MOONROC ARTIKEL

DIGITALES MINDSET

Enabler für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation

MOONROC
ADVISORY PARTNERS

DIGITALES MINDSET

Enabler für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation

MOONROC Artikel

AUTOREN

Luise Büscher

Alexandra Windele

in Zusammenarbeit mit

CreditPlus

WISSENSCHAFTLICHE BETREUUNG

Prof. Dr. Heiko Gewald

Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

DANKSAGUNG

Dank an die Creditplus Bank für den Austausch und die Bereitschaft, ihre Learnings offen und transparent zu teilen.

Inhalt

2
DAS DIGITALE MINDSET
Entscheidend für erfolgreiche Transformationen

4
ABGRENZUNG DIGITALES MINDSET
Was ist das eigentlich genau?

15
DER WEG ZUM DIGITALEN MINDSET
Wie Sie ein Digitales Mindset in Ihrem Unternehmen fördern

1. DAS DIGITALE MINDSET

Entscheidend für erfolgreiche Transformationen

OBSESSION ALS ERFOLGSTREIBER Der disruptive Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen der digitalen Transformation beeinflussen das wirtschaftliche Handeln maßgeblich. Das Digitale Mindset der Mitarbeiter spielt dabei eine essenzielle Rolle, da es das positive und proaktive Engagement der Mitarbeiter, besonders in Transformationsprozessen, fördert.

Laut Jeff Bezos, CEO von Amazon, beruht der Erfolg von Amazon auf der Obsession und dem Fokus der Mitarbeiter. Um digitale Transformationen und die strategische Weiterentwicklung eines Unternehmens zu meistern, ist genau diese Obsession, also das proaktive Engagement der Mitarbeiter, essenziell. Das Digitale Mindset bildet hierfür die Grundlage und bestimmt den Erfolg von digitalen und agilen Transformationen.

> ***„The No. 1 thing that has made us successful by far is obsessive compulsive focus on the customer.“***

JEFF BESOS
CEO AMAZON

WORAN SCHEITERN TRANSFORMATIONEN? Gelingt es nicht, ein positives Mindset zu fördern und zu etablieren, drohen Transformationen zu scheitern oder sich zu ewigen Restrukturierungskaskaden zu entwickeln. In einer Studie von Industrial and Financial Systems (IFS) im Jahr 2020 gaben 30,1% aller 3000 Befragten an, dass mangelndes Employee Engagement einer der wesentlichen Gründe für das Scheitern digitaler Transformationen in ihren Unternehmen sei. Rund ein Fünftel der Befragten nahm hingegen wahr, dass ihr Unternehmen erhebliche Anstrengungen bezüglich neuer Technologien (wie künstliche Intelligenz, Cloud, Internet of Things, Automation) unternahm. Allerdings sind Technologien kein Selbstzweck. Die Digitalisierung shiftet immer stärker von einem technologiegetriebenen Wandel zu einem organisatorischen und von Menschen getragenen und getriebenen (digitalen) Wandel. Wenn Mitarbeiter nicht als entscheidende Kraft des Fortschritts gesehen werden, können sie leicht zu einem Hindernis solcher Transformationen werden. Unternehmen und insbesondere die oberen Führungsebenen sind daher gut beraten, den Wert eines positiven digitalen Mindsets zu erkennen und ihre Mitarbeiter darin zu bestärken, dieses zu entwickeln.

2. ABGRENZUNG DIGITALES MINDSET

Was ist das eigentlich genau?

BEGRIFFSEINORDNUNG DIGITALES MINDSET
Das moderne Digitale Mindset Modell baut auf den Überlegungen und Untersuchungen von Carol Dweck auf. Die Professorin für Psychologie an der Stanford Universität in Kalifornien, USA, hat in mehreren Arbeiten Überzeugungen von Individuen untersucht und analysiert, ob und inwieweit diese persönlichen Einstellungen und Sichtweisen veränderbar sind.

Demnach beeinflusst die Überzeugung eines Individuums, ob die eigenen Fähigkeiten veränderbar sind oder nicht, maßgeblich das Verhalten. Einige Menschen haben demnach eine „growth" Sichtweise, also die Überzeugung, dass sich die eigenen Fähigkeiten erweitern lassen. Sie gehen davon aus, dass man lernen, Fähigkeiten entwickeln und sich stetig weiterentwickeln kann.

Andere Menschen haben eher eine „fixed" Sichtweise. Die Welt ist demnach unveränderbar, der Status quo (Bestand) das Maß aller Dinge. Jede Veränderung wird als Risiko gesehen, dessen Bewältigung unklar ist. Man weiß sehr wohl um seine Kompetenzen, sieht sich aber bewusst oder unbewusst am Ende der Entwicklung – mehr gibt es nicht zu erkunden.

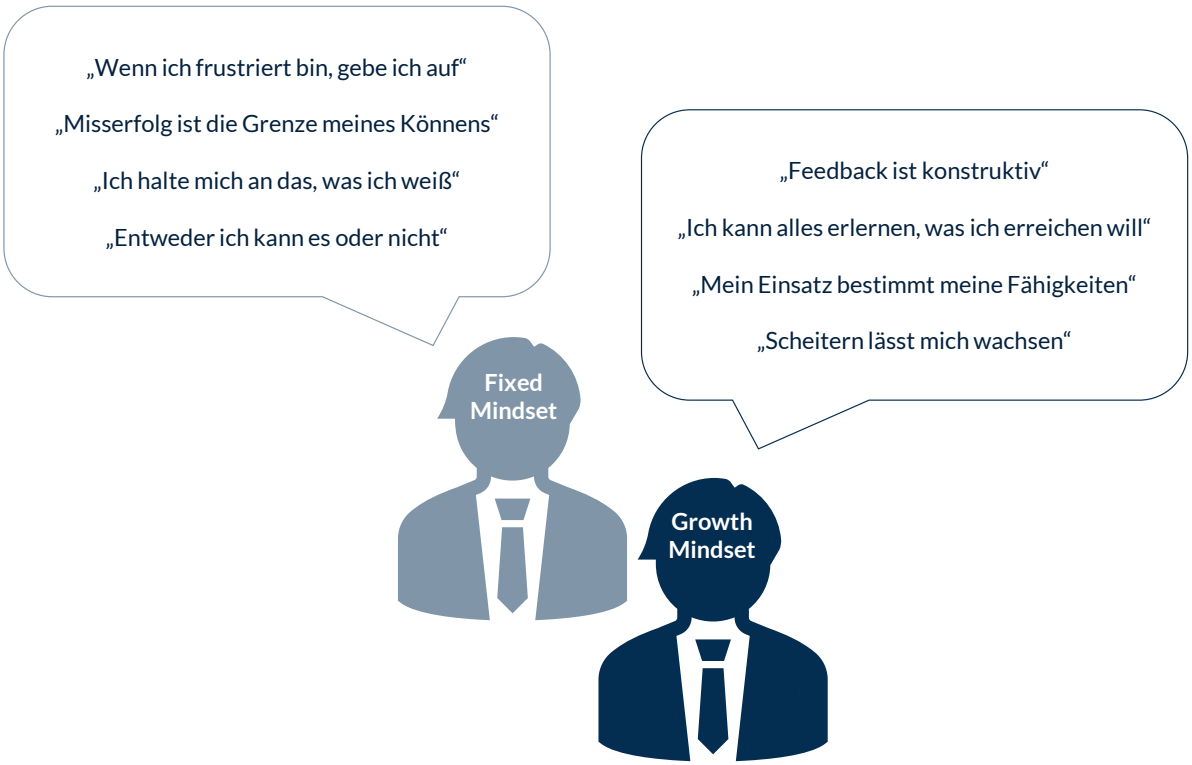
Häufig ist entweder ein „growth" oder ein „fixed" Mindset als Sichtweise und Arbeitseinstellung in Unternehmen vorherrschend. Die vorgelebte Unternehmenskultur verfestigt diese Muster. Unternehmen, deren Mitarbeiter überwiegend ein „fixed" Mindset besitzen, entwickeln gerne eine „Culture of Genius". In solchen Unternehmen wird Brillanz und Talent einzelner Mitarbeiter als kritisches Erfolgsmerkmal gesehen.

