

Unternehmen und Digitalisierung

**Systemische Organisationsentwicklung als Führungs- und
Gestaltungselement erfolgreicher digitaler Transformationsprozesse**

Digitalisierung 4.0

Arbeitswelt 4.0

Bildung 4.0

Chemie 4.0

Führung 4.0

Industrie 4.0

Logistik 4.0

Mensch 4.0

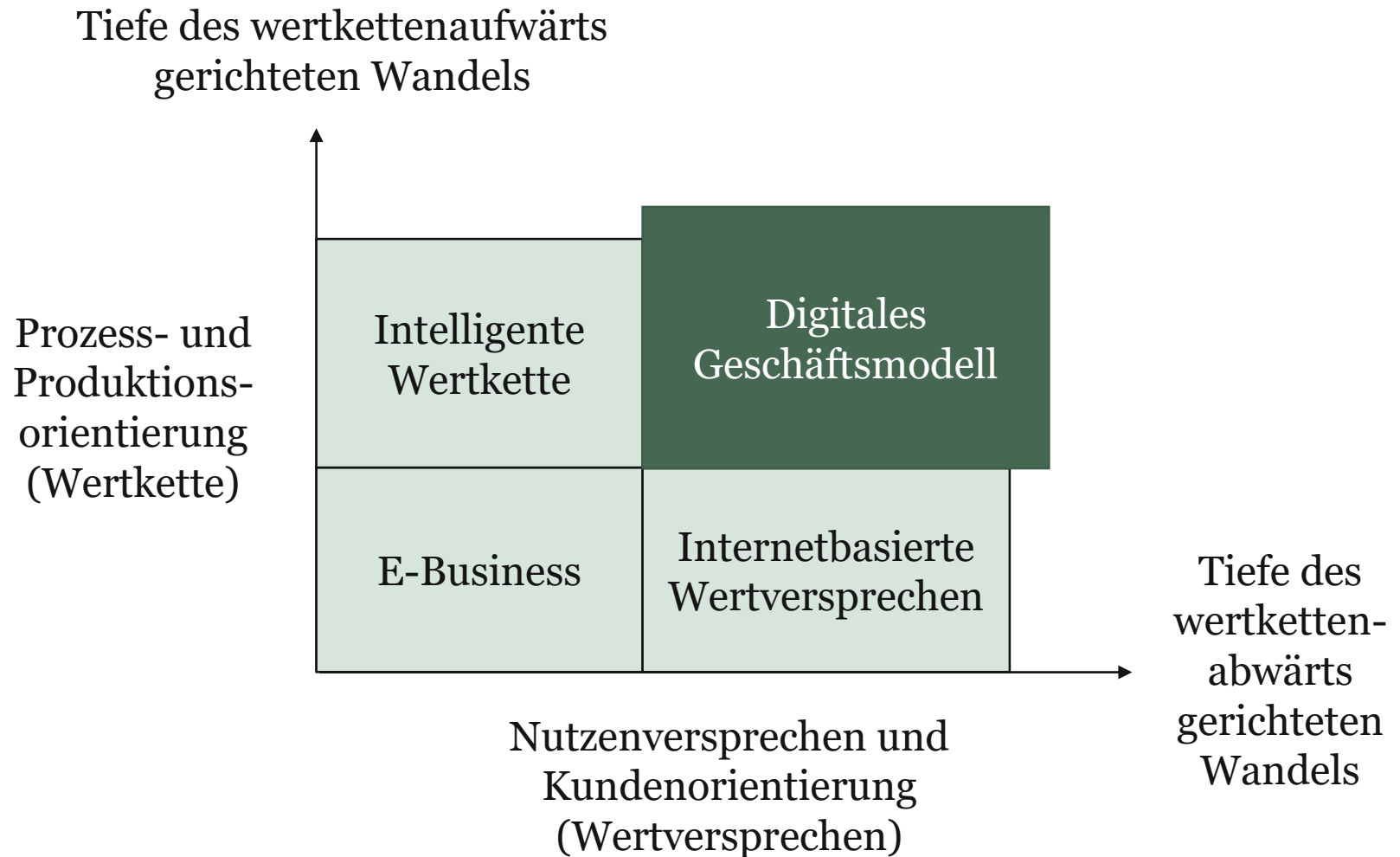
...



