

DIGITALISIERUNG

Kernerkenntnisse aus dem Workshop „Veränderung gestalten: Digitale Transformation & Organisationskultur“ mit Gwendolyn Stilling am 26.03.2025

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie ist ein Veränderungsprozess, der Organisation, Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit und Kultur betrifft. Erfolgreich wird sie dort, wo sie an realen Bedarfen ansetzt, gemeinsam gestaltet und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

1. Organisationskultur verstehen

Organisationskultur umfasst erlernte Wert-, Denk- und Handlungsmuster. Sie zeigt sich in sichtbaren Artefakten und Verhaltensweisen, in ausdrücklich formulierten Werten und Regeln sowie in meist unausgesprochenen Grundannahmen über Zusammenarbeit, Verantwortung, Zeit und Veränderung.

Digitale Veränderung trifft deshalb nie nur auf Technik. Sie trifft auf bestehende Gewohnheiten, informelle Regeln und unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Arbeit funktionieren soll. Ein neues Tool kann nur nachhaltig wirken, wenn diese kulturelle Ebene mitgedacht wird.

Orientierungsfragen

- Wie arbeiten wir heute tatsächlich – jenseits von Organigramm und Prozessbeschreibung?
- Welche Werte und Arbeitsweisen sollen durch Digitalisierung gestärkt werden?
- Welche Gewohnheiten oder unausgesprochenen Regeln könnten Veränderungen erschweren?
- Wo braucht es Stabilität und Standards, wo Freiräume und Experimente?

2. Vom Bedarf zum passenden Tool

Am Anfang einer Digitalisierung steht nicht die Tool-Auswahl, sondern die Klärung des Problems. Erst wenn Ziel, Bedarf und Prozess verstanden sind, lässt sich beurteilen, welche digitale Lösung sinnvoll ist.

Die zentrale Leitfrage lautet: Was soll nach der Veränderung besser funktionieren? **Dabei sollte geprüft werden, ob ein Problem tatsächlich technisch gelöst werden muss oder ob zunächst ein unnötiger, komplizierter oder unklarer Prozess verändert werden sollte.**

Ein schlechter Prozess wird durch Digitalisierung nicht automatisch besser. Er kann dadurch schneller, verbindlicher und aufwendiger schlecht werden. Deshalb gilt: Prozesse zunächst sichtbar machen, vereinfachen und – wo möglich – überflüssige Schritte streichen.

3. Prozesse analysieren und Anforderungen definieren: Standard oder organisationsspezifisch?

Bei typischen Standardprozessen – etwa Urlaubsanträgen, Zeiterfassung, Rechnungsmanagement oder Veranstaltungsanmeldungen – kann es sinnvoll sein, auf bewährte Lösungen zurückzugreifen. Organisationsspezifische Prozesse, etwa die Dokumentation der Arbeit mit Klient:innen, Förderantragsverwaltung oder Gremienmanagement, brauchen dagegen häufig genauer angepasste Lösungen.

Mögliche Anforderungskriterien

- Funktionen: Was muss das Tool konkret können?
- Bedienbarkeit und Barrierefreiheit: Ist die Nutzung verständlich und für alle relevanten Personen möglich?
- Zugänglichkeit: Funktioniert das Tool am Arbeitsplatz, mobil und gegebenenfalls im Homeoffice?
- Kompatibilität: Welche bestehenden Systeme, Schnittstellen und Ablagen müssen berücksichtigt werden?
- Datenschutz und Sicherheit: Wie werden sensible Daten geschützt?
- Kosten: Welche Lizenz-, Pflege-, Service-, Schulungs- und Umstellungskosten entstehen?
- Akzeptanz: Wird das Tool im Alltag voraussichtlich genutzt und als hilfreich erlebt?

Die Kriterien sollten gemeinsam festgelegt und unterschiedlich gewichtet werden. Nicht jede Funktion ist gleich wichtig – entscheidend ist, was für den jeweiligen Prozess und die beteiligten Menschen wirklich relevant ist.

4. Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen

Mitarbeitende wissen aus ihrem Arbeitsalltag, wo Prozesse haken, welche Umwege entstehen und welche Lösungen praktikabel sind. Deshalb sollten die Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, frühzeitig und kontinuierlich einbezogen werden.

Partizipation stärkt nicht nur die Qualität der Entscheidung, sondern auch Motivation, Akzeptanz und Verantwortungsübernahme. Sie macht außerdem sichtbar, welche Sorgen, Interessen und informellen Arbeitsweisen in der Organisation berücksichtigt werden müssen.

Geeignete Beteiligungsformate

- strukturierte Gespräche mit Teams und zuständigen Mitarbeitenden
- anonyme Online-Umfragen zu Problemen, Bedarfen und Erwartungen
- gemeinsame Prozessaufnahmen und abteilungsübergreifende Diskussionen
- ein Test-Labor, in dem Mitarbeitende verschiedene Tools praktisch ausprobieren
- eine benannte Ansprechperson für Rückmeldungen und 1:1-Anregungen

5. Veränderung umsetzen und begleiten

Veränderungen gehen häufig mit Unsicherheit und Konflikten einher. Ressourcen werden neu verteilt, Zuständigkeiten verändern sich und vertraute Routinen werden infrage gestellt. Widerstand ist deshalb nicht automatisch ein Zeichen gegen eine Veränderung, sondern kann auf fehlende Informationen, Überforderung oder reale Probleme hinweisen.

Eine erfolgreiche Einführung braucht eine verständliche Zielperspektive, Orientierung im Prozess und ausreichend Möglichkeiten, Erfahrungen einzubringen. Veränderung ist kein einmaliger Einführungstermin, sondern ein Lern- und Anpassungsprozess.

Was die Umsetzung unterstützt

- Ziel und Nutzen der Veränderung verständlich erklären
- Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege klären
- Testphasen und Zeit zum Ausprobieren einplanen
- Tutorials, Arbeitshilfen und wiederholte Schulungstermine anbieten
- Peer-Beratung und erreichbaren Support organisieren
- regelmäßig Feedback einholen und sichtbar verarbeiten
- Lösungen nach der Einführung weiterentwickeln