Es gibt einen großen Unterschied zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften die „Ahnung haben", also das Business verstehen, und denen die „keine Ahnung haben", also eher Last denn Hilfe darstellen. Entsprechend fokussieren sich diese Unternehmen darauf, Genies und Talente zu identifizieren und herauszufinden, wer das gewisse Etwas hat – und wer nicht. Demgegenüber sind Unternehmenskulturen, die eine „growth" Sichtweise leben, davon überzeugt, dass jeder gute Mitarbeiter Weiterentwicklungspotenzial hat.

Dieses Potenzial lässt sich durch Einsatz, Leistung, die richtigen Strategien sowie Mentoring und Coaching gezielt fördern. In solchen „Culture of Development"-Unternehmen bekommen auch mittlere Hierarchieebenen relevante Befugnisse.

Dies setzt aber voraus, dass man in gegenseitigem Vertrauen agiert, unternehmerisches Denken gelebt wird, Fehler akzeptiert werden („I am not my mistakes" – Mitarbeitern werden keine Fehler zugeschrieben) und eine starke Innovations- und Weiterentwicklungskultur vorherrscht (vs. Bestandsdenken, Hoheitsdenken und Abschottung).

DENKWEISE MIT EINEM FIXED VS. GROWTH MINDSET – BEISPIELE



MOONROC Analyse

Dwecks Theorie besagt zudem, dass das Mindset nicht starr ist, sondern sich in seiner Ausprägung („fixed“ oder „growth“) verändern kann. Auch Mitarbeiter, die ein „fixed“ Mindset besitzen, können in Unternehmen, die von einer „Culture of Development“ geprägt sind, eine andere Sichtweise entwickeln. So beeinflusst sich das Mindset von Individuen auch gegenseitig.

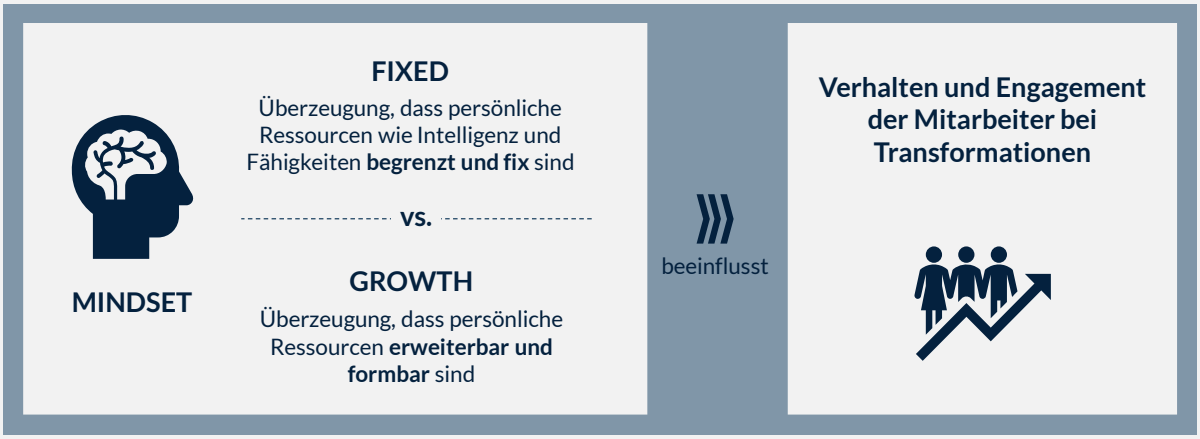
Zentraler Bestandteil der Mindset Theorie ist außerdem die Domänen-Spezifizität: Das Mindset kann sich in unterschiedlichen Domänen unterscheiden. Ein Individuum kann z.B. davon überzeugt sein, dass seine künstlerischen Fähigkeiten begrenzt sind, seine sportlichen Fähigkeiten hingegen erweiterbar.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass eine Organisation zwar beispielsweise denken kann, der eigene Vertrieb sei erstklassig und entwickle sich weiter, zeitgleich aber davon überzeugt sein kann, dass die eigene IT nichts auf die Reihe bekommt und dass das Potenzial hier begrenzt ist.

Besser wäre es aber davon überzeugt zu sein, dass sich selbstverständlich in allen Bereichen sehr deutliche Fortschritte erzielen lassen. Das Digitale Mindset bezieht sich im Speziellen auf die Herausforderungen durch die Digitalisierung und digitale Transformationen. Konkret kann das Digitale Mindset wie folgt definiert werden:

> ***Das Digitale Mindset beschreibt die Überzeugung eines Individuums, dass sich die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die Anforderungen der Digitalisierung weiterentwickeln lassen und man selbst einen signifikanten positiven Beitrag hierzu leisten kann.***

MINDSET IM KONTEXT VON TRANSFORMATIONEN



MOONROC Analyse

Ein Digitales Mindset in diesem Sinne beeinflusst direkt das Verhalten der Mitarbeiter. Es fördert nicht nur die Überzeugung, einen eigenen Beitrag leisten zu können, sondern in gleichem Zuge steigt auch das positive Engagement der Mitarbeiter in digitalen Transformationsprozessen.

AUSWIRKUNGEN EINES DIGITALEN MINDSETS

MOONROC Analyse

AUSWIRKUNGEN DIGITALES MINDSET Um herauszufinden, ob in einem Unternehmen bereits ein Digitales Mindset verbreitet ist, kann daher das Verhalten der Mitarbeiter als Indikator betrachtet werden. Die Auswirkungen eines Digitalen Mindsets auf das Verhalten lassen sich in folgenden fünf Dimensionen erkennen:

1 ZWISCHENMENSCHLICHE BEZIEHUNGEN:

Zwischenmenschliche Beziehungen werden durch ein Digitales Mindset verbessert. Es herrscht weniger Konkurrenzdenken, die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig. So führt ein Digitales Mindset zu einem offeneren, respektvolleren und hilfsbereiteren Umgang miteinander.

2 OFFENHEIT FÜR NEUES:

Durch ein Digitales Mindset sind Mitarbeiter wachsamer und offener gegenüber Informationen – auch gegenüber Informationen, die ihre Ansichten nicht bestätigen. Da sie sich weiterentwickeln wollen, nehmen sie korrigierendes Feedback besser an und neue Informationen aufmerksamer wahr.

3 BEGEISTERUNG FÜR ENTWICKLUNG:

Die Begeisterung für die digitale Transformation ist bei Mitarbeitern mit einem Digitalen Mindset höher, da sie mehr Freude und Motivation haben sich weiterzuentwickeln und etwas zu lernen. Sie werden nicht von Ängsten gehemmt, ihr Gesicht zu wahren und gehen deshalb auch auf Herausforderungen ein, selbst wenn sie dabei eine schlechte Performance riskieren.

