



Digitalisierung im Einkauf

Auf die Emotionen kommt es an

Emotionen bewegen Menschen zu Mitarbeit oder Verweigerung. Die größte Gefahr für den Erfolg entsteht meist im Unvermögen, die Mitarbeiter jenseits rationaler Überzeugung auch emotional mitzunehmen.

Seit sein Geschäftsführer beim Digitalisierungskongress war, mischt er sich aktiv in den Einkauf ein: „Sie sind unser Digitalisierungsschlusslicht. Alle anderen Bereiche sind weiter als Sie. In zwei Monaten erwarte ich handfeste Ergebnisse von Ihnen.“ CPO Müller reagiert gereizt: „Unser Geschäft ist sehr persönlich und braucht Verlässlichkeit. Stellen Sie sich vor, wir ziehen einen Dumping-Anbieter aus einer Software, der am Ende nicht liefert! Und dann?“ So sehr Müller sich auch windet – sein CEO hat klare Vorstellungen: „Fast überall arbeiten wir mit KI-Systemen, das muss doch auch bei Ihnen funktionieren. Es geht um Geschwindigkeit und Effizienz.“

Natürlich weiß der CPO das auch. Nur traut er der schönen neuen Welt nicht so recht. Voll automatisiert wollen er und seine Leute nicht werden. Schließlich haben ihre Beziehungen strategisch und operativ immer großartig funktioniert. Und wie soll er das dem Team verkaufen? Dass ein paar gehen müssen, ist ihm schon klar. Und wer bleiben will, muss sich auf Umstellungen gefasst machen.

Wie Digitalisierung den Einkauf verändert

Mit der exponentiell voranschreitenden Digitalisierung entstehen große Chancen, aber auch Veränderungen im Einkauf. Der größere operative Anteil wird durch digitale Automa-

tisierung zurückgedrängt. Die bisher so wichtige Beherrschung von Qualität und Zuverlässigkeit durch Vertrauen und Beziehungen ist überholt. Fast alle überwiegend händisch und durch persönliche Kontakte erledigten Aufgaben werden KI-Systemen übergeben, die Preise aushandeln sowie die Qualität und die Zuverlässigkeit durch Algorithmen erfassen und in KPIs abbilden werden.

Einerseits steigt mit dem Wegfall des operativen Primats die strategische Relevanz der Beschaffung. Andererseits fallen viele Arbeitsplätze vom Sachbearbeiter bis zum Einkäufer weg. Wer bleiben will, muss sich neuen Arbeitsbereichen öffnen und sich weiterbilden, um die Jobs darin professionell zu bekleiden. Widerstände und Ängste sind da natürlich, zumal auch Konkurrenz unter den Mitarbeitern um die begrenzten Qualifizierungsmöglichkeiten für weniger Stellen entsteht.

Technik ist nur die eine Seite

CPO Müller ist ratlos. Zum Glück kann er einen externen Berater bei der Geschäftsleitung durchboxen, der ihn unterstützt, im digitalen Dschungel die Orientierung zu behalten. Gemeinsam erarbeiten sie eine integrierte, modular aufgebaute Beschaffungslösung, die eine sukzessive Digitalisierung ermöglicht. Doch so versiert der Digitalisierungsexperte technisch ist, so wenig versteht er von



Wie werden die Mitarbeiter für den Wandel gewonnen? Die Antwort ist einfach: entweder emotional oder gar nicht.“

den Emotionen, die Menschen zu Mitarbeit oder Verweigerung bewegen.

Am Ende sind die technischen Hürden zwar nicht leicht, aber mit energischem Einsatz zu nehmen. Doch als es an die Implementierung geht, meutern die Kollegen. Das Projekt schleicht dahin, die Fehlerquote ist hoch und die schlechte Stimmung schlägt bereits aufs Geschäft. Insgesamt fühlt sich der Einkaufsleiter alleingelassen.

Was der Beschaffungschef exemplarisch durchmacht, ist symptomatisch für den Großteil tiefgehender Veränderungen in Organisationen. Die größte Gefahr für den Erfolg entsteht nicht durch technische Versäumnisse oder mangelhafte Planung. Meist findet sich die Ursache im Unvermögen, die Mitarbeiter jenseits rationaler Überzeugung auch emotional mitzunehmen. Misstrauen, Angst und Widerstand aus Gründen der Besitzstandswahrung führen zur Verschleppung, zur Untererfüllung oder zum kompletten Scheitern der erklärten Ziele. Die folgenden Versäumnisse sind typisch für den misslingenden Wandel in vielen Unternehmen:



Mitarbeiter müssen auf der emotionalen Ebene von Änderungen überzeugt werden, sonst entsteht eine Abwehrhaltung.

Bild: pathdoc/Fotolia

- Unzureichendes Engagement und Uneinigkeit unter den Führungskräften:

CPO Müller hätte sich vor allem eine deutlich sichtbare und proaktive Unterstützung durch seinen CEO gewünscht. Der aber taucht ab, statt seinen klaren Willen zu zeigen und dem Projekt engagiert Vorfahrt einzuräumen. Den Geschäftsführer jetzt als Druckmittel einzusetzen, wenn die Fässer längst brennen, untergräbt die Autorität des Einkaufschefs nur weiter. Eine vertane Chance.

