

Change Management in der digitalen Welt

IM UMBRUCH Berlin, Tel Aviv, Johannesburg: Das Straßenbild in den Metropolen dieser Welt hat sich verändert. Noch vor wenigen Jahren standen Menschen Zeitung lesend an Bushaltestellen, unterhielten sich, schauten in die Auslagen der Kaufhäuser. Heute blicken immer mehr Menschen mit gebeugten Häuptionen auf ihre Telefone: Sie informieren und orientieren sich, kommunizieren oder spielen.

VON HEIKO ROEHL

DARUM GEHT ES

1. Digitalisierung greift tief in Geschäfts- und Organisationsmodelle von Unternehmen ein.
2. Veränderungen lassen sich nur erfolgreich durch ein gezieltes Change Management umsetzen.
3. Wichtig dabei ist eine Kommunikation nach allen Richtungen.

LESETIPP

Roehl, H.; Asselmeyer, H. (2016): Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Unsere Gesellschaft befindet sich in einer tief greifenden Veränderung. Die Digitalisierung verändert Mensch und Gesellschaft mit rasanter Geschwindigkeit. Kaum ein Lebensbereich, der von der flächendeckenden Durchdringung mit Daten ausgenommen ist: Reisen, Konsum, Unterhaltung, Bildung, ja sogar Partnersuche und Sexualität haben sich im Zeitalter des Digitalen verändert. Und dabei ist das mobile Internet nur ein weiterer Schritt in einem unaufhaltsamen Prozess, der unsere Lebensgewohnheiten auf vielen Ebenen infrage stellt. Die Digitalisierung stellt Organisationen aller Art vor erhebliche Herausforderungen. Behörden, Kindergärten und Schulen müssen ebenso wie Unternehmen mit den Folgen der Digitalisierung produktiv umgehen. Wie bei allen größeren gesellschaftlichen Umwälzungen liegen auch bei der Digitalisierung Chancen und Risiken nah beieinander.

Organisationen im Spannungsfeld

Organisationen aller Art geraten unter Druck. Rasante Veränderungen in Märkte und Kundenverhalten, der Eintritt von neuen, agilen Akteuren in den Wettbewerb und die Infragestellung jahrzehntelang erfolgreicher Geschäftsmodelle über Nacht fordern ihre Veränderungsfähigkeit heraus. Verschiedene Industrien sind dabei sukzessive betroffen: Medienbranche und Telekommunikation ste-

hen bereits seit einigen Jahren mitten in der digitalen Veränderung, die Automobilbranche spürt bereits den digitalen Wettbewerb und auch Sektoren wie die Medizin und Bildung werden in den kommenden Jahren verstärkt eine digitale Transformation erleben. Auch in der Vergangenheit hatten Organisationen mit tief greifenden Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft umzugehen – was macht die Digitalisierung eigentlich zu einer so besonderen Herausforderung?

Radikaler Wandel

Besondere Bedeutung erhält der Wandel in der Digitalisierung einerseits durch seine Vielschichtigkeit, andererseits durch seine Tiefe. Er betrifft sowohl die Menschen in den Organisationen, als auch die Organisationen selbst mit ihren Prozessen, Strukturen und Geschäftsmodellen. Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass die rein digitale Wertschöpfung nach anderen Regeln funktioniert als die nur auf physische Güter, analog angelegte. Im Mittelpunkt des digitalen Wirtschaftens steht der intelligente Umgang mit Daten, die von Kunden und anderen Quellen generiert werden. Eine positive Kapitalrendite etwa stellt sich dabei meist langsamer ein als bei den klassischen Wertschöpfungen. Hinzu kommt, dass die digitale Branche investorengetrieben ist und so innovative Wertschöpfungsmodelle länger finanzieren kann als dies viele der

klassischen Akteure am Markt zu tun imstande sind. Für die Organisationen, deren Geschäftsmodelle nicht auf digitalem Boden stehen, fordert die Digitalisierung wie kaum eine Entwicklung der vergangenen Jahre ein grundlegendes Hinterfragen bestehender Gewissheiten. Durch die radikale Kundenfokussierung moderner, datengetriebener Geschäftsmodelle werden viele lieb gewonnene Grundüberzeugungen der Organisation in Bezug auf Kunden, Produkte, Qualität und anderes infrage gestellt.