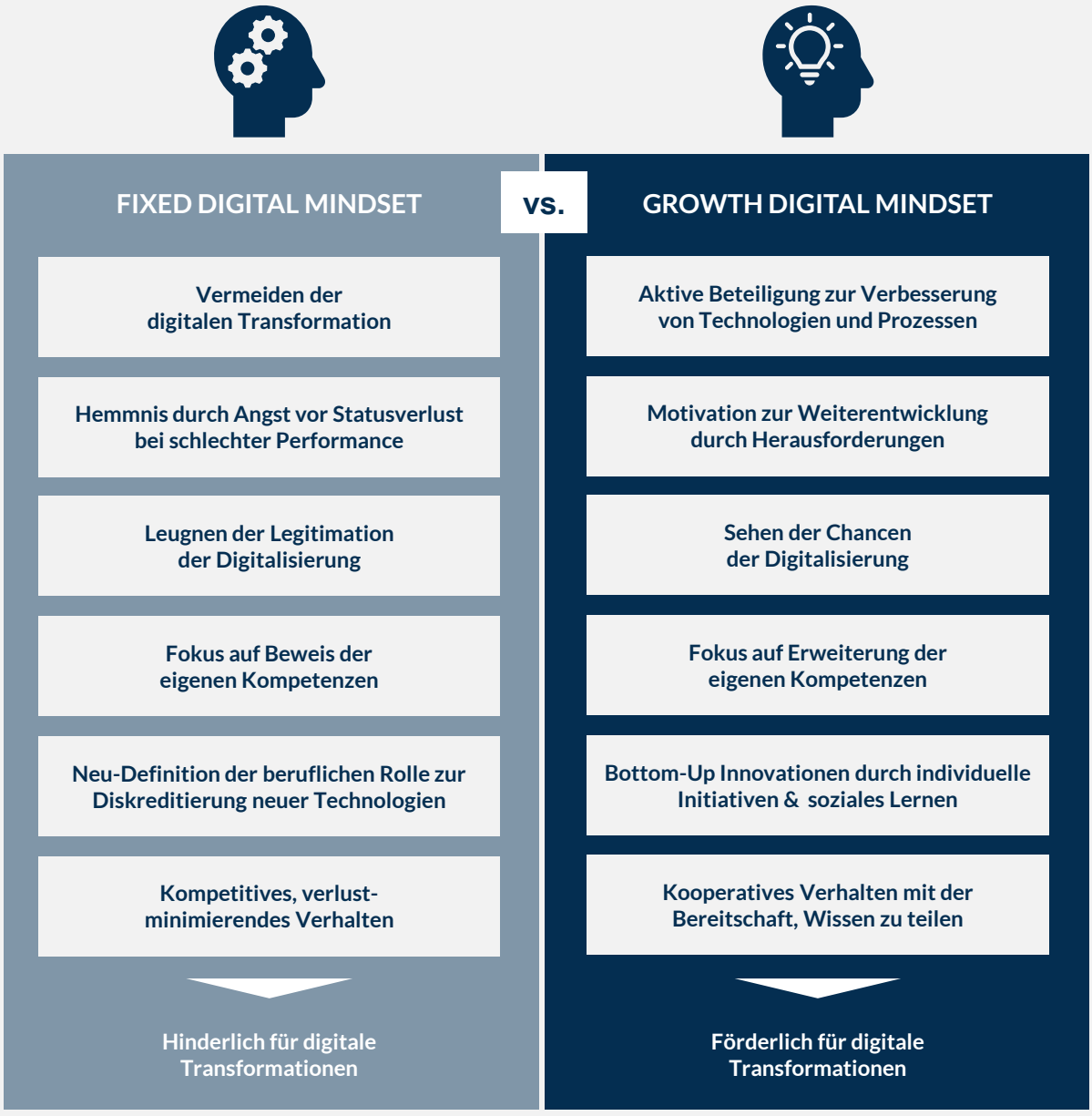
4 WAHRNEHMUNG VON RÜCKSCHLÄGEN:

Die Wahrnehmung von Rückschlägen als einen natürlichen Part des Lernprozesses wird durch das Digitale Mindset gefördert. Anstatt Rückschläge als Enthüllung des eigenen Unvermögens zu sehen, nehmen Mitarbeiter mit einem Digitalen Mindset Rückschläge als Chance wahr, sich weiterzuentwickeln und entwickeln Strategien zur Verbesserung.

5 BEDEUTUNG VON ANSTRENGUNG:

Mitarbeiter mit einem Digitalen Mindset glauben nicht an „natürliches Talent“, sondern an die Veränderbarkeit der eigenen Fähigkeiten. Einsatz und Anstrengung werden daher als essenzieller Teil von Erfolg und Performance sowie als Basis für Wachstum und Entwicklung gesehen. Demgegenüber steht die Sichtweise, dass sich nur diejenigen anstrengen müssen, die nicht ausreichend Talent haben. Diese wird meist von Mitarbeitern mit einem „fixed“ Mindset vertreten.

DENKWEISE MIT EINEM FIXED VS. GROWTH MINDSET – BEISPIELE



MOONROC Analyse

FALLSTUDIE DIGITALES MINDSET Um die Frage zu beantworten, wie das Digitale Mindset in Unternehmen gefördert werden kann, haben wir eine Studie durchgeführt und Experten befragt. Untersucht wurde dabei der Einfluss unterschiedlicher Management Mechanismen auf das Digitale Mindset.

Die Management Mechanismen wurden nach dem IT Governance Modell kategorisiert, das auf das Alignment und die strategische sowie operative Zusammenarbeit zwischen Business und IT ausgerichtet ist. Unterschieden wird dabei zwischen formalen und informalen Maßnahmen (siehe nachfolgende Grafik).

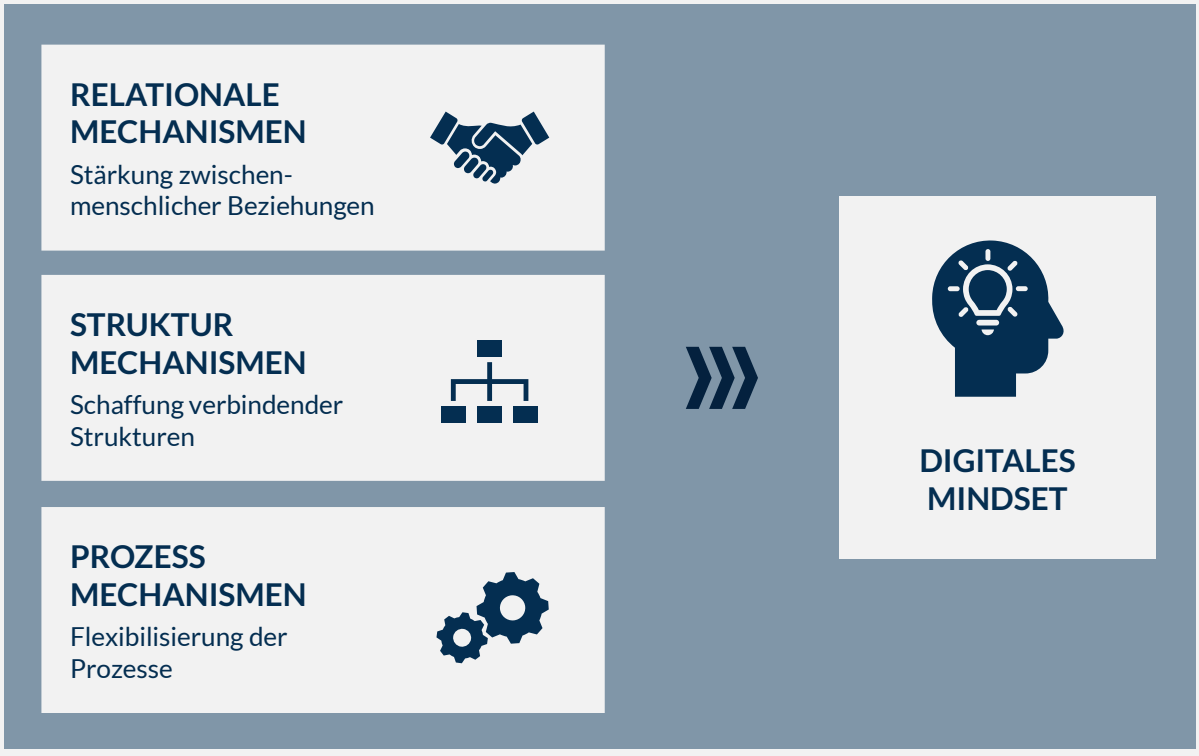
Formale Maßnahmen beschreiben dokumentierte und im Unternehmen verpflichtend zum Einsatz kommende Maßnahmen, die wiederum in die Kategorien Prozess Mechanismen und Struktur Mechanismen unterteilt werden können. Informale Mechanismen hingegen sind nicht standardisiert und freiwillig, darunter fällt die Kategorie der Relationalen Mechanismen.

