

Digitalisierung - Die Herausforderungen an die Unternehmensorganisation stehen noch bevor

DI Gustav Kichler, November 2016

Die Digitalisierung verändert nicht nur Produkte und Geschäftsmodelle (1), sie führt auch zu tiefgreifenden Veränderungen in der Organisation der Unternehmungen. In jeweils rund drei Viertel der Unternehmen beschleunigt die Digitalisierung die Kommunikation mit Kunden (79 Prozent) oder intern unter den eigenen Mitarbeitern (75 Prozent). Zwei Drittel stellen fest, dass ihre Organisation flexibler geworden ist (63 Prozent), mehr als jedes zweite Unternehmen (55 Prozent) sieht eine höhere Effizienz (2). Dennoch zeigt sich, daß diese Effekte in der Organisationsentwicklung der Unternehmen keine entsprechende Berücksichtigung finden. Die Organisationsstruktur bleibt unverändert.

Althergebrachte Organisationsmodelle taugen nicht mehr

In vielen Betrieben herrschen immer noch tayloristische Organisationsformen mit bekannten Konzepten der Linien- oder Matrixorganisation vor. Solche Organisationsstrukturen können aufgrund der ausgeprägten Arbeitsteilung und den vielen daraus resultierenden Schnittstellen mit dem dazugehörigen Spezialistentum und der auftretenden Bürokratisierung nicht den Ansprüchen an eine digitalaffine, wettbewerbsfähige Organisationsform gerecht werden.

Der notwendige Veränderungsansatz ist eine Neuausrichtung der gesamten Unternehmensentwicklung und -gestaltung entlang der Wertschöpfungskette über Organisations- und Systemgrenzen hinweg.

Abkehr vom Silodenken

Der strukturelle Aufbau eines Unternehmens muss sich an den betrieblichen Prozessen orientieren. Dabei erfolgt eine Schwerpunktverlagerung des Unternehmensgeschehens vom Abteilungs- und Bereichsdenken hin zum Prozessdenken mit dem Mitarbeiter als Mitdenker und Mittelpunkt der Geschäftsprozesse; dies verbunden mit einem hohen Gestaltungs-, Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum. Traditionell gewachsene Bereichs- und Funktionsgrenzen werden zugunsten einer durchgängigen Betrachtung der Prozesse auf-

gebrochen. Silodenken gehört der Vergangenheit an, hierarchische Aufbauorganisationen verlieren an Bedeutung, selbstorganisierte Einheiten etablieren sich.

Herausforderung: Flexibilität der Arbeitsorganisation

Um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, den veränderten Kundenwünschen zeitadäquat gerecht zu werden und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern werden Wahlmöglichkeiten benötigt, mit denen die Unternehmen Betriebs- und Servicezeiten („always on“) sowie Arbeitsorte anpassen („everywhere“), und Mitarbeiter ihren Beruf besser mit dem Privaten vereinbaren können. Diese Wahlmöglichkeiten bestehen in den drei Dimensionen (siehe Abb. 1):

- Flexibilität des Arbeitsortes
- Flexibilität der Arbeitszeit und
- Flexibilität der Arbeitsstruktur