»Kluger Change bedeutet, die Vergangenheit bis zu einem gewissen Grad zu ehren und sich neugierig voranzutasten.«

HEIKO ROEHL

Es müssen Antworten gefunden werden auf die Fragen: Wie könnte das Bedürfnis der Kunden befriedigt werden, wenn man es neu und digital denken würde? Wollen beispielsweise Automobilkunden Autos oder wollen sie Mobilität? Statt diese Einladung zur Neuer-

findung des eigenen Geschäfts anzunehmen, greifen die gegenwärtigen Ansätze vieler Organisationen weitaus kürzer: Sie hinterlegen lediglich bestehende Prozesse, etwa Vertriebskanäle, mit digitalen Lösungen, statt eine eigene »Digitale DNA« zu entwickeln.

Betreten von unbekanntem Terrain

Auch für Mitarbeiter und Führungskräfte ist ein derart umfänglicher Wandel eine erhebliche Herausforderung. Die Organisation beibt sich mit dem Eintritt in die datengetriebene und digitalisierte Wertschöpfung meist auf unbekanntes Terrain. Das bedeutet in erster Linie, dass diese Veränderung weitaus weniger planbar ist als eine, die lediglich auf die Anpassung eines bestehenden Geschäftsmodells abzielt. Das gemeinsame Experimentieren mit neuen Ansätzen und Lösungen, das Pilotieren und Ausprobieren neuer Lösungen fordert von den Beteiligten, ihre Komfortzonen zu verlassen und den durchaus risikoreichen Schritt in eine neue, noch unbekanntere Wertschöpfungswelt zu wagen.

Wandel klug gestalten

Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen weisen eine Reihe von Faktoren auf, die insbesondere in den Transformationsprozessen der Digitalisierung bedeutsam sind. Veränderungsprozesse laufen in der Praxis weitaus weniger planbar ab, als das gemeinhin angenommen wird. Viel wichtiger als Detailplanung sind deshalb die kontinuierliche Überprüfung von Status und Ziel. Eine immer

CHANGE MANAGEMENT

Unter Change Management (auch Veränderungsmanagement) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen. Mit der Verfolgung von Änderungen an Produkten befasst sich das Änderungswesen.



Die Digitalisierung verändert Mensch und Gesellschaft in rasanter Geschwindigkeit.

wiederkehrende Standortbestimmung ist erfolgsentscheidend. Der Wandel wird deshalb schrittweise und lernend vorangetrieben, statt ihn gleich als Großprojekt umzusetzen. Dabei wird oft mit kleinen Einheiten begonnen, die außerhalb der etablierten Organisationsstrukturen liegen. Kluge Veränderungsarchitekturen sorgen für eine ausreichende Beteiligung wichtiger Interessensgruppen in- und außerhalb der Mitarbeiterschaft. Beteiligung ist die Voraussetzung dafür, dass alle relevanten Gruppen die Veränderung auch wirklich mittragen.

Kommunikation in alle Richtungen

Auch Misstände haben ihre innere Logik. Respekt vor der Organisation und dem, was bisher funktioniert hat, ist ein unabdingbarer Bestandteil einer wirklich anerkennenden Einstellung der Veränderungsgestalter. Kluger Change bedeutet, die Vergangenheit bis zu einem gewissen Grad zu ehren und sich neugierig voranzutasten.

