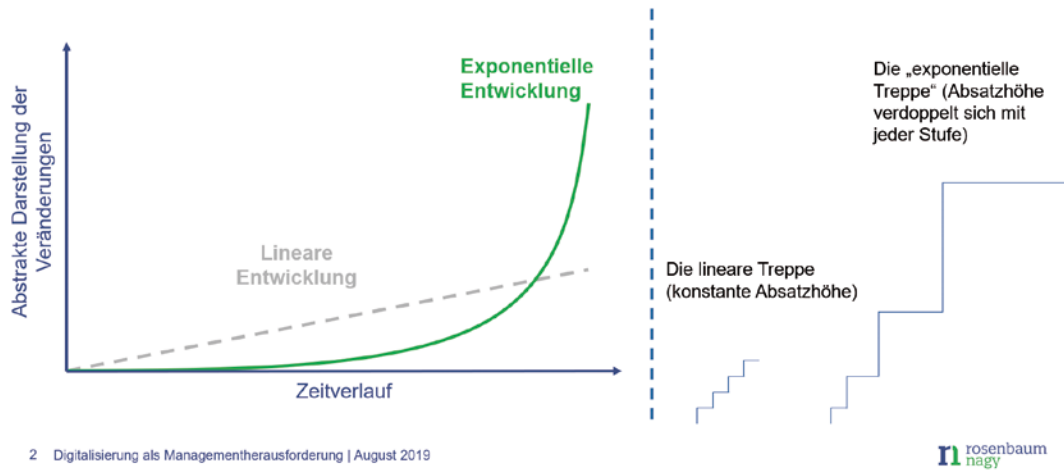


Prinzip der Exponentialität



Grafik: RNU

Im Gegensatz zur klassisch linearen Fortschreibung ist die Exponentialität der technologischen Entwicklung schwer absehbar.

Den Mehrwert im Blick

Digitalisierung als Managementtherausforderung: So werden Führungskräfte zu Gestaltern der Technologieveränderung.

KIP SLOANE

Die Digitalisierung ist eine gesamtgesellschaftliche Veränderung, die durch die Exponentialität der Technologieveränderung getrieben wird und nur durch ganzheitliche Managementansätze erfolgreich gestaltet werden kann.“

Dieser Satz klingt für Sie nicht greifbar und wirkt wie einer dieser typischen Beraterfloskeln? Da haben Sie Recht und genau das ist einer der Gründe, warum sich viele Träger in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft nicht oder nur unzureichend mit dem Thema der Digitalisierung auseinandersetzen. Es ist einfach nicht so richtig greifbar, was Digitalisierung in dieser Branche bedeutet und wie sie erfolgreich gestaltet werden kann. Im Fokus dieser zweiteiligen Artikelserie steht deshalb die Managementtherausforderung: Wie kann es Ihnen als Führungskraft gelingen, die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten? Als Ausgangsthese steht dabei zunächst ein scheinbar dreigliedriger Widerspruch: Digitalisierung ist ganzheitlich, das Management muss sie systematisch angehen und sollte trotzdem in jedem einzelnen Veränderungsprozess schnell agieren können.

Die Technologisierung trifft Sie doppelt

Zunächst die Ganzheitlichkeit des Themas: Die Digitalisierung verändert alles. Was plump klingt, beweist sich als erschreckend real, wenn Sie sich die Zeit nehmen darüber nachzudenken. Wenn Sie sich unser Leben in den vergangenen zehn oder sogar zwanzig Jahren anschauen, hat sich bereits sehr viel in einer relativ kurzen Zeit verändert. Versuchen Sie sich ein-



„Soziale Organisationen müssen aufpassen, von den Ansprüchen des Marktes nicht abgehängt zu werden.“

Kip Sloane,

MBA, Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, E-Mail: sloane@rosenbaum-nagy.de

fach mal einen Tag ohne Smartphone vorzustellen und denken Sie dann an Ihr erstes Handy, an Telefonzellen oder je nach Jahrgang an Ihren ersten Brieffreund.

Dabei basiert die Ganzheitlichkeit der Veränderungen vor allem auch darauf, dass es unterschiedliche Beteiligte gibt, die die Digitalisierung mit einer extremen Geschwindigkeit vorantreiben. Ausgehend von den technologischen Entwicklungen bringen Unternehmen in immer schnelleren Produktzyklen Neuerungen auf den Markt, die dazu führen, dass sich das Konsumentenverhalten rasant verändert. Diese häufig aus dem Privaten getriebene Technologisierung betrifft Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten, direkt doppelt: Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden haben eine zunehmend digitale Anspruchshaltung. Wenn der Mitarbeiter es gewohnt ist, zu Hause die Familie in unkomplizierten WhatsApp-Gruppen zu organisieren, warum soll dann der Dienstaustausch im Unternehmen über einen Papierantrag, die Personalabteilung und mehrere Anrufe erfolgen? Wenn Menschen mit Unterstützungsbedarf die Einfachheit von Sprachsteuerung, Videotelefonie und Online-Shopping mehr und mehr für sich entdecken, wie kann WLAN dann immer noch nicht eine Selbstverständlichkeit in den Einrichtungen sein?

Soziale Organisationen müssen aufpassen hier nicht von den Ansprüchen des Marktes abgehängt zu werden, insbesondere wenn der Kundenmarkt längst nicht mehr der am härtesten Umkämpfte ist und die attraktive Arbeitsplatzgestaltung immer wichtiger wird. Es gibt also bereits heute einen starken Ver-

änderungsdruck, der durch Kunden- und Mitarbeiteransprüche ausgelöst wird.