Durch Struktur Mechanismen werden Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen klar zugewiesen.

Prozess Mechanismen regeln, wie Entscheidungen getroffen und deren Einhaltung überwacht werden kann.

Relationale Mechanismen beeinflussen die Beziehungen in einem Unternehmen und sind nicht formalisiert.

MANAGEMENT MECHANISMEN ZUR FÖRDERUNG EINES DIGITALEN MINDSETS — KATEGORISIERUNG



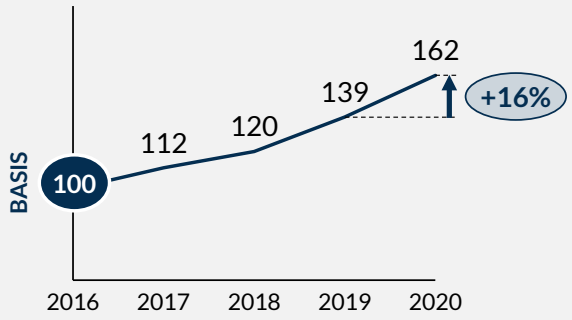
MOONROC Analyse

Als Best Practice für die Studie wurde die Creditplus Bank AG (Creditplus) herangezogen. Die Creditplus ist eine 1960 gegründete hochspezialisierte Konsumentenkreditbank mit Hauptsitz in Stuttgart. Ihre derzeitigen Geschäftsfelder erstrecken sich von der Absatz- und Händlereinkaufsfinanzierung, über das Filialgeschäft sowie Onlinekredite bis hin zum Partner Banking. Als deutsche Tochter der Crédit Agricole Gruppe gehört sie zu einer der größten Bankengruppen im Euroraum (Bilanzsumme 2020: 2.218 Mrd. Euro).

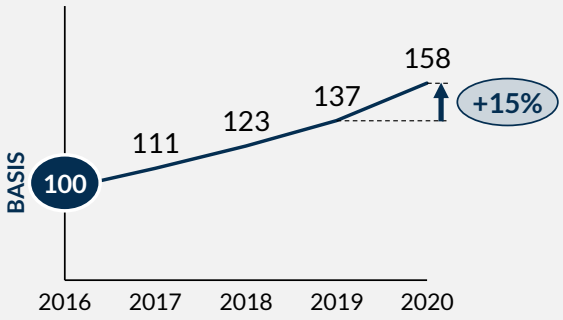
Ende 2017 begann Belgin Rudack als neue Vorstandsvorsitzende in Deutschland mit einem umfangreichen Erneuerungsprozess. Zentraler Bestandteil dieser Transformation war die Digitalisierung, der Übergang zu einer agilen Arbeitsweise sowie ein kultureller Wandel. Das ambitionierte Ziel des neuen Vorstandsteams war es, eine noch kundenorientiertere Bank zu werden. Die Chancen der Digitalisierung sollten, verknüpft mit einer agilen Arbeitsweise, genutzt und die Zukunftsfähigkeit der Bank durch gesteigerte Innovationskraft sichergestellt werden. Am Ende stand Wachstum als zentrales Ziel fest – in einem Bankenmarkt, der sich in Summe eher seitwärts oder rückläufig bewegt. Heute, einige Jahre später, spricht der Erfolg der Creditplus für sich.

Creditplus Geschäftsentwicklung

Entwicklung Neugeschäft mit Konsumentenkrediten, indexiert



Entwicklung Kundenforderungen, indexiert



MOONROC Analyse

Die Creditplus verzeichnete 2020 einen Anstieg des Neugeschäftsvolumens mit Konsumentenkrediten von 16,4% im Vergleich zum Vorjahr. Verglichen mit 2016 zeigt sich hier ein Anstieg des Neugeschäftsvolumens um 62 Prozentpunkte. Auch der Bestand an Kundenforderungen stieg weiter um 15% auf 4,4 Mrd. EUR im Vergleich zum Vorjahr, und dies trotz Corona-Krise und einem eigentlich rückläufigen Gesamtmarkt. Der kontinuierliche und sehr deutliche Geschäftszuwachs der Creditplus der letzten Jahre ist als klarer Erfolg der Strategie und Fokusthemen des Management-Teams zu werten.

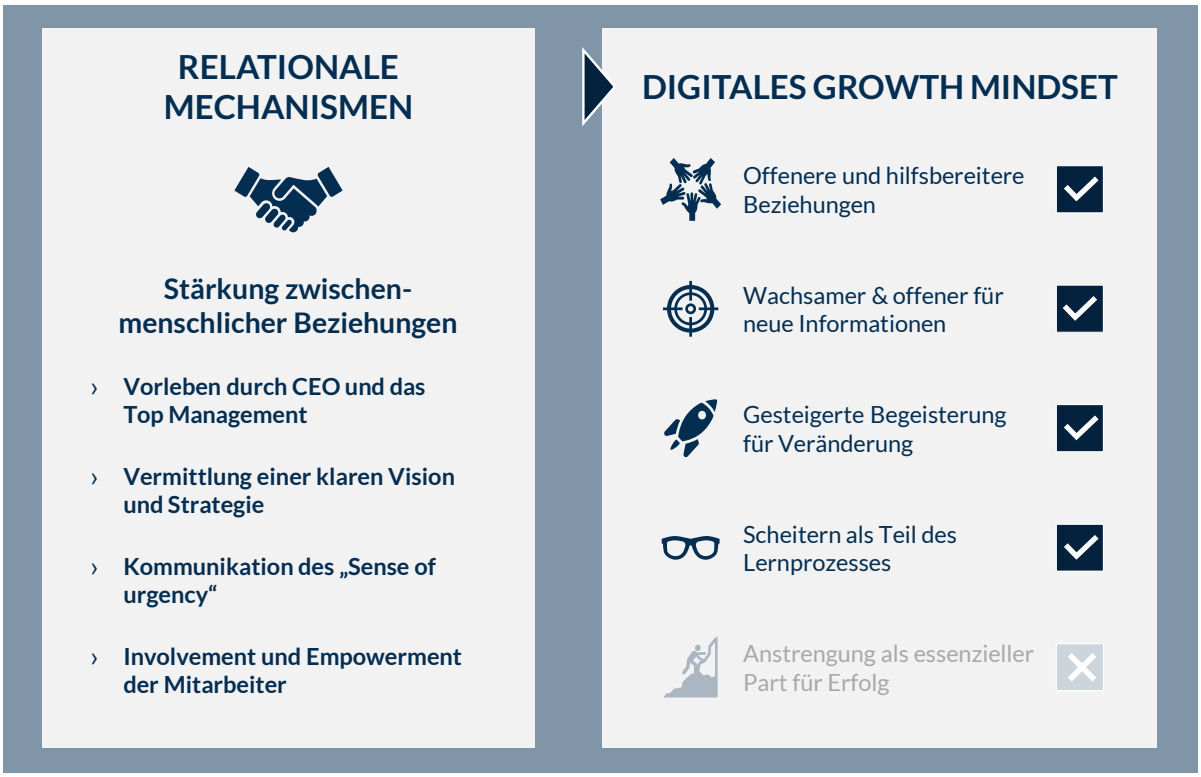
Ein wesentlicher Erfolgsbaustein war dabei, dass es die Creditplus geschafft hat, bei den Mitarbeitern eine Veränderung des Mindsets bezüglich der Digitalisierung zu erzielen. Es geht dabei darum, die Digitalisierung als Chance und nicht als Gefahr wahrzunehmen. Wenn es der Organisation gelingt, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, gewinnen alle: das Unternehmen, die Organisation, die Kultur und vor allem auch die Mitarbeiter selbst – ihnen eröffnen sich neue Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, zu wachsen und in spannenden Themen zu arbeiten. Durch kontinuierliches Stützen und Fördern des Digitalen Mindsets wurde bei der Creditplus das proaktive Engagement der Mitarbeiter während der Digitalen Transformation gefördert. In der negativen Ausprägung wurden aber auch Trennungsszenarien vollzogen, wenn möglicherweise das „fixed" Mindset zu ausgeprägt war.

