

Über die Bedeutung der Standortbestimmung in der digitalen Welt

Der technologische Fortschritt ist sehr bedeutend und formatiert jedes Unternehmen. Um trittsicher und agilen Weg in und durch die digitale Transformation gehen zu können, muss der Standort des Unternehmens bekannt sein. Über Hintergründe und Herausforderungen.

 DER AUTOR



Peter Opitz
Berater für Organisationsentwicklung, Opitz New Media

1. Ausgangslage. Seit Ende der 90er-Jahre wird im wahrsten Sinn des Wortes digitalisiert. Dabei geht es in der Quintessenz darum, zur Abschöpfung bedeutender Effizienz- und Effektivitätspotenziale das Papier als Leitmedium durch elektronische Medien zu ersetzen. Auch wenn etwa die Film- und Musikindustrie, die Medienbranche oder der Versandhandel bereits seit vielen Jahren radikale Veränderungen durchlaufen: In den meisten Sektoren und Branchen konnten bislang die Effekte der «Digitalisierung» in den einzelnen Abteilungen – den sogenannten Silos – relativ reibungsarm verarbeitet werden. Insbesondere war die IT-Abteilung gefordert, Infrastrukturen und Anwendungen zur Verfügung zu stellen, die der Ressourcenplanung, Automatisierung und Rationalisierung dienen sowie der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.

Nun aber stehen die bewährten Geschäfts-, Organisations- und Beziehungsmodelle in allen Sektoren und Branchen auf dem Prüfstand. Denn die heute zur Verfügung stehenden Rechenleistungen, Daten und Algorithmen haben eine Leistungskraft zur Vernetzung und Virtualisierung erreicht, die über elektronische Plattformen und mittels Automatisierung, Big Data, Bild- und Spracherkennung, Bots, Cloud Computing, erweiterte Realität, Internet der Dinge, Robotik, Kryptoassets, insbesondere Kryptowährungen und Smart Contracts, 3-D-Druck etc. unendlich viele Kombinationen in der Anwendung ermöglichen, ohne dass vorhersehbar ist, welche Techniken sich in welchen Kombinationen mit welcher Wirkung durchsetzen werden. Sicher ist aber: Die Effekte des Wandels kommen wellenförmig.

Während die erste Entwicklung als Umstellung von Papier auf elektronische Medien tendenziell linear verläuft, vergleichsweise träge und vorhersehbar ist, entfaltet sich die zweite exponentiell. Sie wird relativ spät erfahrbar, wirkt dafür umso heftiger mit einer alles durchdringenden, explorativen Qualität, die einen fundamentalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel ohne Ende in Aussicht stellt. Offensichtlich befinden wir uns in einer Phase grundlegender Veränderungen, die die Raum- und Zeitstrukturen, Eigentums- und Nutzungsrechte, Identität und Sein, Arbeit und Sinn infrage stellen.

2. Herausforderung für die Unternehmensführung. Das Digitale wächst in das Reale und umgekehrt. Die Hy-

bridisierung von Realität und Virtualität führt zu einer neuen organisationalen Wirklichkeit, die jedes Unternehmen formatiert. Automatisierung, elektronische Plattformen, umfassende Vernetzung sowie die Verschiebung und Neuordnung der Mensch-Maschine-Beziehungen adressieren und stressen als digitale Transformation immer alle Aspekte des Unternehmens. Die Wahrscheinlichkeit, dass die bisherigen Mitbewerber nicht die Mitbewerber von morgen sind, ist sehr hoch. Neben betriebswirtschaftlichen Grundsätzen rücken jetzt Mathematik, Informatik, Philosophie, Ethik und Psychologie zu zentralen Kompetenzen vor, ohne deren Einbezug sich der Weg in und durch die digitale Transformation schwierig, wenn nicht unmöglich gestaltet. Zweifellos führt eine ständig zunehmende Vernetzungsdichte auch dazu, dass die Grenzen intern, zu den Kunden und zum Umfeld durchlässiger werden und ständig neu kalibriert werden müssen. Immer mehr hängen die Dinge wie in neuronalen Netzen mit allen anderen Dingen zusammen.

Somit steht nun in jedem Fall die Unternehmensführung in der Pflicht, den guten und richtigen Umgang mit permanentem Wandel, dem Unbekannten und seinen Merkmalen zur zentralen Grösse für Unternehmensentwicklung zu machen. Dabei stellt sich für sie nicht nur die Frage, was der technologische Fortschritt mit «unserem» Unternehmen macht, sondern auch die Frage, was «unser» Unternehmen mit dem technologischen Fortschritt anfangen soll.

Digitale Transformation ist somit ein Veränderungsprozess, den es nicht nur auszuhalten, sondern aktiv mitzugestalten gilt. Es ist Aufgabe der Führung, das Unternehmen in der erforderlichen Um- und Weitsicht auf Komplexität, Unsicherheit und Volatilität einzustellen und somit «fit für die Zukunft» auszurichten. Für die Unternehmensführung geht es also darum, dafür zu sorgen, dass «unser» Unternehmen mit den erforderlichen Fähigkeiten und Dingen ausgestattet ist, um in jeder Hinsicht intelligent (agil) den Weg in und durch die digitale Transformation zu gehen.

