

DIGITALE TRANSFORMATION

ERFOLGREICH MIT DEN
MITARBEITERN ETABLIEREN

White Paper Serie der Professur BWL der Dienstleistungen
(Juniorprofessur)

NR. 1

Januar 2017

Michael Leyer Universität Rostock

Thomas Reble UMS GmbH

Möglichkeiten der Digitalisierung bieten für Unternehmen enorme Chancen neue Geschäftsmodelle aufzubauen oder effizienter zu werden. Allerdings bedeutet Digitalisierung nicht nur das Aufgreifen von aktuellen Trends oder das Ausprobieren der neuesten technischen Gadgets. Es muss eine sinnvolle Einbindung in das Unternehmen erfolgen. Ansonsten wird viel Geld in neue technische Möglichkeiten investiert, die dann nicht wirklich genutzt werden oder bei Mitarbeitern zu weniger Effizienz führen. Dazu sollte neben einer strategischen Analyse, welche digitalen Möglichkeiten einen Nutzen haben, auch eine Transformation des Unternehmens erfolgen. Die digitale Transformation ist dabei eng mit Prozessen vernetzt, da Digitalisierung die Art und Weise der Arbeit von Mitarbeitern verändert. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf mehreren durchgeführten wissenschaftlichen Studien.

PROZESSE SIND ENG MIT DIGITALISIERUNG VERNETZT

Aktuelle Möglichkeiten der Digitalisierung bedeuten für Unternehmen vor allem, dass eine stärkere Informationsvernetzung stattfindet. Digitale Möglichkeiten erlauben eine stärkere Vernetzung, die sich am Arbeitsalltag der Mitarbeiter orientiert und auch örtlich unabhängig ist. Diese Informationsvernetzung erfolgt zwischen Mitarbeitern in Unternehmen, Mitarbeitern von verschiedenen Unternehmen und Kunden. Digitalisierung konzentriert sich nicht mehr nur auf die bessere Unterstützung einzelner Tätigkeiten, sondern auf die Vernetzung der Funktionen. Damit wird die integrierte Betrachtung eines durchgehenden Wertschöpfungsprozesses immer wichtiger. Um die Möglichkeiten von Digitalisierungsoptionen bestmöglich nutzen zu können, ist es daher wichtig zu erkennen, welche Optionen den Prozess wie bestmöglich unterstützen sollten und können. Damit verändert sich aber auch die Arbeitsweise von Mitarbeitern, die sich so immer mehr weg von einer Funktions- zu einer Prozessorientierung bewegt. Diese Transformation in Verbindung mit der Einführung neuer digitaler Möglichkeiten ist allerdings ein Prozess, der sich für viele Unternehmen schwierig gestaltet. Mitarbeiter haben nicht nur Wissenslücken dahingehend, sondern oft auch Vorbehalte und Ablehnung gegenüber den anstehenden grundlegenden Neuerungen.



VERNETZTES DENKEN VON MITARBEITERN IST NOTWENDIG

Nicht erst seit der zunehmenden Einführung von Digitalisierungsmöglichkeiten werden Prozesse immer wichtiger. Insbesondere Start-ups machen vor, dass Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionen entlang eines Prozesses besser arbeiten. Größere Organisationen stellen daher einfach entsprechende Teams zusammen. Allerdings ist es nicht einfach möglich, Mitarbeiter aus verschiedenen „Silos“ zusammen in funktionierende Teams zu bringen. Wenn das grundlegende Verständnis der Mitarbeiter dafür nicht da ist, existieren diese Teams auf dem Papier, werden aber nicht gelebt. Dies hat Auswirkungen auf die Effizienz der Prozesse. Mitarbeiter, die vernetzter denken, ermöglichen vor allem eine höhere Qualität von Prozessen. Zudem finden mehr regelmäßige Treffen mit den Prozessbeteiligten statt, die auch dazu genutzt werden, Prozesse tatsächlich zu verbessern. Die Ergebnisse solcher Treffen wirken sich nicht nur positiv auf die Qualität, sondern auch auf die Durchlaufzeiten und Kosten von Prozessen aus. Darüber hinaus steigt der Innovationsgrad in Prozessen, was positiv im Sinne einer digitalen Transformation ist.

Erreicht werden kann ein prozessorientiertes Denken vor allem durch Schulungen, in denen die Mitarbeiter in einem fiktiven Prozess selber lernen und verstehen können, warum eine solche Vernetzung wichtig ist.

Erst das eigene Ausprobieren und Erleben im Sandkasten führt zu „Aha-Erlebnissen“, die dann erfolgreich und langfristig in den eigenen Arbeitsalltag mitgenommen werden. Sollen viele Mitarbeiter geschult werden, kann dies auch für ein Grundverständnis in Online-Learning-by-Doing Schulungen ausgerollt werden.

