



rein

Das Kundenmagazin der GRG | 09-2018





Digitaler Wandel

Der digitale Wandel wird von manchen Experten auch als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Es ist zu einem regelrechten Trend Thema geworden, dass das Leben Aller beeinflusst. Nicht nur im Alltag, sondern auch im beruflichen Leben sind die Auswirkungen der Digitalisierung spürbar.

Mit den Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, müssen sich alle Branchen früher oder später auseinandersetzen. Doch wie? Sieht man es als Herausforderung oder als Chance? Und welche Auswirkungen hat es auf die Unternehmens- und Führungskultur?

Prof. Dr. Utho Creusen hat sich mit diesen Fragestellungen in seinen Veröffentlichungen intensiv auseinandergesetzt und uns ein interessantes Interview dazu gegeben.

Utho Creusen studierte Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Sozialpsychologie an der Universität zu Köln. Nach seiner Promotion und Habilitation bekleidete er zahlreiche Lehraufträge an verschiedenen renommierten Hochschulen. Des Weiteren war er fast 30 Jahre im Handel tätig: bei OBI zuletzt als Mitglied des Vorstands sowie bei Media-Saturn als Mitglied der Geschäftsführung, wo er die Ressorts Personal, Kommunikation und Revision verantwortet hat. Heute begleitet er als Senior Advisor mehrere internationale Handelsunternehmen. Seine Veröffentlichungen behandeln unter anderem die Themen Mitarbeiterführung, Qualitätsmanagement und Unternehmensführung.



7

Fragen & Antworten mit Prof. Dr. Utho Creusen

Wer sind die Treiber des digitalen Wandels?

Es gibt viele Faktoren die den Wandel vorantreiben. Dies sind einmal die technologischen Entwicklungen. Smart Phones und Tablets können teilweise Computer ersetzen. Es gibt durch Netzwerke ganz andere Möglichkeiten für Mitarbeiter zu kommunizieren oder zusammen an Projekten zu arbeiten und durch das Internet ist es viel einfacher geworden an Informationen zu kommen. Und dies ist nur ein Bruchteil der technischen Innovationen.

Auch gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen das Vorschreiten des digitalen Wandels und erhöhen den Druck zur Veränderung. Dazu zählen zum Beispiel das Wirtschaftswachstum in Deutschland und die entsprechend niedrige Arbeitslosenquote. Auch der demographische Wandel trägt zur Veränderung bei. Vor allem durch die damit verbundene Haltung zu Autorität, Transparenz von Informationen und Entscheidungsprozessen sowie Wahl- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, sind wichtige Faktoren.

Für Unternehmen bedeutet dies, sie müssen im Kontext der Vernetzung bereit sein, neue Wege zu gehen, da sich die Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen verändert haben oder es noch werden.

Wer ist alles vom digitalen Wandel betroffen?

Alle. Die Digitalisierung betrifft nicht nur Privatpersonen, sondern alle Wirtschaftsbereiche. Im Handel, in der Elektronikbranche und in der Autoindustrie ist der digitale Wandel bereits im vollen Gange. Aber auch in anderen Branchen wie

der Gesundheitsbranche steht der Umbruch kurz bevor. Jede Branche wird davon früher oder später betroffen sein. Wer sich nicht anpasst, wird es schwer haben.

Was bedeutet dies für die Führung von Unternehmen?

