



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Die 44 Fallen der Digitalisierung

... und wie wir alle sie vermeiden

Nicole Gaiziunas • Haufe © 2021 • 215 Seiten

Management / Digitale Transformation

Take-aways

- Die Digitalisierung löst Ängste aus. Führungskräfte müssen diese ernst nehmen.
- Erstellen Sie ein digitales Kompetenzmodell, um Qualifizierungslücken zu schließen.
- Gegen typische Digitalisierungsfallen helfen Offenheit, Entscheidungsfreude und eine effiziente Meetingkultur.
- Stimmen Sie Umschulungen mit Betriebsräten und Vorgesetzten ab.
- Befreien Sie Ihr Unternehmen von Anspruchsdenken und Trollmentalität.
- Veranstalten Sie Digitalisierungs-Kick-offs und schulen Sie Transformational Leaders.
- Lösen Sie Innovationsbremsen und halten Sie Meetings im Stehen ab.
- Setzen Sie agile Methoden wie Sprints ein, um die Unternehmenskultur zu transformieren.
- Die Transformation beginnt mit dem Ende analoger Gewohnheiten und endet mit dem Beginn eines digitalen Mindsets.

Rezension

Für viele ist es ein vertrautes Szenario: Die Digitalstrategie liegt vor und zahlreiche Maßnahmen wurden beschlossen. Allein die Diskussion über den nötigen Kulturwandel hat gefühlt eine ganze Sitzungswoche verschlungen. Und dann? Passiert wenig bis nichts. Betriebsräte mauern, Vorgesetzte delegieren, Untergebene ducken sich weg. Die Digitalisierer sind als Tiger gesprungen und als Bettvorleger gelandet. Nicole Gaiziunas erklärt anschaulich und unterhaltsam, wie Unternehmen den tückischsten Digitalisierungsfallen aus dem Weg gehen, präventiv kommunizieren und potenzielle Krisen im Keim ersticken.

Zusammenfassung

Die Digitalisierung löst Ängste aus. Führungskräfte müssen diese ernst nehmen.

Die Digitalisierung macht viele Menschen krank. Die Zahl der Selbstmorde und Krankschreibungen steigt, die Produktivität nimmt ab und das Arbeitsklima verschlechtert sich deutlich. Doch niemand nennt das Problem beim Namen. Betriebsräte, Personalverantwortliche und Führungskräfte sind buchstäblich sprachlos. Sie fühlen sich schuldig, unfähig, etwas zu ändern, oder sie leiden selbst an einer digitalen Depression.

„Die Digitalisierung hat uns selbstfahrende Autos versprochen und was bekommen wir? Chaos, Überforderung und Existenzangst.“

Die Digitalisierung löst Ängste aus: Angst, zu versagen, sich lächerlich zu machen oder als Hochstapler entlarvt zu werden. Als Führungskraft müssen Sie diese Ängste ernst nehmen. Damit die Digitalpanik sich nicht ausbreitet wie ein Flächenbrand, müssen Sie mögliche Probleme und Bedenken frühzeitig ansprechen. Wischen Sie die Angst vor Jobabbau nicht mit billigen Floskeln beiseite, sondern sagen Sie die Wahrheit: Ja, die Digitalisierung wird Arbeitsstellen kosten. Doch das Unternehmen bietet jedem eine Chance, sich fit zu machen für die Zukunft. Wenn jemand dann im Einzelgespräch sagt: „Das schaffe ich nicht!“, dann antworten Sie: „Dafür werde ich schon sorgen.“

Erstellen Sie ein digitales Kompetenzmodell, um Qualifizierungslücken zu schließen.

Kostendruck, Fachkräftemangel, Brain-Drain und Burn-out, Corona und dann auch noch die Digitalisierung – irgendwo ist immer Krise. Doch nur wenige gehen kompetent damit um. Dabei ist Krisenkompetenz nichts anderes als gesunder Menschenverstand. Folgendes Beispiel verdeutlicht das: In einem Unternehmen werden neue Kommunikationstools eingeführt. Einige Mitarbeitende kriegen das problemlos hin, andere sind unsicher. Das Projektteam Digitalisierung nimmt sich des Themas an, telefoniert oder chattet mit den Betroffenen und schafft Probleme aus dem Weg, bevor sie in der ersten Videokonferenz eskalieren.

