

Der Mitarbeiter im digitalen Change

von Thomas Stach

„Digitalisierung“ – aus der Perspektive des Change Managements bislang kaum mehr als ein allgegenwärtiges Schlagwort. Doch wie kann diese Entwicklung, die Organisationen und Mitarbeiter so drastisch verändert, zielführend gestaltet werden? Stach's hat ein Vorgehensmodell konzipiert, aus dem sich klare Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

Stach's gehört zu den führenden Beratungen für das Management von Transformation. Unser Vorgehen ermöglicht die systematische und zielorientierte Planung und Umsetzung der organisationalen, personellen und kulturellen Veränderungen, die mit einem Change verbinden sind. Damit sichern wir eine nachhaltig erfolgreiche Transformation sowie ein höheres Leistungs- und Motivationsniveau.

Im Kern geht es darum, auf welche Art und Weise Informationen gewonnen, vernetzt und ausgewertet werden, um noch effizienter und wettbewerbsfähiger zu werden bzw. um zu optimierten oder zu neuen wertschöpfenden Lösungen zu kommen. Das betrifft auf der einen Seite verbesserte oder neue Leistungen für den Kunden, auf der anderen Seite alle Prozesse der Leistungserstellung im Unternehmen, die standardisiert, automatisiert und (zukünftig) mit künstlicher Intelligenz erledigt werden können.

Die gute Nachricht: Der Mitarbeiter spielt eine aktive und wichtige Rolle in diesem Transformationsprozess. Diese wird sich in den drei identifizierten Entwicklungsstufen der Digitalisierung nur komplett wandeln. Denn es geht nicht nur um den Umbau des bestehenden Betriebs, sondern in Konsequenz um den Aufbau eines neuen Unternehmens.

Dazwischen gibt es gerade bei „traditionell“ gewachsenen Unternehmen idealtypische Verlaufs- und Ausprägungsformen der Digitalisierung. Es beginnt – als Basisaufgabe und Erfolgsvoraussetzung – mit der Optimierung und Teilautomatisierung der eigenen Prozesse im Unternehmen. Es folgt die eigentliche Übergangsphase, in der unterstützende oder assistierende Big Data-Systeme dabei helfen, neue Innovationspotenziale zu erschließen und neue digitale Anwendungen zu erproben.

Stach's
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH
Westendstraße 28
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 976713-0
www.stach-s.de
info@stach-s.de

In der dritten Stufe können autonome Systeme in mitgestaltender und steuernder Funktion das Interagieren entlang der Kern- und Führungsprozesse sowie an der Schnittstelle zum Kunden teilweise oder ganz übernehmen.

Wie kann der Change also unter Rahmenbedingungen gelingen, bei denen unklar ist, wo Mehrwert zukünftig noch durch menschliche Leistung entsteht – und klar ist, dass zahlreiche Mitarbeiter und Stellen keine Zukunft mehr haben? Aufgabe des Change Managements ist es, daraus dennoch einen Prozess zu machen, der die menschliche Ressource in den Stufen der Digitalisierung bestmöglich weiterentwickelt und einsetzt. Das Vorgehensmodell von Stach's zeigt, dass unterschiedliche Formen der Partizipation sehr effektiv und notwendig sind. Von der Einbindung als Fachexperte in der Prozessoptimierung über das Nutzen der individuellen Innovationsfähigkeit bis hin zum Design der neuen Arbeitswelt. Das Unternehmen hat davon große Vorteile: Die Ideen und das Anwendungswissen werden genutzt, Mitarbeiter mit „digitalem“ Potenzial können identifiziert und neue Lösungen im Parallelbetrieb aufgebaut werden. Insgesamt steigt dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Umsetzungserfolges enorm an.

Was für diesen Erfolg noch alles nötig ist, macht die ganze Dimension des digitalen Change deutlich. Es ist weit mehr als ein wenig Design Thinking oder agiles Projektmanagement. Das Unternehmen muss wissen, wie seine digitale Zukunft aussieht und wo es aktuell steht. Es bedarf neuer Zusammenarbeits-, Kompetenz- und Anreizmodelle. Führung und Wissensmanagement müssen neu gedacht werden. Wir brauchen neue intelligente Organisationsmodelle für Innovation und Parallelbetrieb. Und wir brauchen den intensivierten echten Dialog im Unternehmen. Diesen nimmt dem Management auch in Zukunft noch keine Maschine ab. Dann wird aus diesem Wandel – je nach Ausgangssituation – trotz aller Disruption ein evolutionär gestaltbarer Prozess, der dem Unternehmen UND dem Mitarbeiter neue Chancen eröffnet.

Stach's
Gesellschaft für Unter-
nehmensentwicklung mbH
Westendstraße 28
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 976713-0
www.stach-s.de
info@stach-s.de