Themen

- Wertkette: vier Formen der Digitalisierung
- Die Bedeutung von Services und Servicesystemen
- Regulierung und rechtliche Aspekte
- Digitale Transformationsprozesse anstossen, führen und gestalten
- Unternehmensführung – Veränderungsmanagement – Systemische Organisationsentwicklung
- Erfolgsfaktoren für das Führen von Veränderungsprozessen / einer digitalen Transformation

Wertkette: vier Formen der Digitalisierung¹



¹ Vgl. Sauer, Dopfer, Schmeiss und Gassmann (2016, S. 23).

Die Bedeutung von Services und Service-systemen²

Dienstleistungen sind zentrale Elemente der Wertschöpfung von Unternehmen und Kunden.

Auch Güter können als Distributionsmechanismus zur Bereitstellung von Dienstleistungen gesehen werden.

Die Digitalisierung macht es schon heute möglich, neue Dienstleistungen durch innovative Dienstleistungssysteme anzubieten. Damit werden wiederum neue Geschäftsmodelle möglich.

Potenzial der Dienstleistungsperspektive bewusst machen; nicht auf der Strecke bleiben.

² Vgl. Li, Peters und Leimeister (2016, S. 29).

Regulierung und rechtliche Aspekte³

Digitale Transformationsprozesse haben dem geltenden rechtlichen Rahmen zu entsprechen.

Kommende Erlasse in Entwicklung vorwegnehmen.

Rechtliche Risiken zeitnah erkennen, sonst drohen Fehlplanungen und Verluste. Aber Freiräume nutzen.

Die technische Entwicklung läuft Regulierungen voraus.

Gesetze und Normen nach Möglichkeit mitgestalten.

Im Sinne eines Wettbewerbsvorteils freiwillig über den rechtlichen Rahmen hinaus zertifizieren.

³ Vgl. Schulz und Staben (2016, S. 147).

Digitale Transformationsprozesse: Grundvoraussetzungen

Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen umfassenden digitalen Transformationsprozess sind primär

- die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden (Schweer & Seidemann, 2015, S. 130),
- die Strategie und die Fähigkeit des strategischen Denkens (Rogers, 2017, S. 263) sowie
- eine vertrauensvolle Kommunikation und ein kompetentes Change Management-Team, ausgestattet mit den nötigen Ressourcen (Lippold, 2017, S. 444).

Digitale Transformationsprozesse: anstossen, führen und gestalten

Um im genannten Sinne rasch arbeitsfähig zu werden und zu bleiben, ist aus organisationaler Sicht die Installation eines ständigen Organisationsentwicklungsprozesses angezeigt.

Dies in Ergänzung, im Abgleich und in Unterstützung zum bestehenden Prozess der dynamischen strategischen Unternehmensführung (vgl. Pümpin, 1992).

Insbesondere der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung gilt als Methode hoher Leistungsfähigkeit und Bedeutung (vgl. Steiger, 2013, S. 275).

Strategische Unternehmensführung und Organisationsentwicklung kombiniert⁴

Organisationsentwicklungsprozess A



Organisationsentwicklungsprozesse B und C

⁴ Quelle: eigene Darstellung.

Systemische Organisationsentwicklung: ein Element der Unternehmensführung

- Systemisches Denken stützt sich auf Erkenntnisse der Systemtheorie; an die Stelle geradlinig kausaler Erklärungen treten zirkuläre Erklärungen, statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet (vgl. Häfele, 2015, S. 23).
- Systemische Organisationsentwicklung ist eine Methode des Veränderungsmanagements (vgl. Steiger, 2013, S. 269).
- Veränderungsmanagement ist ein zentrales Element der Unternehmensführung.

Systemische Organisationsentwicklung: Methode und Grundsätze⁵

- Gesteuerter Entwicklungs- und Veränderungsprozess eines Unternehmens unter Einbezug der Betroffenen und unter Wahrung der bestehenden Hierarchie
- Ganzheitliches, systemisches Organisationsverständnis
- Weiterentwicklung vom Bestehenden aus – unter Aufnahme von neuem Wissen und externen Perspektiven
- Vorwegnahme unerwünschter Rückwirkungen
- Anstreben nachhaltiger Lösungen
- Umsetzung mit Instrumenten der Unternehmensführung

⁵ Vgl. Steiger (2013, S. 274).