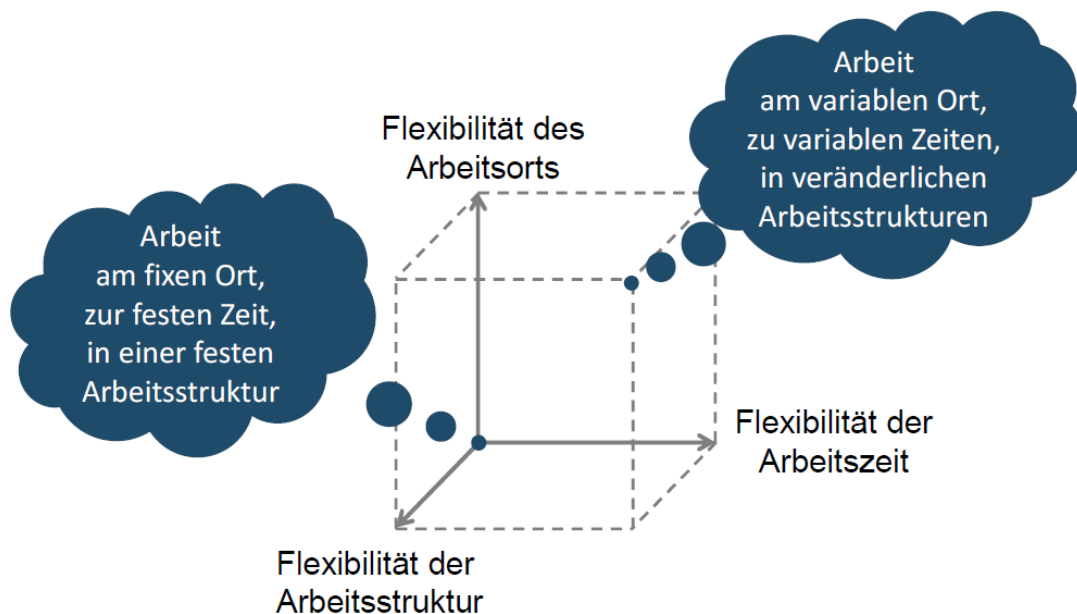


Abb.1 : Dimensionen flexibler Arbeit (Quelle: In Anlehnung an Spath et.al., 2003)

Um eine solche Flexibilität in der Unternehmensorganisation herstellen zu können sind auf der einen Seite rechtliche Hürden zu nehmen (z.B. Arbeitszeitgesetze), auf der anderen

Seite ist eine Vertrauenskultur zu etablieren, die selbstorganisierte Einheiten mit Führung auf Distanz erlauben und ermöglichen.

Radikale Änderungen der Unternehmensorganisation und Führungskultur

Wer an der digitalen Transformation der Märkte partizipieren will, muss zuerst die eigene Unternehmensorganisation transformieren. Von Spotify wird berichtet, dass dort praktisch alle herkömmlichen Kontrollinstanzen abgeschafft sind und jeder Mitarbeiter nach einem basisdemokratischen Mehrheitsvotum eigene Projekte initiiert. Dadurch ist es beispielsweise Spotify gelungen, die Verwertungsmechanismen in der Musikindustrie umzukrempeln. Die modernen Angebote passen besser zu den Bedürfnissen der heutigen Kundengeneration als der Verkauf von CDs- und Langspielplatten.

Experimentierfreude wird in sich ständig verändernden Märkten immer wichtiger als langfristige Pläne. Den Treibstoff für Innovationen liefern agile Teams, die die richtigen Mittel zur Interpretation von Daten einsetzen und sich dicht am Kunden bewegen. Hierzu ist eine bewegliche, schnelle Organisation nötig, um Kundenbedürfnisse besser antizipieren zu können und letztendlich Produkte und Dienstleistungen auf diese Bedürfnisse hin maßzuschneidern. Hilfreich dabei sind Methoden aus Scrum, also dem inkrementellen und iterativen Projektmanagement, Design-Thinking (Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit verschiedenen Hintergründen führt zu kreativeren Lösungen) oder Lean-Management. Holacracy³ stellt eine Unternehmensorganisationsform dar, die ohne Chef auskommt. Wo der goldene Mittelweg zwischen altem Dirigismus und experimentellen Formen der internen Mitarbeiterkooperation liegt, hängt vom Marktsegment und von der Demografie der jeweiligen Belegschaft ab. Was jedoch für jedes Unternehmen gilt, ist die Bedeutung digitaler Technologien als Katalysator für die Unternehmenstransformation. Und um diese kommt niemand herum.

Ein Lösungsansatz zwischen Alt und Neu: Ambidextre Strukturen

Holacracy als Führungsmodell wird schlichtweg nicht überall funktionieren. Und wozu denn alles ändern, wenn die bestehende Unternehmensstruktur doch bestens funktioniert, und das Geschäft doch (noch) sehr gut läuft? Die Gefahr besteht, daß gerade unter den alten Bedingungen erfolgreiche Unternehmen bei radikalen Veränderungen durch die Digitalisierung gegenüber innovativen Newcomern in das Hintertreffen geraten. Bestehende Unternehmensstrukturen reagieren zu langsam. Satttheit und Hybris auf Basis der eigenen, erfolgreichen Historie stellen eine große Gefahr dar. Trotz bestens ausgestatteter Finanzmittel und

Unternehmensstrukturen verlieren diese Unternehmen häufig ihre starke Position und werden von Innovatoren überholt.

