Wie wird man digitaler Pionier seiner Branche? Mit dieser Frage startete die HR-Abteilung der Wilo-Gruppe in den Prozess der digitalen Kompetenzentwicklung. Entstanden ist ein sehr pragmatisches Vorgehen bei der Kompetenzanalyse und den anschließenden Weiterbildungsmaßnahmen – mithilfe des neu erstellten „Digital Fitness Checks“.

Einfach mal anfangen

Von Julia Küting und Nina Habenstein

Foto: Wilo SE

„Die Wilo-Gruppe ist einer der weltweit führenden Premiumanbieter von Pumpen und Pumpensystemen für die Gebäudetechnik, die Wasserwirtschaft und die Industrie. Wilo setzt als Innovationsführer stetig neue Standards. Gerade der Bereich der Digitalisierung bietet viele Chancen für revolutionäre Neuerungen, daher haben wir den Anspruch digitaler Pionier unserer Branche zu sein."

Wir behaupten, dass derartig selbstbewusste Claims auch von Unternehmen anderer Branchen ausgerufen werden. Und auch dort kommen die Führungskräfte wahrscheinlich auf HR zu mit der Anforderung: „Bitte macht unsere Mitarbeitenden fit für die Digitalisierung!" Das ist gut, denn unser Land braucht dringend mehr Digitalisierung und digitale Pioniere. Wir müssen dabei aber gestehen, dass es uns als HR schwerfällt, hier den richtigen Startpunkt zu finden.

Als HR-Profis haben wir gelernt, dass gute Kompetenzentwicklung mit einer Skill-Gap-Analyse anfängt. Das heißt, wir besprechen mit den Führungskräften, wie eine bestimmte Kompetenz idealerweise ausgeprägt sein sollte, messen dann die tatsächliche Ausprägung im Team beziehungsweise in der Organisation und setzen danach entsprechende Maßnahmen auf, um zum gewünschten Zielzustand zu kommen. So war das zumindest gestern. Jahrzehntelang haben wir als Personaler und Personalerinnen mit den klassischen Kompetenzen hantiert. Wer kann nicht die Definition von „Kommunikations- oder Präsentationskompetenz" im Schlaf aufsagen und gleich noch drei mögliche Entwicklungsmaßnahmen nach der 70/20/10-Methode beisteuern?

Die „Smart Factory" am Dortmunder Hauptsitz von Wilo wurde als „Fabrik des Jahres 2022" in der Kategorie „Hervorragende Transformation: Digitalisierung" ausgezeichnet.

Wir denken allerdings, dass für die Entwicklung von Zukunftskompetenzen wie der Digitalisierungsfähigkeit heute andere Ansätze verfolgt werden sollten. Denn wie vieles in unserem Umfeld wird auch die Definition von künftigen Kompetenzen komplexer, weniger eindeutig und schwerer messbar. Zudem erwarten wir, dass der Haltbarkeitswert einer Kompetenzdefinition signifikant abnimmt, da das sich stetig verändernde Umfeld von Unternehmen ständig wechselnde Anforderungen an die Mitarbeitenden und ihre Kompetenzen stellt.

Das macht es uns in der Personalabteilung sehr schwer, effektive Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung zu stellen, die beim Launch jeweils immer noch den Kern der Dinge treffen. Wie also haben wir uns dem „Elefanten" Digitalisierungskompetenz genähert?

Digitalisierungskompetenz: Was ist das genau?

Für uns war schnell klar, dass Digitalisierungskompetenz bei Wilo mehrere Ebenen hat:

1. **Skills (im engeren Sinne):** Fähigkeit, die bereits verfügbaren digitalen Tools und Prozesse bei Wilo zu nutzen.
2. **Knowledge (im weiteren Sinne):** Theoretisches Wissen über die (heutigen) Kernaspekte von Digitalisierung (zum Beispiel Plattformökonomie, Blockchain, 5 G …), um diese im eigenen Verantwortungsbereich zur Anwendung zu bringen.
3. **Mindset:** Die Erkenntnis eines jeden Einzelnen, was Digitalisierung im persönlichen und beruflichen Umfeld bedeutet und warum es unvermeidbar ist, sie aktiv voranzutreiben. Darüber hinaus das Wissen darüber, welche Eigenschaften eine Organisation und Mitarbeitende benötigen, um Digitalisierung erfolgreich umzusetzen.