Um «unser» Unternehmen «fit für die Zukunft» auszurichten, muss zunächst einmal die wichtigste Frage beantwortet werden: Wo befindet sich unser Unternehmen jetzt auf dem Weg in und durch die digitale Transformation? Wie gut ist unser Unternehmen auf permanenten Wandel einge-

Die Arbeit zur Ermittlung des Standorts löst einen Bewusstseinsprozess aus, der zur Reflexion, Simulation und Antizipation befähigt.



stellt? Um den eigenen Standort möglichst zuverlässig zu bestimmen, von dem aus die Weichen für die Zukunft gestellt werden, braucht es Orientierungshilfen, Koordinaten und Peilgrößen. Die Bestimmung der aktuellen Position ist also Bedingung, um zuverlässig über Ausrichtung und Ausprägung der organisationalen Weiterentwicklungen entscheiden zu können.

3. Modelle zur Ermittlung der digitalen Reife. Unternehmen sind meist sehr komplexe, arbeitsteilige und vernetzte Systeme. Sie erzeugen laufend Ereignisse, Objekte, Beziehungen, Entscheidungen und Handlungen, deren genauere Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sich nur erschliessen, wenn es gelingt, durch Komplexitätsreduktion Übersicht zu schaffen. Ende der 1990er-Jahre war das IT-Management angesichts rasanter IT-Entwicklungen sehr gefordert, den Überblick nicht zu verlieren und über Entscheidungshilfen zu verfügen für die Entwicklung, die Beschaffung und den Betrieb der Informationssysteme und der IT-Infrastruktur. Zu diesem Zweck wurden sogenannte Reifegradmodelle entwickelt. Als Vergleichsmaßstab konzipiert, sollen sie dem IT-Management über Benchmarking eine objektive Einschätzung ermöglichen, wo die IT ihres Unternehmens im Vergleich zur IT anderer Unternehmen steht und wie gut sie vergleichsweise ist. In der Folge wurden diese Reifegradmodelle für andere thematischen Schwerpunkte angepasst, insbesondere für Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement und Qualitätssicherung.

Seit sich vor etwa vier Jahren das Narrativ der «digitalen Transformation» im allgemeinen Sprachgebrauch durchgesetzt hat, werden zahlreiche Digital Maturity Models entwickelt, die helfen sollen, mittels Benchmarking den digitalen Reifegrad eines Unternehmens in seiner Gesamtheit zu ermitteln. Zahlreiche plattformbasierte Tools zur Ermittlung des digitalen Reifegrads werden von der öffentlichen Hand, Wirtschaftsverbänden, aber auch Soft- und Hardwareanbietern gratis angeboten mit dem Versprechen, innerhalb weniger Minuten den digitalen Reifegrad zu ermitteln. Hochschulen und Verwaltung entwickeln – häufig in Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen – entsprechende Modelle zur Standortbestimmung, wie auch alle grossen Beratungsunternehmen meist sehr aufwändige Reifegradanalysen anbieten.

4. Was es für die Ermittlung des eigenen Standorts im Umgang mit digitaler Transformation zu beachten gilt. Bereits die Arbeit zur Ermittlung des Standorts löst intern einen Bewusstseinsprozess aus, der die gemeinsame Vorstellungskraft über das Wesen der Transformation stärkt und somit zur Reflexion, Simulation und Antizipation befähigt. Voraussetzung für ein unverfälschtes Gesamtbild ist, dass sich das Unternehmen als dynamisches System ganzheitlich, also nicht selektiv, im Überblick sowohl aus der Management- wie auch aus der IT-Perspektive abbilden lässt.

Allein aus sich heraus ist kein Unternehmen in der Lage, eine aussagekräftige Standortbestimmung zu erstellen. Dafür benötigt es zwingend externe Begleitung, die dafür sorgt, dass nicht blinde Flecken den Blick auf das Wesentliche verstellen. Bei der Wahl des richtigen Reifegradmodells und des richtigen Partners sollte sich die Unternehmensführung von folgenden Überlegungen leiten lassen:

1. Kostenfreie Tools gibt es viele und in sehr unterschiedlicher Qualität. Sie können beim thematischen Einstieg helfen, für eine aussagekräftige Standortbestimmung sind sie jedoch (völlig) unzureichend.
2. Kein Unternehmen ist wie das andere. Benchmarking gibt wichtige Anhaltspunkte, ist jedoch nicht in der Lage, die unternehmensspezifische Wirklichkeit zu erfassen. Das Reifegradmodell sollte deshalb konzeptionell so aufgebaut sein, dass es die spezifische Situation des Unternehmens, ihre Core Story und ihre ganz besonderen Eigenschaften explizit mitberücksichtigt.
3. Eine aussagekräftige Bestimmung des aktuellen Standorts im Überblick erfordert eine schlanke Vorgehensweise für eine einfache und zeitnahe Erstellung innerhalb weniger Wochen.
4. Orientierung ist kein einmaliger, sondern ein wiederkehrender Vorgang. Über die regelmässige Fortschrittskontrolle erschliesst sich die digitale Welt immer besser und die Positionsbestimmungen werden laufend präziser. Entsprechend sollte das gewählte Reifegradmodell skalierbar sein.

Schliesslich spielen die Kosten zur Erstellung der Standortbestimmung eine Rolle. Auch hier gilt: Gutes muss nicht immer teuer sein.

Eine aussagekräftige Bestimmung des aktuellen Standorts erfordert eine schlanke Vorgehensweise.



Den vollständigen Artikel finden Sie online
www.netzwoche.ch