„Wer die nötigen digitalen Qualifikationen detailliert auflistet und erfasst, kann Qualifikationslücken schnell schließen.“

Manche Unternehmen wissen gar nicht, was ihre Mitarbeitenden können und was nicht. Mithilfe eines digitalen Kompetenzmodells erfassen Sie genau das: Das Modell enthält sechs Kompetenzen mit je drei Fähigkeiten, denen jeweils drei bis vier Skills zugeordnet sind – macht insgesamt rund 50 digitale Skills. Diese

können Sie gezielt erfragen, messen und trainieren. Oft genug werden Sie auf analoge Arroganz stoßen. Unverbesserliche Digitalisierungsmuffel bezeichnen gern jede beliebige Neuerung als Quatsch. Erklären Sie solchen Menschen behutsam, dass ein Kompetenzmodell schlicht und einfach dazu dient, Qualifikationslücken zu schließen.

Gegen typische Digitalisierungsfallen helfen Offenheit, Entscheidungsfreude und eine effiziente Meetingkultur.

Nachdem Sie die Skeptiker an Bord geholt und ein schlüssiges Kompetenzmodell erstellt haben, fängt die eigentliche Arbeit erst an. Denn auf dem Pfad der Umsetzung lauern Fallen, die auch die ehrgeizigsten Digitalisierer empfindlich ausbremsen können:

- **Falle 1 – Vandalen-Werte:** Druck, Abwertung, Status- und Konkurrenzdenken, Feedback-Intoleranz und Rechthaberei vertragen sich nicht mit der Digitalisierung. Denken Sie an Peter Druckers Spruch: „Culture eats strategy for breakfast.“ Verändern Sie darum unbedingt Ihre Firmenkultur.
- **Falle 2 – Sicherheitshysterie:** Viele IT-Abteilungen verbieten genau die digitalen Tools, die für die baldige Beendigung eines Projekts nötig sind. Der Grund: Sicherheitsbedenken. Reichen Sie solche Sorgen am besten bis ganz oben ins Topmanagement durch – Sie werden sich wundern, wie schnell die IT ihre Blockadehaltung aufgibt.
- **Falle 3 – TEAM oder: Toll, ein anderer macht's:** Alle sind permanent beschäftigt – vor allem damit, Aufgaben und Verantwortung auf andere abzuwälzen. Das mag in manchen Fällen funktionieren. Aber nicht im Fall der Digitalisierung. Fordern Sie deshalb konsequent den Einsatz aller Mitarbeitenden ein.
- **Falle 4 – Entscheidungsarthrose:** Die digitale Welt dreht sich auch dann weiter, wenn Sie noch gewissenhaft eruieren und abwägen. Entscheiden Sie lieber jetzt, um notfalls später nachzusteuern oder ganz umzuschwenken. Falsch zu entscheiden ist besser, als es gar nicht zu tun, nach dem Prinzip: „Fail fast, fail better, fail forward!“
- **Falle 5 – Diskussionskoller:** Je mehr Personen an einem Meeting teilnehmen, desto weniger kommt dabei heraus. Treffen Sie sich lieber mit sechs engagierten Mitarbeitenden und beantworten Sie mit ihnen konsequent die sechs W-Fragen: Wer macht was, wie, bis wann, mit welchen Ressourcen und bis zu welchem Ziel?
- **Falle 6 – Tipping Point:** Die Digitalisierung versetzt manchem Unternehmen, das sich ohne finanzielle oder personelle Reserven nur knapp über Wasser hält, den Todesstoß. Dagegen helfen eine effiziente Meetingkultur, transparente Kommunikation und offene Führung.
- **Falle 7 – Geistige Trägheit:** Trainieren Sie die digitale Kernkompetenz Offenheit. Sie können zum Beispiel bewusst die Reihenfolge Ihrer Alltagshandlungen durcheinanderbringen, Neuerungen in überschaubaren Schritten einführen und Mitarbeitende fürs Ausprobieren loben.
- **Falle 8 – Kostenhysterie:** Billiger ist nur selten besser. Wenn Sie eine digitale Qualifizierungsmaßnahme buchen, sollten Sie vorrangig über Inhalte und Qualität des Trainings verhandeln, erst danach über den Preis.
- **Falle 9 – Silo- und Konkurrenzdenken:** Häufig weiß die linke Hand im Unternehmen nicht, was die rechte tut – oder versucht ihr sogar eins auszuwischen. Entwickeln Sie zunächst eine einheitliche Digitalstrategie und sorgen Sie dafür, dass sie verbindlich umgesetzt wird.

- **Falle 10 – Not-invented-here-Syndrom:** In so manchen Unternehmen herrscht die Überzeugung: „Was von außen kommt, ist schlecht.“ Deshalb glauben manche, sie könnten die digitale Transformation ohne externe Expertise stemmen. Angesichts der immensen Herausforderung ist das aber nahezu unmöglich. Den Beweis liefert ein Digital-Readiness-Test, mit dem Sie diese Menschen auf den Boden der Tatsachen zurückholen.
- **Falle 11 – Remote Learning:** Zu Beginn der Coronapandemie freuten sich viele über die geringen Kosten des Onlinelernens. Viele wurden enttäuscht: Ausgeschaltete Kameras und abwesende Führungskräfte machen Remote Learning zur Farce. Dagegen hilft nur eine strikte Präsenz- und Kamerapflicht.

