

Sich fit für die Zukunft machen: Die Digitalisierung wird früher oder später jedes Unternehmen einholen. Wegschauen ist daher keine Option.

## DIGITALISIERUNG

# ALLES AUF NEUANFANG

Digitalisierung heißt, sein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Dafür gilt es allerdings, sich von Gewohntem zu verabschieden, die Komfortzone zu verlassen und einige Unsicherheiten auszuhalten.

Längst ist die Digitalisierung eines der vorherrschenden Themen in Wirtschaft und Gesellschaft. Kein Wunder, denn mit ihr bleibt nichts, wie es war. Ihre Auswirkungen sind weltweit schon seit vielen Jahren spürbar und das, obwohl sie eigentlich noch gar nicht richtig durchgestartet ist.

Darüber, wie es in Sachen Digitalisierung bei deutschen Unternehmen steht, scheint allerdings wenig Konsens zu herrschen. Während ihnen einige bescheidenen, für die Digitalisierung gut gerüstet zu sein, schlagen andere Alarm und sehen massiven Nachholbedarf. Auch die Politik wird in die Pflicht genommen:

Der Ausbau des Glasfasernetzes gehe zu langsam.

Dabei bildet die schnelle Datenleitung eine der wichtigsten Voraussetzungen, um der Digitalisierung entsprechend begegnen zu können. Aber auch am Mittelstand wird nicht mit Kritik gespart. Laut einigen Wirtschaftsexperten verschleife der Motor der deutschen Wirtschaft die Digitalisierung geradezu.

### **Atemberaubendes Tempo**

Grundsätzlich stellt sich aber zunächst einmal die Frage, was Digitalisierung im Einzelfall überhaupt bedeutet. Schließlich ist der Begriff so komplex, dass er

kaum für Pauschalurteile taugt. Und gerade seine Komplexität scheint vor allem kleinere und mittlere Unternehmen zu hemmen, wenn es darum geht, den Veränderungsprozess anzupacken: wo ansetzen, wohin ausrichten, welchen Weg einschlagen, wie das Risiko minimieren?

Anders als bei früheren Umbrüchen legt die Digitalisierung ein atemberaubendes Tempo vor. Sie vollzieht sich sozusagen in Echtzeit vor unseren Augen. Und: Es gibt kein Universalrezept. Entscheidungen, die heute getroffen werden, können morgen schon veraltet sein. Noch dazu erfordert die Digitalisierung Mut. Bestehen-

des muss hinterfragt und manchmal komplett über Bord geworfen werden. Das fällt umso schwerer, wenn sich Abläufe über Jahre bewährt haben und erfolgreich waren. Digitalisierung verlangt eine tägliche Überprüfung des gesamten Geschäftsmodells und katapultiert Unternehmen mit disruptiven Prozessen bisweilen an den Rand eines gefühlten Neustarts.

### **Niemand ist eine Insel**

Die Digitalisierung einfach auszusitzen, ist keine Option. Denn früher oder später wird sie jeden einholen oder im schlimmsten Fall überholen. Wie also vorgehen?

Klar ist: Wer sich als Unternehmer dem Thema stellt und sein Business fit für die Zukunft machen will, muss das Vorhaben konsequent fördern. Wer als Geschäftsführer kein Überzeugungstäter ist, wird es schwer haben, die Belegschaft mitzuziehen. Der Veränderungs- oder Anpassungsprozess muss von ganz oben gelebt und getragen werden. Denn die Digitalisierung benötigt Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse. Damit sie nicht im Tagesgeschäft untergeht, müssen Aufgaben klar definiert, und die Strategie muss zur Leitlinie für das gesamte Unternehmen werden. Silodenken statt integriertem Miteinander führt schnell in Sackgassen.

Digitalisierung bedeutet außerdem, unter Unsicherheit zu agieren. Rahmenbedingungen ändern sich, viele Initiativen stellen Versuchsmodelle dar, zu denen keinerlei Erfahrung existiert, weder im Unternehmen noch außerhalb. Daher hat Digitalisierung auch viel mit Experimentieren zu tun. Keiner kann prognostisch wirklich sagen, was funktioniert und was nicht. Gerade deswegen benötigen Unternehmen hier klare Leitlinien und Ziele. Dann kann auch Experimentieren zu sinnvollen Lösungen führen.

Wichtig ist, in kleinen Schritten vorzugehen und dass es, gerade am Anfang, für Mitarbeiter Möglichkeiten gibt, das Neue anzuwenden, ohne Angst vor dem Scheitern haben zu müssen. So gesehen sollte mit der Digitalisierung im Unternehmen auch

eine neue Fehlerkultur Einzug halten, dann können sich Ideen tatsächlich entwickeln.