3. DER WEG ZUM DIGITALEN MINDSET

Wie Sie ein Digitales Mindset in Ihrem Unternehmen fördern

FÖRDERUNG EINES DIGITALEN MINDSETS Am wichtigsten für die Förderung eines Digitalen Mindsets sind Relationale Mechanismen. Diese informalen Mechanismen wirken sich positiv auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Offenheit für Neues, die Begeisterung für Veränderung und die digitale Transformation sowie die Wahrnehmung von Rückschlägen aus.

RELATIONALE MECHANISMEN ZUR FÖRDERUNG EINES DIGITALEN GROWTH MINDSET



MOONROC Analyse

> ***„Ich sage immer: Vorher war alles schwarz-weiß, durch Belgin Rudack hat die Creditplus Farbe bekommen. Jeder hat die Möglichkeit etwas Neues zu entwickeln.“***

DANIEL ESCHBACH
CCO CREDITPLUS

Zentrales und wichtigstes Mittel war hierfür bei der Creditplus die Vorbildfunktion des CEO und Top-Managements. Um Verhaltensweisen eines Digitalen Mindsets zu fördern, ist das Vorleben durch die Führungsebene essenziell. Diese prägt entscheidend, welche Werte im Unternehmen gelebt werden und gibt der Belegschaft Orientierung für das eigene Verhalten. Um ein Digitales Mindset zu verbreiten, ist es daher unerlässlich, dass sowohl der CEO als auch das gesamte Top-Management selbst eine „growth“-Sichtweise bezogen auf die Digitalisierung besitzen.

Die Vorstandsvorsitzende der Creditplus, Belgin Rudack, sieht die Digitalisierung als Chance und wichtigsten Baustein, um die Bank zukunftsfähig zu machen.

Als sie Ende 2017 in das Unternehmen eintrat, fand sie ein Unternehmen vor, dass zwar wirtschaftlich erfolgreich war, jedoch die besten Wachstumsjahre hinter sich hatte. Mittelfristig drohte das Szenario, den Kontakt zum Kunden zu verlieren.

Den Beschreibungen der Mitarbeiter zufolge zeigt sich das Digitale Mindset der Vorstandsvorsitzenden auch in ihrem Verhalten. Sie wird als nahbar und offen beschrieben. Durch die Leidenschaft und Konsequenz, mit der sie die digitale Vision verfolgt, schafft sie es, ihre Mitarbeiter anzustecken.

Durch ihr eigenes Digitales Mindset prägt Belgin Rudack entscheidend die Kultur des Unternehmens und die Sichtweisen der Mitarbeiter. Entscheidend hierfür sind unter anderem die neuen Kommunikationskanäle, die in der Creditplus geschaffen wurden. Beim Lunch mit Belgin Rudack informiert die Vorstandsvorsitzende die Mitarbeiter beispielsweise über die aktuellen Entwicklungen und Erfolge.

Die Präsenz des Vorstands und der lockere Rahmen beim Mittagessen fördern einen informellen Austausch. Dieser ist eine wichtige Voraussetzung für die Transformation des Mindsets, da Mitarbeiter so ihre eigenen Sichtweisen reflektieren können.

Grundsätzlich ist eine optimistische, positive top-down Kommunikation hinsichtlich der Transformation wichtig – jedoch, ohne den Mitarbeitern etwas vorzumachen. Kommunikationsschablonen, die die Mitarbeiter schon zig Mal gehört haben, nutzen nichts. Es bringt nichts, in der Öffentlichkeit ein Bild über den Zustand der Bank zu malen, welches nicht der Realität entspricht. Die Mitarbeiter kennen die operative Realität und gleichen die zwei Bilder ab. Vertrauen entsteht mit Offenheit und ehrlicher Kommunikation.

> ***„Man muss seinen Mitarbeitern vertrauen und darf diese auch nicht unterschätzen. Konfrontiere sie mit der Realität und gehe offen und ehrlich mit ihnen um, daran glaube ich.“***
>
> **BELGIN RUDACK**
> **CEO CREDITPLUS**

Ehrliche Kommunikation ist die Basis für das Vertrauen der Mitarbeiter in das Management. Besonders in Transformationsprozessen dürfen Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, Informationen würden ihnen vorenthalten. Wichtig ist, die Inhalte der geplanten Transformation und dadurch auf die Belegschaft zukommende Herausforderungen deutlich zu machen.

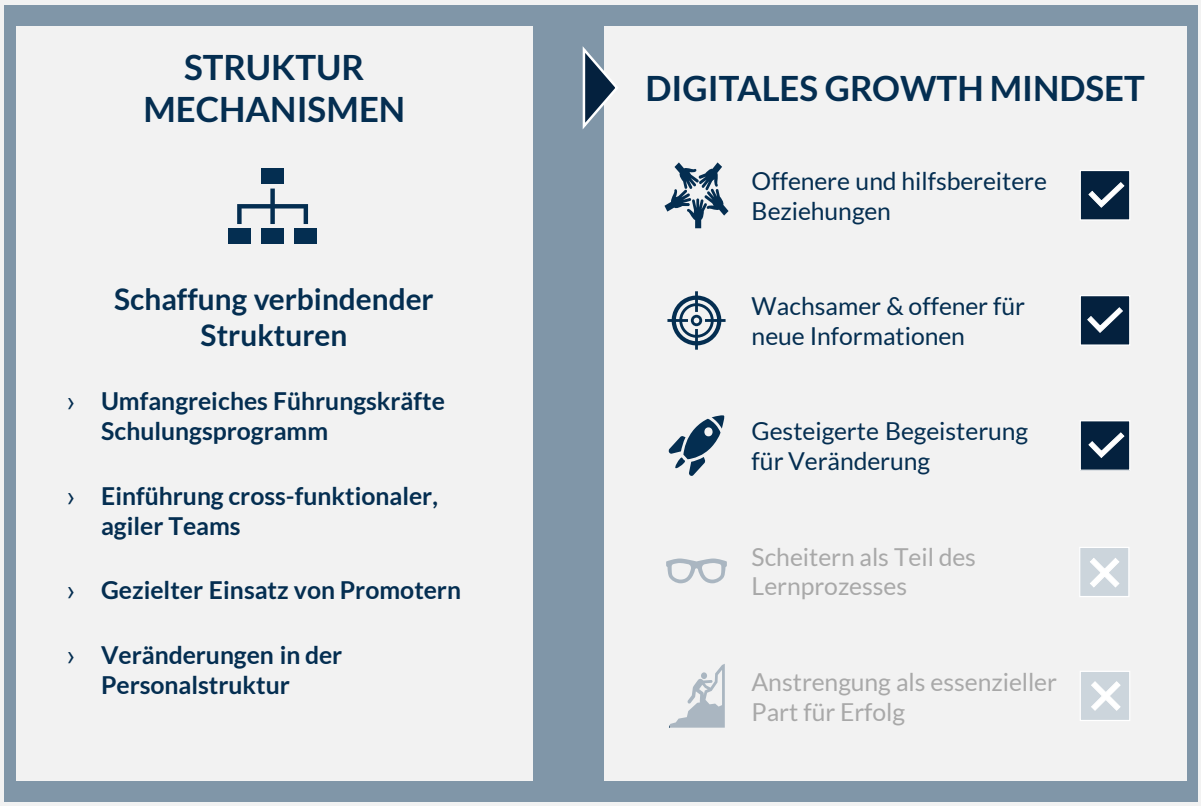
Durch die **Vermittlung der Vision sowie einer klaren Strategie** können die Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Transformation überzeugt werden. Wenn Mitarbeiter erleben, dass die Digitalisierung ein Baustein für den Gesamterfolg des Unternehmens ist oder mehr noch, notwendiger Bestandteil, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, sind sie offener gegenüber digitalen Technologien. **Die Kommunikation** von diesem **„sense of urgency“** in Kombination mit den Erfolgen, die bereits mithilfe digitaler Initiativen erreicht werden konnten, fördert die Begeisterung der Mitarbeiter.

