



CIO advisory

# organisatorische hürden der digitalen transformation

symptome richtig deuten,  
ursachen gezielt angehen



## die eigene organisation als hürde der transformation

Nach außen stellen sich Unternehmen häufig als digitalisiert und agil dar. Hinter den Kulissen zeigen jedoch diverse Symptome, dass und woran die eigene Digitale Transformation zu scheitern droht. Die meisten dieser Symptome sind nicht technischer Natur.

Die eigene Organisation ist das Rückgrat jeder erfolgreichen Digitalen Transformation. Wann immer digitale Vorhaben ins Stocken geraten, kann dies auf organisatorische Ursachen zurückgeführt werden. Statt auf mehr Technik zu setzen, gilt es eher den organisatorischen Wandel zu forcieren.

### stimmen der geschäftsführung



Wir müssen digitale Geschäftsmodelle auf der grünen Wiese starten, da unsere Organisation für sowas viel zu unflexibel ist.

Unsere agilen Inseln passen überhaupt nicht in unser Steuerungsmodell.

Das Führungsverständnis ist immer noch von alter Schule.

### stimmen der betriebsorganisation



Unsere Entscheidungswege sind lang und kompliziert – wir erstarren in Bürokratie.

Übergänge zwischen agilen und klassischen Einheiten sind vollkommen unklar.

Wir können nun mal nicht alles automatisieren.

Neue Rollen harmonisieren nicht mit unseren bisherigen.

### stimmen aus den fachbereichen



Unsere digitalen Vorhaben sind meist ad hoc getrieben und wenig systematisch.

Bis wir auf neue Wettbewerber reagieren können, ist es oft schon viel zu spät.

Wir brauchen viel zu lange, um neue Produkte am Markt zu platzieren.

Wir haben zu wenig Ideen.

### stimmen des personalbereichs



Wir haben viele Mitarbeiter in neuen Methoden geschult – es fehlt aber immer noch am grundlegenden Verständnis.

Ein Großteil der Mitarbeiter ist schon lange im Unternehmen und zu alt für Neues.

Als Personalbereich müssten wir eigentlich Treiber der Transformation sein.

### stimmen aus der kommunikation



Viele bleiben in ihrem Silo – ein übergreifender Austausch findet kaum statt.

Ehrliche Feedbacks sind eigentlich nicht erwünscht, werden schnell sanktioniert.

Es fällt schwer, uns am Arbeitsmarkt als modernes Unternehmen darzustellen.

### stimmen zur infrastruktur



Viele der neuen Werkzeuge für die Zusammenarbeit passen einfach nicht in unsere Anwendungslandschaft.

Wir nennen SharePoint und Windows10 schon innovativ.

Unsere 2er- und Einzelbüros sowie unsere klassischen Sitzungsräume erschweren moderne Arbeitsformen.



## ganzheitliche anamnese ihrer bisherigen digitalen reise

Der Aufbau einer Digitalen Organisation folgt keinem festem Muster. Es ist eher als Reise zu sehen, die ihren Ausgangspunkt in einer spezifischen Bedarfssituation hat. Aus diesem Grund gilt es zunächst, Ihre bisherige Entwicklung und Ihre individuellen Erfahrungswerte aufzunehmen, Symptome organisatorischer Hindernisse zu identifizieren, um dann deren Ursachen gezielt angehen zu können. Wir nennen diese erste Phase ganz bewusst Anamnese.

### typische herausforderungen

Bei Unternehmen, die sich in der Transformation befinden, tauchen stets ähnliche Herausforderungen auf, die sich in sechs Bedarfssfelder einteilen lassen. Diese sechs Bedarfssfelder sind Gegenstand der ganzheitlichen Anamnese.

