



Foto: Unternehmen

Ulrike Winzer ist Beraterin, Moderatorin, Podcastern und Rednerin. Sie berät Menschen, Unternehmen und Organisationen zu den Themen Veränderung, Personal und Karriere. In ihrem aktuellen Buch "Stark durch Veränderung" zeigt sie, warum und wie manche Menschen zögern und andere einfach

handeln. In ihrem Podcast "Change – Einfach Machen" geht es um beruflichen und persönlichen Erfolg.



Krisenstrategie

Digitale Transformation beginnt im Kopf

Die Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken, macht noch keine digitale Transformation, weiß Gastautorin Ulrike Winzer. Es braucht einen Wandel im Mindset. Noch ist es nicht zu spät, in der Krise zu gewinnen.

Text: *W&V Gastautor*

25. Januar 2021

„**F**rau Winzer, mal ehrlich. Dieses Employer Branding – das ist doch nur was für große Unternehmen. Wir sind ein Mittelständler. Bei uns funktioniert sowas nicht.“ Solche oder ähnliche Sätze sind keine Seltenheit, wenn es um Veränderungen in deutschen Unternehmen geht. Dabei stehen Personalabteilungen hier nur beispielhaft für das, was de facto zum normalen Betriebsmodell geworden ist: Veränderung im immer schnelleren operativen Modus.

Im gesamten Digitalisierungs- und Technologie-Kontext ist Employer Branding noch „vergleichsweise einfach“. „Wissen Sie“, erkläre ich dann „Ihre Positionierung als Arbeitgeber hat es schon immer gegeben. Seit dem Augenblick, in dem sie den ersten Mitarbeiter eingestellt haben. Früher wurden Erfahrungen mit Ihnen als Arbeitgeber jedoch quasi per Buschtrommel verbreitet – von Mensch zu Mensch. Das war langsam, kaum sichtbar und regional begrenzt. Heute ist alles digital verfügbar und schnell für jeden zugänglich. Räumliche Entfernung spielt keine Rolle mehr, und Sie als Arbeitgeber erhalten Bewertungen. Die entscheidende Frage ist: Wollen Sie mitmachen und aktiv gestalten oder wollen Sie nur zusehen? Sie haben eine Wahl.“

Ausreden von Komfortzonenbewohnern

Dies ist nur eine kleine Facette der Herausforderungen, vor denen Unternehmen derzeit stehen. Doch es zeigt auch: die Einsicht und Bereitschaft zur Veränderung ist nach wie vor viel zu wenig vorhanden. „Das ist nichts für uns, das wollen unsere Mitarbeiter oder Kunden nicht, bei uns läuft alles“ stehen exemplarisch für vorgeschobene Ausreden, um dort zu bleiben, wo man ist. Als Komfortzonenbewohner lebt es sich noch gemütlich.

Dabei verliert Deutschland im digitalen Wettbewerb immer mehr den Anschluss. Klar ist: Die Veränderungen aus Digitalisierung und neuen Technologien betreffen alle Branchen und alle Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Und sie werden nicht mehr weggehen. Im Gegenteil: Die Geschwindigkeit wird weiter zunehmen.

Die wichtigste Veränderung der digitalen Transformation

Der Trugschluss, dass Digitalisierung nur Technologie ist, die irgendwo in der IT stattfindet, ist nach wie vor weit verbreitet. Die wichtigste Komponente der digitalen Transformation – nämlich die der Veränderung im Kopf – wird immer noch gerne übersehen. Denn sie ist letztlich auch die aufwändigste Komponente. Das gilt insbesondere für Unternehmen mit hierarchischen Strukturen, Regeln und Formalien. Prozessgewohnte Mitarbeiter verwandeln sich nicht von jetzt auf gleich in agile Alleskönner.

Wer einen Blick auf die Geschwindigkeit des technologischen Wandels wirft, kann allerdings schnell feststellen, dass wir mit der gewohnten deutschen Gründlichkeit und dem Festhalten am Bewährten nicht weiterkommen. Elon Musk macht es gerade eindrucksvoll vor. Genauso wie sich die Unternehmen in ihren Produkten, Dienstleistungen und Prozessen schneller, flexibler und innovativer aufstellen müssen, genauso sind auch Marketing und HR gefragt, hier Schritt zu halten und kreative Ideen auf den Weg zu bringen. Innovative Aktion statt notwendiger Reaktion. Alle Mitarbeiter mit Laptops und Home Office auszustatten heißt noch lange nicht, nun digital zu sein – auch wenn viele dies augenscheinlich glauben.