Das Problem: Die Veränderung verläuft exponentiell

Was sich in der nächsten Zeit noch alles verändern wird, ist für viele extrem schwer absehbar. Dieser Umstand ist gerade für Führungskräfte belastend; denn wie soll in diesem Veränderungsprozess geführt werden, wenn die Führungskraft selber keine klare Vision der Zukunft hat? Hier kommt die Exponentialität der technologischen Veränderungen ins Spiel (s. Grafik).

Sie haben aktuell kaum eine Chance die technologischen Veränderungen der (nahen) Zukunft vorherzusagen. Der Mensch ist gut darin, Entwicklungen aus der Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren: Das machen die meisten bspw. jährlich im Rahmen der Wirtschaftsplanung (Vergangenheitswerte + x % Preissteigerung = Planwert des Folgejahres). Das ist eine klassische lineare Fortschreibung. Die Exponentialität der technologischen Entwicklung ist aber schwer absehbar. Am besten lässt sich dies mit einem einfachen Beispiel aus dem Alltag verdeutlichen (siehe hierzu auch die Abbildung). Treppensteigen ist für einen gesunden Menschen eine Art Automatismus, nach der ersten Stufe gewöhnt sich unser Körper an die Abstände und wir bewegen uns ohne diese Bewegung bewusst steuern zu müssen. Stellen Sie sich jetzt jedoch vor, die Stufe wird mit jedem Schritt doppelt so hoch und doppelt so tief. Bereits nach drei Schritten wäre das Stufensteigen eine physische Herausforderung und schon nach 5 Stufen müssten Sie eine 4,8 Meter hohe Wand überwinden (ausgehend von einer normalen Stufenhöhe von 15 cm).

In diesem exponentiellen Umfeld ist es also schwer die Entwicklung von Morgen vorherzusagen und damit einhergehend werden lang- und mittelfristige Entscheidungen immer schwieriger zu treffen. Wie kann also erfolgreiche Führung in so einem unsicheren Umfeld aussehen? Erfolgreiche Führung muss auf der einen Seite einer klaren Strategie folgen und auf der anderen Seite situationsgerecht auf kurzfristige Veränderungen eingehen können.

In der heutigen Zeit ist an vielen Stellen nicht die technologische Machbarkeit das Problem, sondern die Beharrlichkeit der Menschen, sich nicht verändern zu wollen. Für Führungskräfte ist es hier von zentraler Bedeutung das „Warum“ der Veränderung zu erläutern. Wenn es Ihnen gelingt die Menschen mitzunehmen, erhöhen sich die Chancen des Erfolgs der digitalen Transformation erheblich. Zeigen Sie den Mehrwert von digitalen Veränderungen und es wird Ihnen besser gelingen, die Menschen von der damit einhergehenden Veränderung zu überzeugen.

„In einem exponentiellen Umfeld ist es schwer, die Entwicklung von Morgen vorherzusagen. Damit werden lang- und mittelfristige Entscheidungen immer schwieriger zu treffen.“

Kip Sloane

Konstruktive Grundvoraussetzung schaffen

Digitalisierung ist ein Thema, das die Menschen polarisiert. Jeder hat eine Meinung dazu und meistens gibt es ganz wenige, die eine moderate haben. Vielmehr sieht man auf der einen Seite die Digitalisierungs-Jünger, die alles am liebsten ausschließlich digital hätten und die sich ständig mit der nächsten disruptiven Innovation beschäftigen.

Auf der anderen Seite und mit ein bisschen Realismus betrachtet, die deutlich größere Seite im sozialwirtschaftlichen Kontext: Die Digitalisierungsskeptiker, die vor allem die Risiken sehen und die Technologisierung als Bedrohung für persönliche Kontakte und Beziehungen verstehen. Eine Aussöhnung dieser beiden Lager ist hierbei oftmals der falsche Ansatz, da die Parteien schon fast ideologisch geprägt in gegenüberliegenden Lagern stehen. Eine sinnvolle Strategie ist es aber, unabhängig von Grundeinstellungen und Überzeugungen den situationsbezogenen Mehrwert herauszustellen. Wenn es Ihnen gelingt, für jede anstehende Veränderung auch benennen zu können, warum sie notwendig ist und diese Notwendigkeit über die unteren Führungsebenen auch weiter getragen wird, dann können Sie (ohne jeden zu einem Digitalisierungsfan zu machen), trotzdem eine konstruktive Grundvoraussetzung für die Transformation schaffen.

Ausblick auf Teil 2

Nachdem in diesem ersten Teil der Artikelserie der Fokus auf der grundsätzlichen Betrachtung des Themas Digitalisierung als Managementaufgabe lag, wird im zweiten Teil ein konkreter Management-Ansatz vorgestellt (rn-Mehrwert-Matrix der Digitalisierung), um den zuvor beschriebenen Digitalisierungs-Mehrwert in sozialwirtschaftlichen Unternehmen auch konkret bestimmen und abbilden zu können. ■

» Weitere Informationen:
www.rosenbaum-nagy.de

Praxistipp:

Die digitale Transformation ist zweifelsfrei eine große Managementherausforderung. Achten Sie jedoch auch unbedingt darauf, dass Sie die Mitarbeiter durch anstehende Veränderungen nicht gegeneinander ausspielen. Wenn skeptische Mitarbeiter das Gefühl haben, abgehängt zu werden, wird aus stillem **Skeptizismus** im schlimmsten Fall offener Widerstand. Unser Tipp: Agieren Sie möglichst transparent, entweder indem Sie sich von Anfang an eher an den skeptischen Mitarbeitern orientieren und diese überzeugen oder indem Sie die neuen Gegebenheiten als klare Regeln definieren und eine Nicht-Einhaltung sofort auch ahnden (im Extremfall auch arbeitsrechtlich). So beugen Sie einer **schleichenden Gegenbewegung** vor und erhöhen langfristig die Erfolgchancen.