

CIO advisory

# auf dem weg zur digitalen organisation

etablierte strukturen und neue formen der  
zusammenarbeit harmonisieren





## klassische organisationen stoßen an ihre grenzen

Im Zeitalter der Digitalisierung entstehen in immer kürzeren Zyklen neue, innovative Produkte und Wettbewerber. Geschäftsmodelle werden angepasst und massive Investitionen in Startups getätigt – Märkte verändern sich. Aber auch Kunden und Mitarbeiter entwickeln eine andere Haltung zu Unternehmen, stellen immer häufiger Bestehendes in Frage. Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich strukturell dieser Dynamik zu stellen, um auch weiterhin am Markt bestehen zu können. Nicht umsonst herrscht seit einigen Jahren ein regelrechter Hype rund um agile Ansätze und Methoden. Doch es ist nicht alles agil, was agil erscheint.

### herausforderungen klassischer organisationsformen

Klassische Organisationen haben sich in der Vergangenheit häufig bewährt: Sie konnten über klare Befehlsketten wiederholbare Anforderungen effizient und mit hoher Qualität erfüllen. Hinsichtlich der heute am Markt erforderlichen Innovation und Geschwindigkeit zeigen sie jedoch Schwächen.

Sie sind wenig flexibel, erst recht nicht dynamisch, schon gar nicht adaptiv oder gar resilient – bis hin zur realen oder zumindest gefühlten Starre.

Kunden stehen häufig nur auf dem Papier im Mittelpunkt, nicht aber in den Abläufen. Effizienz und Kosten dominieren immer noch das Verständnis von geschäftlichem Erfolg.

Führung funktioniert top down, Teams arbeiten nach Ansage – oder eben nicht.

Klassische Organisationen tendieren zur Bildung von Silos und zur Abgrenzung. Dies spiegelt sich häufig sogar in den räumlichen Gegebenheiten wider.

### irrtümer rein agiler ansätze

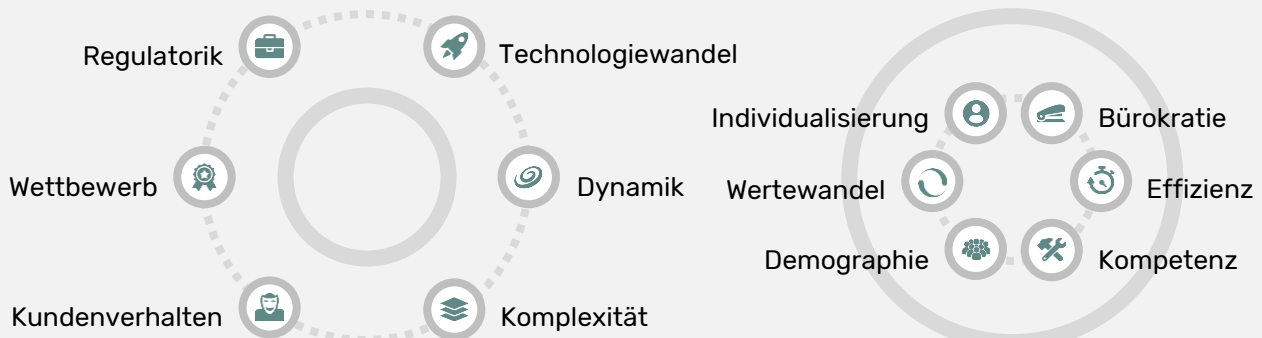
Agile Ansätze organisatorischer Transformation verfolgen häufig einen geradezu absolutistischen Ansatz: Sie setzen eine grundlegende Änderung aller Strukturen, Abläufe und Werte voraus – ohne einen Weg zurück.

Darüber hinaus negieren sie die Erfolge der bisherigen Organisation – Zukunft statt Tradition. Dies schürt Widerstände im Unternehmen auf allen Ebenen.

Klassische und agile Organisation schließen sich gegenseitig aus. Unternehmen stehen vor der Entscheidung: Entweder - Oder. Sie scheuen daher nicht selten die Investition in das Ungewisse, das nicht Planbare. Damit erstickt die Transformation noch bevor sie richtig begonnen hat.

