

Gestaltet die anstehende Transformation gemeinsam mit den Menschen

Experten erwarten, dass die vierte industrielle Revolution die Unternehmen umkrempeln wird. Solche umfassenden, radikalen und schnellen Umgestaltungen nennt man Transformation. Sie brauchen andere Vorgehensweisen als die übliche Optimierung des Unternehmens. In kurzer Zeit muss das Unternehmen gleichzeitig nach innen und nach außen erneuert werden. Die Ziele sind am Anfang der Transformation noch unklar und es müssen komplexe, aufwändige Veränderungsprozesse bewältigt werden. Das ist keine rein fachliche Aufgabe. Es gilt, unterschiedliche Vorstellungen zu kanalisieren und Ängste auszuräumen. Auch bedingt die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die darauf abgestimmte Umgestaltung von Organisation und Führung oftmals einen Wandel der Unternehmenskultur.

Erfolg und Misserfolg der digitalen Transformation hängen davon ab, wie gut es gelingt,

- dass die Unternehmensleitung die Initiative ergreift,
- dass aktives Commitment des gesamten Managements für die Veränderungen entsteht,
- dass alle Menschen im Unternehmen die Sinnhaftigkeit der Veränderung akzeptieren,
- dass eine partizipative Einbindung aller Mitarbeiter in den Veränderungsprozess gelingt,
- dass eine gemeinsame Vision von der Zukunft des Unternehmens mit Perspektiven entsteht.



Ihr kompetenter Ansprechpartner:
Dirk.Marrenbach@IAO.fraunhofer.de

Transformationen können nicht angeordnet werden, sondern müssen gemeinsam von allen Menschen im Unternehmen implementiert und durchgeführt werden. Die Herausforderung besteht hier im authentischen Eingehen auf Ängste und Widersprüche, damit die angepeilten Veränderungen nicht im Sande verlaufen.

Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0

<https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/arbeit/arbeitsmarktpolitik/zukunftsprojekt-arbeitswelt-40/>



Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Wohnungsbau



Universität Hohenheim
Soziologie



Institut Arbeitswirtschaft und
Organisation

8. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Gestaltet die anstehende Transformation gemeinsam mit den Menschen

Schauen wir uns an, wie die digitale Transformation gelingen kann.

Transformation: Kein Business as usual

Veränderungen gehören zum Alltagsgeschäft eines Unternehmens! Sie dienen zur Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die sich verändernden Anforderungen der Märkte und Kunden. Sie optimieren die Systeme, Strukturen und Prozesse im Unternehmen, um noch flexibler, leistungsfähiger und kostengünstiger zu werden. So sichern Veränderungen die Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nach innen und außen ab. Um den Aufwand und das Risiko zu reduzieren, wird üblicherweise angestrebt, Veränderungen punktuell und nacheinander durchzuführen.

Die Digitale Transformation geht weit über diese herkömmlichen Veränderungen hinaus. Große Entwicklungsschritte in kurzer Zeit betreffen alle Aspekte im Unternehmen. Eine Beschleunigung der Beschleunigung, angetrieben durch den globalen Wettbewerb und die Echtzeitfähigkeit cyberphysischer Netzwerke, stellt Unternehmen, Manager und Mitarbeiter vor völlig neue Herausforderungen. Neue Geschäftsmodelle bauen das Produktportfolio sowie die Organisation und die eingesetzten Technologien um. Systeme, Strukturen und Prozesse werden grundlegend erneuert. Die Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie mit Kunden und Lieferanten verändert sich. Die Innovationsgeschwindigkeit und die zunehmende Ungewissheit auf den Märkten erzwingen eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur hin zur Agilität, Offenheit und zum Lernen. Betroffen davon sind alle Menschen im Unternehmen, unabhängig von Funktion und Ebene.

Die Digitale Transformation findet in einem Umfeld statt, das schon durch zahlreiche Veränderungen im Unternehmen geprägt ist. Irrtümlich wird sie aber zunächst von Managern und Mitarbeitern oft als nur noch eine weitere Veränderung wahrgenommen. Manager wickeln die Digitale Transformation wie jede andere Veränderung ab und scheitern bei der Top-Down Umsetzung am offenen oder verdeckten Widerstand von anderen Managern und der Belegschaft.