### Zusammenarbeit neu denken

Die Digitalisierung mischt Gewohntes gehörig auf. Ganz besonders spürbar ist das bei bestehenden innerbetrieblichen Strukturen und Modellen. Neue Anforderungen und Verantwortlichkeiten entstehen, Abteilungsgrenzen müssen überwunden werden, Hierarchien werden flacher, Prozesse und Abläufe angepasst, Arbeitsweisen ändern sich. Je inhomogener eine Belegschaft, desto wichtiger ist es, alle auf ihrem jeweiligen Niveau abzuholen. Wer sich bei Veränderungen als Verlierer fühlt, wird sich ihnen über kurz oder lang verweigern.

Im Rahmen der Digitalisierung sind Innovationen gefragt. Manche Unternehmen setzen zum Beispiel inzwischen verstärkt auf den Einsatz agiler Teams, die auf Neuerungen von außen schnell und flexibel reagieren können, sich mehr und mehr selbst organisieren oder stärker in Richtungsentscheidungen einbezogen werden.

Andere gehen noch weiter: In der Start-up-Szene kommt bereits die Methode der Holokratie zur Anwendung. Diese Organisationsform aus den USA funktioniert ohne Chef, aber mit klaren Regeln der Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter können ohne Absprachen Entscheidungen treffen. Nur wenn jemand erhebliche Einwände hat, wird die Entscheidung noch ein-

mal diskutiert. Auch für Konferenzen ist festgelegt, wer wann spricht, damit sie produktiver sind.

Ursächlich für solche neuen Managementmethoden ist ein zunehmend anderes Verständnis von Führung, als es in der Vergangenheit üblich war. Gerade die sich verändernde Arbeitswelt braucht Führung, die sich als Leadership versteht. Hier geht es nicht mehr um Ansagen von oben nach unten oder gar alleinige Macht. Auch nicht um die klassische Richtungsvorgabe oder das Erreichen von Jahreszielen. Im Fokus steht vielmehr innovatives Zusammenspiel aus Werten, das Aufzeigen von Zukunftsvisionen und der Ansporn der Mitarbeiter, diese Vorgaben mit Leidenschaft zu verfolgen.

### Entwicklungshelfer auf Zeit

So gesehen stellt die Digitalisierung Unternehmen aller Bereiche vor enorme Herausforderungen. Der hohe Veränderungsdruck verlangt nach stetiger Umgestaltung und schneller Anpassung. Die Unsicherheit verlangt hingegen nach Halt und Orientierung. Das gilt insbesondere für die Mitarbeiter, die sich in ungewohnte Strukturen und Rollen finden müssen oder Angst haben, im Rahmen der Neuerungen mit ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld unterzugehen. Hier kann es durchaus sinnvoll sein, die Veränderungen und Umbrüche extern, zum Beispiel durch Berater oder Coaches, begleiten zu lassen.

Dadurch ist sichergestellt, dass auch jene Zusammenhänge berücksichtigt werden, die auf den

ersten Blick gar nicht erkennbar sind. Häufig stehen bei Unternehmen allein die Neuerungen im Vordergrund und generieren sämtliche Aufmerksamkeit. Damit der Übergang aber auch für Altes und Bestehendes gelingt, muss beides gleichermaßen in den Fokus gerückt werden.

Gemeinsam mit dem Unternehmensmanagement wird außerdem erarbeitet, wo und welche Konzepte der Selbstorganisation im Rahmen der Digitalisierung passend sind. Beispielsweise nutzen Unternehmen Elemente der Selbstorganisation vor allem da, wo sie anpassungsfähig sein müssen. Dort, wo es auf ihre Verlässlichkeit ankommt, sind traditionelle Modelle zumeist die bessere Wahl.

Beim Changemanagement achten externe Berater neben der Effizienz von Prozessen ganz besonders auch auf einen offenen und rücksichtsvollen Umgang mit allen Beteiligten. Das erhöht die Chance, dass der Wandel später nicht nur auf dem Papier existiert, sondern sich in der Gesamtorganisation nachhaltig bewährt, erfolgreich umgesetzt und angewendet wird.

Beste Voraussetzungen also, dass die Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung am Ende zu dem führen, wozu sie einst angestoßen wurden: Kunden zukünftig besseren Service und Nutzen, innovativere Produkte und mehr Erlebnisse zu bieten und sie so langfristig ans eigene Unternehmen zu binden und dies zu einem Anliegen der gesamten Organisation zu machen. |



**AUTOREN**  
**KLAUS LEEDER (l.)**  
 Geschäftsführer,  
 Raum für Führung,  
 Frankfurt  
 klaus.leeder@  
 rf-f.com

**MICHAEL  
 RIERMEIER (r.)**  
 Geschäftsführer,  
 Raum für Führung,  
 Frankfurt, michael.  
 riermeier@rf-f.com