Hinzu kommt, dass agile Organisationen immer noch praxiserprobte Steuerungsinstrumente vermissen. Steuerung wird als lästig angesehen.

### interne und externe faktoren erhöhen den veränderungsdruck



Externe Treiber dominieren häufig Überlegungen der Unternehmen, sich mit neuen Methoden zu befassen.

Auch intern steigt der Druck sich verändern zu müssen, um (zukünftigen) Anforderungen gerecht werden zu können.

Abb. 1: Interne und externe Faktoren für Organisationen



## digitale organisationen bringen alt und neu zusammen

Bei einer Digitalen Organisation handelt es sich um eine Organisationsform, die auf die sich stetig wechselnden Herausforderungen der Digitalisierung umgehend und angemessen reagieren kann. Im Gegensatz zur rein agilen Organisation koexistieren in ihr traditionelle Muster mit neuen, agilen, sozialen und innovativen Ansätzen.

Es geht dabei nicht um Technologie. Im Fokus stehen vielmehr neue Strukturen und Formen der Zusammenarbeit für Menschen in einem zunehmend digitalen Umfeld. Eine klassische Organisation in eine Digitale Organisation zu überführen resultiert in ganzheitlichen Fragestellungen, die sich in sechs Aktionsfelder einteilen lassen.

### strategie & führung

Welche Auswirkung hat unsere zukünftige digitale Positionierung und Ausrichtung auf unsere Organisation? Welche organisatorischen Maßnahmen müssen wir ergreifen, um jederzeit Anpassungen an unseren Geschäftsmodellen vornehmen zu können? An welchen Stellen sollten wir unser Führungsverständnis überdenken und unser Führungsmodell anpassen? Wie machen wir unsere Kennzahlen und Steuerungsinstrumente fit für die Digitalisierung? ...

### produkt & innovation

Wie sollten wir Märkte & Wettbewerber systematischer beobachten, um schnell auf neue Entwicklungen reagieren zu können? Wie können wir mehr Ideen für neue Produkte und Leistungen generieren und wie managen wir dies? Wie beschleunigen wir die Entwicklung von Produkt-Innovationen und bringen sie schneller an den Markt? Wie binden wir Crowd-Konzepte in unser Produktmanagement ein? Wie sieht unser zukünftiges Produktmanagement generell aus? ...

### strukturen & abläufe

Wie lösen wir unsere Silos auf? Wie können wir die Bürokratie in unserem Unternehmen abbauen? An welchen Stellen sollten wir unser Betriebsmodell anpassen – und wie? Wie sehen die Übergänge zwischen klassischen und modernen Teilen der Organisation aus? Welche neuen Formen der Zusammenarbeit machen an welchen Stellen Sinn? Wie gehen wir mit übergreifenden Netzwerken um? Welche Rollen verändern sich wie? Reichen unsere Kapazitäten? ...

### mensch & kompetenz

Was müssen wir tun, um die Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich Digitalisierung zu sensibilisieren? Wie bauen wir vorhandene Vorbehalte und Ängste ab? An welchen Stellen müssen wir welches methodisches Wissen schulen? Welche Personalinstrumente haben weiterhin Gültigkeit? Welche Instrumente müssen wie angepasst werden? Was bedeutet bei uns zukünftig ‚HR‘ oder ‚Personal‘? ...

### kommunikation & kultur

Welche Auswirkung hat die Digitalisierung auf unser Leitbild? Wie können wir den übergreifenden Austausch intensivieren – zwischen den Mitarbeitern, mit Kunden und mit Partnern? Wie werden wir als Unternehmen attraktiver für (neue) Mitarbeiter? Was müssen wir tun, um langfristig ein Digital Mindset zu etablieren? Welche Rolle spielt die interne Kommunikation in Zukunft überhaupt noch? ...

### technologie & infrastruktur

Wie können wir unsere IT-Architektur flexibler gestalten? Wo müssen wir unsere technische Infrastruktur umbauen? Welche neuen digitalen Werkzeuge müssen wir berücksichtigen? Wie integrieren wir diese Werkzeuge in unsere Landschaft? Wie sollten wir unsere räumlichen Gegebenheiten verändern? Welche Arbeitssituationen müssen wir zukünftig unterstützen? ...