Zentraler Bestandteil der Relationalen Mechanismen sind außerdem **das Involvement und Empowerment der Mitarbeiter**. Das Involvement ist vor allem auf Executive-Ebene essenziell, um ein gemeinsames Verständnis zu bilden und damit die Basis für ein Gefühl geteilter Risiken zu schaffen. Dies fördert die Risikobereitschaft und nimmt die Hemmung davor, sich Herausforderungen zu stellen.

Durch das Aufbrechen von Hierarchien und Abgeben von Entscheidungskompetenzen können sich Führungskräfte auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die Mitarbeiter erfahren Selbstwirksamkeit. Um Ängste, z.B. vor digitalen Technologien, zu nehmen, muss den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, positive Erfahrungen zu sammeln. Dazu müssen Empowerment Mechanismen begleitet und vorbereitet werden, die Führungskräfte entsprechend geschult sein und ihren Mitarbeitern den Rücken stärken. Es muss klar sein, welche Entscheidungen die Mitarbeiter ohne Absprachen treffen können und wann Rücksprachen notwendig sind.

Auch **Struktur Mechanismen** haben die Mindset-Transformation bei der Creditplus gefördert. Durch diese konnten vor allem die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert, die Wachsamkeit gegenüber neuen Informationen erhöht und die Begeisterung für die digitale Transformation gesteigert werden.

STRUKTUR MECHANISMEN ZUR FÖRDERUNG EINES DIGITALEN GROWTH MINDSETS



MOONROC Analyse

Damit die Führungskräfte im Unternehmen die beschriebenen Maßnahmen, wie das Empowerment ihrer Mitarbeiter oder ihre eigene Vorbildfunktion, realisieren konnten, war ein **umfangreiches Schulungsprogramm**, ausgerichtet auf die Unternehmenskultur, notwendig.

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, wie umfangreich die Creditplus in dieses Programm investiert hat, sowohl finanziell als auch zeitlich. Das eingesetzte Schulungsprogramm ist nicht vergleichbar mit den häufig vorzufindenden Zwei-Tages-Workshops. Stattdessen wurden die Führungskräfte über ein Jahr hinweg regelmäßig geschult – in der Gruppe und auch einzeln. Beim Großteil des Programms mussten sich die Führungskräfte aktiv beteiligen, z.B. bei Rollenspielen oder Präsentationen. Die Entwicklung der Führungskräfte wurde in diesem Prozess anhand gegenseitiger Bewertungen gemessen und dokumentiert.

Jede Führungskraft wurde und wird so darauf vorbereitet, die Unternehmenskultur und das Mindset zu verinnerlichen und in das Unternehmen zu tragen. Dies bildet eine wichtige Grundlage für den Erfolg der Transformation.

„Fixed" Mindset Unternehmen denken hingegen, dass die eigenen Führungskräfte ja genau deshalb Führungskräfte sind, weil sie bereits alles können. Schulungen und Weiterentwicklungen sind unnötiger Klamauk. Vor allem Schulungen bezüglich weicher Faktoren sind unbeliebt, da man seine Autorität oder Kompetenz untergraben sieht.

Allerdings ist genau das Gegenteil der Fall. Sehen die Mitarbeiter, dass sich die Führungsebene nicht lernwillig, wissbegierig und neugierig zeigt, werden sie diesem Rollenbild folgen und sich selbst ebenso präsentieren. Die Selbsteinschätzung geht dann in etwa so: Wir wissen bereits alles und haben es nicht mehr nötig uns weiterzuentwickeln.

Wie bereits erwähnt, beinhaltete die umfangreiche Transformation der Creditplus auch eine Veränderung hin zu einer agilen Arbeitsweise. Dafür wurden echte **cross-funktionale Teams** gebildet, die selbstständig und unabhängig von ihrer Abteilung Projekte nach der agilen Projektmanagementmethode Scrum durchführen. Die Einführung dieser Teams förderte das Digitale Mindset auf mehrere Weisen. Durch die Interdisziplinarität wurden Silos aufgebrochen und so bereichsübergreifendes, unternehmerisches Denken gefördert.

Sowohl aus dem Business- als auch aus dem IT-Bereich kamen dadurch Kollegen, die sich teilweise noch nicht kannten, zusammen, um an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten.

Besonders die agile Arbeitsweise förderte den regelmäßigen Austausch. Obwohl Kommunikation und offener Austausch als wesentliche Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit bekannt sind, sind die Realisierung und das Einbetten in das tägliche Leben immer noch nicht selbstverständlich.

Die Einführung der cross-funktionalen Teams wurde von einer Priorisierung durch das Top-Management begleitet, um sicherzustellen, dass bei den Mitarbeitern kein Konflikt zwischen Linien- und Projekttätigkeiten auftritt. Wie unsere Studie zeigte, ist eine Teamkonstellation aus Mitarbeitern mit einem „fixed" Mindset in einem Team aus Mitarbeitern mit überwiegend „growth" Mindset förderlich, damit diese eine andere Sichtweisen kennenlernen.

Die Basis dafür, sich diesen positiven Effekt von Gruppendenken und den gegenseitigen Einfluss von Mindsets zu Nutze zu machen, ist jedoch eine Einschätzung der Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte. So können Mitarbeiter mit einem bisher wenig ausgeprägten Digitalen Mindset gezielt gefördert werden.

Die Mitarbeiter der cross-funktionalen Teams, in denen neue Arbeitsweisen und teils unbekannte Tools zum Einsatz kommen, müssen auch inhaltlich geschult werden. Besonders für ältere Mitarbeiter ist es hilfreich und wichtig, neben dem heute oft etablierten „learning by doing", auch Vorbereitung und Unterstützung in Form von Schulungen anzubieten.

Dadurch können Mitarbeiter ihre Hemmungen vor neuen Herausforderungen überwinden und Ängste, z.B. vor einer schlechten Performance oder Blamage vor den Kollegen, können genommen werden. Solche Ängste schränken die Bereitschaft, Herausforderungen einzugehen, stark ein und hindern die Entwicklung eines Digitalen Mindsets.