Uns war bei diesen drei Aspekten von Digitalisierungskompetenz klar, dass wir uns vor allem auf die Entwicklung eines digitalen Mindsets fokussieren wollen. Warum? Weil es zu den Skills bereits viele interne Weiterbildungsangebote (mit mäßiger Nutzung) gab und das Thema Knowledge so groß ist, dass wir hier von einer selbstmotivierten Lernkultur abhängig sind, bei der sich die Mitarbeitenden das entsprechende Wissen aus individuell gewählten Quellen besorgen. Beides setzt aber voraus, dass unsere Mitarbeitenden die Bedeutung von Digitalisierung und deren Vorteile verstehen.

Natürlich haben wir viele Kollegen und Kolleginnen, die privat schon recht digitalisiert unterwegs sind und für die es jetzt lediglich wichtig ist zu verstehen, welche Benefits die Digitalisierung im beruflichen Kontext bringt. Wir haben aber auch Mitarbeitende, die ihre Überweisungsträger noch persönlich in Papier zur Bank bringen, weil sie nichts von „diesem Onlinebanking" halten. Da beginnt die Reise zum digitalen Mindset ganz woanders. Darum war unsere zentrale Frage: Wie schaffen wir es bei allen unseren Mitarbeitenden weltweit, ein digitales Mindset zu entwickeln, um unsere Digitalisierung erfolgreich voranzutreiben und digitaler Pionier unserer Branche zu werden?

Klar war, dass potenzielle Maßnahmen global und für jeden Mitarbeitenden zugänglich sein sollten sowie in digitaler und innovativer Form abgebildet werden müssen, allein schon aus Gründen der Authentizität. So hatten wir im ersten Schritt zwar schon einen groben Rahmen definiert, aber es folgte noch keine konkrete Idee, wie eine Lösung aussehen könnte.

Ein digitales Mindset entwickeln … wir reden hier über Verhaltensänderungen: Veränderungen, die nicht von heute auf morgen stattfinden, die jeden und jede aus der persönlichen Komfortzone bewegen und deren Sinn und Mehrwert für einen selbst erst verstanden werden müssen, bevor der erste Schritt getan wird. Veränderungen bringen Ängste und Unsicherheiten mit sich, weshalb wir uns schnell vom Thema Kennzahlen und Auswertung von individuellen Digitalkompetenzen verabschiedet haben. Uns war auch klar, dass es nicht die „The One and Only"-Lösung geben wird, mit der wir in der Lage sein werden, ein digitales Mindset unserer Mitarbeitenden von jetzt auf gleich zu schaffen.

So entschieden wir uns schnell dazu, das Thema schrittweise mit einem ersten, sehr pragmatischen „Nudge", einem Anstupser, zu beginnen. Ein Impuls, der Awareness für das Thema Digitalisierung schafft und Lust auf mehr macht, der spannend ist und dessen Implementierung nicht viel Zeit in Anspruch nimmt. Wir fragten uns dafür: Wie werden wir persönlich eigentlich für Themen sensibilisiert, mit denen wir uns mehr beschäftigen sollten? Da fiel uns auf: Oft werden wir motiviert, mehr zu lernen, wenn wir wissen, wo wir stehen.

Also doch wieder zurück zur alten Skill-Gap-Analyse? Nein, wir brauchen etwas Greifbareres und ganz bestimmt keine HR-Übung, sondern einen selbstbestimmten Ansatz durch die Mitarbeitenden. Und so wurde die Idee geboren: Wir bieten einen „Digital Fitness Check" (kurz „Digi-Check") für alle Mitarbeitenden weltweit an.

Die Relevanz des Themas vermitteln

Parallel zur Suche nach einem Partner für den „Digital Fitness Check", mit dem wir die technische Umsetzung in ein digitales Tool bewältigen konnten, haben wir uns Gedanken zum Timing der Kommunikation und des Kick-offs gemacht. Es waren noch drei Monate Zeit bis zu unserem alljährlich größten globalen Topmanagement-Meeting Anfang Oktober 2021 – die optimale Plattform für uns, um den ersten Impuls in Richtung digitales Mindset mit sehr viel Aufmerksamkeit und großer, globaler Reichweite zu geben. Das war der Start unserer „Digital Learning Journey" in der Wilo-Gruppe.