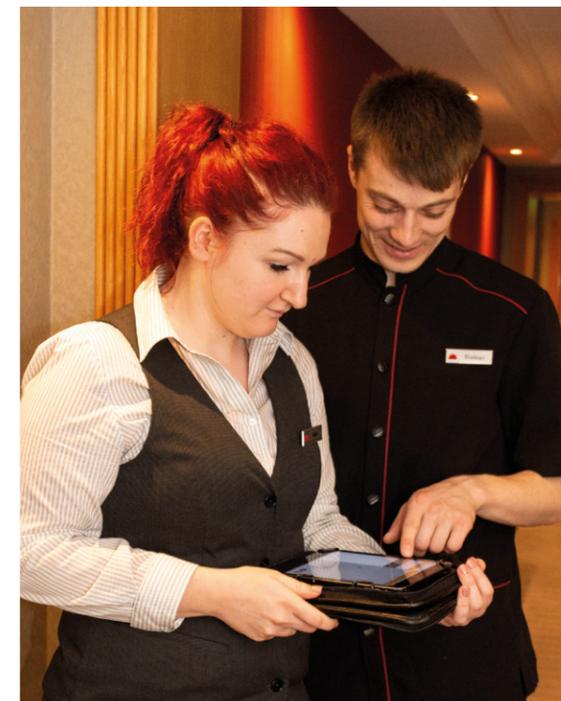
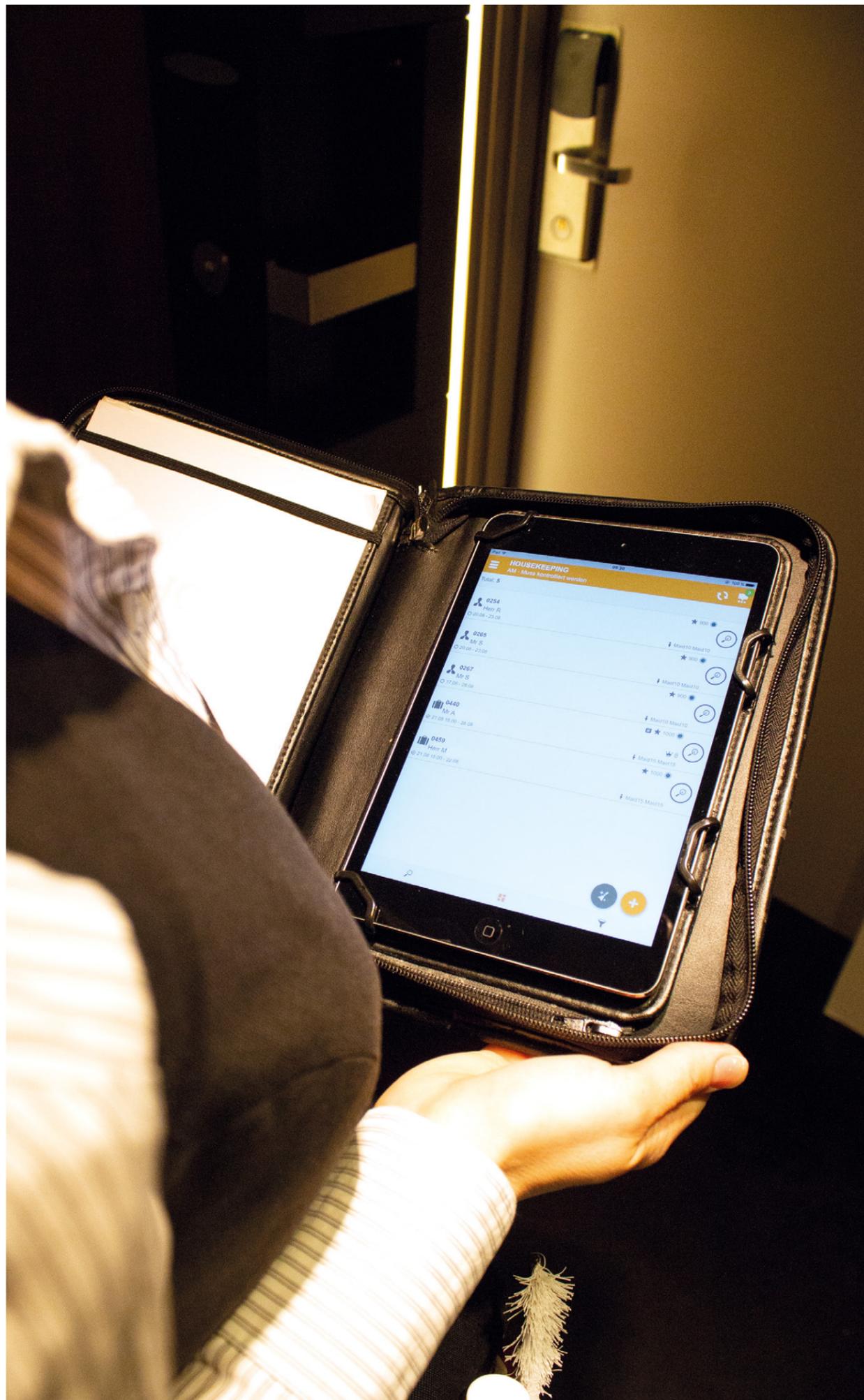
Die digitale Transformation wird nicht nur die technische Seite in Unternehmen betreffen. Sie wird auch zu neuen Unternehmensstrukturen führen und damit zu einer ganz anderen Art und Weise, wie solche Unternehmen in Zukunft geführt werden müssen. Eine neue Art von Führung

ist unumgänglich. Es wird zu einem Umdenken der Personen in Führungspositionen kommen müssen. Die Aufgabe der Führungspersonen wird es sein, die Mitarbeiter in ihrer Kreativität und in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu fördern. Denn diese sind wichtige Aspekte, um Herausforderungen die durch die Digitalisierung aufkommen, zu lösen. Diesen neuen Führungsstil nennt man „digital Leadership“.

