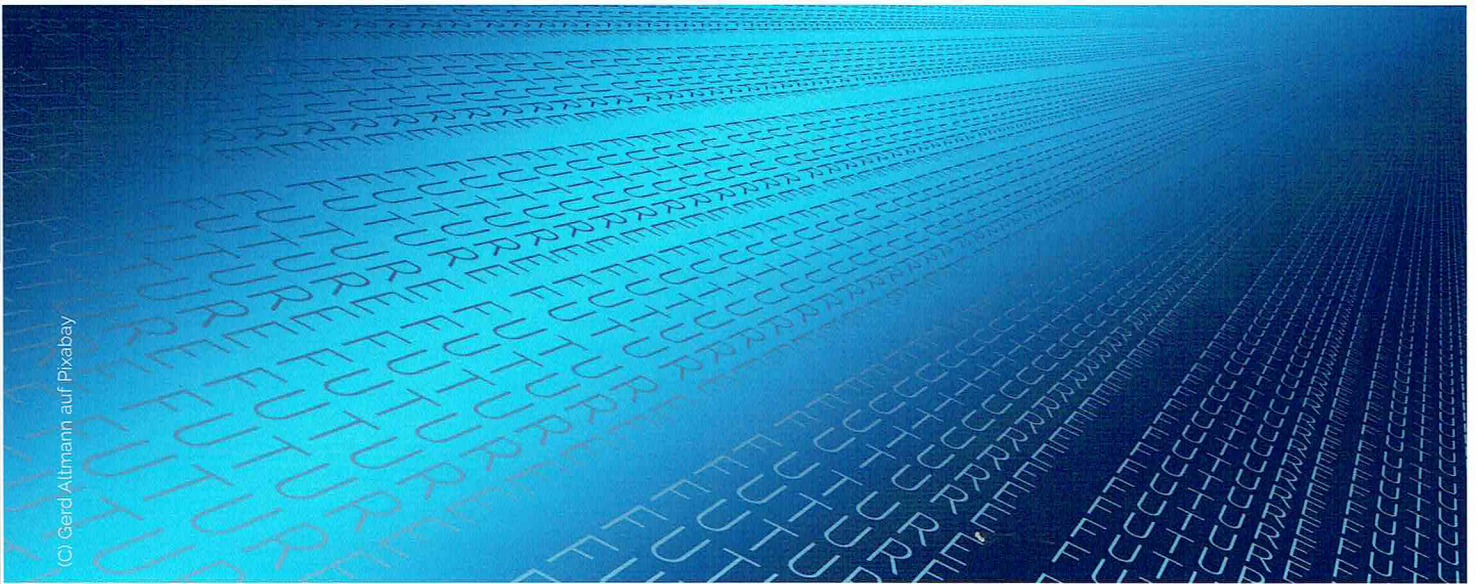


Der Weg nach Digit@lien: ag

Die Herausforderungen in Sachen Digitalisierung bleiben erheblich, auch 30 Jahre nachdem Tim Berners-Lee das WorldWideWeb-Projekt veröffentlichte. Aktuelle Diskussionen um New Work, Home-Office und Digitalunterricht zeigen, dass die Fähigkeiten digitaler Technologien einen erheblichen Vorsprung gegenüber der Entscheidungsgeschwindigkeit in vielen Institutionen aufweisen. Für Organisationen, die auch im Digitalzeitalter erfolgreich und führend in ihrem Feld sein wollen, gilt daher nach wie vor: Digital Business Leadership benötigt mutige Unternehmensführung, eine Re-Fokussierung auf Kunden- und Nutzerbedürfnisse sowie eine erhebliche Weiterentwicklung von Vision, Geschäftsmodell, Organisation und IT.



