

digitale transformation.

Nichts als ein reines Modewort für Veränderungsmanagement?



Wenn wir die Frage «was ist digitale Transformation?» an Mitarbeitende, Kursteilnehmer, Führungskräfte oder Entscheidungsträger stellen, sind die Antworten erstaunlich ähnlich: Die zunehmende Übertragung von manuellen Aufgaben auf digitale Systeme (Roboter), digitale Vernetzung von Systemen und Prozessen, Implementierung von digitalen Technologien, automatisierte Bearbeitung von Prozessen, usw.. Gerne werden die Antworten mit Schlagwörtern wie Artificial Intelligence, Predictive Analytics, Augmented Reality, Big Data, IoT, usw. begleitet, um die eigenen möglichen Fähigkeiten zu demonstrieren.

Antworten, die zwar stimmen aber sehr techniklastig sind. Der Mensch oder Mitarbeitende werden dabei kaum erwähnt.

Digitalisierung macht vielen Angst. Angst, weil das Gefühl herrscht etwas machen zu müssen aber nicht genau zu wissen was und vor allem *wie*. Angst vor der Überforderung. Angst, weil digitale Mittel (wie Roboter oder Software) unsere Arbeit abnehmen können. Letzteres ist übrigens eine konstante Befürchtung seit der industriellen Revolution, die in der zweiten Hälfte des achtzehnten Jahrhunderts begann. Trotzdem erleben wir ein stets zunehmendes Wirtschaftswachstum und steigenden Wohlstand.

Fast jede bevorstehende Änderung löst Unsicherheit oder sogar Angst aus, weil so Vieles noch ungewiss ist. Studien belegen, dass im Durchschnitt 70% all unserer Gedanken negativer Art und 90% repetitiv sind. Wie können sich die meisten von uns nun auf etwas freuen, wovon das Ausmass und der Einfluss unbekannt ist?

Aber, hatten Sie nicht auch Mal Angst vor dem ersten Home Computer, Walkman, Bank- und Kreditkarte, Bankomat, Smartphone? Und wie sieht es aktuell mit diesen Hilfsmitteln aus? Ist das nicht Alltag geworden und hat es unser Leben nicht einfacher gemacht?

Digitale Transformation beinhaltet das Wort «Digital» und basierend auf den Antworten aus der Einleitung wird die Digitalisierung vor allem im Zusammenhang mit technischen Veränderungen wahrgenommen. Im Mittelpunkt steht also die Technik.

Mai 2018

Digital ist nichts Neues, sogar etwas sehr altes: bereits in 1969 wurden Universitäten in den USA digital vernetzt. Heute hat fast jeder ein mobiles Telefon und fährt jeden Tag in einem Auto, das vollgestopft ist mit Elektronik. Und trotzdem macht Digitalisierung uns Angst.

Der technische Fortschritt ist aktuell auf einem sehr hohen Level und entwickelt sich immer rasanter - ein Bestandteil unserer Evolution.

Technik macht Dinge greifbar, messbar und dadurch für Entscheidungsträger (Manager und Verwaltungsräte) und Investoren besser nachvollziehbar ist. Durch technische Lösungen kann die Aufmerksamkeit auf sich gezogen werden, können sich Unternehmen einfacher differenzieren und so ihre Wertschöpfung ankurbeln.

Wie können wir dieser neuen Änderungswelle nun begegnen?

Aus unserer Sicht liegt die Lösung im zweiten Wort «Transformation»: die Umwandlung vom jetzigen Alltagsbewusstsein zu einem neuen Bewusstsein. Eine Umwandlung, die die technischen Möglichkeiten, die Organisation und die Unternehmenskultur gemeinsam optimiert (vgl. Ulich, 2011)¹. Dies mit dem Ziel die stets anspruchsvolleren Kunden heute aber auch morgen und übermorgen zu bedienen und die Wertschöpfung nachhaltig zu steigern. Es gilt die Digitalisierungswelle ganzheitlich zu nutzen und sich nicht von ihr überrollen zu lassen. Mit ganzheitlich meine ich hier, die Ausrichtung der Organisation an die Wertschöpfungskette mit all ihren Facetten (Vision und Strategie, Fähigkeiten und Kompetenzen, Kultur und Organisation, Systeme und Prozesse) und nicht nur an Produkte. Die Wünsche der Kunden, ihre Emotionen und vor allem die Kundendaten werden für Unternehmen die wesentlichste Energie- und Inspirationsquelle der Zukunft (vgl. Weber, 2017)².

Wenn nur die Technik flexibler, agiler, leistungsfähiger und intelligenter wird, bröckelt die gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung Mensch-Technik-Organisation (vgl. Weber, 2017) im Unternehmen ab und verursacht Instabilität. Die Mitarbeitenden und die Organisation müssen aber mithalten. Flexibilität und Wandlungsfähigkeit sollen in den Vordergrund rücken und das bedarf geeigneter Managementqualitäten, die die Mitarbeiter und ihre Kreativität in den Fokus stellen (vgl. Weber, 2017).

Digitalisierung ist nach unserer Meinung nichts anderes als ein holistisches, umfassendes Change-Management des gesamten Unternehmens, in dem der Fokus auf den Mitarbeitenden und den Kunden liegt und nicht auf der Technik.

Das Change-Management sollte beim Bewusstsein der Mitarbeitenden ansetzen. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen den Gesamtkontext verstehen, in dem sie arbeiten. Sie sollen die Unternehmensziele und Strategie verinnerlichen. Nur so können sie die Zusammenhänge ihrer Arbeit, den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeiten und ihren persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg wissen und leben. Dazu müssen die Silos geöffnet werden. Daten und Wissen werden im Unternehmen geteilt. Wahrnehmungen der Mitarbeiter und Kunden werden erfasst und ausgewertet, resultierend in einem optimierten «Return on Perception» um bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren oder neue zu entwickeln.

Eine Unternehmenskultur zu ändern ist möglich, da Unternehmenskulturen auch von Menschen geschaffen wurden. Voraussetzung ist, dass das Changemanagement vom ganzen Management getragen und vorgelebt wird, was neue Managementqualitäten erfordert.

¹ Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. 7. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer Poeschel

² Weber, A (2017). Digitalisierung –Machen! Machen! Machen!

Mai 2018

Es gibt viele einfache Methoden, Tools und Techniken um eine Unternehmenskultur agil auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Die wichtigsten Voraussetzungen müssen allerdings gegeben sein: Aktives Management mit zeitgemässen Qualifikationen (Empathie, Reflektionsfähigkeit, Coaching) für die Mitarbeitermotivation und -produktivität und den Mut zu langem Atem zu haben.

Digitalisierung ist allgegenwärtig, digitale Transformation ist eine Kulturreise und niemand bleibt davon verschont.

Je mehr die Mitarbeitende mit positiven Emotionen die digitale Strategie mittragen und sich beteiligen, desto besser und nachhaltiger wird die digitale Transformation und die Wertgenerierung des Unternehmens gelingen.

Zum Autor: Edo Bezemer ist Geschäftsführer bei [xamplo](#) und ist als Projekt Manager, Ad-Interim Manager, Sourcing Manager und Coach unterwegs.