Direkt im Anschluss an das Topmanagement-Meeting kommunizierten wir über diverse Kanäle, in internen und externen Medien weiter. So gab es neben dem herkömmlichen Intranetartikel weitere Posts auf digitalen Bildschirmen und Terminals, sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion, sowie zwei Videos, die professionell – unter anderem mit unserem Topmanagement – gedreht wurden. Ein Video handelte explizit von dem „Digital Fitness Check", während sich das andere Video generell mit dem Thema „Digitalisierung bei Wilo, bezogen auf unsere Menschen, Produkte, Prozesse und digitale Geschäftsmodelle" bezog. Dieses Video wurde unter anderem auch auf einer Communication Site auf Sharepoint platziert, die wir extra für Digitalisierungsthemen bei Wilo gebaut haben. Extern kommunizierten wir über unsere Corporate Website, Facebook und Linkedin. Auch hier haben wir neben den herkömmlichen Texten und Teasern mit dem Video über den „Digital Fitness Check" geworben. Selbstverständlich konnten auch externe Nutzer und Nutzerinnen sowie unsere Kunden und Kundinnen weltweit den Digi-Check durchlaufen und sich kostenfrei für Lizenzen auf der digitalen Lernplattform rund um Digitalthemen bewerben.

Der „Digital Fitness Check"

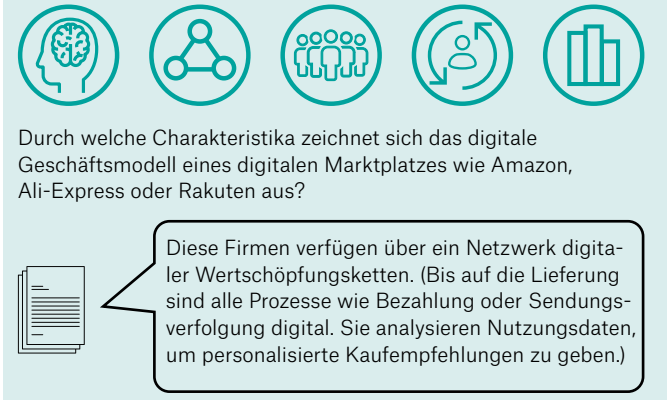
Der anonyme „Digi-Check", den wir entwickelt haben, soll vor allem zur Selbstreflexion anregen. Der Check besteht aus 26 Fragen, ist über jedes Endgerät abrufbar und gibt dem Mitarbeitenden nach Beantwortung der Fragen Auskunft über den eigenen „Digitaltyp". Das Testergebnis erzählt mir: Wie reagiere ich auf gewisse Situationen in der sich stetig verändernden digitalen Welt und wie gehe ich neue, digitale Dinge an? Wie stark sind meine eigenen digitalen Kompetenzen bereits ausgeprägt?

Die Fragen wurden in abteilungsübergreifenden Workshops entwickelt und formuliert. Wie dargestellt, sind diese mit dem Hauptfokus auf die Kernkompetenz „Be a digital Pioneer" an-

Was ist Digitalisierungskompetenz?

Fähigkeit zur Anwendung neuer Prozesse und Instrumente	Wissen über zentrale Aspekte der Digitalisierung	Digitales Mindset und Kultur
Microsoft Teams und andere Kollaborations-Tools	Plattformökonomie	Kundenorientierung
Aktuelle und künftig verwendete SAP-Produkte	5 G	Agiles Mindset
Microsoft Dynamics	Blockchain	Offenheit gegenüber neuen Technologien und Arbeitsweisen
Microsoft Power BI	Das Internet der Dinge	Positive Fehlerkultur
	Künstliche Intelligenz / Robotik	
	Cyber Security	
	Cloud	

Beispiele aus dem „Digital Fitness Check“



gelehnt als eine der sechs Kernkompetenzen unseres neuen Kompetenzmodells, das in sogenannten „Collaborative Innovation Circles“ (CICs) in interdisziplinären Gruppen bei Wilo entwickelt wurde.