Organisationsmodell⁶

Finanzen
Technik
Räume

Technisch-wirtschaftliche Ressourcen: Sicherstellen von Funktionsfähigkeit und Stabilität. Wahrnehmen von Handlungsoptionen.

Strukturen
Prozesse
Funktionen

Ordnung: Formaler Rahmen für das Handeln. Aufbauorganisation. Zuweisung von Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen. Rollenerwartungen.

Menschen
Ethik
Kommunikation

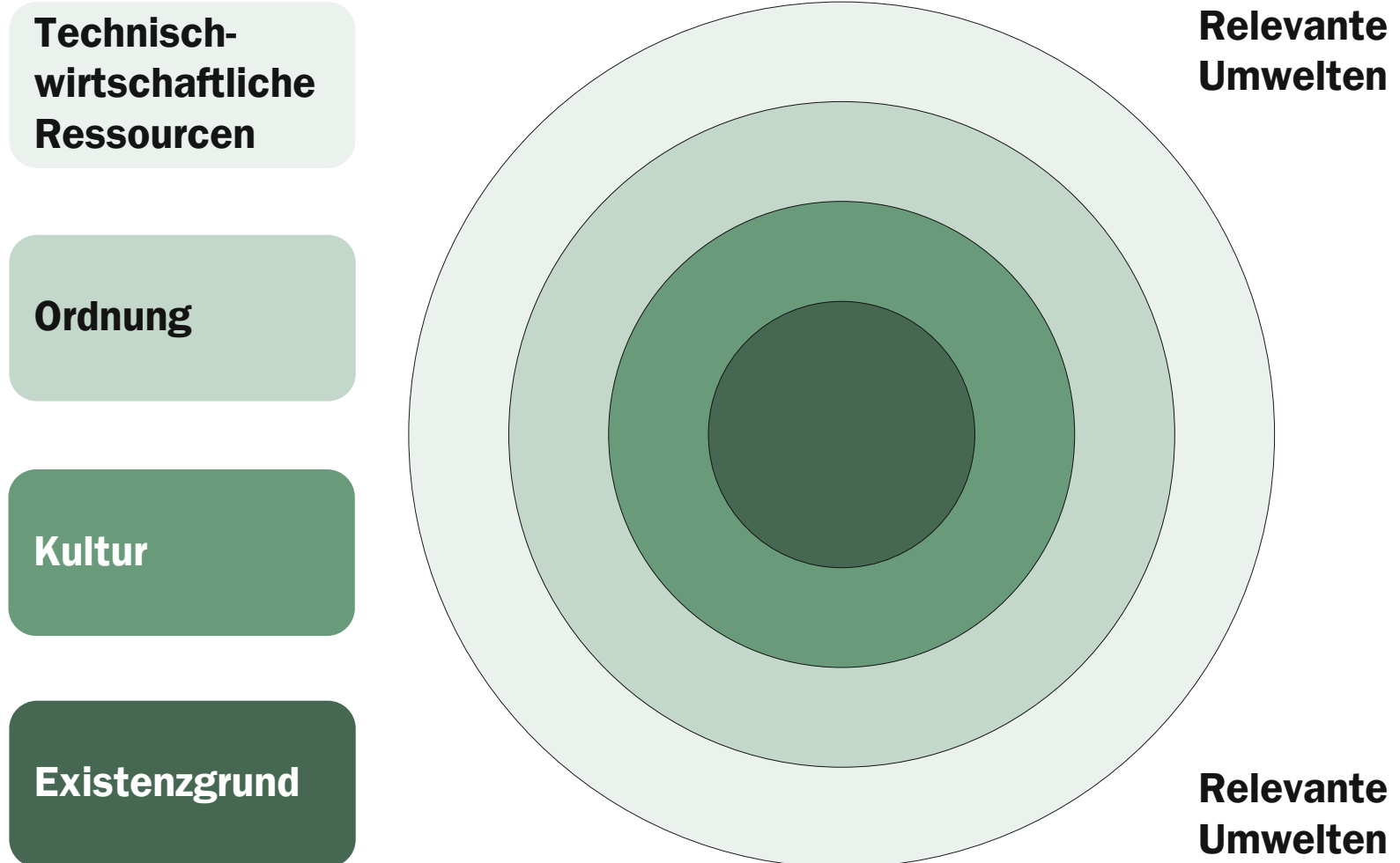
Kultur: Geprägt durch die in der Organisation in der Gegenwart und Vergangenheit handelnden Menschen mit ihren ethischen Einstellungen.