## organisation im digitalen zeitalter = kernkompetenz von plenum

Das Überwinden organisatorischer Herausforderungen gehört von Beginn an zur Kernkompetenz von plenum. In Kombination mit unserer über 30-jährigen Erfahrung in der Konzeption und Begleitung digitaler Vorhaben sowie profunder Branchenexpertise hebt sich plenum von vielen Wettbewerbern ab.

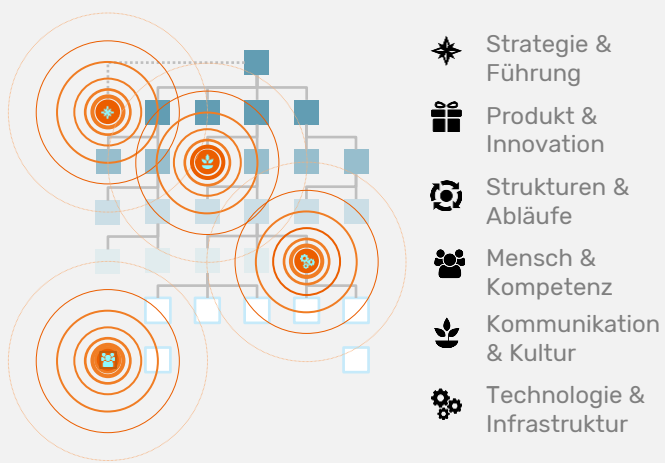
Entsprechend der Erfahrungswerte von Unternehmen, die sich bereits in der Transformation befinden, bietet plenum je nach Bedarfslage und Reifegrad des Unternehmens Leistungen an, um seine Kunden zielgerichtet unterstützen zu können.

### explorativer ansatz

Der Aufbau einer Digitalen Organisation folgt keinem festen Muster. Es ist eher als Reise zu sehen, die ihren Ausgangspunkt in der spezifischen Bedarfssituation des Unternehmens hat. Wir setzen daher gezielt auf transformatorisch wirkenden Keimzellen mit Ausstrahlung in die Organisation.

### reflektives vorgehen

Unser Vorgehen ist zunächst auf etwa ein Jahr ausgelegt. In diesem Zeitraum werden nach einer vorbereitenden Phase je definierter Keimzelle drei Zyklen des Sammelns und Reflektierens von Erfahrungen durchlaufen, bis das erste Etappenziel erreicht ist.



### maßgeschneiderte leistungen

#### Strategie & Führung

Modellierung organisatorischer Ansätze für neue Geschäftsmodelle / Auditierung und Modifikation des Führungsmodells und -verständnisses / Anpassung von Kennzahlen und Steuerungsinstrumenten / Planung & Begleitung der Transformation / ...

#### Strukturen & Abläufe

Verankerung fluider Übergänge und Integration von Netzwerken ins Betriebsmodell / Anpassung von Abläufen in Richtung Collaboration und New Work / Erweiterung bestehender und Schaffung neuer Rollen & Stellen / RPA / ...

#### Kommunikation & Kultur

Validierung, ggf. Anpassung und Belebung des Leitbilds / Aufbau einer Reflexions- und Austauschplattform für die Transformation / Etablierung neuer Formate für das Employer Branding / Neu-positionierung von Kommunikation - intern & extern / ...

#### Produkt & Innovation

Systematisierung der Beobachtung von Marktentwicklungen / (Re-) Organisation des internen Ideenmanagements / Aufbau einer Austauschplattform für Innovationen / Neu-positionierung Produktentwicklung / ...

#### Mensch & Kompetenz

Sensibilisierung und methodische Schulung von Mitarbeitern / Coaching von Führungskräften / Aufsetzen von (Reverse-) Mentoring-Programmen / Anpassung der HR-Instrumente / Neupositionierung HR/ ...

#### Technologie & Infrastruktur

Flexibilisierung der IT-Architektur / Auswahl neuer Werkzeuge und Plattformen für die Anwendungslandschaft / Weiterentwicklung der kommunikativen Infrastruktur / Gestaltung neuer Raumsituationen / ...