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

Transformationswissen ist im Überfluss vorhanden

Die gute Nachricht: Die benötigten Werkzeuge, Vorgehensmodelle und Fallstudien erfolgreicher Transformation sind mittlerweile breitflächig vorhanden. Unzählige Artikel und Whitepaper sind dazu geschrieben und Fachkonferenzen ausgerichtet. Oder anders gesagt: Was sich als persönliche Überzeugung durch eine Dauerbespielung der deutschen Management-Eliten auf Konferenzen und in Fachforen sowie im Kreis intimer In-house-Workshops in den letzten Jahren nun (endlich!) in den Köpfen festgesetzt hat, ist nun (endlich!) auch strategisch fixiert. Daraus folgend sind Geschäftsmodelle zu überdenken sowie neue Produkte und Dienste zu entwickeln. Arbeit will neu organisiert werden. Den strategisch akzeptierten Fakt der digital-induzierten Veränderungsnotwendigkeit gilt es nun – wohl oder übel –, in die operative Realität zu überführen. Das hat viel mit organisationalem Wandel zu tun, aber auch mit einer zentralen Grunderkenntnis: „Jedes Unternehmen wird sich – in unterschiedlichem Ausmaß – zum Software-Unternehmen entwickeln müssen. Wichtig ist dabei, dass auch die Rahmenbedingungen in Deutsch-

land in eine Richtung entwickelt werden, die die Entwicklung einer Digital Business Leadership von Unternehmen nachhaltig unterstützt.“ [1]

Evolution statt Revolution?

So simpel und einleuchtend, wie diese Schlussfolgerung klingen mag, so schwierig und konfliktbehaftet gestaltet sich ihre praktische Realisierung. Gesamtgesellschaftlich hinkt Deutschland in Sachen Breitbandausbau und Netzverfügbarkeit anderen Staaten hinterher. Noch immer, auch wenn die Initiativen rund um 5G und ein Corona-bedingt forciertes Netzausbau zumindest für die nächsten Jahre hoffen lassen. Nach aktuellen Berechnungen des Bitkom fehlen in Deutschland zudem ca. 125.000 Stellen in der IT. Nicht ohne Grund geben nahezu alle digital aktiven Unternehmen den akuten Fachkräftemangel als größtes Wachstums- und Transformations-Hemmnis an.

In den letzten Jahren hat es zugegebenermaßen Detailverbesserungen gegeben. Allein der große Wurf,

ile Unternehmensstrukturen

die großflächig angelegte Veränderungs- und Transformationsbewegung, fehlt in Deutschland. Vielmehr: Veränderung mit angezogener Handbremse. Die wesentlichen Grundannahmen sollen bitte nicht zu sehr hinterfragt und etablierte Strukturen erst recht nicht einer Gefahr durch Wandel ausgesetzt werden. So erscheint der Grundtenor vieler Diskussionen. Evolution statt Revolution. Eine denkbar zeitraubende Art der Erneuerung, die sich als Leitgedanke folgerichtig auch in der Politik spiegelt. Und hier kommen wir an den Kern der aktuellen Problemlage der digitalen Transformation: Deutschland besitzt ein Umsetzungsproblem, sowohl in Sachen Geschwindigkeit als auch in Hinblick auf Reichweite und Konsequenz der Bemühungen. Im Kontext des Jahres 2016 liest sich das wie folgt: „Zusätzlich gehört vor allem auch ein innovationsfreudigeres unternehmerisches Handeln zu den unverzichtbaren Triebkräften einer digital führenden Organisation. Denn eine überzeugende digitale Vision, ausgereifte digitale Strategien und wertschöpfende Geschäftsmodell-Initiativen sind lediglich die unverzichtbaren Ausgangspunkte zum Aufbau einer Digital Business Leadership. Sie können aber nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie in konkrete Handlungen überführbar sind, intern gut koordiniert werden und im Unternehmen langfristig eine tiefe Verankerung erfahren.“ [1]

