

@codecentric **stories**



**Wie Digitalisierungsprojekte
erfolgreich werden –
oder scheitern.**

1. Digitalisierung fängt ganz oben an

Digitale Transformation in Form von digitaler Produktentwicklung hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab, um erfolgreich im Unternehmen implementiert werden zu können. Diese sind kein Geheimnis, man kann sie mannigfaltig bei Anbietern und in Studien nachlesen. Und doch scheitern Modernisierungsvorhaben immer wieder – meist an der Unternehmenskultur und dem unverzichtbaren Veränderungsprozess. Erfolgsfaktoren auflisten ist die eine Sache, sie umzusetzen eine ganz andere. Auch als Berater stoßen wir dabei oft an unsere Grenzen. Die Gründe sind komplex und vielschichtig.

Ein wesentlicher Grund ist der nicht vollzogene Veränderungsprozess. Digitale Transformation bedeutet oberflächlich betrachtet die Veränderung des Geschäftsmodells. Doch damit alleine ist es leider meist nicht getan, denn nur wenn sich das ganze Unternehmen verändert, kann eine Transformation erfolgreich sein. Die Modernisierungsstrategie wird oft als Mittel zum Zweck betrachtet. Ein Irrtum, denn sie selbst ist der Zweck. Die Transformation hat zum Ziel, eine nachhaltige Veränderung in den Köpfen zu bewirken. Nur wenn die Mitarbeiter – bis in die Vorstandsebene – die Veränderung verstehen und tragen, wird sie langfristig in den gewünschten (neuen) Normalzustand übergehen, und das Unternehmen wird sich tatsächlich transformieren. Die Veränderung, die eine digitale Transformation ihren Mitarbeitern abverlangt, ist dann ausgerechnet noch – als wäre das Thema an sich nicht schon komplex genug – ein Kulturwandel. Also eine Infragestellung des kompletten Wertesystems des Unternehmens, das über Jahre und Jahrzehnte hinweg aufgebaut wurde und eine tief verankerte Gültigkeit besitzt. Aber wie „verändern“ sich Menschen in ihrem Handeln, ihrer Sichtweise, ihrem Denken und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen?

Veränderungsprozesse: What's in it for me?

Eine Veränderung – egal welcher Art – vollziehen wir meist auf die gleiche Art und Weise:

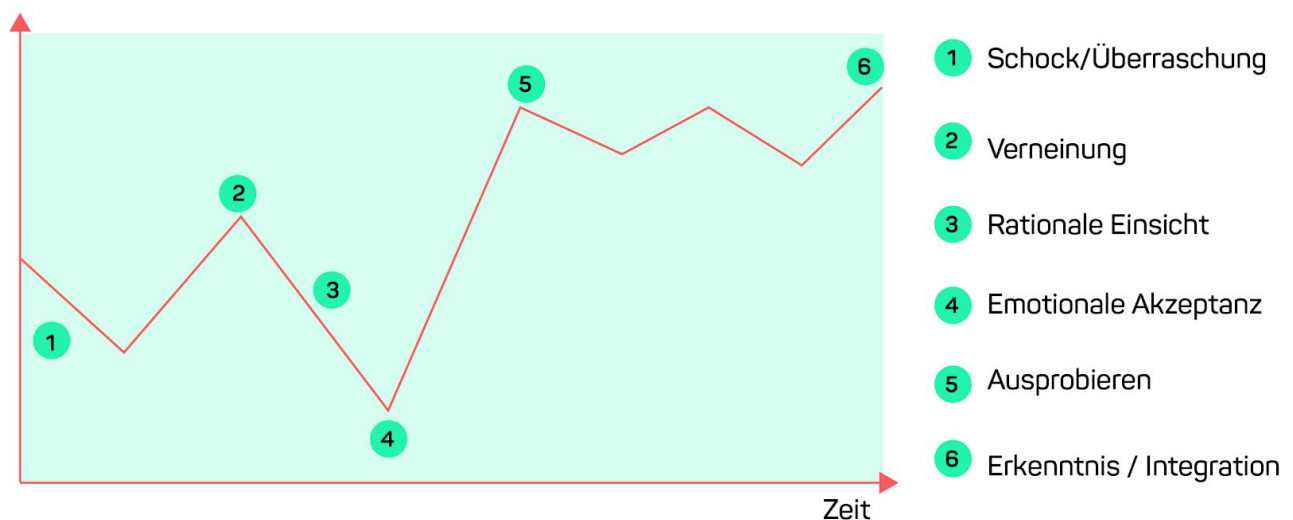
1. Eine Veränderung bedeutet zuerst einmal immer, dass unsere Glaubensgrundlage angegriffen wird. Das plötzliche Infragestellen all dessen, was wir als z. B. richtig, wahr, gut, zuverlässig, sicher etc. erachtet haben, führt daher zuerst zum Schock oder der Überraschung.
2. Es folgt eine Phase der Verneinung: Unsere Grundsätze und unsere Weltanschauung geben wir nicht einfach so sang- und klanglos auf, sondern halten daran fest, so lange wir können. Der Mensch ist schließlich auch ein Sicherheits- und Gewohnheitstier. Man darf nicht vergessen: Eine Transformation

