

Die Digitalisierung - jetzt Chefsache?



Werfen wir zu Beginn einen Blick auf das, was Digitalisierung tatsächlich ist. Digitalisierung ist nämlich mehr als ein Instrument zur Optimierung von Kundenorientierung oder anderer Management-Hypes wie Lean, TQM, TCO und wie die Strömungen alle hießen. Ich meine, dass die durchgängige Abfrage aller dem Unternehmen zur Verfügung stehenden

Noch vor ein paar Monaten war ich der Meinung, die Digitalisierung rolle wie eine Tsunami-Welle auf uns zu. Nicht aufzuhalten. Wer es nicht schaffe, auf ihr zu reiten, werde als Unternehmen aber auch als Mitarbeiter untergehen. Mittlerweile kommen mir Zweifel auf. Da ist z. B. eine Werbung der Telekom¹, die von Zögerern handelt. In der Presse liest man, der Mittelstand sei das Problem, und in den Verlautbarungen der Bundesregierung lese ich, dass man gar ein Ministerium für Digitalisierung einrichten wolle. Wenn etwas zur Chefsache gemacht wird, dann steht es um die Sache meist nicht gut. Aber worum geht es dabei eigentlich?

Daten die neue Qualität von Digitalisierung nicht angemessen erfasst. Digitalisierung wird hierbei meist als Gegensatz zur analogen Welt gesehen, wie z. B. in der Fotografie.

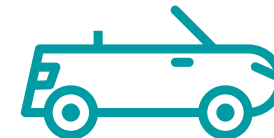
Bei Hegel habe ich gelernt, dass man, will man sich einen Begriff von einer Sache bilden, sich die Besonderheit und den Zweck klar machen muss.

Die Besonderheit ist der qualitative Sprung, der innerhalb der IT stattfindet.

Bisher war die elektronische Datenverarbeitung (EDV) wesentlich eine Arbeitserleichterung bei subalternen Arbeiten wie Rechnen, Schreiben, Merken, Archivieren, Verwalten. Die Bezeichnung Informationstechnologie (IT) war in dieser Phase der Entwicklung noch etwas anmaßend, denn Informationen sind Daten mit Bedeutung für jemanden.



Der Satz „Es regnet“ wird bei vielen Lesern ein Kopfschütteln auslösen. Diejenigen, die aber ein Cabriolet mit offenem Verdeck vor dem Haus geparkt haben, werden für diesen Satz dankbar sein. Für die einen ist dies nur ein Faktum, für die anderen tatsächlich einen Information. (Über diesen Sachverhalt lesen Sie mehr bei Peter Senge u.a.: Die fünfte Disziplin.)



¹ <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/werbe-spot--digitalisierung--einfach--machen---494770>



Dafür, dass aus Daten Informationen werden, ist ein Erkenntnisprozess notwendig und hier beginnt das qualitativ Neue von Digitalisierung: Was kann „Digitalisierung“ im Gegensatz zur EDV?

Die Antwort lautet: erkennen, beurteilen, schließen, entscheiden und lernen (Selbstoptimierung).

Ein Resultat dieser revolutionären Veränderung kennt jeder von uns, der das Internet nutzt und dann etwa z. B. im Internet einkaufen geht. Nach kurzer Zeit wird er mit zusätzlichen Angeboten zu Themen bedacht, mit denen er sich in jüngster Zeit schon einmal befasst hat, sei es, dass er danach suchte oder etwas darüber wissen wollte.

Damit so etwas möglich ist, muss das System aus der Fülle der Daten, die der Internet-Nutzer verursacht, eine Bedeutung für eben diesen Nutzer finden. Das ist eine Erkenntnisleistung. Dass man ihm daraufhin bestimmte Angebote herausucht, ist ein Schluss und die endgültige Auswahl ist eine Entscheidungsfunktion. Ferner erkennt das System anhand unerwünschter Resultate Fehler und optimiert sich selbst – es lernt.

Im Hintergrund steht anfänglich noch ein Programmierer, der sich vor aller EDV ein logisches Konstrukt erdacht hat, den Logarithmus. Im Zuge der Selbstoptimierung des Systems wird



auch diese Tätigkeit von den Maschinen übernommen.

