

Kulturwandel statt technologische Innovation

Die Digitalisierung löst in den Organisationen eine Veränderungswelle aus. Während top-down gesteuerte Systeme zunehmend unter Druck geraten, arbeiten Menschen vermehrt in Netzwerken. Eine solche Richtungsänderung erfordert jedoch einen Kulturwandel. Dafür ist eine andere Haltung gegenüber Mitarbeitenden erforderlich, konstatiert Prof. Dr. Andrea Belliger in ihrem Gastbeitrag.

Text: Andrea Belliger

Erschienen am 23.06.2017 im «BGM Special 2017», publiziert von HR Today



Prof. Dr. Andrea Belliger, Prorektorin PH Luzern und Co-Leiterin Institut für Kommunikation & Führung IKF, Luzern

Unser Kommunikationsverhalten und damit verbunden die Nutzung des Internets haben sich in den letzten zehn Jahren stark verändert. Dies hat nicht zuletzt mit der Entwicklung des Internets zu tun. So hat sich das Web in den letzten Jahren von einem Medium der Informationspublikation hin zu einer veritablen Kommunikationsplattform entwickelt. Diese Entwicklung wird auch als Web 2.0 bezeichnet. Facebook, Youtube, Businessplattformen wie Xing und LinkedIn, Blogs, Wikis, Twitter sowie hunderte, zumeist kostenlose Applikationen zählen ebenfalls dazu. Aus einem Trend, der im Jahr 2005 begonnen hat, ist eine regelrechte Bewegung geworden.

«Digitale Transformation ist im Kern ein Prozess, der Organisationsstrukturen und -kulturen verändert.»

Andrea Belliger

Das Interessante und Neue an dieser Entwicklung kommt im Begriff «Soziale Netzwerke» zum Ausdruck. Treiber der Entwicklung ist – wie der Name sagt – nicht so sehr eine technologische Innovation, sondern eine soziale Bewegung. Im Zentrum des Web 2.0 steht eine einfache, aber bestechende Philosophie – jene des Teilens und Mitteilens, des Interagierens und des Partizipierens. Man könnte sagen: Wenn das Web 1.0 bis etwa zum Jahr 2005 die Vernetzung von Dokumenten darstellte, ist das Web 2.0 im Kern die Vernetzung von Personen. Mit dem Web 4.0 bewegen wir uns in Richtung hybride Netzwerke, bei denen auch nichtmenschliche Akteure – vernetzte Maschinen, Sensoren oder Geräte – gleichermaßen und gleichberechtigt zu Akteuren werden.

Digital wird normal, aber ...

Digitalisierung ist in fast allen Branchen seit langem ein Thema. Die allermeisten Firmen unterhalten eine Website, die Mehrheit mit Verknüpfungen zu Social-Media-Profilen. Auch digitale Unternehmensprozesse sowie die Nutzung digitaler Technologien zur Warenbeschaffung etablieren sich zunehmend. Bei Themen wie Kunden-

kommunikation und Reputationsmanagement, bei Personalprozessen wie Recruiting, interner Kommunikation sowie Wissensmanagement ist die Nutzung hingegen weniger weit fortgeschritten. Zentrale Gründe für das Nichtnutzen digitaler Kanäle sind hinlänglich bekannt: fehlende Zeit, fehlendes Know-how, Datenschutzbedenken, Kosten und fehlende Investitionssicherheit. Die Entscheidung, sich auf diese digitale Welt einzulassen, ist tatsächlich nicht einfach. Wer nicht mitmacht, läuft Gefahr, den Anschluss an einen neuen Markt zu verlieren. Wer sich für einzelne Dienste entscheidet, sollte jedoch genau rechnen, damit es sich lohnt. Den möglichen Vorteilen wie Umsatzsteigerung durch neue Absatzmöglichkeiten und grössere Bekanntheit stehen auch Risiken gegenüber. Die Gefahr hoher Gebühren etwa oder dass sich grosse Plattformen als Marke zwischen das Unternehmen sowie den Kunden schieben und die Unternehmen ein Stück Kontrolle und Kundennähe verlieren.

Netzwerken statt befehlen

Meist stehen sich Unternehmen selber im Weg, indem für sie auf operativer und strategischer Führungsebene die digitale Transformation mit der Einführung neuer Technologien, digitaler Prozesse und Plattformen als erledigt gilt. Digitale Transformation ist jedoch weit mehr als das.

Diese ist im Kern ein Veränderungsprozess, der Organisationsstrukturen und -kulturen verändert. Offene, heterogene Netzwerke treten an die Stelle von geschlossenen, top-down gesteuerten Systemen. Das impliziert neue Formen von Führung. Führungspersonen müssen sich deshalb mit der Tatsache auseinandersetzen, dass sich Netzwerke nicht top-down steuern lassen, und sich darauf einlassen, dass permanent Interaktionen und Kräfte zur Wirkung kommen, die sich nicht nach den Organisationsmustern der Hierarchie richten. Die digitale Transformation vollzieht sich mit einer Reihe neuer Werte und Normen, einer neuen Grundhaltung Kunden und Mitarbeitenden gegenüber sowie einer neuen Unternehmenskultur, die den Werten vernetzter Kommunikation gerecht wird. Kunden und Mitarbeitende wünschen sich



iStockphoto

offene Kommunikation, Transparenz und Partizipation. Unternehmenskommunikation soll deshalb offen, selbstkritisch, ehrlich und dialogbereit sein. Zudem ist Transparenz gefordert: Wer heute als Einzelperson in Führungspositionen oder als Organisation nicht transparent ist, wirkt suspekt. Und schliesslich Partizipation: Kunden und Mitarbeitende möchten auf Augenhöhe kommunizieren und einbezogen werden.

Wertlose Besitzstände

Eines scheint nach rund 20 Jahren Internet und zehn Jahren Social Media klar: Diese Medien verändern unser Leben weitgehender und tiefgreifender als irgendeine andere Technologie zuvor. Durch die Allgemeinverfügbarkeit von Wissen und Information werden alte Besitzstände wertlos, die Gesellschaft teilt sich neu auf und lässt sich nicht mehr durch bisher gültige Mechanismen verwalten und regieren. So gelten in Netz-

werken eigene Normen. Diese sind mehr als Schlagworte und eine Realität des gegenwärtigen Zeitgeistes. An ihnen werden wir als Einzelpersonen und Unternehmen gemessen. Sich in der vernetzten Welt zu bewegen, sagte einmal jemand, ist wie «Exerzitionen abhalten» – eine geistige Übung, die dazu geeignet ist, Wertemuster in Bewegung zu setzen. Wenn man sich wirklich auf die neuen Möglichkeiten einlässt, verändern sich Arbeitsstil und Einstellungen. Die Faszination der digitalen Transformation liegt wohl darin begründet, dass sie uns teilhaben und teilnehmen lässt an einem grossen gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Gewinner unter den Unternehmen werden jene sein, welche die Werte der vernetzten Welt – offene Kommunikation, Transparenz und Authentizität – leidenschaftlich leben und die es schaffen, sich innerhalb der Online-Universen zu profilieren, indem sie eine starke eigene, authentische Marke etablieren. ■

BGM-Tagung 2018

BMG: Was bringt's? – Mit den richtigen Aktivitäten zum gewünschten Erfolg

Datum: 22. August 2018

Ort: Universität Zürich Zentrum

Weitere Infos: www.bgm-tagung.ch

BGM-Weiterbildung

Gesundheitsförderliche Führung in neuen Arbeitswelten.
Führungskompetenzen in Zeiten von Desk-Sharing, Multispace und Home Office.

www.fws-academy.ch