stellt auch den eigenen Stellenwert in der bisherigen Wertschöpfungskette des Unternehmens massiv in Frage.

3. Nach dem Leugnen folgt eine rationale Einsicht. Man kann dann immerhin schon einmal eingestehen, dass die Veränderung z. B. für das Unternehmen insgesamt Sinn macht.
4. Schwieriger ist die emotionale Akzeptanz, eine Phase, in der Veränderungen am häufigsten scheitern, weil sie nicht abgeschlossen wird. Emotionale Akzeptanz bedeutet, die ganz persönlichen Konsequenzen der Veränderung anzunehmen („Was bedeutet das für mich?“ – z. B. „Ich muss etwas Neues lernen“ oder „Meine Art zu arbeiten muss sich ändern.“).
5. Nun ist der Weg geebnet, dass wir uns dazu bewegen können, das Neue immerhin einmal auszuprobieren.
6. Im besten Fall folgt daraufhin die Erkenntnis, dass die Veränderung tragbar und gut ist. Wir werden sie dann in unser Wertesystem integrieren, und sie wird in den Normalzustand übergehen.

Dieser Prozess ähnelt übrigens sehr stark dem von Trauer.

Wahrgenommene eigene Kompetenz



Quelle: Martina Schmidt-Tanger (Veränderungskoaching, Martina Schmidt-Tanger: Junfermann 1998)

Warum also scheitern Unternehmen oft daran, sich durch und durch zu verändern? Der erste und maßgebliche Fehler ist die fehlende Führung und der Irrglaube, dass sich der Veränderungsprozess von alleine regeln wird. Was wollen die Mitarbeiter mittel- und langfristig schon machen, außer sich gezwungenermaßen beugen, nicht wahr? Sie wären überrascht, wie erfinderisch Menschen sind, wenn sie eine Veränderung nicht

annehmen wollen/können. Und meist geschieht dies nicht einmal in böser Absicht, sondern unterbewusst als natürlicher Schutzmechanismus. Mehr dazu werden wir in einem späteren Artikel erläutern.

Ein Leitbild für die Veränderung bereitstellen

Deswegen gilt als einer der Erfolgsfaktoren, dass das Transformationsvorhaben Chefsache sein muss. Es bedarf einer starken Leitfigur, die das Zielvorhaben zwar einerseits top-down definiert und verteidigt, aber gleichzeitig eine Partizipation bottom-up ermöglicht. Der sogenannte „[Both-directions-Ansatz](#)“ erweist sich im Veränderungsvorhaben meist als am wertschöpfendsten. Warum ist das so? Weil kein Unternehmen nur das eine vertikale Wertesysteme hat. Jeder Fachbereich, jedes Team, ja sogar jede/r einzelne Mitarbeiter/in definiert aus dem übergeordneten Wertesystem noch einmal Sub-Wertesysteme. Das bedeutet, dass auch die Ausgestaltung der Veränderung nicht auf die eine Art und Weise erfolgen kann. Stattdessen muss an oberster Stelle das Ziel manifestiert und verteidigt werden, die Erreichung dieses Ziels hingegen müssen diese Sub-Bereiche so ausgestalten können, dass sie ihrer jeweiliger Arbeits- und Werterealität entspricht. So werden aus Betroffenen Beteiligte.

Die Begleitung der gesamten Mitarbeiterschaft durch die Geschäftsführung ist das A und O, um das übergeordnete Ziel im Auge zu behalten.

Diese Begleitung bedeutet initial und fortlaufend eine transparente Kommunikation zu

- den Gründen für die Veränderung,
- der Prognose, was bei Nichtveränderung passiert,
- den Zielen des Transformationsvorhabens (global),
- den Konsequenzen und Chancen der Veränderung
- und der Frage, wie sich das Vorhaben in die Gesamtstrategie des Unternehmens fügt.

