

Wie arbeiten die Besten?

Gesamtkonzept Digital erfolgreiche Firmen beherrschen die gesamte Klaviatur der Digitalisierung.

VERA BRANNEN

Digitaler Wandel ist keine technologische Insellösung. Strategie, Prozesse und besonders der Mensch als Kunde und Mitarbeiter sind Teil einer übergreifenden Vision. Denn jedes Produkt, jede Dienstleistung und jeder Prozess ist von der Digitalisierung betroffen. Digitaler Wandel betrifft das gesamte Unternehmen und erfordert eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Sichtweise und Umsetzung. Und genau daran mangelt es. Wie mehrere Studien belegen, sind wirkungsvolle Digitalisierungsstrategien in der Schweiz absolute Mangelware – rund zwei Drittel der hiesigen Unternehmen haben keine vorzuweisen.

Digital Leaders hingegen erkennen die Chancen für ihr Unternehmen und folgen einer klaren Priorisierung – auch wenn dies gegen Althergebrachtes läuft. Wie Ruedi Noser, FDP-Ständerat und Unternehmer, es treffend formuliert: «Eine Firma, die im Wettlauf der Digitalisierung vorne liegen will, muss bereit sein, ihre heutigen Geschäftsmodelle zu kannibalisieren. Wer das nicht ist, wird früher oder später gefressen.»

Die erfolgreiche Umsetzung von digitalen Strategien bedarf des orchestrierten Einsatzes der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen. Unternehmenssilos mit bonusorientiertem oder bürokratischem Denken sind kontraproduktiv. Beth Comstock, SVP und CMO bei GE, bringt es auf den Punkt: «Unsere traditionellen Teams sind zu langsam. Wir prototypen nicht schnell genug, wir innovieren nicht schnell genug. Wir müssen den Wandel systematisieren. Innovation kann überall und zu jeder Zeit geschehen.»

Ohne Kultur ist die Strategie wertlos

Wichtig ist, in kurzen, iterativen Zyklen Feedback zur Marktakzeptanz und Kundenzufriedenheit zu erhalten. Dies ermöglicht frühzeitige und kostensparende Produkthanpassungen. Die iterative und konzernweite Justierung von Strategie, Prozess und IT auf Marktveränderungen und Kundenfeedback ist Schlüssel zum Erfolg. Kreativität im Sinne dieser gemeinsamen, fachübergreifenden Lösungsfindung ist auch eine zentrale Frage der Unternehmenskultur. Die sich verändernden

Anforderungen an die Skills der Mitarbeiter müssen gemanagt werden. Satya Nadella, CEO bei Microsoft: «Any strategy gets eaten for lunch if you don't have culture that backs it up. The main call here is: Let's not get caught up in any past dogmas in terms of how work gets done.»

Mitarbeiter beflügeln

Die allermeisten Schweizer Unternehmen haben die Dringlichkeit des Handelns erkannt. Besorgniserregend sind allerdings die Ergebnisse einer Umfrage von Inside-it und der Managercommunity C-Level vom letzten Juli. Die grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmer (Schweizer Grosskonzerne) gibt an, dass sie Schwierigkeiten hat, den einzuschlagenden Weg der digitalen Transformation zu beschreiben, und nicht in ausreichendem Masse über das erforderliche Skill-Set verfügt. Die Belegschaft eines Unternehmens ist die

Achillesferse der Digitalisierung. Zukünftig werden für die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kollegen neben Expertenwissen auch Orientierungswissen und neue Methoden in verschiedenen Bereichen, wie Business Model Innovation, Lean Startup oder Design Thinking, erforderlich sein, um effizient in multidisziplinären Teams zu arbeiten.

Das HR muss die Modalitäten verstehen

Den HR-Verantwortlichen kommt eine entscheidende Rolle auf dem Weg der digitalen Transformation zu. Die zunehmende Digitalisierung bedeutet Veränderung, und Veränderung braucht gezielte Veränderungsinitiativen. Daher ist es für HR wichtiger denn je, die Arbeitsweisen der digitalen Welt zu verstehen und über digitale Kompetenz zu verfügen. Verständnis dafür, wie im Unternehmen digitale Produkte und Services mit agilen Methoden entwickelt werden, ermöglicht fachkompetente Kommunikation und gezielte Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Mit diesem Wissen übernimmt HR eine aktive Rolle – sie sind Innovationspartner und Unterstützer des Wandels zugleich.

Die grosse Bedeutung der Weiterbildung unterstreicht auch FDP-Ständerat und Unternehmer Ruedi Noser: «Digitale Technologien werden zwar in allen Industriezweigen immer zentraler, aber nichts ist so mächtig wie die menschliche Kapazität, neue, innovative Geschäftsideen zu

Agile, Bereiche übergreifende Methoden verlangen flache Hierarchien.

entwickeln und umzusetzen. Und darum ist Investition in graue Zellen, also in Forschung an Hochschulen und in Weiterbildung innerhalb der Firmen, der Anfang jeder Digitalisierung.»

Fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden ist ein Eckpfeiler des Erfolges. Der zweite ist die Unternehmenskultur. Agile und bereichsübergreifende Methoden verlangen flache Hierarchien und neue Formen von Leadership.

Vorbild Google

Google hat dies bereits 2008 erkannt und acht zentrale Punkte für Leadership definiert. Die besten Manager stellen das Team und dessen Coaching in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit und übergeben dem Team viel Selbstverantwortung und Freiräume zur Selbstorganisation. Deren Projekte wurden effizienter und die Mitarbeiter treuer und glücklicher.