

## **Digitale Transformation – mit kleinen Schritten zur grossen Veränderung**

Roman P. Büchler, Master of Business Management ZfU

*Digitale Transformation steht wohl auf jeder Agenda in den Führungsetagen. Doch die Veränderung ist grösser als angenommen. Viele Organisationen erkennen die Trägheit in der Umsetzung. Warum? Weil Digitalisierungsprojekte zu gross dimensioniert werden. Man bedenke: Grosse Veränderungen sind bisweilen das Ergebnis kleiner Ereignisse.*

Ein grosses Projekt oder gar ein Projekt-Programm allein genügen nicht, um die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen. Zu viele Menschen in der Organisation müssen bewegt werden und zu gross ist die Gefahr von Frustrationen bei den Beteiligten. Es braucht mehrere Initiativen und kleine Schritte, um eine Organisation auf die Veränderungen vorzubereiten und den Weg für die Digitalisierung zu ebnet.

### **Die Träger einer Veränderung**

Die erfolgreiche digitale Transformation gleicht dem Tipping-Point-Ansatz<sup>1</sup>. Damit beschreibt Malcolm Gladwell jenen Moment, der eine modische oder soziale Lawine losstritt, etwa die Verbreitung von Information bei weltgeschichtlichen Ereignissen. Gladwell nennt drei Träger einer Veränderung: das „Gesetz der Wenigen“, der „Verankerungsfaktor“ und die „Macht der Umstände“.

Das Gesetz der Wenigen besagt, dass in der Regel fünf bis sieben Personen reichen, um eine Nachricht um die Welt zu senden. Durch ihre Rolle als Vermittler und ihre äusserst gute Vernetzung verbreiten sie neue Botschaften in Windeseile.

Der Verankerungsfaktor verbreitet das gewisse Etwas, im Sinne von «Ich weiss etwas, was du nicht weisst» und sorgt für hohe Aufmerksamkeit und Neugier bei den Betroffenen.

Zu guter Letzt braucht es die Macht der Umstände. Anders ausgedrückt: Jede Veränderung hängt von Zeiten und Gegebenheiten ab. Die Kunst ist es, den richtigen Zeitpunkt und die passenden Umstände zu erkennen und zu nutzen.

Folgender Merksatz von Gladwell ist in der digitalen Transformation ebenfalls entscheidend:

„Es ist sicher, dass Mundpropaganda – selbst im Zeitalter von Massenkommunikation und Multimillionen-Dollar-Werbekampagnen – immer noch die wichtigste Form menschlicher Kommunikation ist.“

---

<sup>1</sup> Der Tipping Point, Malcolm Gladwell, <https://www.amazon.de>

Deshalb gilt es, die digitale Transformation so in der Kommunikation zu verpacken, dass die Menschen darüber sprechen wollen. Damit lässt sich eine Veränderung beschleunigen.

## Eine «epidemische» Bewegung auslösen

Der Tipping Point ist also der Augenblick, in dem eine Idee oder Aufgabe die kritische Masse der Menschen erfasst. Folgende Faktoren sind gemäss diesem Ansatz wichtig, damit eine digitale Transformation Erfolg hat:

- Nur ein geringer Prozentsatz der Menschen verursacht eine Veränderung.
- Nur einige wenige sorgen für den Anschlag sozialer Veränderungen.
- Es ist einfach, eine Information so zu verpacken, dass sie für die Mitarbeitenden unter den richtigen Umständen unwiderstehlich interessant wird.
- Drei Menschentypen sind die Treiber für soziale und organisatorische Veränderungen: Vermittler, Kenner und Verkäufer.

Eine digitale Transformation wird also ausgelöst durch eine lawinenartige Veränderung in der Organisation. Das Ziel: Möglichst viele Mitarbeitende sollen möglichst schnell vom digitalen Sog erfasst werden.

Wer die digitale Transformation ins Rollen bringen will, muss ein kleines, schlagkräftiges Kernteam einsetzen, das dem Vorhaben genügend Sogwirkung verleiht. Alle drei oben erwähnten Rollen – Vermittler, Kenner und Verkäufer – müssen darin vertreten sein:

- **Vermittler** haben ein überdurchschnittliches Geschick, sich Freunde und Bekannte in unterschiedlichen Bereichen und Subkulturen zu schaffen.
- **Kenner** sind vertrauenswürdige Experten, die Informationen interessant zu verpacken wissen und sie gerne mit ihrem Umfeld teilen. Kenner unterstützen ihre Kollegen, ohne belehrend zu wirken.
- **Verkäufer** haben ein Talent dafür, Menschen von ihrer Meinung zu überzeugen und den richtigen Zeitpunkt dafür zu wählen.

Vermittler und Kenner können zur Verbreitung sozialer Veränderungen beitragen, den Job aber nicht ohne Verkäufer erledigen. Deshalb spielen alle drei Typen in der digitalen Transformation eine Schlüsselrolle.

## Die Herausforderung

Digitale Transformation braucht richtig viel Energie, insbesondere in den Anfängen. So schnell wie möglich sollen erste Piloten durchgeführt werden, um das Interesse möglichst vieler Mitarbeitender zu wecken. Die Mundpropaganda aus dem Kernteam muss schnell in Gang gesetzt werden, um die Kernbotschaften zu verbreiten und Interesse für das Neue zu wecken.

Erfolgreich sind insbesondere Informationsveranstaltungen, die der Zielgruppe die aktuellen Schritte, bisherigen Erfolge und Piloten aufzeigen.

Wesentlich für den Erfolg einer digitalen Transformation ist, die Veränderung vorzubereiten und den betroffenen Mitarbeitenden aufzuzeigen, wie sie ihre Arbeit digitaler erledigen können. Dazu eignen sich unserer Erfahrung nach Begleitaktionen, die der digitalen Transformation wie Beiboote dienen. In der Schifffahrt werden Beiboote von einem grösseren Schiff mitgeführt für das Übersetzen der Schiffsbesatzung, den Transport von Gütern oder zur Rettung in Seenot. Analog dazu werden Begleitaktionen bei grossen Digital-Initiativen wie Beiboote unterstützend eingesetzt, um den Menschen in der Organisation die digitale Arbeit näher zu bringen. Zum Beispiel werden vergleichbare Best Practices aus anderen Organisationen oder aus aktuellen Forschungsprojekten aufbereitet, um möglichst früh die digitale Welt für die eigene Organisation erlebbar zu machen. Oder anders gesagt: Es geht nicht darum, den Mitarbeitenden schöne Powerpoint-Präsentationen zu zeigen, sondern Hands-on- und Praxisbeispiele, die Mut und Lust auf Veränderung machen.

Ist die digitale Transformation in Ihrer Organisation dementsprechend aufgestellt? Sehr gut. Dann gilt nur eins: Konsequenz dranbleiben und nicht verzagen – der Tipping Point kommt!