> ***„Kommunikation passiert nicht einfach so, man muss sich dafür Raum und Zeit nehmen."***
>
> **KRISTINA KOVAC**
> **INNOVATIONSMANAGERIN CREDITPLUS**

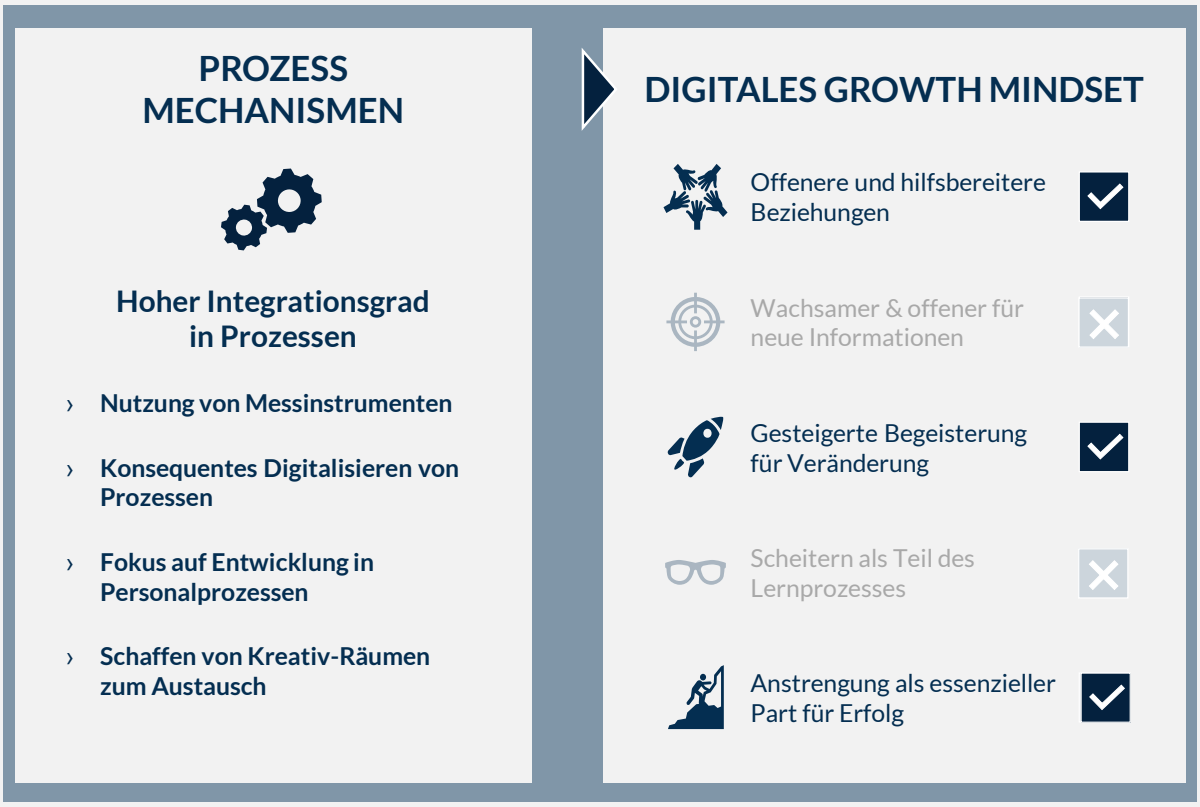
Hilfreiche Struktur Mechanismen sind außerdem die **Einführung spezieller Rollen** und die klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Kontext der Transformation. Bezogen auf das Mindset können z.B. Diversity Manager dabei unterstützen, das Gruppendenken aufzubrechen und somit verhindern, dass sich eine „Culture of Genius" im Unternehmen entwickelt.

Die Rolle des Chief Digital Officer (CDO) oder die Existenz eines Chief Information Officer (CIO) im Vorstand stärkt zusätzlich die Bedeutung der Digitalisierung und der digitalen Transformation im Unternehmen. Dies hat einerseits eine positive Wirkung auf die Belegschaft und stellt anderseits auch die Einhaltung und Verfolgung der Digitalisierungsstrategie sicher.

Förderlich für den Mindset-Transformationsprozess der Creditplus waren im Kontext der Struktur Mechanismen auch **Veränderungen in der Personalstruktur**. So haben auch einige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, als die Transformation startete und klar war, dass es tatsächlich Veränderungen, teils auch sehr wesentliche Veränderungen, geben würde.

Personelle Veränderungen bedeuten aber immer auch eine Chance zur Erneuerung. Mitarbeiter, die sich auf die Reise der digitalen Transformationen nicht einlassen wollen, machen für neue oder bestehende Mitarbeiter Platz, die Lust haben, die Zukunft aktiv zu gestalten und die den Veränderungsprozess positiv mitgehen.

PROZESS MECHANISMEN ZUR FÖRDERUNG EINES DIGITALEN GROWTH MINDSETS



MOONROC Analyse

Die letzte Kategorie der **Prozess Mechanismen** hat, wie die Relationalen und Struktur Mechanismen, die zwischenmenschlichen Beziehungen bestärkt und die Begeisterung für Veränderungen gesteigert. Zusätzlich haben diese Mechanismen bewirkt, dass die Mitarbeiter Einsatz und Anstrengung eine größere Bedeutung im Lernprozess zuschreiben.

> ***„60% unserer Mitarbeiter waren unzufrieden zu Beginn der Transformation. 30% ging es zu schnell, den anderen 30% ging es nicht schnell genug. Mit den richtigen Messpunkten haben wir die Balance gefunden, was wir in der Organisation an Weiterentwicklung leisten können. “***

BELGIN RUDACK
CEO CREDITPLUS

Wichtig war hierfür vor allem die **Nutzung von Messinstrumenten**, mit denen im Transformationsprozess ergriffene Maßnahmen dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit überprüft wurden. Vor allem das Feedback der Mitarbeiter spielte hier eine wichtige Rolle. Aber auch das Messen der Erfolge der Creditplus wirkte sich positiv aus auf die Begeisterung für die digitale Transformation sowie die Sichtweise, dass Anstrengung ein wichtiger Teil für den Erfolg ist. Vor allem in Zeiten der COVID-19-Pandemie konnten die Mitarbeiter erleben, dass der Digitalisierungs-Kurs der Richtige war.

Durch solche Messinstrumente wird für die Mitarbeiter greifbarer, dass das eigene Unternehmen und somit auch sie selbst tatsächlich von der Digitalisierung profitieren.

Das fördert das Vertrauen, zum einen in das Management und zum anderen in die Digitalisierung und die geplanten Maßnahmen insgesamt. Die Mitarbeiter sind motivierter und engagierter, die Digitalisierung voranzutreiben.

Das **konsequente Digitalisieren von Prozessen** zwingt Mitarbeiter zudem, sich mit neuen Tools und Technologien auseinanderzusetzen und gibt ihnen somit die Chance, positive Erfahrungen zu sammeln und mehr Selbstvertrauen zu entwickeln.