Wandel braucht Kommunikation in alle Richtungen. Die Beteiligten gehen meist recht ungnädig mit Desinformation um. Die Lächer in der Textur des Wissens um den Wandel werden in vielen Organisationen mit Paranoia gestopft. Voraussetzung für einen wirksamen Veränderungsprozess ist das Gefühl der Dringlichkeit bei den wichtigsten Entscheidern.

Scheitern und Fehler sind integrale Bestandteile des Wandels. Im wirksamen Change kommt es darauf an, kontinuierlich zu lernen und Widerstände gegen die Veränderung in der Tiefe zu verstehen. Oft liegen im sogenannten Widerstand Antworten auf große Fragen des Wandels verborgen.

Zielsetzungen definieren

Methoden und Werkzeuge des Change Management sollten nicht die Gestaltungsperspektive dominieren. Viel wichtiger ist ein funktionierender Gesamtansatz. Erst werden Zielsetzungen definiert, dann kommen die Tools. Die wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel ist, gegenwärtige und künftige Entwicklungen als Chance zu verstehen. Wenn es dann noch gelingt, den Wandel in einer guten Kombination aus fachlicher Perspektive und einer dazu gehörigen Prozessbegleitung zu organisieren, sollte der erfolgreichen Neuerfindung der Organisation nichts mehr im Weg stehen. <



Dr. Heiko Roehl ist Professor an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. und Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel und Kessel GmbH.

IMPRESSUM

Arbeitsrecht im Betrieb EXTRA

Redaktion
Eva Maria Stoppkotte
eva-maria.stoppkotte@bund-verlag.de

Anschrift für Redaktion und Verlag
Heddernheimer Landstraße 144, 60439 Frankfurt/Main
Tel. +49 (0)69/79 50 10 - 0
Fax +49 (0)69/79 50 10 - 18

Verlag
Bund-Verlag GmbH
Geschäftsführer
Rainer Jöde

Geschäftsbereich Zeitschriften
Bettina Frowein

Leser- und AboService
Bund-Verlag GmbH, 60424 Frankfurt/Main
Tel. +49 (0) 69/79 50 10 - 96
Fax +49 (0)69/79 50 10 - 12
E-Mail: abodienste@bund-verlag.de

Gestaltung und Satz
felixschramm Visuelle Kommunikation, Bochum

Druck
alpha print medien AG, Darmstadt

Mit Namen gezeichnete Beiträge sowie Beilagen und Anzeigen geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages wieder.

Urheber- und Verlagsrechte
Alle in dieser Fachzeitschrift und in ihren Online-Diensten veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – auch auszugsweise – bedarf der vorherigen Genehmigung des Verlages.

Redaktionsschluss
24.10.2016

Bildnachweise
Titelbild u. S.4: © panthermedia.net / Rawpixel | S.15:
© dollarphotoclub.com, kebox | S.18, 20, 22, 24, 38, 41:
© iStock.com, ipopba, BrianAJackson, Henrik5000,
PeopleImages, stevanovicigor, peterhowell | S.28, 36:
© iStock.com, vm | S.33 Fotolia.com, alphaspirit

Herausgeber
T-Systems International GmbH
Stefanie Kreusel
Mitglied im Konzernsprecherausschuss und im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG und der T-System International GmbH.
Tel.: +49 (69) 20060-4770
E-Mail: Stefanie.Kreusel@t-systems.com

Hans-Jürgen Kallmeier
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der T-Systems International GmbH und Mitglied im Aufsichtsrat der Deutschen Telekom AG und der T-System International GmbH.
Tel.: +49 (69) 20060-8100
E-Mail: hans-juergen.kallmeier@t-systems.com

Hahnstraße 43d
D-60528 Frankfurt am Main

Verantwortlich
Stefanie Kreusel
Hans-Jürgen Kallmeier
T-Systems International GmbH
www.t-systems.com

Redaktionelle Betreuung
Pierre Schoof
Presse- und Redaktionsbüro Schoof
info@schoof-pr.de