

Digitale Transformation und seine Auswirkungen auf Organisation und Unternehmenskultur

NELE OLDENBURG und MICHAEL RUSS, KRONES AG

Neben den geeigneten Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation und dem Leadership Alignment ist auch die Auswahl des richtigen Teams für die Veränderungen in Richtung Industrie 4.0 entscheidend. Die Teammitglieder müssen mit ausreichender Motivation den digitalen Wandel vorantreiben und haben die Möglichkeit, somit die zukünftigen neuen Arbeitsweisen mitzugestalten [1].

Bei der Zusammenstellung des Projektteams ist darauf zu achten, dass alle relevanten und direkt vom Wandel betroffenen Fachdisziplinen mit entsprechendem Sachverstand vertreten sind. Aufgrund des breiten Aufgabenspektrums bei ganzheitlicher Betrachtung besteht hierbei die besondere Herausforderung, die richtige Gruppengröße zu finden und zusätzlich benötigtes Fach-Knowhow fallweise einzubinden. Auch sollten die Teammitglieder als „Change-Agents“ fungieren und die bevorstehenden Änderungen in die jeweiligen operativen Einheiten tragen. Dies hat zum Ziel, dass hinreichend Feedback aus dem Tagesgeschäft zurück in die Projektarbeit fließt und die gesamte Gestaltung der Arbeitsweisen 4.0 tatsächlich den Anforderungen des Unternehmens entspricht.

Elementar ist es außerdem, die Aufgabe der Systemarchitektur hinreichend zu besetzen. Viele Aufgabenstellungen erfordern spezielles daten- und informationstechnisches Wissen, welches mit den fachlichen Anforderungen aus den operativen Bereichen abgeglichen werden muss. Um die Mitarbeiterakzeptanz und den Projekterfolg zu erreichen, ist auf die Gestaltung eines effizienten und anwenderfreundlichen Systems zu achten. Bei der Teamzusammenstellung für die angestrebte digitale Transformation ist neben den fachlichen Fähigkeiten auf folgende Eigenschaften der Personen zu achten:

- Neugier
- Kommunikationsfreudigkeit
- Offenheit für Neues
- Standhaftigkeit gegenüber Skepsis, Ablehnung und Druck aus der Belegschaft
- Besitz von Vertrauen und Akzeptanz seitens der Belegschaft
- analytisches Denkvermögen
- Methodenkenntnisse
- ausreichende Kenntnisse über die eigenen Geschäftsprozesse
- Selbstverständnis und Verhalten als Change-Agent.

Durch gezielte Change-Veranstaltungen wie Change- und Kommunikationstrainings, Team Coachings etc. sollen die Change-Agents bezüglich Haltung, Tools und Methoden fit gemacht und gefördert werden. Neben fachlicher Expertise sind diese Softskills essentiell, um digitales Engineering innerhalb der Organisation einführen und langfristig erfolgreich etablieren zu können.

Literatur

[1] Doppler, K., Lauterburg, C., „Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten“, 11., aktualisierte und erw. Aufl. (Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl., 2005), S.439

Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Orientierung

Die digitale Transformation bedeutet einen umfassenden Wandel der Unternehmens- und Arbeitswelt. Essentiell bei der Nutzung neuer Technologien und der Entwicklung hin zu einer durchgängig digitalisierten Arbeitsweise ist der Fokus auf die Mitarbeiter. Denn der Faktor „Mensch“ ist häufig der Grund für das Scheitern von Veränderungsprozessen. Das liegt daran, dass individuelle Sichtweisen, Ängste und Instinkte von Mitarbeitern oft im unternehmerischen Umfeld nicht ausreichend berücksichtigt werden.

„Eine der häufigsten Ursachen für Fehlschläge bei Veränderungsprojekten liegt darin, dass Technokraten am Werk sind, die bei ihrer Planung alle technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekte berücksichtigen – und alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte ebenso konsequent missachten“ [1] bemerken Doppler und Lauterberg. Der Fokus von Transformationen liegt demnach meist auf der fachlichen Umsetzung und der Erreichung der vorgegebenen Ziele wie Kosteneinsparungen oder Durchlaufzeitverkürzung. Doppler schreibt außerdem: „So wird beispielsweise über Humankapital und Leistungsträger gesprochen [...], wenn es eigentlich darum geht, wie man mit oder durch Mitarbeiter etwas bewegen und verändern möchte, um (wieder) erfolgreich zu werden“ [2]. Doppler betont ebenfalls, dass es ohne die Einbeziehung

der menschlichen Komponente keine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenstransformation geben kann.

Mertens et. al. verstehen unter Mitarbeiterakzeptanz vor allem die „Bereitschaft und Absicht von Nutzern, ein Anwendungssystem zur Bearbeitung von Aufgaben regelmäßig einzusetzen“ [3]. Dies ist gerade für die Einführung neuer Software-Systeme zur Digitalisierung von unternehmensinternen Arbeitsprozessen höchst relevant. Innovative und technologisch fortschrittliche Lösungen zur Nutzung von Digitalisierungspotenzialen im Unternehmen können nur dann Vorteile bringen, wenn sie auch konsequent von Mitarbeitern genutzt werden. Für eine erfolgreiche digitale Transformation ist es somit dringend erforderlich, ausreichende Mitarbeiter-Akzeptanz zu schaffen.

Neben der Akzeptanz ist auch die Kompetenz der Bedienung des neuen Systems ein wichtiger Aspekt. Mitarbeiter müssen deshalb neue Fertigkeiten und den Umgang mit dem neuen System erlernen [4]. Hier sollten bei Transformationsprojekten ausreichend Zeit und Ressourcen für die Schulung und Weiterbildung von Mitarbeitern eingeplant werden. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der neben technologischen Faktoren der Industrie 4.0 häufig übersehen wird, der jedoch häufig über Erfolg oder Misserfolg digitaler Neuerungen entscheidet.

Literatur

[1] Doppler, K., Lauterburg, C., „Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten“, 11., aktualisierte und erw. Aufl. (Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl., 2005), S.154

[2] Doppler, K., „Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change-Management mit den Menschen“, 3., aktualisierte und erw. Aufl. (Frankfurt M. u.a.: Campus-Verl., 2014), S.111

[3] Mertens P. et al., „Grundzüge der Wirtschaftsinformatik“, 12. grundlegend überarbeitete Aufl. (Springer-Gabler Verlag, 2017), S.145

[4] Ebenda, S. 146