Die Leistung dieser neuen EDV, die nunmehr zu recht IT genannt zu werden verdient, besteht nicht mehr nur darin, ungeheure Mengen an Daten zu bewegen, was nur eine Beschleunigung der Aufgabenerledigung wäre. Diese IT ist nunmehr in der Lage, sich verändernde

Daten und die sich verändernden Beziehungen zwischen diesen Daten untereinander und die Bedeutung, die dieses Phänomen für die Menschen hat, die sich auf diese Daten beziehen, für gewünschte Resultate zu nutzen. Sie ist in der Lage, Komplexität zu beherrschen.

Darüber drängt sich der Schluss auf den Zweck von Digitalisierung auf, nämlich: Beherrschung von Komplexität.

Die viel zitierte Beherrschung von Komplexität ist aber keinesfalls Endzweck. Dies lehrt das selbst fahrende Auto.

Dabei werden Daten, die aus der Umwelt ins System aufgenommen werden, zu Entscheidungen verarbeitet: rechts oder links vorbeifahren, beschleunigen oder bremsen usw. Schon allein dies sind wahrlich komplexe Vorgänge, die manchen Fahrer überfordern.

Bedenkt man nun, dass autonomes Fahren ohne Navigationstechnologie gar nicht denkbar ist, kommt man angesichts des Umstandes, dass auf unseren Straßen weniger gefahren denn im Stau gestanden wird, auf einen weiteren Zweck: Angesichts der im Verhältnis zu den vorhandenen Straßen erreichten Überproduktion an Autos und dem drohenden Verkehrsinfarkt wird auf diese Weise Fahren wieder möglich. Die Staus zeigen, dass die heutigen Fahrer die komplexen Verhältnisse wegen oder vielleicht auch trotz erweiterter Informationen, wie sie etwa ein Navigationssystem gibt, gerade nicht beherrschen.



Autonomes Fahren soll das Auto retten, das sich sonst bald ad absurdum geführt hätte.

Die Beherrschung von Komplexität dient in diesem Fall ihrerseits wieder dem Zweck, den Absatz von Autos weiterhin möglich zu machen, indem sie Fahrzeuge dorthin lenkt, wo Fahren noch möglich ist.²

Gleichzeit wird dabei der Fahrer ersetzt, und nicht nur hier. Dank Digitalisierung kann die IT nun geistige Funktionen übernehmen, die bisher Kopfarbeitern und Führungskräften oblagen.

Ob dieser Zweck nun einer ist, dem man sich anschließen sollte, bleibt dahingestellt. Aber an diesem Umstand kann man ablesen, was Digitalisierung nicht zu leisten vermag, nämlich das eigene Tun selbstkritisch zu reflektieren. Dieser Gedanke sei hier nur einmal ausgesprochen, wengleich er für unternehmerische Überlegungen irrelevant ist. Wer sich der Digitalisierung widersetzen möchte, wird im Wettbewerb unterliegen.

Aber mit der Entscheidung für die Digitalisierung ist es bei weitem nicht getan. Digitalisierung hat noch eine andere Herausforderung zu bestehen. Bevor sich Digitalisierung durchsetzt, muss sie erst einmal programmiert und an den Kunden gebracht werden. Und dieses Unterfangen zur Beherrschung von Komplexität ist in Unternehmen selbst ein komplexer Akt – eine Potenzierung von Komplexität!

Große Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien allein, sondern werden erst durch andere Arten der Zusammenarbeit und neue Wege, Arbeit in Unternehmen zu organisieren, möglich.

Wie eingangs aufgezeigt, übernimmt die qualitativ neue IT (= Digitalisierung) jetzt auch geistige Funktionen, die bisher den Kopfarbeitern vorbehalten waren. Diese müssen, zumindest in der Anfangsphase, für eine flächendeckende Implementierung einer neuen Kultur in Unternehmen sorgen. Und hier kommt „Rührigkeit“³ ins Spiel.

Mit „Rührigkeit“ meine ich die Fähigkeit eines Unternehmens, sich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Dazu müssen Unternehmen schnell auf externe Veränderungen reagieren und die Fähigkeit entwickeln, wichtige Veränderungen rechtzeitig zu antizipieren. Intern gilt es, veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. Neben der hohen Volatilität gilt es aber auch, Situationen auszuhalten, in der der erfolgreiche Fortgang überhaupt nicht sicher ist. Kurz: Das Arbeiten unter diesen Bedingungen fordert ein Höchstmaß an Ambiguitätstoleranz.