WAS DIE MITARBEITER ERWARTEN

Auch wenn es viele Vorteile einer digitalen und prozessorientierten Transformation gibt, haben Mitarbeiter eigene Vorstellungen, was Sie davon erwarten. Diese Einstellungen sollten berücksichtigt werden, da Mitarbeiter bei Prozessveränderungen durch Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten haben, die Einführung zu verzögern, zu blockieren oder zu erheblichen Problemen bei der Umsetzung mit negativen Konsequenzen führen können. Mitarbeiter sehen durchaus Vorteile in einer prozessorientierten Ausrichtung des Unternehmens. Dies bezieht sich vor allem auf eine höhere Transparenz der Prozesse sowie eine höhere Effizienz im Sinne von Zeit und Kosten. Allerdings sind wesentliche Nachteile eine befürchtete Inflexi-

bilität und fehlende Individualität in der Arbeit sowie ein höherer Aufwand für die Koordination mit Kollegen. Insgesamt überwiegt aus Mitarbeitersicht ein negativer Einfluss durch Prozessorientierung auf vernetztes Denken; die Bedeutung der Mitarbeiter sowie die Innovationsorientierung nehmen ab.

Diese Bedenken sollten aufgegriffen und adressiert werden, um Mitarbeitern Ängste zu nehmen und eine höhere Akzeptanz schaffen zu können. Bei Veränderungen der Prozesse durch Digitalisierung sollten Mitarbeiter rechtzeitig und umfänglich informiert werden und sowohl an der Planung als auch an der Umsetzung beteiligt werden. Immer natürlich bezogen auf ihre eigenen Arbeitsgebiete. Wird dies nicht berücksichtigt, führt dies zu Ärger und Befürchtungen bei Mitarbeitern, die sich mit den beschriebenen negativen Konsequenzen auswirken.

WIE DIGITALISIERUNG AKZEPTIERT WIRD

Wenn eine neue Möglichkeit der Digitalisierung eingeführt wird, dann muss diese von den Mitarbeitern



simonthon.com / photocase.de

akzeptiert werden, ansonsten wird sie nicht oder nicht wie geplant mit den positiven Effekten im Arbeitsalltag eingesetzt. Diese Akzeptanz hängt vom Wollen (möchten es die Mitarbeiter), dem Können (haben Sie die Fähigkeiten zur Nutzung) und dem Dürfen (unterstützt die Führungskraft die Einführung) ab. Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter wirkt sich im Wesentlichen auf das Wollen der Mitarbeiter bezogen auf die Veränderung aus. Diese intrinsische Motivation wirkt sich zudem positive auf die wahrgenommene Einfachheit einer Digitalisierungsoption, den wahrgenommenen Nutzen sowie dann auf deren Akzeptanz aus. Ob Mitarbeiter sich dagegen die Veränderungen aufgrund der Digitalisierung zutrauen, spielt keine Rolle. Darüber hinaus gilt, dass Mitarbeiter mit einer höheren Veränderungsfähigkeit eine höhere Akzeptanz haben. Führungskräfte nehmen zudem eine wichtige Rolle ein, da ihre Vermittlungsrolle sich signifikant auf die Akzeptanz auswirkt. Eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter hat hingegen keine Verbindung zur Akzeptanz.

Mitarbeiter sollten daher vor allem den Nutzen der Software für ihre Arbeit verstehen, der wichtiger ist als Schulungen zur Verbesserung der Fähigkeiten in der Anwendung der Digitalisierungsoption. Zudem sollte generell die Veränderungsfähigkeit erhöht werden, um ein fortlaufende Akzeptanz für eine digitale Transformation zu gewährleisten. Insbesondere Führungskräfte sollten genug Zeit zur Verfügung haben, um ihre Mitarbeiter im Einführungsprozess zu unterstützen und zu begleiten. Dies betrifft insbesondere die Kommunikation und Einbindung in die Planung und Umsetzung.

FAZIT

Digitale Transformation von Unternehmen hängt maßgeblich von der Einbindung der Mitarbeiter ab. Mitarbeiter sollten vernetzt denken lernen und darin von ihren Führungskräften unterstützt werden, um den Nutzen von Digitalisierungsoptionen erkennen zu können. Da sich eine digitale Transformation vor allem auf die Veränderung der Arbeitsweisen der Mitarbeiter in den Unternehmensprozessen konzentriert, sind beide Themen eng verbunden. Wenn ein prozessorientiertes Grundverständnis vorhanden ist, können Mitarbeiter auf dieser Grundlage in der Folge eingebunden werden und es kann erfolgreich eine digitale Transformation im Unternehmen angestoßen werden.



KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Professur BWL der Dienstleistungen
(Juniorprofessur)
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche
Fakultät
Direktor Center for Accounting and Auditing
Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock e.V.
Email michael.leyer@uni-rostock.de