

## Organisationsentwicklung und Digitale Transformation

(Klaudia Söllner)

Digitale Transformationsprozesse begegnen uns im Alltag ständig. In vielen Fällen unterstützen sie die Bewältigung des Alltags. Informationen stehen zu jeder Zeit an jedem Ort zur Verfügung. Musik aus der Cloud ist ohne großen Aufwand flexibel abrufbar. Einkäufe, die per Mausklick im Netz getätigt werden, sind kurze Zeit später verfügbar.

Wir können davon ausgehen, dass sich dieser Trend in allen Wirtschaftsbereichen fortsetzen wird. Unternehmen und Manager müssen sich dieser Entwicklung stellen.

### **Zukunftsfragen wie:**

*„Welche Veränderungen bringen die großen Trends der Digitalisierung für die eigene Organisation?“*

*„Welche Herausforderungen müssen die verschiedenen Funktionen in der Organisation bewältigen?“*

*„Wie können Dienstleistungen neu gedacht und zukunftsfähig gemacht werden?“*

*„Ist das bisherige Geschäftsmodell überhaupt zukunftsfähig oder handelt es sich um ein Auslaufmodell?“*

Dieser Artikel zeigt die Herausforderungen für Organisationen und ihre Funktionsträger.

***Was bedeutet der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel für das Management?***

***Wie können und müssen sich Mitarbeiter in der „digitalisierten Welt“ aufstellen?***

***Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt und wie sieht moderne Führung aus?***

***Wie finden Arbeitnehmervertreter in der digitalisierten Welt ihren Platz?***

### **Überlegungen im Management**

Geschäftsleitungen und Management fragen sich zunehmend: „Ist unser Geschäftsmodell zeitgemäß oder fällt es der disruptiven Innovation zum Opfer?“

#### **☞ Aus einem Produkt wird ein Service**

Nicht mehr nur das Produkt gilt als Kerngeschäft des Unternehmens, sondern auch die damit verbundene Leistung bzw. der Nutzen für den Kunden.

Produktionsprozesse wurden in der Vergangenheit sehr stark unter dem Aspekt der Kostenoptimierung gestaltet. Die spannende Frage ist nun, inwieweit es die Kostenoptimierer in den Unternehmensleitungen schaffen, den Blick auf Kundennutzen und Innovationsleistung zu richten. Hier ist ein Wertewandel notwendig, der in allen Unternehmensbereichen spürbar wird.

#### **☞ Der Kunde schafft Mehrwert / Individuallösungen ersetzen Massenware**

Der Käufer eines Produkts ist nicht nur Konsument, sondern wird selbst an der Wertschöpfung beteiligt, indem er sich mit digitalen Mitteln sein eigenes Produkt bzw. seine Dienstleistung zusammenstellt. In Bereichen mit hoher Standardisierung, geringer Flexibilität und langen Verwaltungsprozessen wird diese Entwicklung eine existenzielle Bedrohung darstellen.

### 👉 **Internetplattformen verdienen mit umfangreichen Datenbeständen**

Eine stark frequentierte Website sammelt umfangreiche Kundendaten, indem sie den Zugang zu Dienstleistungen anderer Unternehmen radikal vereinfacht.

Der Erfolg liegt darin, Kundenbedürfnisse und Angebote zusammenzubringen. Für viele Unternehmen bedeutet eine kundenorientierte Ausrichtung einen erheblichen Kulturwandel sowohl bezüglich der Prozesse als auch der Kommunikation.

### 👉 **Geschäfte werde entkoppelt**

Ein integriertes Geschäftsmodell wird in seine Einzelteile zerlegt und in getrennten Einheiten vermarktet. Hier bilden digitale Vertriebsmodelle ein großes Veränderungspotenzial.

### **Auswirkungen in den Organisationen**

Verändert sich das Geschäftsmodell, so wirkt sich dies auf die Strategie des Unternehmens, seine Strukturen und Prozesse sowie seine Kultur aus.

Für Rollen- und Funktionsträger ändert sich das Wertesystem im Umgang mit Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und potenziellen Mitarbeitern.

### **Was bedeutet die digitale Transformation für Mitarbeiter?**

Neben den fachlichen Qualifikationen brauchen Mitarbeiter zunehmend mehr **soziale Kompetenzen**. Starre funktionale Stellenabgrenzungen werden immer mehr aufgehoben. Die Zusammenarbeit in Labs, Denkfabriken und Taskforces erfordern **Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Teamfähigkeit**, aber auch **Konfliktfähigkeit** und **Durchsetzungsvermögen**. Diese Arbeitsformen setzen voraus, dass vorhandenes Wissen und Erfahrungen zur Verfügung gestellt werden. Lösungen entstehen durch Zusammenarbeit mit internen und externen Kollegen. Belohnungssysteme sollten Teamlösungen würdigen. Viele praktizierte Entgeltsysteme zielen auf Einzelleistungen oder Einzelwissen. Hier braucht es neue Modelle, um den Teamspirit zu fördern.

Neben den sozialen Aspekten ist die **Bereitschaft zur Qualifizierung** eine wichtige Voraussetzung für die Transformation der Mitarbeiter in eine digitale Welt.

Betrachtet man zukünftige Arbeitsmodelle, wird deutlich, dass sich Privat- und Arbeitsleben immer mehr überlappen. Das Arbeiten in unterschiedlichen globalen Teams erfordert von Mitarbeitern ein hohes Maß an **Selbstverantwortung**, ressourcenorientiert mit Zeit und Energie umzugehen. Auch in diesem Punkt besteht ein erheblicher Qualifizierungsbedarf.