Die 26 Fragestellungen beziehen sich sowohl auf private als auch auf berufliche Situationen, sind somit sehr anschaulich und für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar. Die Fragen beziehen sich auf die folgenden fünf Kompetenzkategorien: Denkweise, digitale Geschäftsmodelle, Zusammenarbeit und Vernetzung, agiles Vorgehen sowie Technologie und Analytik. Zu jeder Frage gibt es zwei Antwortmöglichkeiten und durch das „Swipen“ nach rechts oder links gibt man seine persönliche Tendenz ab: „Würde ich tendenziell die Frage mit der vorgegebenen linken oder rechten Antwortmöglichkeit beantworten?“ Das persönliche Digitallevel beziehungsweise der persönliche Digitaltyp (Digitale:r Beobachter:in, Digitale:r Befürworter:in oder Digitale:r Gestalter:in) wird dann anhand von zwei Kriterien prozentual ermittelt: Zum einen geht es um die Anzahl der korrekt beantworteten Fragen und zum anderen um die Gewichtung (Schwierigkeitsgrad) dieser Antworten pro Kompetenzkategorie. Mitarbeitende, die weniger als 65 Prozent der Fragen richtig beantwortet haben, sind digitale Beobachter:innen, jene, die mindestens 86 Prozent richtig beantwortet haben, sind digitale:r Gestalter:innen. Alle Mitarbeitenden dazwischen sind digitale Befürworter:innen.

Nach Durchlauf des „Digital Fitness Check“ erhalten unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, innerhalb der nächsten zwölf Monate einen (digitalen) Lernpfad zu durchlaufen und sich entsprechend weiterzuentwickeln. Themen der drei Lernpfade sind an die jeweilige Ausprägung der Kompetenzkategorien pro Digitaltyp angelehnt. Auch hier ist bewusst für niemanden einsehbar und messbar, welche Mitarbeitenden sich für welchen Lernpfad angemeldet haben, entsprechend lernen und Lernfortschritte erzielen.

Was gut funktioniert hat

Unser Fazit: Der „Digital Fitness Check“ wurde sehr gut angenommen und die Mitarbeitenden waren daran interessiert herauszufinden, zu welchem Digitaltyp sie gehören und welche Lernangebote sie als Follow-up durchlaufen durften. Vermutlich gab es auch eine hohe Akzeptanz des Checks durch die zu 100 Prozent gewährleistete Anonymität. Zudem wurde das

Konstrukt „Digitalisierung“ durch die Fragen im Check für alle Mitarbeitenden verständlich, insbesondere durch die Fragen, die sich auf das private Verhalten, wie beispielsweise die Nutzung von Paypal, und nicht ausschließlich auf den Businesskontext bezogen. Die Benutzerfreundlichkeit und User Experience war großartig. Die Mitarbeitenden konnten 24/7 sowohl mit ihren privaten als auch mit jeglichen geschäftlichen Endgeräten den Digi-Check durchlaufen. Die Aufbereitung des Checks war an das von Tinder bekannte Swipe-Prinzip angelehnt.

Infolge der intensiven Kommunikation über diverse analoge und digitale Kanäle zum Digital Fitness Check und die daraus entstandene Nutzung haben wir einen ersten globalen Impuls in Richtung „Digital Mindset und die Wichtigkeit des Aufbaus von Digitalkompetenzen“ gegeben. Jetzt kann die Lernreise für unsere Mitarbeitenden hin zum „Digital Pioneer“ fortgeführt werden.

Gelernt fürs nächste Mal

Natürlich haben wir auch einige Learnings aus diesem Prozess mitgenommen, die wir für die Zukunft festgehalten haben. So haben wir festgestellt, dass es – trotz unserer intensiven Kommunikationsmaßnahmen – mehrere Schleifen und „Reminder“ braucht, bis wir unter den Beschäftigten bei Wilo eine breite Kenntnis über unser Angebot und dessen Hintergrund erreicht hatten. Auch wenn wir bei der Einführung des „Digital Fitness Checks“ eine breite Gruppe an Führungskräften in den Topmanagement-Meetings vorinformiert haben, würden wir beim nächsten Mal noch stärker auf die Führungskräfte als Multiplikatoren und Erklärende setzen. Dafür wäre es sicherlich notwendig, das Enablement noch vor dem Launch des Checks zu intensivieren.