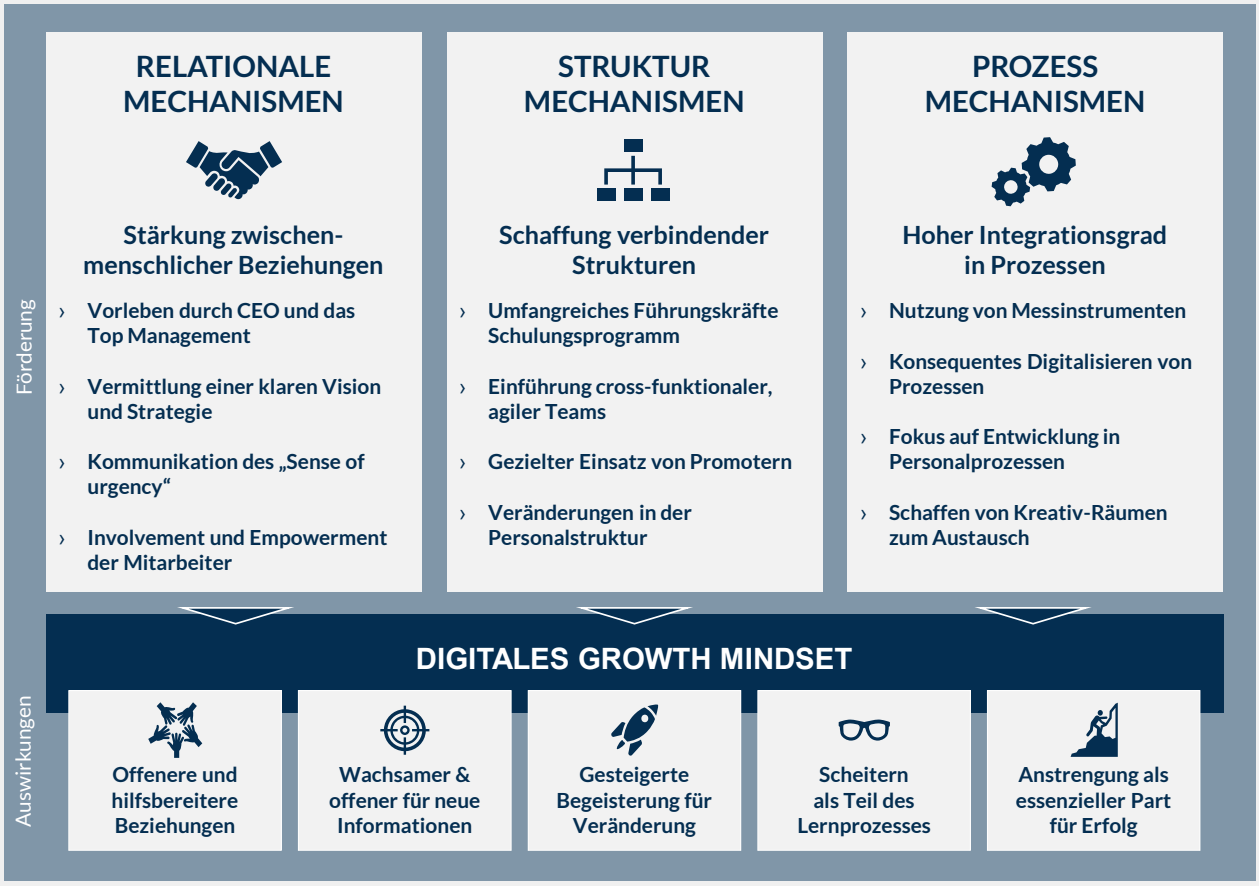
Wichtige Prozess Mechanismen wurden außerdem in der Personalarbeit ergriffen. **Die Personalentwicklung und das Recruiting** wurden konsequent auf die **„Culture of Development"-Sichtweise** ausgerichtet. Durch den **Fokus auf Entwicklung und Wachstum** der Fähigkeiten der Mitarbeiter (z.B. durch regelmäßige Personalentwicklungsgespräche und 360-Grad Feedback) wurde die Bedeutung von Lernen im Unternehmen gestärkt.

Im Recruiting nehmen nun neben den rein fachlichen, leistungsorientierten Qualifikationen auch die eigene Einsatzbereitschaft und Veränderungsmotivation eine wichtige Rolle ein.

Außerdem sucht die Creditplus heute verstärkt nach Mitarbeitern mit interdisziplinärem Hintergrund. So werden z.B. Kandidaten für die IT gesucht, die im besten Fall zusätzlich über Erfahrung im Bankengeschäft verfügen, agil gearbeitet haben oder Produkt- und Serviceerfahrungen haben.

Neben diesen strategischen Maßnahmen trugen auch praktische Maßnahmen zum Mindset-Shift bei. So wurden z.B. zusätzliche Kreativ-Räume zum Austausch geschaffen und bestehende Räume attraktiver gemacht (z.B. Breakout-Rooms mit Billardtisch, der spielerisches Arbeiten und somit kreativere Lösungsfindung fördert).

MECHANISMEN ZUR FÖRDERUNG EINES DIGITALEN GROWTH MINDSETS



MOONROC Analyse

Die Studie hat gezeigt, dass Relationale Mechanismen eine besonders große Rolle zur Schaffung eines Digitalen Mindsets spielen. Dennoch sollten diese nicht losgelöst von Mechanismen aus anderen Kategorien genutzt werden. Abhängigkeiten zwischen den Mechanismen und deren Auswirkungen dürfen nicht unterschätzt werden. Beispielsweise müssen Führungskräfte gut geschult und ausgebildet sein (Struktur Mechanismen), bevor sie das Digitale Mindset vorleben können (Relationale Mechanismen). Das verdeutlicht die starke Wechselwirkung und die Notwendigkeit einer zielgerichteten Abstimmung.

Es gibt nicht den einen konkreten Fahrplan für jedes Unternehmen – der Kontext und die individuelle Situation sind entscheidend. Wichtig ist weniger die einzelne Maßnahme, sondern vielmehr den richtigen Mix an Methoden und Maßnahmen für das eigene Haus zu finden und sich auch vorher klar zu machen, welche Wirkung beabsichtigt wird. Wenn Sie beispielsweise die Begeisterung für Weiterentwicklung bei Ihren Mitarbeitern stärken wollen, sollten Sie analysieren, weshalb diese noch zu schwach ausgeprägt ist (zum Beispiel aufgrund von Angst, Freigabegrenzen, Prozesshürden) und gezielte Maßnahmen ergreifen. In diesem Beispiel können verstärkte Kommunikation (Relationale Mechanismen), das Angebot von Trainings (Struktur Mechanismen) sowie die Anpassung der Entscheidungsprozesse (Prozess Mechanismen) zielführende Maßnahmen sein.

Beachten Sie, dass der Mindset-Shift im Unternehmen nicht von heute auf morgen erfolgt. Der Prozess benötigt Ausdauer und wird nie komplett abgeschlossen sein. Neue Mitarbeiter werden in das Unternehmen treten, bestehende Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Jedes Individuum prägt das Unternehmen und seine Kollegen. Dennoch lohnt es sich, den Prozess anzustoßen und die Entwicklung des Mindsets zu beobachten und regelmäßig zu reflektieren.

Wenn Ihr Unternehmen gerade eine digitale Transformation durchläuft, ist dies ein optimaler Zeitpunkt, um sich sehr bewusst und gezielt mit dem Digitalen Mindset der Belegschaft auseinanderzusetzen. Denn genau zu diesem Zeitpunkt können Sie das Digitale Mindset Ihrer Mitarbeiter fördern, sodass diese die Transformation proaktiv begleiten und vorantreiben.

ÜBER MOONROC

Als eine der führenden Unternehmensberatungen verstehen wir uns als ganzheitlich denkender Partner für das Top-Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien zu entwickeln und umsetzen zu können. Dabei bauen wir auf drei elementare Grundwerte: Qualität, Engagement und Aufrichtigkeit.

WEITERE PUBLIKATIONEN

Von MOONROC sind aktuell unter anderem folgende Studien erhältlich:

[ERFOLGREICHES DATENMANAGEMENT]

[DIGITALE TRANSFORMATION]

[AGILE TRANSFORMATION]

Weitere Publikationen finden Sie unter: https://www.moonroc.de/insights/artikel

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

IMPRESSUM

DIGITALES MINDSET
Enabler für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation

Eine Studie von MOONROC Advisory Partners

Auflage 07/2021

Herausgeber
MOONROC Advisory Partners Gmbh und
MOONROC Institute of Economic Research (MIER)

Steinsdorfstrasse 14
80538 München
Telefon: +49 (0) 89 41 11 96 0
E-mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

Registergericht
Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer: 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
UST-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäss §27 a UStG
Inhaltlich Verantwortlicher gemäss §6 MDStv: Patrick Natus

MOONROC Institute of Economic Research
Copyright © 2021 MOONROC Advisory Partners GmbH
www.moonroc.de

LinkedIN
Xing
Twitter