#### I. Strategie & Führung

- kein strategiekonformes Organisationsmodell
- nicht mehr passende Kennzahlen und Steuerungsinstrumente
- geringe Ausprägung von (Digital) Leadership

#### II. Produkt & Innovation

- unsystematische Beobachtung von Markt und Wettbewerb
- veraltetes Ideenmanagement
- wenige und langsame Produkt-Innovationen

#### III. Abläufe & Strukturen

- Blockaden durch Silos
- Dominanz von Bürokratie
- kaum neue Formen der Zusammenarbeit

#### IV. Mensch & Kompetenz

- Vorbehalte und Ängste ggü. Digitalisierung
- geringes Methodenwissen
- HR/Personal nicht Treiber der Transformation

#### V. Kultur & Kommunikation

- wenig Attraktivität für (neue) Mitarbeitende
- kaum vorhandenes Digital Mindset
- unklare Positionierung der (internen) Kommunikation

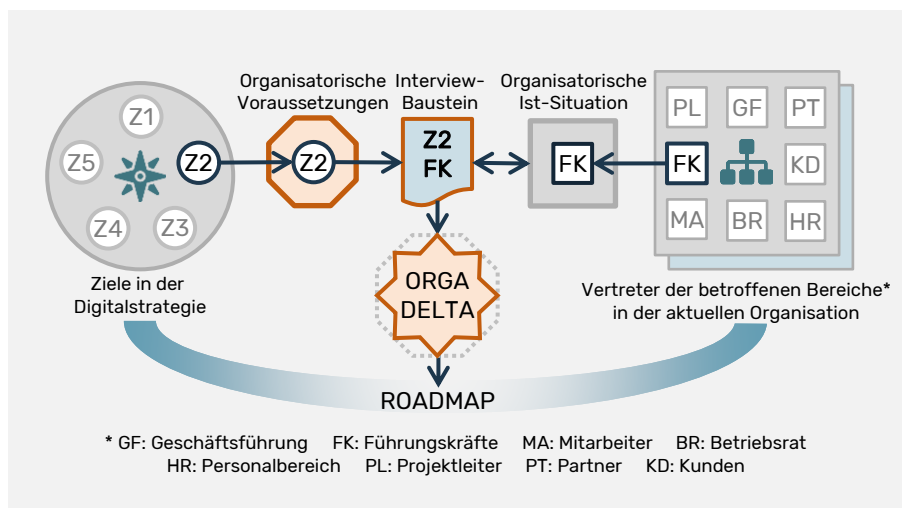
#### VI. Technik & Infrastruktur

- veraltete Anwendungslandschaft (kein Digital Workplace)
- langsame und unflexible technische Infrastruktur
- nicht mehr passende Raumsituationen für neue Formen der Einzel- & Zusammenarbeit

### strategie-orientierte vorgehensweise in der anamnese

Die in Ihrer Digitalstrategie genannten Ziele sind eng mit organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen verbunden. Die Summe dieser Voraussetzungen bilden Ihr anzustrebendes Zielbild.

Dieses Zielbild ist mit Vertretern der jeweils betroffenen Fach- und/oder Servicebereiche abzugleichen. Dies erfolgt im Rahmen individuell zusammengestellter Interviews.