Die Punkte zusammen ergeben die Veränderungsbotschaft. Mit ihr beantwortet die Geschäftsführung so gesehen schon die ersten wichtigsten Fragen: Wo stehen wir heute, warum müssen wir uns verändern? Was wird es uns (gefühl) kosten, dieses Ziel zu erreichen, und welcher Wert steht dem gegenüber?

Jahre, nicht Wochen

Mehr noch muss die Geschäftsführung die Veränderung selbst aktiv vorleben. Die Realität eines Veränderungsvorhaben ist, dass es das Unternehmen durch und durch

ergreift und ergreifen muss. Dem kann sich auch die Geschäftsführung nicht verschließen. Vielmehr funktioniert die Veränderung im Unternehmen wie ein Uhrwerk, bei dem ein Rad ins andere greift. Als Geschäftsführung müssen Sie ebenfalls Ihre alten Verhaltensmuster hinterfragen und neu ausrichten. Wenn die Veränderung Sie selbst (scheinbar) nicht betrifft, wird es für Ihre Mitarbeiterschaft umso weniger verständlich, warum sie ihr gesamtes Wertesystem neu sortieren soll. Und: Die Geschäftsführung braucht einen langen Atem. Denn wir sprechen bei Veränderungsvorhaben meist von Jahren, nicht von Wochen, in denen die Veränderung erarbeitet und trainiert werden muss, bevor sie das neue Normal werden kann.

Wie sieht gelebte Veränderung von oben (nicht) aus?

Die Geschäftsführung erklärt die Veränderung zum globalen Unternehmensziel und befürwortet allerlei Maßnahmen zur Umsetzung. Und nun?

Wenn Führungskräfte die Veränderungen vorleben, die sie von den Mitarbeitern verlangen, ist es 5,3x so wahrscheinlich, dass die Veränderungen erfolgreich sind.

Wie man Veränderung z. B. NICHT vorlebt:

- Projektteams sollen fortan agil arbeiten und dafür entsprechende Trainings erhalten. Die Geschäftsführung selbst und das Middle Management hingegen brauchen diese Trainings nicht. O-Ton: „Keine Zeit“ oder „Das wissen wir doch schon.“

Die Veränderung muss als solche benannt, hoch priorisiert und von allen gleichermaßen getragen werden – von der Vorstandsebene bis zur Einzelperson.

Wie Veränderung vorbildlich gelebt wird:

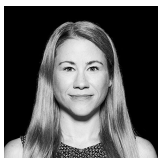
- Ein Kunde aus dem Elektronik-Einzelhandel wollte das traditionelle Geschäftsmodell um E-Commerce erweitern. Für die Firma bedeutete dies neue Geschäftsprozesse zu integrieren, neue Abteilungen zu gründen und sozusagen die eigene „Konkurrenz“ zum bisherigen Kerngeschäft im Unternehmen aufzubauen. Dem Geschäftsführer, der das Vorhaben angestoßen hatte, rieten wir, seine gewohnten Verhaltensmuster im Umgang mit der Mitarbeiterschaft anzupassen: nahbarer werden, ansprechbar sein, offen und direkt auf Fragen eingehen, kurz gesagt: auf

dem Flur und in der Kaffeeküche präsent sein, um den Mitarbeiter/innen zu verdeutlichen, dass dies ein Gemeinschaftsprojekt ist. Motivation vorleben, transparent sein, Ängste und Bedenken nehmen, Chancen aufzeigen – die Veränderungsbotschaft immer und immer wiederholen – und zwar auf Augenhöhe, statt in monatlichen Ansprachen von oben herab. Weitere Schritte könnten sein, das eigene Büro mit der ständig geschlossenen Tür aufzulösen und mit den Mitarbeiter/innen im Open Space zu sitzen etc. Die eigene Veränderungsbereitschaft zu signalisieren motiviert die Belegschaft erst, es ebenfalls zu tun.

Die Grundlage für die Unternehmenstransformation ist nun geschaffen. Nicht mehr und nicht weniger. Denn jetzt beginnt der eigentliche Transformationsprozess. Die Geschäftsführung ist nun gefragt, Botschaften kontinuierlich zu wiederholen, im Laufe der Zeit ggf. auch immer wieder anzupassen und vor allem: das Doing einzufordern. Hierzu benötigt sie die Unterstützung des mittleren Managements – die nächste Weiche, an der das Vorhaben Form annimmt oder scheitert. Mehr dazu berichten wir im zweiten Teil.

codecentric stories ist eine Kolumne der codecentric AG, in der wir von unseren Erfahrungen berichten, Denkanstöße geben und Lösungsansätze diskutieren möchten. Unsere Beobachtungen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit.

Autorin



Corinna Kern

Community Manager

corinna.kern@codecentric.de