Kerngeschäft
Identität
Absicht

Existenzgrund: Was wir können, wer und was wir sind, was wir wollen. Unsere Einmaligkeit, unsere Sache, unser Selbstverständnis.

⁶ Vgl. Häfele (2015, S. 53).

Organisationsmodell⁷



⁷ Vgl. Häfele (2015, S. 52).

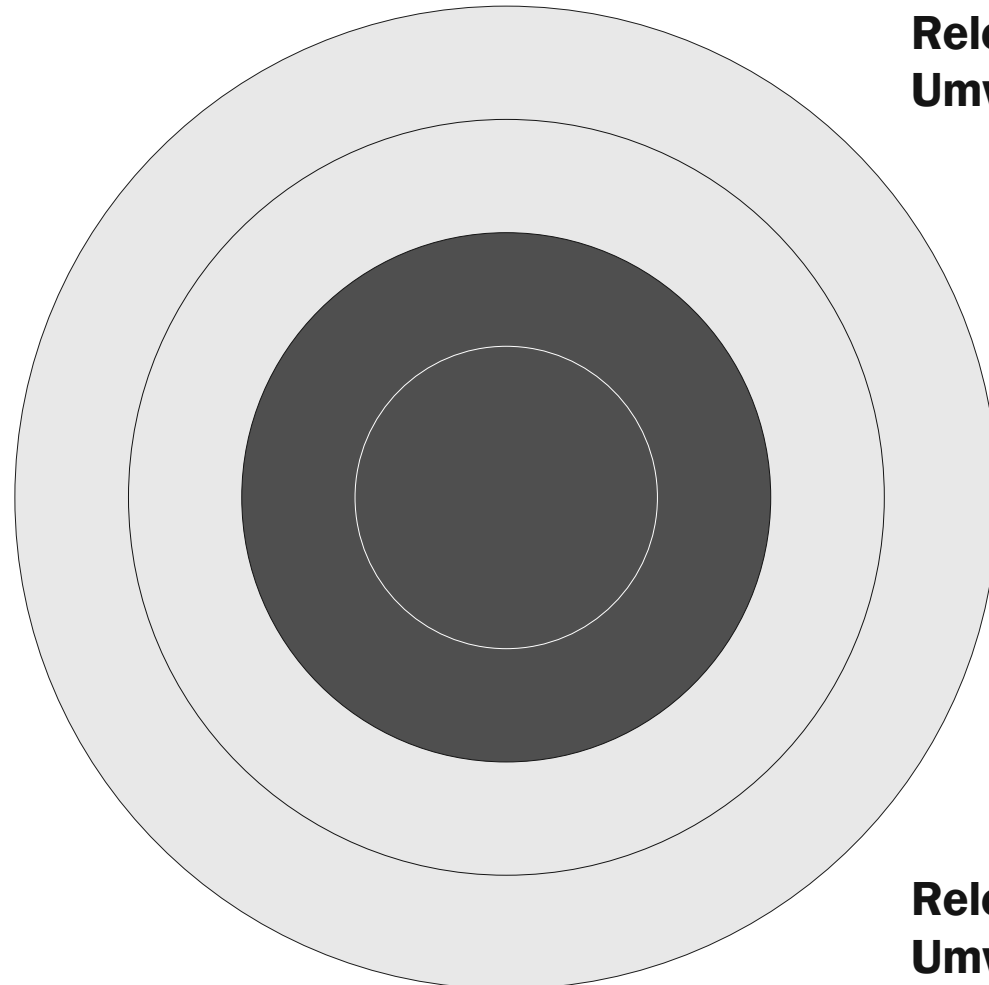
Organisationsmodell⁸

Oberflächenstruktur

Die Anatomie der Organisation verändern.

Tiefenstruktur

Den Wesenskern der Organisation entwickeln.



⁸ Vgl. Häfele (2015, S. 52).