Stimmen Sie Umschulungen mit Betriebsräten und Vorgesetzten ab.

Nach Ansicht der meisten Zukunftsforscher wird die Digitalisierung mehr neue Jobs schaffen, als durch sie wegfallen. Von manchen dieser Berufe wissen wir heute noch gar nicht, wie sie aussehen werden. Reskilling, also die Neuqualifizierung für digitale Jobprofile, klingt in diesem Zusammenhang nach einem klassischen Win-Win: Mitarbeitende machen sich fit für die Zukunft, und das Unternehmen bekommt hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Leider legen Betriebsräte und Vorgesetzte ihren fortbildungswilligen Mitarbeitenden oft Steine in den Weg. Nicht aus Missgunst oder bösem Willen, sondern weil sie sich übergangen fühlen und weil Umschulungen während der Arbeitszeit zu Engpässen im Tagesgeschäft führen. Kürzen Sie deshalb die Wochenziele der betroffenen Abteilungen und entlasten Sie diese.

Denken Sie jede Maßnahme vom Ende her. Bestimmen Sie noch in der Planungsphase, wie viele Personenstunden freigegeben werden müssen, welche Hard- und Software Mitarbeitende benötigen, wer diese beschafft und wie die Teilnehmenden sich etwa mit den Grundlagen neuer Tools vertraut machen. Ansonsten scheitert die beste Maßnahme, bevor sie überhaupt begonnen hat.

Befreien Sie Ihr Unternehmen von Anspruchsdenken und Trollmentalität.

Vielen Digitalisierungsprojekten steht eine Kultur der Anspruchshaltung im Weg. Kaum zu glauben, aber wahr: Besonders statusbewusste Kollegen machen keinen Finger krumm, wenn die Übernahme einer agilen Rolle nicht wenigstens mit einem Firmenwagen belohnt wird. Gegen eine derartige Arbeitsverweigerung helfen nur klare Ansagen. Erklären Sie freundlich, aber bestimmt, dass dafür in Ihrem Unternehmen kein Platz ist. Bieten Sie allen Mitarbeitenden Boni für den Fall, dass sie ihre digitalen Teamziele erreichen. Den Versuchen Einzelner, Extrawürste aus Ihnen herauszupressen, dürfen Sie nicht nachgeben.

„Herausforderungen offensiv und offen anzunehmen ist ganz schlicht eine Gewohnheit, ein erlerntes Verhalten, eine erworbene Fähigkeit.“

Ein weiteres Hindernis stellen schadenfreudige Trolldar. Sie sind das genaue Gegenteil der sogenannten Challenge Seeker, die in jedem Problem eine Chance entdecken und entsprechend handeln. Vor allem Millennials und Angehörige der Generation Z sollten diese Mentalität mit der Milch aufgesogen haben. Glaubt man aber Personalverantwortlichen, ist die heutige Jugend genauso digitalisierungsresistent wie ihre Eltern. Bieten Sie deshalb Praktika an, organisieren Sie Projekte und tragen Sie digitale Themen direkt in die Schulen.

Veranstalten Sie Digitalisierungs-Kick-offs und schulen Sie Transformational Leaders.

Die meisten Führungskräfte kommen vor lauter Meetings nicht mehr zum Managen, und Remote Meetings machen alles nur noch schlimmer. Der informelle Austausch und die damit einhergehenden Kreativitätsschübe bleiben auf der Strecke. Planen Sie vor Ihrem nächsten Digitalisierungsschub am besten einen Kick-off, um sich auf eine Sprache und gemeinsame Ziele zu einigen. Erklären Sie bei dieser Gelegenheit auch den Kontext, also was auf welche Weise digitalisiert werden soll, warum kein Weg daran vorbeigeht und welche konkreten Auswirkungen es auf die Mitarbeitenden haben wird.

„Roger Federer hat nicht mit der Tennis-Fibel in der Hand die French Open gewonnen – doch genau das verlangt die belesene Führungskraft nun von ihren entgeisterten Mitarbeiterinnen.“

Egal welche Transformationsmethode Sie wählen – es genügt nicht, einfach ein paar Bücher zu Customer Centricity, Smart Data oder UX zu lesen und darauf zu hoffen, dass Ihre Mitarbeitenden die gewünschte Technik aus dem Buch heraus umsetzen. Wie beim Erlernen einer Sprache oder einer Sportart gilt: Trainieren geht über studieren. Ernennen Sie Transformational Leaders – in digitaler Didaktik geschulte Mitarbeitende aus dem Unternehmen, die ihre Kollegen an die Hand nehmen.