Axel Springer, Otto Group & Ing-DiBa als namhafte Vorreiter

Beispiele groß angelegter Transformationsprogramme gibt es: Dazu gehört der Weg der Axel Springer SE zu einem Digital Leader. Auch die Otto Group ist ein gut dokumentiertes Beispiel, noch dazu im Kontext agiler und selbstorganisierter Arbeitswelten. Aber auch die ING-DiBa gilt es, als agil arbeitender Vorreiter im Digital Banking nicht zu vergessen. Viele Digital-Startups leben zudem vor, was gedanklich fixiert, aber in den verkrusteten Strukturen und Handlungswelten einiger Institutionen partout nicht anzukommen scheint.

Doch weshalb bleiben in der Breite der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft Digitalisierungsvorhaben

bei Lippenbekenntnissen und Strategiepapieren hängen? Die Erfahrung zeigt: Spätestens nach dem ersten „Digital High“ in Folge eines energiegeladenen Workshops entsteht das, was man mit den „Mühen der Ebene“ klassifizieren könnte. Auf einmal geht es nämlich ans Eingemachte. Bestehende und meist noch erfolgreiche Geschäftsmodelle gilt es zunächst einmal zu verstehen, hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit zu hinterfragen und schließlich auf mehreren Ebenen (Stichwort: 3-Horizonte-Modell) in die Zukunft zu denken.

Dies ist intellektuell anstrengend und kostet wertvolle Zeit, die im Tagesgeschäft leider für viele Beteiligte allzu oft besser angelegt erscheint. Zudem müssen weitere Entscheidungsebenen eingebunden, folgend hitzige Diskussionen über das Geht/Geht-Nicht geführt und schließlich etablierte Grundannahmen der Organisation überdacht werden. Spätestens hier kommt es zu politischen Auseinandersetzungen um Macht und Einfluss. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die erfolgversprechende digitale Zukunft der Organisation, sondern das Absichern individueller Errungenschaften. Verhindern, verzögern, verändern – die drei „Vs“ des Innovationsmanagements kommen in allen Spielarten zum Einsatz. Mal offener, mal im verdeckten Kleid des Mitwirkens.

Digital-verantwortliche Personen: Was können Chief Digital Officer & Co. leisten?

Organisationen behelfen sich in der Regel mit zweierlei Lösungsstrategien, um den strategisch forcierten Willen in die Umsetzung zu bekommen. In der gängigen Lesart des „Digital Transformation Playbook“ benennen sie digital-verantwortliche Personen, Leiter Digitalisierung, Chief Digital Officer usw., denen alles Weitere anvertraut wird. Diese Positionen werden im positiven Fall mit weitreichenden Kompetenzen und zumindest nicht selten auch mit erheblichen Budgets ausgestattet. Allein die faktische Durchsetzungskraft bleibt oftmals den individuellen Charakteren der beteiligten Individuen und dem ständig sichtbaren „Top-Management-Support“ überlassen.



Das Buch zum Thema

Ralf T. Kreutzer, Tim Neugebauer, Annette Pattloch
Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management

328 Seiten, 54,99 Euro, ISBN: 978-3-65811-9-133, Springer Gabler 2016

Der Digitalisierungserfolg wird abhängig von der Durchsetzungs- und Überzeugungskraft der beteiligten Führungskräfte. Sind diese Veränderungskräfte nicht stark genug ausgeprägt – meist deshalb, weil das operative Tagesgeschäft einfach noch viel zu lukrativ erscheint –, besteht die Gefahr, dass Organisationen auf Grund der Triebkräfte und Machtstrukturen im Status quo verharren. Die digitale Transformation wird entweder offiziell oder zumindest indirekt ad acta gelegt. Im besten Fall kommen alle weitreichenden Transformationsbemühungen erst nach Installation einiger Tools zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit, einer Optimierung der firmeninternen Prozesse und einem gut gemeinten Website-Relaunch zum Erliegen.