Organisationsmodell: Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur⁹

- Die Oberflächenstruktur bezieht sich auf den Aufbau, auf die Form, auf die Funktionsweise und Effizienz der Organisation. Veränderungen erfolgen zum Beispiel nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen, technischen oder informationstechnischen Kriterien.
- In der Tiefenstruktur liegt das Wesen der Organisation mit ihrem Existenzgrund, ihrem Kerngeschäft mit den zugehörigen Leistungen, ihrer Effektivität und Kultur.
- Bei Veränderungen müssen die Oberflächenstruktur wie auch die Tiefenstruktur bearbeitet werden; unter Einbezug der relevanten Umwelten.

⁹ Vgl. Häfele (2015, S. 51).

Systemische Organisationsentwicklung: Einsatzfelder

Systemische Organisationsentwicklung eignet sich für die

- Beurteilung von Entwicklungen der relevanten Umwelten (Gesellschaft, Politik, Märkte, Technologien etc.) und ihrer Bedeutung für das Unternehmen oder für die
- Entwicklung, Planung, Umsetzung und Evaluation der (1) Unternehmensstrategie, (2) Angebotspalette (Produkte, Dienstleistungen etc.), (3) Organisation oder (4) Unternehmens- und Führungskultur.

Erfolgsfaktoren für das Führen von Veränderungsprozessen allgemein

Erfolgsfaktoren, herausgefiltert aus Theorien und empirischen Studien (Erfahrungswissen)¹⁰:

1. Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein schaffen
4. Klare Haltung der Führung
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement

¹⁰ Gerhardt und Frey (2006, S. 50, zitiert nach Steiger, 2013, S. 283).

Erfolgsfaktoren für das Führen von Veränderungsprozessen allgemein

Fortsetzung¹¹:

7. Projektorganisation und Verantwortlichkeit
8. Hilfe zur Selbsthilfe; Qualifikation der Beteiligten
9. Schnelle erste Erfolge
10. Flexibilität im Veränderungsprozess
11. Controlling des Prozesses
12. Sorgfältige Verankerung der Ergebnisse der Veränderung

¹¹Gerhardt und Frey (2006, S. 50, zitiert nach Steiger, 2013, S. 283).

Erfolgsfaktoren für das Führen einer digitalen Transformation im Besonderen

Die 14 Punkte nach Gassmann und Suter (2016, S. 11):

1. Kundenerkenntnisse im Kern
2. Starke Vision entwickeln
3. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln
4. High-Performance-Teams fördern
5. Permanentes Lernen forcieren
6. Agilität in der Entwicklung stärken
7. Silos überwinden

Erfolgsfaktoren für das Führen einer digitalen Transformation im Besonderen

Fortsetzung:

8. Gesamte Organisation energetisieren
9. Zelte statt Paläste aufbauen
10. Lean-Start-up-Mentalität fördern
11. Strategische Partnerschaften aufbauen
12. Kampf um die Talente gewinnen
13. Quick Wins realisieren
14. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren

Literaturverzeichnis

- Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.). (2016). *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien*. München: Hanser.
- Häfele, W. (Hrsg.). (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Li, M., Peters, C. & Leimeister, J. M. (2016). Digitale Service-Systeme. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 29–38). München: Hanser.
- Lippold D. (2017). *Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel*. Berlin: De Gruyter.
- Pümpin, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern: Haupt.

Literaturverzeichnis (Fortsetzung)

- Rogers, D. L. (2017). *Digitale Transformation: Das Playbook* (1. Auflage). Frechen: Mitp.
- Sauer, R., Dopfer, M., Schmeiss, J. & Gassmann, O. (2016). Geschäftsmodell als Gral der Digitalisierung. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 15–27). München: Hanser.
- Schulz, W. & Staben, J. (2016). Regulierungsradar: Recht und Internet. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 147–154). München: Hanser.
- Schweer, D. & Seidemann, S. (2015). Die neue Macht – digitale Freiräume. In T. Sattelberger, I. Welpé & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (1. Auflage, S. 129–134). Freiburg: Haufe.

Literaturverzeichnis (Fortsetzung)

Steiger, T. (2013). Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 2, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 267–284). Berlin: Springer.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Peter Widmer
Managementberatung GmbH
Giessereistrasse 5
CH-8005 Zürich

+41 79 654 67 17
mail@peterwidmer.biz
www.peterwidmer.biz