Dies muß aber nicht zwangsläufig so sein. Organisationen können sich anpassen. Dazu bedarf es einer sehr guten Führung, die des „beidhändigen Managements“ (Ambidextrie) (4). „Beidhändige“ Organisationsstrukturen helfen Unternehmen bestehende Stärken weiter zu nutzen („Exploitation“) und gleichzeitig ganz neue Strukturen zu erkunden („Exploration“). Letzteres versetzt sie in die Lage, den disruptiven Teil der digitalen Transformation zu meistern.

Die Praxis ambidextrer Strukturen

Zur Realisierung organisationaler Ambidextrie bieten sich zwei Strategien an.

1. Strukturierung in Exploitations- und Explorationsabteilungen

Die Exploitationsabteilung lebt die organisationale Ausgestaltung wie bisher nach dem Motto, daß soziale Systeme im Zustand der Stabilität am effizientesten sind. Parallel dazu werden in einer Explorationsabteilung - z.B. ein Innovationslabor - neue Strukturen der Zusammenarbeit geschaffen, die gekennzeichnet sind durch:

- Prozessorientierung versus Abteilungsorientierung
- Teamarbeit in selbstorganisierten Einheiten
- Knowledge-sharing, Demokratisierung des Wissens
- Der Chef wird von den Teammitgliedern bestimmt

Die Erfahrung zeigt, daß ein gewisser Abstand dieser agilen Strukturen in Form der Trennung von den potentiell erstickenden Strukturen der Exploitationsabteilung sich positiv auf die Transformationskultur auswirkt. Immer öfter schwappt ein Teil der Explorationsabteilung auf andere Unternehmensteile über.

2. Zukauf von einem Start-up

Diese Strategie basiert auf dem Zukauf eines geeigneten Start-up-Unternehmens, welches ähnlich wie eine Explorationsabteilung agiert. Gute Dinge werden von der „Mutter“ übernommen, im schlimmsten Fall kann das Start-up wieder ausgegliedert und/oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder integriert werden. Für KMU's sind parallele Showcases, Innovation-Hubs und Lernbereiche, die später integriert werden können, ein guter Einstieg in die Transformation der bestehenden Organisationsstrukturen.

Die konkrete Steuerung ambidextrer Strukturen stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. In parallelen Strukturen – sei es parallele Abteilungen oder Kooperationen mit einem Start-up, besteht natürlich immer die Gefahr, daß die alte Welt die neue Welt abstößt. Daher müssen übergeordnete Managementstrategien sicherstellen, daß sich die verschiedenen Parallelbereiche nicht gegenseitig kannibalisieren, sondern stattdessen eine gemeinsame Optimierung ermöglichen.

Die CONSENZUM Managementberatung begleitet Unternehmen auf Ihrem Weg, Ihre Prozesse digitalisierungsfähig auszurichten. Hierbei steht vor allem die Unternehmensorganisation als solches mit allen Prozessen und Abläufen auf dem Prüfstand. Wir erarbeiten mit unseren Kunden Antworten auf wichtige, sich aus der Digitalisierung ergebende Fragen, die den Unternehmen erlauben, sich zeitgerecht auf die digitalen Herausforderungen unserer Zeit einzustellen.

Quellenhinweise:

- (1) Johann Fischl, Consenzum Newsletter, März 2016: Digitalisierung – der Veränderungsdruck auf bestehende Geschäftsmodelle
- (2) Bitcom-Studie: Digitalisierung verändert die Unternehmensorganisation, April 2015
www.bitkom.org/Presse/
- (3) Brian J. Robertson; Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, Verlag: Henry Holt & Co, 2015
- (4) O'Reilly, C.A., III. & Tushman, M.L. (2004). The ambidextrous organization. Harvard Business Review, 82(4), 74-81, 140

Gustav Kichler



CONSENZUM Managementberatung * DI Gustav Kichler

Lobaugasse 6 * 1220 Wien * Tel. +49. 6991. 390 95 54 *

E-Mail: kichler@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
