch Consulting-Unternehmen. Das macht sie zu wertvollen Akteuren im betrieblichen Wandel.

Wo Unternehmen oft in bekannten Denk- und Handlungsmustern verharren, können Digital Scouts helfen, sich aus der eigenen Komfortzone zu bewegen.

Dieses aktive Handeln wurde im Projektkontext als (über-)lebenswichtig für die Unternehmen im Wandel herausgearbeitet.

In den Workshops zeigte sich, dass es in den Unternehmen nicht per se an Kommunikation mangelt. Kommunikation findet statt und wird auch als wichtig angesehen. Dem entgegen wirkt eine starke Funktionalisierung in Abteilungen und Bereiche, die zu **Silodenken** führen. Kommunikation muss also ein Stück out-of-the-box gedacht werden, um Veränderungsbereitschaft und schließlich Digitalprojekte erfolgreich zu gestalten. Ein Unternehmen erklärt sich bspw. ein erfolgreich und schnell durchgeführtes Digitalisierungsprojekt mit der konsequenten Abschaffung von Führungskräften im mittleren Segment.

Um Ihrer Rolle gerecht zu werden, sollten die Digital Scout also äußert **proaktiv** und **eigeninitiativ** vorgehen bis hin zur Infragestellung grundsätzlicher Strukturen. Im Umkehrschluss benötigen die Digital Scouts allerdings ebenfalls ein starkes und offen

kommuniziertes **Commitment** seitens der Geschäftsführung.

Hintergrund

Wir leben in einer Zeit großer Komplexität und großer Geschwindigkeit. Unternehmen müssen sich in diesem Kontext von einer „wissenden“ zu einer „lernenden“ Organisation wandeln. Dabei müssen viele Annahmen hinterfragt werden, die bislang gut funktioniert haben: „Das haben wir schon immer so gemacht...“, „Das funktioniert doch noch...“, „Das stimmt schon, aber bei uns läuft es anders...“ sind bremsende Argumente, die viel zu oft daran hindern, wichtige Schritte zu gehen und beherzt zu handeln.

Zeit und Ressourcen werden oft in eine Sache investiert, die sich als Fehlentwicklung herausstellt. Hier muss ein Verständnis für schnelle Entwürfe („Rapid Prototyping“) und schlanke Entscheidungsprozesse geschaffen werden. (Zumindest für Unternehmen, die sich in einem disruptiven Umfeld bewegen.)

Der Wirtschaftswissenschaftler Frederic Laloux hat in seinem Buch „Reinventing Organizations“ beschrieben, wie innovative Unternehmen mit dem Wandel umgehen. Ein Element, das er bei – nach seinen Kriterien – evolutionären Organisationen gefunden hat, ist die Abkehr von statischen Stellenbeschreibungen zu fluiden Rollenkonzepten: Mitarbeiter*innen eines Unternehmens suchen sich Rollen innerhalb ihres Unternehmens und finden Rollen und Räume, in denen sie flexibel und produktiv arbeiten können.

Wann setzt du es ein?

Ein Digital Scout hilft, ...

- Wenn ihr bei Digitalisierungs- und Transformationsprozessen schneller vorankommen wollt.

- Wenn die Menschen bei euch im Mittelpunkt stehen und ihr alle mitnehmen wollt.
- Wenn ihr in eurem Unternehmen merkt, dass es immer eine Perspektive braucht, die auch über das Alltagsgeschäft hinaus geht.
- Wenn ihr Veränderungsprozesse nachhaltig anstoßen und weitertreiben wollt.
- Wenn ihr nach Impulsen sucht, die euch und euer Unternehmen immer ein bisschen weiterbringen.
- Als Begleiter und zur Reflexion zur Überwindung von Hürden.

Worum es geht...

Glaubt man den Prognosen, kommen wir mit der Digitalisierung in den größten Wandlungsprozess im Arbeitsbereich seit der Gründerzeit. Der schnelle und radikale Wandel beinhaltet viele Möglichkeiten und Chancen. Ein betriebsinterner **Digital Scout** kann als Lustmacher für Digitalisierung, als Agent des Wandels die Prozesse vertiefend und beschleunigend begleiten. Denn bei aller Technologie steht doch der Mensch im Mittelpunkt, der mit Kreativität, Umsicht, Begeisterungsfähigkeit, Gestaltungsfreude kollaborativ Dinge voranbringt. Von zentraler Bedeutung ist in diesen Prozessen Schnelligkeit, Mut, Veränderungsbereitschaft, Flexibilität, Kommunikationsstärke, Begeisterungsfähigkeit.