- Unklare Zielbilder mit fehlendem unternehmerischem Mehrwert:

Immerhin hatte sich der CEO zum Kick-off des Veränderungsprojekts blicken lassen – wenn auch nur, um mit trockenen Zielzahlen aufzuwarten und den Wandel samt der drohenden Einschnitte zu begründen. Er war wohl nicht der Typ dafür, die positiven Effekte emotional lebendig werden zu lassen, indem er die umgesetzte Version plastisch schildert.

- Unzureichender Umgang mit Verunsicherung, Ängsten und Widerständen:

Statt auf Offenheit und Transparenz zu setzen und zu erklären, wie mit den wegfallenden Jobs konkret umgegangen werden sollte, wurde das Thema vertagt. Sollten sich doch alle erstmal bewähren und zeigen, wer wirklich mitzieht. Negative, vorzugsweise informelle Statements der Abteilungsleiterkollegen über ihre Digitalisierungsprozesse taten das Übrige, um die Mitarbeiter im Einkauf in Begräbnisstimmung zu versetzen.

Emotionen als Schlüssel zur Veränderung

Wie aber werden die Mitarbeiter für den Wandel gewonnen? Die Antwort ist von binärer Einfachheit: entweder emotional oder gar nicht. Emotionale Blockaden sind so gut wie immer die Ursache für inneren Widerstand

und äußere Verweigerung. Menschen mit umtriebiger Vita fällt das Neue immer leichter als solchen, die sich im Stillstand wohler fühlen. Sich selbst und seine Organisation verändern zu können, ist auch Übungssache. Die Neurowissenschaft bestätigt, dass nie rationale Faktoren bestimmen, ob Menschen veränderungsbereit sind. Entscheidungs- und Handlungsimpulse kommen immer aus der Emotion. Jeder, der versucht hat, abzunehmen oder mehr Sport zu machen, kennt diese Situation. Im Kopf ist alles klar, doch es passiert nichts, solange das Herz nicht dabei ist. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter emotional beim Wandel mitgenommen werden, bestimmt also den Erfolg und damit auch die Wandlungsfähigkeit – ganz gleich wie logisch die Gründe sind. Die meisten Unternehmen sind stark in der Ratio, aber schwach auf der Emotionsseite. Für echten Schub müssen jedoch sowohl emotionale als auch rationale Zustimmung hochgradig da sein.

Die Aufgabe des CPOs liegt also darin, emotionale Akzeptanz zu erzeugen. So wird der Wandel von den Emotionen der Betroffenen angetrieben, statt daran zu scheitern. Weil mathematische Logik und hierarchische Härte nicht funktionieren, müssen Unternehmen positiv-antreibende Gefühle wie Freude, Vertrauen und Leidenschaft bewusst verstärken.

Was die Medizin verrät: die Salutogenese

Wie diese Gefühle stimuliert werden können, offenbart ein Blick in die Salutogenese. In der Medizin bezeichnet sie die Entstehung und Erhaltung von Gesundheit im Sinne eines Zustands des Wohlbefindens, der Freude und der Sinnerfüllung. Diese Verfassung wird Kohärenzgefühl genannt und setzt sich aus drei Faktoren zusammen: Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit.

Sinnvoll, verstehbar und handhabbar sind

Ziele dann, wenn Führungskräfte den Mitarbeitern vermitteln können, was sich konkret für sie verändert, wie die Umsetzung funktioniert und was es ihnen und dem Unternehmen bringt. Sind Einschnitte unumgänglich, ist es Transparenz ebenso. Wer aus Mangel an Mut oder aus Berechnung glaubt, eine geringere Zahl Betroffener im Unklaren lassen zu dürfen, muss mit der inneren Verweigerung aller umgehen.

Der Schritt zur Veränderungsexzellenz

Trotz der geschilderten Umstände ist es CPO Müller mit Beharrlichkeit, Offenheit und permanenter Kommunikation gelungen, seine Ziele zu erreichen. Zugleich hat er auch verstanden, dass nicht nur sein Bereich, sondern das gesamte Unternehmen nach dem digitalen Umbruch nicht wieder in den Lethargie-Modus zurückkehren darf. Der Wandel der Welt ist längst zum Dauerzustand und die Veränderungsbereitschaft des Unternehmens zur Überlebensfrage geworden.

Diese ständige Bereitschaft zum Wandel heißt Veränderungsexzellenz. Veränderungsexzellente Unternehmen gehen mit Chancen und Bedrohungen gleichermaßen neugierig und gelassen um, damit sie das Gute realisieren und das Gefährliche abwehren können. Bei ihnen ist der Wandel eine virtuos beherrschte strategische Fähigkeit mit tiefer Vorausschau und täglichen Handlungsoptionen. Nur so können sie dauerhaft attraktiv und erfolgreich sein: für lukrative Kunden, verlässliche Partner und begeisterte Mitarbeiter, die jeden Tag als Abenteuer begreifen – ohne Angst, immer neue Wege für den Erfolg zu gehen.

Der Autor

Dr. Dieter Lederer,
Unternehmensberater in Ludwigsburg