

Digital Mind Change

Warum digitale Transformationsprozesse wirklich scheitern? Wie digital ticken Österreichs Unternehmen wirklich?

Aufgrund meiner Erfahrungen mit unterschiedlichen Firmen gibt es beim Thema Digitale Transformation folgende Defizite:

- Dem Thema ‚Mind Change‘ wird bei digitalen Transformationsprojekten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Manager¹⁾ ticken meist nach ZDF (Zahlen - Daten - Fakten). Daher wird viel Fokus (und somit Geld) auf digitale technische Lösungen und Tools gelegt.
- Der Mensch tickt analog und MUSS einfach mit, ob er will oder nicht. Ich behaupte, dass 80% der Investitionen in Technologie erfolgen. Dadurch aber nur 20% Impact erzeugt wird.
- Digitale Veränderungsprojekte müssten aus bestehenden Projektmanagementstrukturen rausgenommen werden. Business Cases und klassische Planungsansätze nach dem Wasserfallprinzip sind der Tod solcher Initiativen. Es braucht Mut bei Unternehmen, diese ‚modernen‘ Ideen in freie Labs auszulagern. Agile Methoden sind gefordert.
- Es geht - wie häufig angenommen - nicht um einen Generationenkonflikt. Die Millennials, die Y's und die Z's brauchen die ‚Alten‘ (auch Baby-Boomers, 1960 – 1980, und die X's, 1980 – 1995). Und zwar im Sinne von Komplementarität, Diversität und Synergie. Gelingt diese Brücke, dann ist der Erfolg sicher.

Natürlich muss Digitalisierung differenziert betrachtet werden. Nicht überall wo digital drauf steht ist digital drinnen. Grundsätzlich gibt es 3 Ebenen, bei denen angesetzt werden kann:

- Automation und Prozessoptimierung: Perfekte, IT- und cloudgestützte Lösungen integrieren und verknüpfen Prozesse im Unternehmen und sogar außerhalb (durch die Einbeziehung von Lieferanten, Kunden und assoziierten Unternehmen).
- Smarte Produkte. Der Fokus liegt auf digitalen Services und Produkten, die aufbauend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens für bestehende und neue Kunden geschaffen werden.
- Neue Business Modelle: Hier reden wir von der ‚Königsdisziplin‘ der Digitalisierung: Neue Geschäftsmodelle entstehen, indem bestehende Kompetenzen eines Unternehmens weiterentwickelt und verknüpft werden zu neuen, diversifizierten Lösungen für Kunden. IT und Cloud machen das ‚connecting the dots‘ sehr leicht möglich, Kreativität und Disruption kann aber nur von Menschen kommen. Und diese Menschen brauchen eine andere Organisationskultur.

Ein zentrales Missverständnis liegt im Paradigma, dass Digitalisierung bei der Technologie beginnt. Jede Digitalisierungsinitiative MUSS ihren Ausgangspunkt bei heutigen und zukünftigen Kundenbedürfnissen haben. Die Generierung eines ‚Added Values‘ für die Kunden und somit für das Unternehmen bildet die Grundlage. Die meisten Unternehmen fangen bereits falsch an.

Wir sind alle überfressen und keiner ist satt! Es ist unglaublich, mit wie vielen Tools und Methoden Unternehmen heute arbeiten. Tools im Überfluss – Less is more, nur ein schöner Spruch, der in Besprechungsräumen hängt (siehe dazu eigenen Blog ‚Rettet den Hausverstand‘ unter <https://www.morethanchecks.com/rettet-den-hausverstand-oder-less-is-more-more-or-less/>)

Jedem ist klar, dass Vorbildmanagement das wirksamste ‚Cultural Change Tool‘ ist. D.h. Das Top-Management ist extrem gefordert, Diversität und Freiheit zuzulassen. Das Loslassen von hierarchischen Führungstools stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

So meint auch Reinhard Sprenger in ‚Radikal Digital‘: ‚Was kurzschlüssig als technologische Revolution beschrieben wird, ist in Wahrheit ein sozialer Umbruch: Die Wiedereinführung des Menschen in die Unternehmen. Digitalisierung bedeutet in ihrem Kern eben keine Technik-Revolution, gerade nicht die Macht der Maschinen und die Herrschaft der Algorithmen. Sondern die Konzentration auf das Wesentliche, was nur Menschen leisten können‘. Er spricht von den 3 K: ‚Die Wiedereinführung des Kunden, der Kooperation und der Kreativität‘. Man könnte auch sagen, die Wiedereinführung des Hausverstandes.

10 Gesetze, um digitale Transformation garantiert scheitern zu lassen:

1. Lassen Sie die junge Generation links liegen. Jeder muss sich seinen Aufstieg im Unternehmen erst verdienen.
2. Wickeln Sie digitale Innovationen in bestehenden Hierarchie- und Reporting-Strukturen ab.
3. Verfallen Sie im Falle von Unordnung sofort in Panik (im Gegensatz zu Karl Weick, der meint ‚Chaotische Aktivität ist besser als ordentliche Inaktivität‘).
4. Betreiben Sie Projekte weiterhin nach dem ‚Wasserfallprinzip‘. Agilität ist nur eine neue ‚Managementmode‘. Wird auch wieder vorübergehen.
5. Glauben Sie an das Mantra ‚Structure follows Strategy‘. Wer braucht schon Culture?
6. Halten Sie am Leitsatz ‚Wenn sich alle mit ihren Ideen einbringen können, werden wir automatisch innovativer‘ fest.
7. Zeigen Sie als Managementteam weiterhin kaum Veränderung. Bleiben Sie dem Motto ‚Sollen zuerst die anderen über unseren Schatten springen‘ treu.
8. Konflikte sind scheußlich und keineswegs das ‚Salz in der Suppe des Lebens‘, wie es uns einige einzureden versuchen.
9. Hängen Sie digitale Verantwortungsträger so weit unten wie möglich in der Aufbauorganisation auf.
10. Ignorieren Sie die Mitarbeiter, die merken, dass Sie eigentlich gar keine Veränderung wollen!

Literaturempfehlungen:

- Goodwin, Tom: Digital Darwinismus, 2018
- Gassmann/Sutter: Digitale Transformation, 2016
- Weissman/Wegerer: Digitaler Wandel in Familienunternehmen, 2018
- Sprenger: Radikal Digital, 2018

¹⁾ Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an.