Bei der Einführung von „Rührigkeit“ in Unternehmen kommt vor allem Führungskräften eine bedeutende Rolle zu und deren Rolle ändert sich ebenfalls radikal: Zum einen gilt es, Menschen, die es bisher gewohnt waren, vornehmlich über Anweisung und Kontrolle geführt zu werden, zu selbstverantwortlichem Handeln zu bringen.

2) Ob dieses Vorhaben gelingt, hängt allerdings davon ab, ob die Käufer den geistigen Paradigmenwechsel (früher war der Fahrer autonom, jetzt ist es das Auto!) nachvollziehen. Bisher war das Auto nicht nur ein Personenbeförderungsmittel, es war auch ein Instrument zum Ausleben der eigenen Autonomie. Der Slogan von BMW „Aus Freude am Fahren“ bediente gerade dieses Autonomiebedürfnis.

3) Ich vermeide den Begriff Agilität, weil dieser in vielen Unternehmen mit einer bestimmten Arbeitsorganisation, die zu Beginn vorzüglich in IT-Entwicklungsabteilungen anzutreffen ist, verbunden wird. Mir geht es um die Haltung, die Einstellung, oder wie man neudeutsch zu sagen pflegt, um das „Mindset“.

Denn Teams sind Phänomene der Selbstorganisation. Für funktionierende Teams braucht es wiederum Menschen, die eigenverantwortlich arbeiten. Der ideale Nährboden hierfür wären funktionierende Teams.

Man hat also den Zirkel des Anfangs zu überwinden. Das Resultat wird zur Voraussetzung. Gleichzeitig erwarten die Teams Führung, so wie sie es bisher gewohnt waren. Wenn man so ein Vorhaben zur Chefsache macht, oder meint, einem Ministerium anvertrauen zu müssen, dann hat man die eigentliche Herausforderung nicht erkannt. Was von allen Beteiligten in einer solchen Situation verlangt ist, hat Hilde Domin einmal mit den Worten formuliert: „Ich setzte meinen Fuß in die Luft, und die Luft trug.“ Für viele Chefs ist Vertrauen in die Mitarbeiter ein solcher Schritt in die Luft.

Letzteres mag sicherlich einer der Gründe sein, der Führungskräfte an der Spitze von Unternehmen, insbesondere mittelständischen Unternehmen, zögerlich sein lässt. Zum anderen sind mit der erfolgreichen Digitalisierung, die eine rührige Organisation erforderlich macht, auch weitere Veränderungen der Führungsrolle verbunden. Klassische Führungsaufgaben wie „für Ziele sorgen“, „Planen, Organisieren“, „Entscheiden“, „Messen, Beurteilen, Kontrollieren“

und „Menschen entwickeln“ sind nicht mehr allein bei den Führungskräften angesiedelt. Ziele sollen z. B. von Produktverantwortlichen in Abstimmung mit den Kunden entwickelt werden. Auch klassische Führungsinstrumente, wie etwa Budgetieren wird die rührige Führungskraft aus der Hand geben, weil die Planungszyklen immer kürzer werden. Wundert es da jemanden, warum in den Chefetagen so große Zurückhaltung waltet?

Und dann sind da noch die Mitarbeiter. Digitalisierung wird auch sogenannte „qualifizierte“ Arbeitsplätze überflüssig machen. Wenn ein Konzernlenker wie Joe Kaeser für das bedingungslose Grundeinkommen plädiert, so kann man darauf schließen, welche Ausmaße dies bedeutet.

Vielleicht ist Zögerlichkeit gar keine Schwäche, so wie es in dem Telekomspot vorgeführt wird. Muss man denn alles machen, was man könnte? Denn obgleich durch die Digitalisierung der intelligente Computer immer mehr zu leisten imstande ist, eines kann er nicht: Selbstreflexion. Es ist diese geistige Leistung, die schon Herder in seiner Abhandlung „Über den Ursprung der Sprache“ als das Humanum ausgemacht hat. Das ist die geistige Potenz, die kein Computer ersetzen kann und auch nie ersetzen wird. Diese Fähigkeit einzusetzen und weiter zu entwickeln wird der Schlüssel zu einer erfolgreichen Gestaltung unserer Zukunft sein. ■

*Hinweis in eigener Sache:
Wir machen Betriebsferien vom
17. Juli bis zum 4. August 2017.*



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter
info@management-service-rohrbach.de !*

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



*Haben Sie
Kollegen/
Freunde, die
sich auch für
unsere Themen interessieren?
Einfach auf Weiterleiten klicken.*

www.management-service-rohrbach.de