Durch das Arbeiten in unterschiedlichen Teams kann ein Gefühl von „Heimatlosigkeit“ entstehen. Soziale Strukturen geben Sicherheit und Schutz. Organisationen müssen in der digitalen Welt Gefühle von Zugehörigkeit und Sicherheit durch individuelle, auf den Mitarbeiter zugeschnittene, Maßnahmen ermöglichen.

## Was bedeutet die digitale Transformation für Führungskräfte?

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ihre bisherigen Vorgehensweisen immer wieder in Frage zu stellen, d.h. das bestehende Geschäftsmodell ständig auf digitale Änderungsmöglichkeiten hin zu prüfen. Ideal sind Rahmenbedingungen, die eine **kreative Arbeitsatmosphäre** schaffen, Raum für **Innovationen** geben und große **Begeisterung** für Veränderungen bei den Mitarbeitern wecken. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, die Fähigkeit Informationen und Expertenwissen in der Cloud virtuell zu managen und die vorhandene Expertise in autonomen Teams lösungs- und ergebnisorientiert zu steuern.

Viele Führungskräfte glänzen durch exzellentes Fachwissen. In der digitalen Welt wird es viel wichtiger sein, **Komplexität zu erkennen und zu steuern** sowie eine **hohe Transparenz** in der Auftragsvergabe herzustellen. Dies setzt voraus, dass eine Führungskraft die Kompetenzen und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter kennt und in der Lage ist, sie für neue Ideen zu begeistern. Hier sehen wir die Notwendigkeit, ein **nachhaltiges Personalmanagement** aufzubauen. Ziel muss es sein, dass die Mitarbeiter parallel zur digitalen Transformation der Geschäftsmodelle Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln, die den Prozess auf der Personen- bzw. Kulturebene flankieren.

Auf der Kulturebene braucht es einen Weg vom **Silodenken** hin zum **ganzheitlichen Blick** auf die Komplexität der Gesamtorganisation. In vielen Unternehmen werden eher Bereichs- oder Abteilungserfolge belohnt. Diese Strukturen müssen aufgebrochen werden, um übergreifendes Denken und Handeln der Führungskräfte zu fördern.

In Belohnungssystemen für Führungskräfte findet sich dieser Denkansatz in übergreifenden Zielvorgaben wieder. Gleichzeitig sollte durch moderne Entgeltsysteme die Zusammenarbeit der Teams und deren Innovationsfähigkeit gestärkt werden.

Das Thema **Change Management** wird zukünftig einen noch größeren Raum einnehmen. Organisationen, die ihre Prozesse schnell und kundenorientiert in die digitale Welt transformieren können, werden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil erzielen. Im Führungskontext bedeutet dies, Mitarbeitern die Sorge zu nehmen, durch Veränderungen Aufgaben und Funktionen zu verlieren bzw. die Expertise der Rollen- und Funktionsträger nicht mehr zu benötigen. Die Bereitschaft zur permanenten Weiterentwicklung und Qualifizierung auf Führungs- und Mitarbeiterebene ist die Basis der langfristigen Beschäftigungssicherung.

Eine neue Haltung der Führungskräfte im **Umgang mit Misserfolgen** ist eine weitere Veränderung im Rahmen der Digitalisierung. Wurde in der Vergangenheit schon in der Planungsphase das Null-Fehler-Prinzip zugrunde gelegt, erfordert die digitale Transformation einen neuen Umgang mit Misserfolg und Fehlern.

## Was bedeutet die digitale Transformation für die Betriebs- und Personalräte?

Im Zuge der digitalen Transformation müssen sich auch Arbeitnehmervertretungen Gedanken darüber machen, in welcher Form sie sich diesen Veränderungsprozessen anpassen wollen. Die Grundposition vieler Gremien, die Einhaltung von Gesetzen zu überwachen oder der Belegschaft Regeln vorzugeben wird nicht ausreichen, um die Mitbestimmung in der digitalen Welt zu platzieren.

**Wichtige Fragestellungen sind:**

- Wie sollen die Rahmenbedingungen aussehen, um die Transformation möglichst vieler Beschäftigter zu erreichen?
- Wie können zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter und damit verbundene Freiräume sinnvoll und sozial angemessen genutzt werden?
- Welche Orientierungspunkte gibt es beim Arbeiten in der Cloud und wie können Arbeitnehmervertreter an diese Arbeitsform ankoppeln?
- Wie gestaltet der Betriebsrat / Personalrat seine BR-Arbeit im Netz und baut dort neue Kommunikationsstrukturen auf?
- Wie koppelt die Arbeitnehmervertretung in den Internet-Communities an?
- Welche Vereinbarungen braucht es im Rahmen der digitalen Selbstbestimmung und zum Schutz der mitarbeiterbezogenen Daten?
- Welche Wirkungen werden durch Crowd-Sourcing erzielt und wo braucht es aktive Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter?
- Wie sehen die neuen Strukturen von Interessenvertretungen aus, um den zukünftigen Organisationsstrukturen gerecht zu werden?
- Wie verändern sich Aufgaben, Funktionen und Spielräume der Betriebsräte durch die digitale Transformation?

Jede Veränderung zieht eine Reihe von Chancen, aber auch Risiken nach sich. Die Kunst ist es, Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Dazu gehört es, die zunehmende Komplexität der Prozesse beherrschbar zu machen. Und ebenso eine Bewusstheit für die Privat- und Arbeitswelt zu schärfen, um eine gesundheitsgefährdende Verzahnung zu vermeiden. Für Organisationen gilt es, Energien zu schaffen, die ihre Akteure ermuntern, sich neuen Denkmodellen, Arbeitsformen und Einflüssen von außen konstruktiv zu öffnen.