Lösen Sie Innovationsbremsen und halten Sie Meetings im Stehen ab.

Bedenkträgerei sticht Zukunftsfreude – zumindest in Deutschland. Beispiel medizinischer Datenabgleich: Wenn Krankheitsdaten weltweit auf einer Plattform ausgetauscht und ausgewertet würden, könnte das die Behandlung seltener Krankheiten revolutionieren und Menschenleben retten. Dennoch geschieht nichts dergleichen, angeblich aus Datenschutzgründen. Dabei weiß jeder Anfänger in Statistik, dass Massendaten immer anonymisiert ausgewertet werden.

„Datenverbot ist kein Datenschutz. Doch das hat sich noch nicht bis zu den maßgeblichen Stellen herumgesprochen.“

Nationen wie die USA, China, Israel und das kleine Estland haben Deutschland in ihrer Innovationskraft längst überholt. Während chinesische Führungskräfte nur 30 Prozent ihres Arbeitstages für Termine frei halten und den Rest in Innovationen und neuartige Geschäftsmodelle investieren, eilen deutsche Manager von einem sinnlosen Meeting zum nächsten. Streichen Sie in einem ersten Schritt sämtliche nicht notwendigen Termine aus Ihrem Kalender. Klären Sie alles, was keine Beschlussfassung im Plenum erfordert, per Mail, am Telefon oder unter vier Augen. Die wenigen verbleibenden Meetings halten Sie im Stehen ab: Stand-ups dauern in der Regel halb so lange und sind doppelt so effizient.

Setzen Sie agile Methoden wie Sprints ein, um die Unternehmenskultur zu transformieren.

Woran erkennt man Unternehmen, in denen fast gar nichts agil läuft? Richtig, sie reden permanent über Agilität. Agiler werden Sie jedoch nur, indem Sie agil handeln. Etablieren Sie verbindliche, wöchentliche

Stand-ups, die von geschultem Personal ergebnisorientiert moderiert werden und möglichst immer zu konkreten Entscheidungen führen.

„Ein Unternehmen wird, ist und bleibt dann agil, wenn seine Managerinnen mit gutem Vorbild vorangehen und selbst Agilität vorleben.“

Mit agilen Methoden wie etwa Sprints schaffen Sie tatsächlich in fünf Tagen, was sonst fünf Monate oder Jahre dauert – gerade beim Thema Unternehmenskultur bietet sich das an. Kultursprints sind konkret, verbindlich und verhindern endlose Diskussionsschleifen. Nutzen Sie Methoden wie Scaled Agile Framework und arbeiten Sie mit mehreren Teams gleichzeitig an kurzfristigen Zwischenzielen. Der Vorteil: Die Mitarbeitenden bestimmen die Taktung ihrer Arbeitsziele selbst und halten Deadlines besser ein.

Die Transformation beginnt mit dem Ende analoger Gewohnheiten und endet mit dem Beginn eines digitalen Mindsets.

Heute fehlt es weder an Geld noch an geeigneten Technologien für die Digitalisierung. Der wahre Engpass ist unser begrenztes Mindset. Transformational Leaders setzen dem das 5D-Modell nach Professor Bridges entgegen. Bridges zufolge beginnt jeder Veränderungsprozess mit einem Ende und endet mit einem Beginn. Die fünf Stufen des Prozesses sind:

1. **Disengagement:** Trennen Sie sich mental von alten, analogen Lösungen und Denkweisen.
2. **Dismantling:** Analysieren Sie, welche Prozesse, Services, Produkte und Geschäftsmodelle Sie ablegen müssen.
3. **Disenchantment:** Erkennen Sie, dass das Alte wirklich keinen Sinn mehr ergibt, und befreien Sie sich endgültig davon.
4. **Disidentification:** Helfen Sie Mitarbeitenden, ihre analoge Identität abzulegen und ein neues Selbstverständnis unter digitalen Voraussetzungen zu entwickeln.
5. **Disorientation:** Fangen Sie Verunsicherte auf, indem Sie jede Art von Druck vermeiden und ihnen Orientierung und Sicherheit vermitteln.

Über die Autorin

Nicole Gaiziunas hat die Berliner Unternehmensberatung XU Group gegründet und ist Mitinitiatorin der privaten Hochschule XU Exponential University of Applied Sciences in Potsdam.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?
[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/42950)
<http://getab.li/42950>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Beatrice Frick (beatrice.frick@ehb.swiss) bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).