Was ein Digital Scout **nicht** ist

Ein Digital Scout ist...

- kein/e Digitalspezialist*in, aber technikaffin.
- Kein Chief Digital Officer, er muss auch nicht alle Digitalprodukte kennen.
- Kein Magier, der Unmögliches vollbringen kann.
- Keine "eierlegende Wollmilchsau", die ohne Ressourcen (Zeit, Informationen,

ggf. Geld) über Nacht Lösungen präsentieren kann.

- Kein "Notfallkommando"

Umsetzung

Als Digital Scout brauchst du ein paar Voraussetzungen:

- Du bist offen und kommunikativ
- Du gibst dich nicht mit einfachen Lösungen zufrieden, sondern fragst nach dem "why"
- Du nutzt gerne technische tools und verstehst sie als Mittel, um deine Arbeit besser zu machen.
- Du verfügst über Menschenkenntnis.
- Du hast im besten Fall ein Training zum "Digital Scout" absolviert.¹



Wie mache ich das?

- Informiere dich
- Bilde dich weiter
- Rede mit deinen Kolleg*innen
- Hole dir Impulse von außen.
- Denke immer an das, was möglich ist.

- **Anfang machen**
- **Sichtbar machen**
- **Weiter machen**

¹ Die nächsten Trainings findest du auf www.bnw.de

Der Nutzen:

Digital Scouts sind Vorreiter, die durch ihr Handeln und ihre Weitsicht den Weg für andere weisen. Sie können auf vielfältige Weise einen positiven Einfluss bei der Umsetzung vor allem digitaler Transformation aber auch bei Veränderungsprozessen allgemein sein.

Digital Scouts können Silodenken entgegenwirken. Sie können die Unternehmenskultur positiv beeinflussen, sie verfügen über ein Methodenwissen (z.B. Kreativitätsmethoden), sie sind in der Lage, durch ihre kommunikativen Fähigkeiten Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten auf Augenhöhe zu begegnen und emphatisch Lösungen zu erarbeiten nach den Prinzipien:

- Iterativ,
- inkrementell und
- inklusiv

Sie probieren aus und verwerfen schnell wieder, wenn es nicht passt.

Sie entwickeln Prozesse in Schleifen, so lange, bis sie passen oder verworfen werden.

Sie sorgen für eine breite Basis im Unternehmen, sie achten darauf, dass jeder und jede Perspektive gehört wird und etwas beitragen kann.

Rollenmodell:

Wenn du eine Entwicklung zu einem anderen Arbeitsumfeld initiieren oder begleiten willst, übernimmst du damit eine bestimmte Rolle. Als Digital Scout bist du darin erfahren.

- Du sammelst Themen und Ideen in deinem Betrieb.
- Du sprichst Themen und Verfahren mit der Geschäftsführung bzw. deinen Vorgesetzten ab

Im beruflichen Alltag haben Digital Scouts mehrere Rollen. Sie müssen nicht genuin Führungskräfte sein, können aber Führungsaufgaben auf verschiedenen Ebenen haben. (Grundsätzlich handelt es sich hier um ein Konzept der lateralen Führung.)

Motivator*in

- Als Motivator*in unterstützt du dein Team in großen und kleinen Krisen. Du stehst immer wieder mit Rat und Tat zur Seite, wenn es Probleme gibt und hilfst, die Ursachen zu beseitigen.
- Du gehst selbst voran, nimmst auch neue Wege, die nicht vorgegeben sind und machst damit anderen Mut.
- Du bist ein Geschichtenerzähler und teilst kleine Geschichten über die Möglichkeiten der Digitalisierung mit deinen Kolleg*innen. Du gibst Hinweise auf technische Innovationen oder Tools und Plattformen, die den Alltag oder die Arbeit erleichtern können.
- Du weißt, dass es um eine Teamleistung geht und behältst immer das Team im Blick.
- Du adressierst Führungskräfte und Mitarbeiter*innen gleichermaßen.
- Du achtest auf eine offene und wertschätzende Kommunikation.
- Du etablierst eine positive Fehlerkultur. Wer keine Fehler macht, hat nichts ausprobiert.
- Du achtest auf kleine Zeichen: wem kannst du helfen, seine Ängste zu überwinden? Manchmal braucht es nur wenig Unterstützung, um Menschen zu motivieren.

Experte/Expertin

- In der digitalen Welt bist du fit. Du kennst nicht jedes Programm im Detail, aber du verstehst grundsätzlich worum es geht und du weißt dir zu helfen. Geht nicht? Gib's nicht! Du weißt, dass Technologie dir das Leben (und die Arbeit) leichter macht und du kannst das auch gut vermitteln.
- Du kennst Methoden und Tools wie Design Thinking, Working out loud, Kreativitätstechniken (Walt-Disney-

Methode etc.) und kannst sie im entscheidenden Moment anwenden.