„Die digitale Transformation wird zu neuen Unternehmensstrukturen führen und damit zu einer ganz anderen Art und Weise, wie Unternehmen in Zukunft geführt werden müssen.“

Digitaler Wandel ist ein komplexes Thema. Wo fängt man am besten an?

Der erste Schritt ist die Bewusstseinsbildung. Ängste sollen durch systematische Aufklärung und Information genommen werden. Des Weiteren muss überlegt werden, welche Auswirkungen der Wandel auf das eigene Unternehmen hat. Nicht alle Methoden und Veränderungen sind für jedes Unternehmen anwendbar. Aber auch auf die Kunden muss geachtet werden. Wie werden sich deren Bedürfnisse in Zukunft verändern? Dies alles sind Überlegungen, die ganz am Anfang einer Digitalisierungsdebatte stehen soll-



Ein Beispiel für den Wandel in der Digitalisierung ist der Einsatz moderner Tablets im Housekeeping. Dieser erfordert auch eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Roomboy und Floor Supervisorin.

ten. Danach gibt es viele weitere Wege, die Schritt für Schritt den digitalen Wandel in einem Unternehmen herbeiführen können.

Welche Themen sind dabei wichtig zu betrachten?

Agile Arbeitsmethoden sind ein wichtiger Punkt. Vor allem die Kommunikation und Zusammenarbeit ist hier von großer Bedeutung. Transparenz spielt im Rahmen der Digitalisierung, vor allem für die Führungsebene, eine große Rolle. Aber auch Themen wie digitale Gesundheit müssen angesprochen werden.

Ein weites Thema, das anfangs banal erscheint, ist die Ansprache von Mitarbeitern. Menschen, die zur Generation Y oder Z gehören, werden von anderen Dingen angesprochen als die Mitarbeiter, die schon im Unternehmen arbeiten. Doch vor allem diese Generation ist wichtig, da diese im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist. Für sie ist vieles selbstverständlich und der Umgang mit Technik ist für sie oft einfacher. Davon kann ein Unternehmen nur profitieren.

Was sind Herausforderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt und wie kann man sie bewältigen?

Die neue Art der Führung kann auf Ablehnung stoßen. Vor allem bei traditionellen Unternehmen oder bei Personen, die schon in ihren Strukturen festsitzen und sich gegen jegliche Art von Veränderung wehren. Aber auch Mitarbeiter können sich querstellen. Dort ist es wichtig, dass sie von Führungspersonen motiviert und begeistert werden.

Ebenso wichtig wie Motivation ist Lob. Kritik bleibt meist länger im Gedächtnis als positives Feedback. Generell ist es wichtig, den Mitarbeitern die Chance zu geben, Fehler zu machen. Gerade wenn es um Digitalisierung geht, ist es

wichtig den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es gewünscht ist, dass sie sich ausprobieren. Wenn dabei Fehler gemacht werden, sollten diese genutzt werden, um zu lernen. Allgemein sollte sich ein Unternehmen auf die Stärken konzentrieren und nicht zu viel Energie in die Schwächen stecken.

Dabei ist die Kultur in jedem Unternehmen anders. Deshalb wird jedes Unternehmen im Zuge des digitalen Wandel mit anderen Herausforderungen konfrontiert werden. Daher ist es die Aufgabe der Führungsperson, die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu kennen und so kreative Möglichkeiten zu finden, diese anzugehen. Ein Geheimrezept, das für alle Unternehmen angewendet werden kann, gibt es nicht.

Selbst wenn es kein Geheimrezept gibt, gibt es etwas, das trotzdem für alle Unternehmen gilt?

Oft wird die Digitalisierung als Problem dargestellt und es liegt ein großer Druck auf den Unternehmen, dieses zu bewältigen. Das ist allerdings ein sehr negativer Ansatz, der nicht übernommen werden sollte. Die Veränderung sollte stattdessen positiv dargestellt werden. Zukunftsängste sind nicht förderlich. Egal in welcher Branche sich ein Unternehmen bewegt. Wichtig ist eine positive Psychologie. Dies lässt sich an folgendem Beispiel sehr gut erklären: Bei Wettkämpfen im Sport sind die Gewinner der Gold- und Bronzemedaille zufriedener als die Gewinner der Silbermedaille. Der Zweitplatzierte hat im Vergleich zum Erstplatzierten verloren. Der Drittplatzierte hingegen fühlt sich noch als Gewinner. Dies zeigt, wie viel Auswirkungen eine positive Einstellung haben kann. Aber auch ein spielerischer Ansatz ist empfehlenswert und ein gewisses Maß an Kreativität und Experimentierfreude ist auch nie verkehrt.

Wir bedanken uns recht herzlich bei Herrn Prof. Dr. Utho Creusen für das Interview.