Ängste können blockieren

Manager und Beschäftigte sind durchaus offen für Veränderungen. Ein großer Teil des mittleren Managements hält die angewandten Führungskonzepte für nicht mehr angemessen und wünscht sich Veränderungen. Vier von fünf Beschäftigten glauben, dass Digitalisierung die Arbeit positiv beeinflussen kann.

Allerdings können Ängste Veränderungen effektiv blockieren! Die Menschen sind unsicher, ob sie eine Perspektive haben und ob sie den zukünftigen Anforderungen gewach-

8. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Gestaltet die anstehende Transformation gemeinsam mit den Menschen

sen sind. Mancher mittlerer Manager befürchtet mit der Einführung von agilen Organisationsformen an Macht und Status, oder gar den Job zu verlieren. Die berüchtigte „Lähmschicht“ entsteht. Viele Beschäftigte haben Veränderungen in der Vergangenheit als Rationalisierungsmaßnahmen erlebt. Auch beklagen sie eine zunehmende Steuerung und Überwachung durch Computer. All diese Erfahrungen schüren Ängste vor Arbeitslosigkeit und Kontrollverlust.

Der Nährboden für Ängste sind Ungewissheit, Perspektivlosigkeit und das Gefühl nicht mitgenommen zu werden. Um Ängste zu reduzieren, braucht es Transparenz sowie die Einbindung der Mitarbeiter.

Einstieg in den Dialog auf Initiative des Topmanagements

Die Initiative zur Transformation eines Unternehmens geht vom Topmanagement aus! Denn im traditionell geführten Unternehmen ist niemand anderes dazu ermächtigt. Als Einstieg in den Transformationsprozess eignet sich die Skizzierung eines Bildes vom zukünftig angestrebten Unternehmen. Dieses unternehmensspezifische Zukunftsbild darf zunächst noch nicht ausdetailliert sein, denn es dient als Diskussionsgrundlage, um das Unternehmen gemeinsam mit allen Beschäftigten weiter zu entwickeln.

Zusammen mit den Beschäftigten werden dann eine Vision und Mission für das Unternehmen im digitalen Zeitalter entwickelt. Sie dienen als Leitsterne, um die gemeinsame Unternehmensentwicklung auszurichten. Als Leitplanken werden die angestrebten Wertvorstellungen formuliert. Sie zeigen auf, was im Unternehmen richtig oder falsch ist. Alle Menschen im Unternehmen erarbeiten also eine gemeinsame Vorstellung von der Richtung der Transformation sowie dem Aussehen des zukünftigen Unternehmens. Dabei entwickeln sie ein Verständnis von der Notwendigkeit der Transformation und es entsteht eine Aufbruchsstimmung. Durch die Planungsarbeit nimmt die Unsicherheit ab, Perspektiven werden erkennbar und die Menschen spüren, dass sie mitgenommen werden. Das reduziert Ängste.

Eine Mitwirkung aller Mitarbeiter wird nicht von alleine entstehen. Es ist Aufgabe des Topmanagements, geeignete Dialogforen anzustoßen und einzuführen. Die Dialogforen bilden die Plattform zur Entwicklung einer gemeinsamen Kultur des Dialogs, der Offenheit und der Veränderung. Die Dialogforen sind der Ort, an dem Stärken, Schwächen, Potenziale und Risiken der angestrebten Transformation offen diskutiert werden. Hier können Management und Beschäftigte ihre Anregungen, Lösungsvorschläge, Kritik und Ängste offen äußern und gemeinsam mit anderen Lösungen entwickeln. Die Dialogforen bilden den Rahmen, um die Realisierung der digitalen Transformation zu reflektieren und nächste Schritte zu diskutieren. Ziel ist der Aufbau eines stetigen Dialogs zwischen Management und Beschäftigten zur gemeinschaftlichen Implementierung einer lernenden Organisation.

8. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Gestaltet die anstehende Transformation gemeinsam mit den Menschen

Umsetzung in kleinen nachvollziehbaren Schritten

Die Zukunft ist ungewiss. Wirklich sicher ist nur, dass dem Unternehmen Veränderungen aufgezwungen werden. Wann und wie schnell dies erfolgt oder wie radikal die Veränderungen sind, kann niemand vorhersagen. Sicherlich wird manche zukünftige Entwicklung alle überraschen. Wenn aber der Zielzustand nicht festgelegt werden kann, versagen die heute üblichen Wasserfallmodelle der Planung. Erforderlich sind dann agile Vorgehensweisen.

Die digitale Transformation eines Unternehmens wird in einer Abfolge von übersichtlichen Experimenten, also eine Abfolge von kurzzyklischen Anpassungs- und Lernprozessen durchgeführt. Der Transformationsprozess wird somit in einem sich wiederholenden Zyklus aus Initialisierung, Analyse, Implementierung, Testen, Evaluation und Reflexion durchgeführt. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass Mitarbeiter, Management und Unternehmen aus den Erfahrungen systematisch lernen können.

Auf diese Weise können die durch die Transformation benötigten Veränderungen eingegrenzt werden und dementsprechend von Managern und Belegschaft nachvollzogen und in ihrer Wirkung bewertet werden. Die kleinschrittige Vorgehensweise ermöglicht Lernen im Veränderungsprozess, einzelne Schritte können bei Bedarf rückgängig gemacht oder angepasst werden. Die Umsetzung der Digitalen Transformation wird Schritt für Schritt transparent und nachvollziehbar vorgenommen.

Agile Entwicklungsmethoden, wie Scrum, verdeutlichen, dass eine Planung und Umsetzung in kleinen nachvollziehbaren Schritten den Veränderungsprozess beschleunigt.

Partizipation ist mehr als nur Mitsprache

Beim Dialog wird es nicht genügen, die Diskussionen der Beschäftigten anzuhören und dann im Topmanagement anders zu entscheiden. Zweck ist es vielmehr, die Menschen immer weitergehend einzubinden und im Sinne einer agilen Selbstorganisation zu befähigen und zu ermächtigen.

Zu Beginn können vor allem zwei Hemmnisse eine Partizipation behindern. Einerseits kann und darf eine Führungskraft nicht loslassen, wenn sie kein ausreichendes Zutrauen in die Fähigkeiten und die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter hat. Andererseits werden die Mitarbeiter nicht mitziehen, solange sie nicht wissen, wie sie die neuen Aufgaben angehen sollen oder wenn sie befürchten, übervorteilt zu werden. Zunächst gilt es also, Vertrauen und Erfahrungen aufzubauen.

Dazu werden zu Beginn des partizipativen Dialoges und Planungsprozesses zunächst kleine und einfache Schritte gestaltet. Die ersten Schritte zu initiieren ist, wie oben dargelegt, eine Führungsaufgabe. Das ist herausfordernd, denn die Führungskräfte investieren

8. Leitsatz für die Gestaltung der Arbeitswelt 4.0

Gestaltet die anstehende Transformation gemeinsam mit den Menschen

einen aktiven Vertrauensvorschuss, sie sollten sich aber vom ersten Gegenwind nicht verunsichern lassen. Schrittweise werden die Beschäftigten an Selbstorganisation und Eigenverantwortung herangeführt. Die Führung erlebt, dass Partizipation funktioniert. Auf beiden Seiten entwickelt sich Vertrauen, auch, weil durch Partizipation die Möglichkeit des Managements schwindet, die Beschäftigten zu übervorteilen.

Mit fortschreitender Veränderung entsteht eine positive Kultur der Veränderung im Unternehmen, die den Transformationsprozess in Richtung digitales Unternehmen beschleunigt.

Dr.-Ing. Dirk Marrenbach
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Stuttgart, September 2019

Sie wollen sich weiter einlesen?

Die zehn Leitsätze für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft werden in den nächsten Wochen in loser Folge veröffentlicht. Sie finden diese auf der [Homepage des Projekts](#).