Darüber hinaus haben wir gelernt, wie wichtig ein gutes Erwartungsmanagement in Bezug darauf ist, dass nach einer „Testdurchführung“ die Analysen nicht komplett offen gelegt werden. Viele Führungskräfte fragten uns nach bereichsspezifischen Auswertungen des „Digital Fitness Checks“, die aber aufgrund der bewussten Anonymität eben nicht vorlagen. Das führte teilweise zu einem gewissen Unverständnis hinsichtlich der Frage, wie denn nun eine zielgerichtete Weiterentwicklung stattfinden könnte.

Und da sind wir wieder am Anfang. Wir glauben, dass es für Organisationen wichtig ist zu akzeptieren, dass auch Kompetenzentwicklung agiler werden muss. Das bedeutet für uns vor allem, mehr beim Mindset als bei der tatsächlichen Kompetenz- und Wissensvermittlung anzusetzen. Denn nur das entsprechende Mindset wird zu einer selbstgesteuerten Lernkultur führen, die angesichts von komplexen und sich rasant verändernden Kompetenzdefinitionen erforderlich ist. Das gilt sicher nicht nur – aber auch – für die Entwicklung von Digitalkompetenz in den Unternehmen. ■

JULIA KÜTING verantwortet seit 2020 als Senior Vice President HR die globalen People- und Culture-Themen der internationalen Wilo-Gruppe. Sie setzt sich für moderne Ansätze der Führung und Zusammenarbeit ein sowie für mehr Menschlichkeit und die Förderung von Vielfalt in Unternehmen.

NINA HABENSTEIN ist Programmmanagerin der Abteilung „Global Change Academy“ in der Wilo-Gruppe. In ihrer Funktion ist sie für das neue Kompetenzmodell und dessen Implementierung weltweit verantwortlich.

Im Buch **„Future ready People & Culture – HR als Treiber der Digitalisierung“**, das Mitte Juni bei Haufe erscheint, werden einige Unternehmensbeispiele zum Thema „Digitalisierung“ dargestellt – darunter auch der „Digital Fitness Check“. Zudem gibt Eveline Swientek, Group VP HR Innovation & Excellence bei Wilo SE, Einblick in die im Artikel angesprochenen Collaborative Innovation Circles“ (CICs) bei Wilo.

Persönliches Kompetenzlevel

Dein Level: Digitale:r Beobachter:in

Du beobachtest digitale Entwicklungen sowohl in deiner Arbeitswelt als auch in deinem privaten Alltag. Denkweise, digitale Geschäftsmodelle, Zusammenarbeit und Vernetzung, agiles Vorgehen, Technologie und Analytik

Denkweise | Digitale Geschäftsmodelle | Zusammenarbeit und Vernetzung | Agiles Vorgehen | Technologie und Analytik

Die Symbole zeigen dir an, wie bewusst du dich schon in unserer digitalen Welt bewegst, je mehr ein Symbol gefüllt ist, desto bewusster hast du dich bereits mit digitalen Themen in diesem Bereich auseinandergesetzt und dein Verhalten privat sowie am Arbeitsplatz verändert.

Willst du noch mehr über Themen und Projekte rund um die digitale Transformation (bei Wilo) erfahren und dich diesbezüglich weiterentwickeln?

Dann klicke auf den folgenden Link:
> Digitale Transformation bei Wilo

Viel Spaß beim Entdecken und Lernen
> Check wiederholen

Sarah Müller
Senior Payroll Managerin

Sie haben die Lohnabrechnung genehmigt – **ohne Verzögerung und Fehler.**

Personio Payroll:

Lohnabrechnung, wie sie sein sollte

Manche Wünsche können nicht warten.

Als erste Lohn- und Gehaltsabrechnung in Echtzeit vereinfacht Personio Payroll Ihren gesamten Prozess.

Für eine Lohnabrechnung, auf die sich Ihre Mitarbeitenden verlassen können und für die Sie statt Tagen nur Minuten brauchen.

Ihre Vorteile

- Payroll und HR aus einem Guss
- Daten auf Anhieb korrekt
- Echtzeit-Vorschau bei Änderungen
- Eine einzige, zuverlässige Datenquelle

Mehr zu Personio Payroll

Personio