Vom klassischen Machtgefüge zum agilen Arbeiten

Viel zu selten finden Unternehmen hingegen – meist ausgehend von merklichen externen Angriffen auf die bestehenden Strukturen –, Mittel und Wege herkömmliche Machtgefüge zu überwinden und in eine Phase primär agiler und selbstorganisierender Arbeit überzugehen. Nach anfänglicher Skepsis entsteht im Idealfall eine geteilte Überzeugung, gefolgt von ersten positiven Entwicklungen aufgrund mutiger Experimente. Die Digitalisierung wird folglich als Chance begriffen, neue Motivation wird geschaffen und ungekannte Energien werden freigesetzt. Aus einem kurzfristigen angelegten Wandlungsprozess zum Thema Digitalisierung entsteht eine flexible und lernfähige Organisation, die ständigen Wandel akzeptiert und dafür Mittel und Wege des Umgangs findet: „Ständiger Wandel ist ein zentraler Rahmenfaktor, und Innovationen zur Anpassung an neue Umfeldbedingungen sind keine zeitlich begrenzte Aktivität mehr, sondern müssen kontinuierlich erfolgen. Vor diesem Hintergrund stellt die

Unternehmenskultur den Fixpunkt und Anker des Agierens der gesamten Organisation dar.“ [1]

Apropos Unternehmenskultur und Menschenbild: Die Selbsterfahrung der Corona-bedingten und nun temporär nahezu verpflichtend geregelten Arbeit im Home-Office sind aus Sicht der Organisation ein perfekter Test. Wer im Jahr 2021 noch immer der Meinung ist, dass verteiltes Arbeiten aufgrund der subjektiv wahrgenommenen Effizienz- und Kontrollverluste per se nicht möglich oder – wenn überhaupt – dann maximal zähneknirschend hinzunehmen ist, dem ist leider in Sachen Digital Business Leadership nicht mehr zu helfen. Nicht nur haben sich Anspruchs- und Wertekategorien bei den dringend benötigten Fachkräften gewandelt, auch generell bleibt eine solche Führungskultur mit einem fragwürdigen Menschenbild verbunden. Anders und im Sinne Douglas McGregors „X-Y-Theorie“ gesagt: „Digital führende Unternehmen, die primär den Grundsätzen der Theorie Y und nicht der Theorie X folgend agieren, setzen grundsätzlich voraus, dass Menschen eine starke intrinsische Motivation besitzen und wertvolle Beiträge zur Erreichung der (richtigen) digitalen Vision leisten möchten. Eigenverantwortung, Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmtheit sind die Kriterien, an denen es sich auszurichten gilt.“ [1]

Es ist diese Ebene, die nach den Erfahrungen der letzten Jahre am häufigsten Probleme bereitet und nicht selten die gut gemeinten Digitalisierungsprogramme im Keim ersticken lässt. Organisationen, die digital erfolgreich sein wollen, müssen zwingend mit einem positiven Menschenbild agieren, sich von Command-and-Control verabschieden und endlich denjenigen Vertrauen schenken, die nah am Problem sind. Schließlich beginnt und endet die Reise der digitalen Transformation an den eigenen Organisationsstrukturen.

Quelle:

[1] Ralf T. Kreutzer, Tim Neugebauer, Annette Pattloch: Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management. SpringerGabler. 2016



Der Autor:

Tim Neugebauer ist Mitgründer und Geschäftsführer der DMK E-BUSINESS GmbH. Dort verantwortet er die Bereiche Strategie, Beratung und Marketing/Vertrieb. Als Senior Digital Business Consultant und Agile Coach ist er seit Unternehmensgründung aktiv in Digitalisierungsprojekten für Unternehmen und öffentlichen Institutionen tätig. Thematische Schwerpunkte sind: digitale Transformation, digitale Geschäftsmodelle, Agilität sowie Fragestellungen dualer Organisationsprinzipien.

✉ neugebauer@wissensmanagement.net