



„Disruptiv“ ist als Schlagwort gängig geworden, wenn Symptome der digitalen Transformation beschrieben werden. Und das sind erst die Vorboten.

Die Transformation und ihre treibenden Kräfte

Das Management der gegenwärtig erdrutschartigen Veränderungen kann in drei Verschiebungen zusammengefasst werden: Shift in der Führungsarbeit, Shift im Vertrauen in Institutionen und Shift in ökonomischen Paradigmen.

Chris Zvitkovits

Wien – Wir befinden uns bereits mitten in der digitalen Transformation. Dabei ist eine Renaissance des gut 100 Jahre alten Unternehmensführungskonzepts von Frederick Taylor zu beobachten. Ziel seines Scientific Managements war eine Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit durch eine organisatorische Verzahnung mit Maschinen. Dies geschieht durch die Teilung der Arbeit in kleine Einheiten, um Arbeitsschritte schnell und repetitiv mit geringer Denkleistung bewältigen zu können. Aufgabe des Managements ist die Überwachung und Steuerung der Arbeitsvorgänge. Der Mensch wurde von Taylor lediglich als Produktionsfaktor gesehen, den es optimal zu nutzen gilt. Er ging davon aus, dass eine geregelte Tätigkeit und monetäre Anreize ausreichen, um Menschen zufriedenzustellen. Vergleichbar mit den analogen Entwicklungen der zweiten industriellen Revolution, nämlich dem Mechanisieren von Arbeitskraft, strebt der digitale Taylorismus eine Übersetzung von Kenntnissen in arbeitendes Wissen durch Extraktion, Verkodifizierung und Digitalisierung in Softwarelogiken an. Das auf diese

Weise verarbeitete Wissen kann unabhängig vom Ort weitergegeben und verwendet werden. Diese Entwicklung ist bereits Wirklichkeit, denn Arbeit, die noch vor einigen Jahren Experten verrichtet haben, wird zunehmend digital erledigt. Dieser Trend ist beispielsweise im Bankenumfeld beobachtbar. Aufgrund der hohen Arbeitsgeschwindigkeit und Vernetzung wird selbst Erfahrung zusehends von Maschinen durch blitzschnelles Experimentieren mit Varianten ersetzt.

Das ist erst der Anfang

Die organisatorische Verzahnung von Mensch und Maschine verläuft zusehends stockender. Die Arbeitsgeschwindigkeit und die verarbeitbare Informationsdichte von Maschinen nehmen ständig zu. Druck und Unsicherheit für das Management steigen, gleichzeitig gehen Command und Control verloren. Erschöpfungsphänomene wie Burnout nehmen zu. Menschen und Organisationen stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Diese Disruptionen sind jedoch nur erste Vorboten des digitalen Transformationsprozesses. Auf der Grundlage von Forschungsarbeiten der Oxford University gehen A. T. Kearney und die Bank of America Merrill Lynch

davon aus, dass bis zu 45 Prozent der heutigen Arbeitsplätze innerhalb der kommenden 20 Jahre durch Maschinen ersetzt werden. Vor 15 Jahren ersetzten Maschinen und Roboter manuelle Arbeiten. Führungskräfte sowie Experten hat das nicht gekümmert. Nun werden auch viele dieser Jobs in absehbarer Zeit von Maschinen übernommen, und plötzlich sind wir alle betroffen, denn eine massive Zunahme von Arbeitslosigkeit wird weiter sinkende Konsumausgaben und einen deutlichen Rückgang von Steuereinnahmen zur Folge haben. Es ist fraglich, ob ein derart mechanistischer Zugang zur Organisation von Arbeit zu mehr Wohlstand führen wird.

Die aktuellen Debatten dazu scheinen von technologischen Fragen dominiert. Industrie 4.0 ist ein Beispiel für das Streben nach einem perfektionierten digitalen Taylorismus, und zweifelsohne ist Technologie ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mindestens ebenso erfolgskritisch ist jedoch das Management der erdrutschartigen Veränderungen, die in drei abrupte Verschiebungen zusammengefasst werden können, nämlich Shifts in der Führungsarbeit, im Vertrauen in Institutionen und in die Ökonomie.

Disruption ist eine der treibenden Kräfte geworden. Unvorhersehbare Marktbewegungen erfordern ein rasches Anpassen an neue Situationen. Führungskräfte haben dabei kaum noch Schutzschichten. Was immer sie tun oder

entscheiden, hat eine hohe Unmittelbarkeit. Gleichzeitig bleibt es Aufgabe der Führung, Organisationen wirksame Strukturen zu verleihen, die von Zuversicht getragen sind. Dazu muss Leadership Sinn stiften und Stabilität schaffen.

