

Fachthemen

Ups! Bitte Programm aktualisieren

Von Dr. Thilo Grundmann – Lesedauer: 4 Minuten – 27. Januar 2018

Woran liegt es, dass, obwohl die Hausaufgaben erledigt sind, sich Unternehmen so schwer tun mit dem digitalen Wandel?



Wollen digital durchstarten: Unternehmen
Foto: Flamingo Images/Fotolia

Während innerhalb vieler Betriebe die Digitalisierung eher langsam voranschreitet, nehmen neuartige digitale Technologien außerhalb tüchtig Fahrt auf. In immer mehr Branchen verläuft die Entwicklung auch nicht nur Schritt für Schritt, wie es im 20. Jahrhundert noch der Fall war, sondern „disruptiv“, das heißt zerstörend.

Nach dem Wirtschaftswissenschaftler Clayton M. Christensen ist eine disruptive Innovation als ein Prozess zu verstehen, der bestehende Technologien, Produkte und Dienstleistungen substantiell oder vielleicht sogar vollständig verdrängt: die digitale Kamera ersetzt die analoge, das Smartphone verdrängt das Handy. Alexander Osterwalder, der Entwickler des „Business Model Canvas“, einer Methode, mit der sich Geschäftsmodelle übersichtlich darstellen und weiterentwickeln lassen, drückt das so aus:

„Geschäftsmodelle verfallen wie Joghurt im Kühlschrank. Während es früher noch möglich war, als Führungsperson ein und dasselbe Geschäftsmodell über eine ganze Karriere hinweg zu verwalten, hat dies heute mit Sicherheit Seltenheitswert.“

Was schuld sein könnte

Nicht wenige Unternehmen haben sich mit der digitalen Transformation auseinandergesetzt: Sie haben das Thema in ihre strategischen Überlegungen integriert, mögliche Anforderungen der Kunden analysiert, den Anpassungsbedarf hinsichtlich Ressourcen, Strukturen und Prozesse fixiert – und trotzdem lassen die Erfolge auf sich warten. Wer trägt Verantwortung an der Misere?

Das begrenzte Wissen

Selbst wenn Verantwortliche im Unternehmen die strategischen Überlegungen umsetzen wollten, sie könnten es nicht: Weil sich ihnen die Bedeutung der Begriffe wie „Digitalisierung“, „Agilität“ und „Kundenfokus“ nicht erschließen, können strategische Ziele nicht wirklich nachvollzogen werden, was deren Realisation erheblich einschränkt.

Die mangelnde Motivation

Mitarbeiter halten an ihren gewohnten Überzeugungen und Verhaltensweisen fest, weil ihnen nicht klar ist, welche vielleicht entscheidenden Vorteile die Umsetzung der Strategie sowohl dem Unternehmen – dem Ast, auf dem sie sitzen – als auch ihnen selbst einbringt.

Die hohe Ungewissheit

Aufgrund fehlender Erfahrungen und des disruptiven Charakters von digitalen Innovationen lassen sich die Erfolgsaussichten von neuen Geschäftsmodellen und den damit verbundenen Investitionen immer schwerer bestimmen. Das von vielen Führungskräften wahrgenommene Dilemma beschreibt Wolfgang Bernhard, ehemaliger Vorstand bei Mercedes-Benz Nutzfahrzeuge, so: *„Wer zu früh kommt, verliert ein Vermögen, wer zu spät kommt, verliert den Markt.“*

Die Zukunft vor Augen malen

Aufbruchsstimmung und Durchhaltevermögen in einem Unternehmen entstehen, wenn alle beteiligten Mitarbeiter ein klares Ziel vor Augen haben, deshalb sollten die



angestrebten Zukunftsszenarien gemeinsam und so genau wie möglich herausgearbeitet werden und Fragen wie diese beantworten:

- Welche Produkte oder Dienstleistungen werden wir anbieten?
- Wie werden wir die Treue unserer Kunden behalten? Wie werden wir es schaffen, dass aus Kunden „Fans“ werden? Was wird unsere Kunden an unseren Produkten oder Dienstleistungen begeistern?
- Wie werden wir zusammenarbeiten?
- Welchen Sinn wird unsere Arbeit haben?
- Welche Vorteile werden wir aus dem Wandel ziehen?
- Woran erkennen wir, dass wir gemeinsam lernen und neue Ideen entwickeln und umsetzen?

Wie gut die erarbeiteten Zukunftsszenarien sind, stellt sich heraus, wenn Führungskräfte daraus die wesentlichen Elemente in kurzen Vorträgen zusammenfassen und die Zuhörer beurteilen lassen, wie sehr sie von jeder Rede motiviert und inspiriert werden. Doch die beste Ansprache dient nicht nur dazu, dass die Strategie von allen gut verstanden wird, sondern dass sie in den Köpfen „Wurzeln schlägt“ und die Mitarbeiter sie motiviert umsetzen wollen.

Der Sinn und die Vorteile der Strategie sollten klar herausgearbeitet und diese zu einer Kernbotschaft verdichtet werden – Google machte das zum Beispiel so: *„to organize the world’s information and make it universally accessible and useful“* (zu Deutsch: die Informationen der Welt zu organisieren und universell zugänglich und nützlich zu machen). Zum anderen sollten Themen, vor allem, wenn sie abstrakt sind, anschaulich dargestellt werden. Beispielsweise können durch das Bild einer erfolgreichen Fußballmannschaft die Vorteile des formalen Konzepts „Selbstorganisation“ leicht nachvollzogen und wirklich begriffen werden, was eine nachhaltig positive Verhaltensänderung bei den Rezipienten begünstigt.

Nicht im Trüben fischen

Um die durch den digitalen Wandel verbundene Unsicherheit in Organisationen deutlich zu reduzieren, sollte eine möglichst agile Arbeitsmethode gewählt werden, wie zum

Beispiel das in der Praxis bewährte „Scrum-Framework“. Entgegen dem klassischen Projektmanagement, bei dem erst nach Monaten oder Jahren konkrete Ergebnisse vorliegen, bietet die agile Vorgehensweise rollierend immer schon nach zwei bis vier Wochen Resultate. Kommunikative Barrieren und Missverständnisse können so schneller entdeckt und behoben werden.

Google implementierte die vom Intel-Mitgründer Andrew Grove entwickelte innovative Führungsmethode „Objectives and Key Results“, kurz OKR, die die strategischen Ziele rollierend etwa alle drei Monate auf möglichst konkret messbare Meilensteine herunterbricht, kommuniziert und hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrages analysiert. OKR ermöglicht ein systematisches Lernen und frühzeitiges Gegensteuern im Unternehmen und die unternehmensinterne Kommunikation kann durch Transparenz und zeitnahes Feedback deutlich verbessert werden.

Damit der digitale Wandel in Unternehmen Fahrt aufnimmt, braucht es kluge Köpfe und intelligente Werkzeuge. Doch all dies nützt wenig, wenn die Menschen in den Betrieben keine gemeinsame Vision haben und den Mut zum Aufbruch finden. Exzellente Kommunikation ist Inspiration und Anschub zugleich.



Dr. Thilo Grundmann,
Dozent **Master in Business Management**
DHBW CAS

Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft, Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.