

Trendscout

Digitalisierung war gestern, Transformation ist heute



Von Bernd Christoph Meisheit

Bis ins 19. Jahrhundert gab es kaum große Unternehmen. Insbesondere der Mangel an bezahlbaren Transportmitteln sowie effizienten Kommunikationsmitteln limitierte den Markt auf die eigene Nachbarschaft. Diese kleinen Welten änderten sich mit dem schnellen Ausbau des Eisenbahnnetzes und der Telegrafie. Unternehmen wuchsen rasant und das Wettbewerbsumfeld änderte sich radikal. Die Eisenbahngesellschaften waren die ersten, die das Potenzial der neuen Transport- und Kommunikationstechnologien erkannten und nutzten. Sie haben zum einen den hohen Stellenwert neuer Technologien erkannt, zum anderen ist es ihnen gelungen, die Ängste und Vorbehalte der Mitarbeiter dieser gegenüber zu überwinden sowie die notwendigen neuen Unternehmensstrukturen zu schaffen. Kurzum: Die Transformation hat stattgefunden.

Das führt uns thematisch ins Hier und Jetzt: Veränderung ist inzwischen ein Dauerprozess. Unsere Bemühungen konzentrieren sich auf die Digitalisierung im Gesundheitswesen, also um die Umwandlung analoger Inhalte oder Prozesse in digitale Formen. Wir sprechen von künstlicher Intelligenz, Telemedizin, Sensortechnologie und vielem mehr. Es dreht sich alles um die Technologie; das Motto lautet oftmals: *technology first*. Diese Ära ist im Prinzip zu Ende. Denn in den letzten Jahren wurde erkannt, dass ganz andere Faktoren erfolgsentscheidend sind: Wir müssen die Mitarbeiter für Neues, für Transformation gewinnen. Dafür müssen wir begeistern, Dynamik ins Unternehmen bringen, Agilität zulassen. Damit muss sicherlich eine Veränderung der Unternehmenskultur einhergehen, die sozusagen die Basis für veränderte Strukturen bildet. Denn was hilft uns die beste implementierte Technologie, wenn der Mensch, in dem Fall Mitarbeiter und Patienten, sie nicht nutzen? Ein erfolgreicher Transformationsprozess hängt sehr stark von der Partizipation und Mitgestaltung der Mitarbeiter ab sowie – eng damit verbunden – einer akzeptierten Fehlerkultur.

Wir müssen den Fokus verändern: Weg von Fragen wie „Haben wir das System?“, „Ist die IT stabil?“, „Kann das Start-up die Funktionalität liefern?“ Das ist nebensächlich. Denn wir haben oftmals diese funktionalen Technologien bereits. Nun geht es darum, die damit verbundene Dynamik und Agilität in gewachsenen Unternehmensstrukturen zuzulassen. Dafür benötigen wir einen kulturellen Wandel und darauf aufbauend wiederum ein ausgereiftes Change Management, das die interne Kommunikation in den Mittelpunkt des Handelns von Führungskräften stellt. Denn die stringente und empathische Kommunikation soll Verhaltensänderungen in Gang setzen und aufrechterhalten.

Zum Erfolg führt diese Transformation nur, wenn das Neue von allen Verantwortlichen wirklich gewollt ist, wohl wissend, dass man sich zunächst auf ein instabiles Terrain begibt.

Eines ist sicher: Die Notwendigkeit der Transformation ist Fakt und sie wird sich in den kommenden Jahren beschleunigen. Unternehmenslenker brauchen daher den Mut, die Vision, die Strategie und Unternehmenskultur dahingehend, dass nicht nur die Notwendigkeit von Digitalisierung besteht, sondern auch die unmittelbar damit zusammenhängende Transformation.

Um zum Anfang zurückzukehren: Während neue Technologien Unternehmen die Gelegenheit boten, schnell zu wachsen, erhöhten neue Entwicklungen auf dem Gebiet der Organisationsstruktur die Fähigkeit der Unternehmen, diese Wachstumschancen zu nutzen. Das ist heute nicht anders als im 19. Jahrhundert.

Der Autor ist Geschäftsführer der Sana IT Services GmbH.

Autoren dieser Kolumne

Christoph Schäfer
www.datenschutzexperte.eu

Martin Schleicher
Johannesstift Diakonie gAG

Hans-Peter Bursig
ZVEI

Bernd Christoph Meisheit
Sana IT Services

Prof. Dr. Ursula Hübner
Hochschule Osnabrück

Dr. Sebastian Wibbeling
Fraunhofer-Institut für
Materialfluss und Logistik IML

Prof. Dr. Jochen A. Werner
Universitätsmedizin Essen