Wir Menschen haben in diesem Kontext eine wenig hilfreiche Eigenheit: Wir bilden Annahmen und vergessen bald, dass es Annahmen waren, und kreieren auf diesen instabilen Annahmen eine Wirklichkeit. Wenn spätestens durch eine Krise deutlich wird, dass etwas geändert werden muss, setzt das Management ein Change-Projekt auf. Durch den digitalen Wandel werden Disruptionen jedoch häufiger und folgen in immer kürzeren Zyklen. Die Wirklichkeit ändert

sich schneller, als wir unsere Annahmen und damit verbundene Prozesse anpassen können. Wir initiieren immer mehr Change-Prozesse in immer kürzerer Zeit. Damit wird jedoch mit herkömmlichen Methoden auf völlig veränderte Bedingungen reagiert. Dies führt zu Druck und sinnleerer Aktionitis. Hohe Geschwindigkeit, gepaart mit hoher Informationsdichte bei gleichzeitiger Unmittelbarkeit von Entscheidungen, lässt Führungskräfte hektisch werden. Sie sind nur noch in Kontakt mit ihrem Touchscreen, aber nicht mehr mit ihren Organisationen und ihrem Geschäft.

Erschöpfung, Verunsicherung und sinkendes Engagement in Organisationen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dieser Entwicklung. Es braucht viel Kreativität und verlässliche Communities, um in hochkomplexen Kontexten gute Entscheidungsprozesse zu orchestrieren. Dabei sind häufig auch noch Menschen zu führen, die nicht einmal Teil des Unternehmens sind. Communities sind keine neue Erfindung der digitalen Welt, im Gegenteil. Sie unterscheiden sich von Netzwerken durch einen besonderen Zusammenhalt basierend auf gemeinsamen Interessen und Wertvorstellungen. Dafür muss es gelingen, Stabilität in die Kultur, die zentralen Werte und Strategien von Organisationen zu bringen. Das zu ermöglichen und zu pflegen, ist anspruchsvolle Führungsarbeit.

Ein weiterer zentraler Treiber ist das Verschieben von Vertrauen in Institutionen hin zu Individuen, die sich in kollaborativen Netzwerken organisieren. In solchen Peer-Networks werden Wa-

ren und Dienstleistungen vorwiegend von Privatpersonen getauscht oder gehandelt. Bei erfolgreichen Peer-Networks sind drei Faktoren beobachtbar: Vertrauen in die Idee, Vertrauen in die Plattform und gegenseitiges Vertrauen der User. BlaBlaCar ist eine Plattform, die sich den Aufbau einer sicheren Mitfahrzentrale zum Ziel gesetzt hat. Dabei bewerten einander die Mitglieder des Peer-Networks nicht nur gegenseitig, sondern BlaBlaCar prüft auch die Authentizität der Mitglieder. Ein weiterer zentraler Service der Plattform besteht darin, zu bestimmen, wie man reisen will. Bereits vor der Fahrt kann neben Fahrstil und Musikrichtung auch geklärt werden, ob man bei der Fahrt lieber redet oder schweigt. Solche Peer-Plattformen stehen noch am Anfang ihrer Entwicklung, aber die Bedeutung von Prosuming, Co-Creation oder Crowdsourcing nimmt zweifelsohne zu, und deren zentrales Asset ist Vertrauen.

Plus: Selbst bei vorsichtigen Schätzungen kann Airbnb als größte Hotelkette der Welt bezeichnet werden, ohne jedoch bedeutsames Anlagevermögen in der Bilanz zu haben. Software ist Ausdruck menschlichen Strebens geworden, und Wertschöpfung erfolgt zunehmend durch Algorithmen, Daten und die Vernetzung von Bedürfnissen. In diesem Sinne attackiert Software herkömmliche Geschäftsmodelle.

Empathie und Kreativität

Selbstverständlich braucht es auch in Zukunft Hardware, Gebäude und Dienstleistungen. Aber es wird zunehmend unwichtiger, wer die Assets besitzt. Ins Zentrum des Interesses rückt eine optimale Zirkulation von Ressourcen durch die Nutzung von Überkapazitäten. Die Leistungen von Zipcar, BlaBlaCar, Airbnb oder GPS basieren auf diesen Prinzipien.

Dieser Zugang ist ein Beispiel für die Nutzung digitaler Technologie mit dem Menschen im Mittelpunkt, ohne die organisierte Verzahnung von Mensch und Maschine auf mechanistische Weise. Geschwindigkeit und die globale Dimension sind jetzt besondere Herausforderungen der Transformation. Wir Menschen verfügen allerdings über zwei einzigartige Apps, die dabei sehr hilfreich sind: Empathie und Kreativität.

CHRIS ZVITKOVITS ist Consultant bei Trainconsulting, lösungsfokussierter Coach und Mediator.



Controller Institut

Kompetenzen für die Praxis

Certified Controller STIPENDIUM IN LINZ

Controlling-Gütesiegel für Kompetenz und Professionalität

Start Linz: 26.02.2016

Start Wien: 16.03.2016 | 20.05.2016 | 03.10.2016

Zertifizierter NPO-Manager STIPENDIUM

Wirksames Management für NPOs und öffentliche Verwaltung

Start: 07.03.2016

Certified IFRS Accountant

Internationale Standards verstehen und anwenden

Start Wien: 14.04.2016

Start Linz: 15.09.2016

Certified Group Accountant

Ihr Weg zum Experten im Konzernrechnungswesen

Start: 19.05.2016

www.controller-institut.at