- Du weißt, dass es nicht reicht, ein paar Tools einzukaufen, sondern bewahrst immer die Menschen im Blick und kämpfst für ihre Beteiligung.
- Dir ist klar: Wer an den Bedürfnissen, Kompetenzen und Ressourcen seiner Mitarbeiter*innen vorbei digitalisiert, dessen Bemühungen werden ins Leere gehen.
- Du hast immer im Blick, wie man digitale Tools auch als Lernsysteme einsetzen kann. Du arbeitest auch an einer corporate learning culture.

Steuermann/Steuerfrau

- Als Steuermann/Steuerfrau gibst du auch immer vor, wohin es geht. Du bist informiert über die Vorhaben der Geschäftsführung und weißt auch, woran die Kolleginnen und Kollegen in den anderen Abteilungen arbeiten. Du siehst das große Ganze, kannst die Vision transportieren immer wieder informativ und korrigierend eingreifen.
- Du weißt, dass es sich um einen großen und umfassenden Wandlungsprozess handelt, der ein permanentes Lernen auf allen Ebenen fordert.
- Du bringst Impulse und Ideen ein.
- Du überwindest Hindernisse.
- Du denkst das morgen aus der Perspektive von übermorgen.
- Du gibst Hinweise für Weiterbildungen.
- Du kannst dich auch ggü. deinen Vorgesetzten positionieren und deutlich machen, wo du Unterstützung brauchst.
- Wer ein Problem sieht und handelt, um es zu lösen, ist ein leader. Hier geht es um leadership.

Vermittler*in

- Als Vermittler*in hast du ein feines Gespür für die Schwingungen im Team.
- Du kannst in Konflikt- oder Frustrationssituationen helfen, nach Lösungen zu suchen.
- Du sprichst Themen an, die oft übersehen werden.

- Du hast einen heißen Draht zur Unternehmensleitung: Digitalisierung ist ein Führungsthema!
- Das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter*innen ist dir wichtig.
- Digitalisierung kann nur funktionieren, wenn sie einen Mehrwert schafft. Mitarbeiter*innen werden digitale Tools und Systeme nur produktiv einsetzen können, wenn sie ihnen auch einen Nutzen bringen.
- Du kannst dich in die unterschiedlichen Perspektiven hineinversetzen.
- Du kannst out-of-the-box denken.
- Du kannst dich gut abgrenzen.
- Du nützt auch digitale Tools, um Mitarbeiter*Innen beim Informations- und Wissenstransfer zu unterstützen.
- Du kennst Möglichkeiten nicht-digitale Räume für den Wissenstransfer Informationsaustausch und die "zweckfreie" Begegnung zu organisieren.
- Du kennst Möglichkeiten Informationsprozesse oder genutzte Tools durch Befragung zu evaluieren.
- Du bist on- und offline immer bereit am Wissenstransfer mitzuarbeiten und nutzt dazu digitale und informelle Wege.
- Du ermutigst permanent zur Nutzung digitaler Tools und Systeme.
- Du weißt, dass Transparenz einen starken Impact auf die Unternehmenskultur hat.
- Du arbeitest gegen Insellösungen und versuchst immer Kollaboration herzustellen.
- Du vermittelst Lern- und Veränderungsbereitschaft und lebst sie vor.
- Du achtest immer auf möglichst diverse Teams.
- Du weißt, dass Digitalisierung lange schon da ist und immer gerade bevorsteht...
- Verschwende keine Krise!

Tipps:

- Du musst dir den Raum nehmen!
- Vertrauen ist eine der wichtigsten Größen für erfolgreiche Teams!
- Vertrauen baut auf Empathie.
- Übe out-of-the-box-Denken, wann immer es möglich ist.
- Schau regelmäßig, was in anderen Abteilungen deiner Organisation los ist...
- Teile deine Beobachtungen regelmäßig.
- Sei im regelmäßigen Austausch mit deinen Vorgesetzten.
- Probiere viel aus.
- Sei begeisterungsfähig.
- Handle so, dass es mehr Chancen gibt.
- Denke an "The danger of a single story".
- Lass dich überraschen!

Kontakt und Information:

www.bnw.de/ManKom

Bildungswerk der Niedersächsischen
Wirtschaft gemeinnützige GmbH
Damm 35, 26135 Oldenburg

Peter Grünheid/Jannike Bohlen