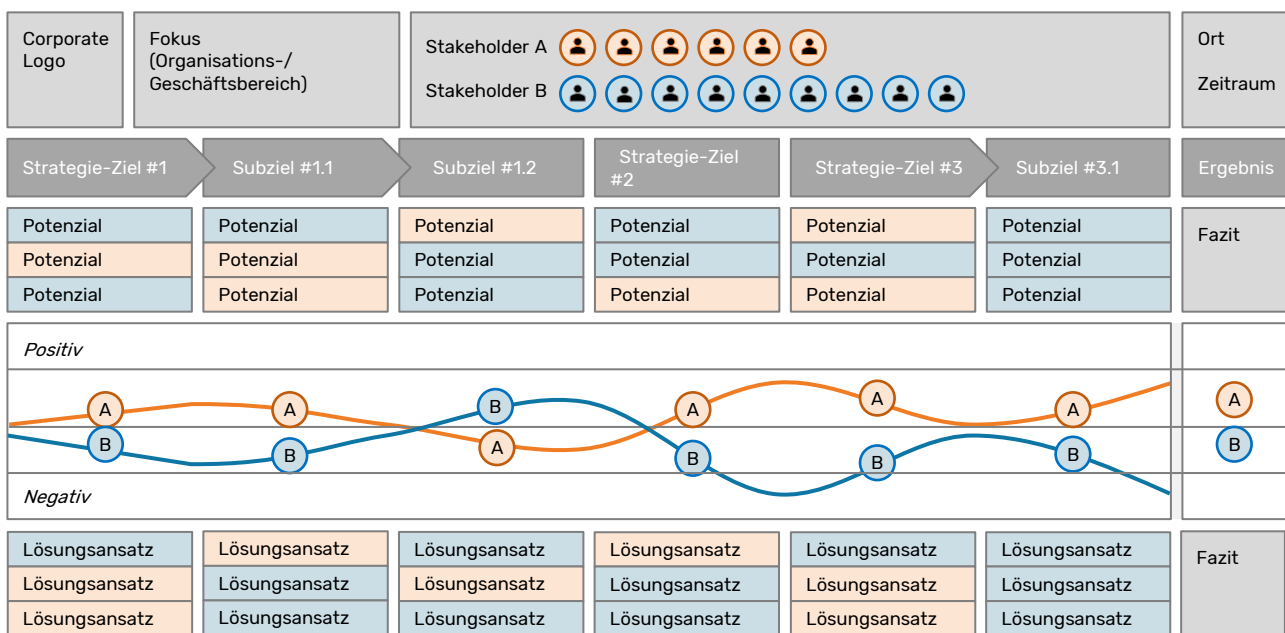


## ermittlung ihrer spezifischer bedarfsfelder

Sogenannte Strategy Experience Maps stellen sowohl Potenziale als auch Lösungsansätze im Abgleich mit den strategischen Zielen Ihres Unternehmens dar. Dabei wird die Sichtweise verschiedener Stakeholder gegenübergestellt. Es wird deutlich, wie weit sich diese von der strategischen Zielsetzung noch entfernt sehen.

Im Verlauf der Interviews bilden sich Kombinationen von Stakeholdern heraus, die sich für eine Gegenüberstellung empfehlen. Aus diesen Kombinationen ergibt sich später dann der Handlungsbedarf für die Gesamtorganisation.

### strategy experience map



### beispielhafte erkenntnisse

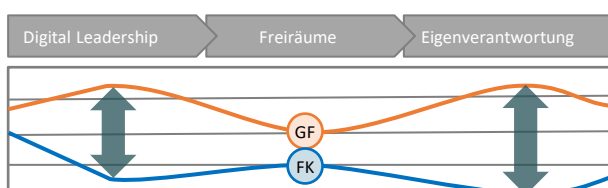
#### beispiel 1: führungskräfte vs. mitarbeiter

Während Führungskräfte ihren Bereich als effizient einstufen, sehen ihre Mitarbeiter noch Potenziale.



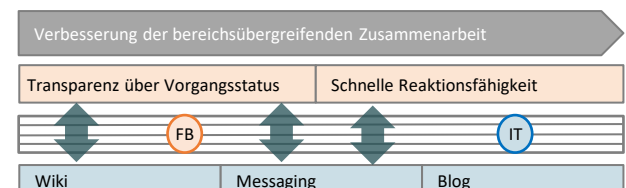
#### beispiel 3: top vs. middle management

Der vom Top Management favorisierte Leadership-Ansatz wird von den Führungskräften nicht geliebt.



#### beispiel 2: IT vs. fachbereiche

Für vom Fachbereich vorgebrachte Potenziale sind in der IT bereits Lösungen im Einsatz.



#### beispiel 4: vertrieb vs. produkt

Sowohl der Vertrieb als auch der Produktbereich haben Vorbehalte in der Einbeziehung von Kunden.