Den Kunden digital und real abholen

Kunden und auch Mitarbeiter und Bewerber wollen sowohl digital als auch real abgeholt werden – und zwar dort, wo sie gerade stehen mit der konkreten Verheißung auf das, was morgen kommt. Corona hat zwangsweise den Schwerpunkt auf digitale Kanäle und die digitale Kommunikation gelegt, so dass als Reaktion längst überfällige Prozesse auf den Weg gebracht wurden. Nach Corona wird ein schlauer Mix aus beidem die Oberhand gewinnen. The best of both worlds. Welcher Kunde und welcher Bewerber wie und wodurch erreichbar sein wird, muss noch sehr viel mehr auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten werden.

Das reicht aber bei weitem nicht aus. In dem Moment, in dem Produkte oder Dienstleistungen durch digitale Services veredelt werden (und damit auch einfacher und schneller werden), in dem Moment muss auch die Marketingstrategie und deren Umsetzung angepasst werden. Mitarbeiter mit anderen Skillsets müssen für die digitale Implementierung gefunden werden, die letztlich auch über andere Personal-Marketing-Maßnahmen begeistert werden müssen.

Die Vermarktung erfolgt zunehmend über eigene digitale oder gar fremde digitale Plattformen. Neue Geschäftsmodelle sprießen derzeit vehement aus dem Boden und positionieren sich über den Plattformgedanken zwischen die Unternehmen und ihre Kunden. Hier ist Marketing gefordert, schnell, flexibel und innovativ zu agieren.

Wie uns eine Warum-Mentalität hilft

Vorhandenes in Frage stellen, nichts als Gegeben ansehen, für Unmögliches Lösungen finden – das ist ungewohnt und scheint neu. Ist es aber de facto nicht. Als Kinder haben wir genau das gemacht. Nichts haben wir als gegeben angesehen, neugierig haben wir einfach ausprobiert, alles haben wir hinterfragt – mit einem „Warum“ nach dem anderen. Diese „Warum-Mentalität“ kann uns heute helfen, um dann nach dem Infragestellen auch direkt in alternativen Lösungen zu denken. „Spannend. Geht das nicht auch anders? Schneller, günstiger, effizienter?“. Das alles bitte ohne Paralyse durch Analyse.

Die Tatsache, dass gerade in Krisenzeiten Marketing- und Personal-Budgets eingefroren werden, mag zwar auf den ersten Blick verständlich sein. Bei genauem Hinschauen auf die Schnelligkeit des Wandels bedeutet das in unserer heutigen schnellen Zeit jedoch einen Rückschritt.

Aus dem Zögern muss Handeln werden

Dabei übt das Neue doch eigentlich eine riesengroße Faszination auf uns aus. Auf der Leinwand erobern wir permanent Neuland. Warum nicht wieder im richtigen Leben? Die Möglichkeiten dafür sind riesengroß für Marketing und HR. Wie kann KI eingesetzt werden? Welche großartigen Möglichkeiten eröffnen sich durch Augmented Reality und Virtual Reality? Welche Marketing Chancen bieten Podcasts? Ist der Einsatz von Microinfluencern ausbaubar? Was geht noch mehr in Plattformen wie TikTok oder LinkedIn?

Anstelle von „das funktioniert bei uns nicht“ ist es entscheidend, hinaus aus dem Zögern und hinein ins Handeln zu springen. Erkunden, ausprobieren, scheitern, weitermachen. Das betrifft nicht nur Unternehmen, Branchen oder Abteilungen, das betrifft jeden einzelnen Menschen. Denn Unternehmen bestehen aus Menschen. Wir werden als Wirtschaftsnation erst dann wieder Anschluss gewinnen, wenn es uns gelingt, veränderungsfreudiger zu werden.

Veränderung macht nämlich stark. Und das passiert nur dann, wenn jeder Einzelne seine Eigenmacht in die Hand nimmt und die eigenen Fähigkeiten zur Veränderung reaktiviert. Charles Darwin hat es auf den Punkt gebracht: Überleben wird die wandlungsfähigste Spezies. Wir haben es in der Hand.