

Also Available  
in English



# Digitale Transformation

## Wie es bei Organisationen schneller vorangehen kann

**Volume 4, Nr. 1**

April 2022

**Michael Leyer** Universität Marburg

**Lilian Tai Do Khac** adesso SE

**Layout & Design:** Christopher Rothhardt



White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL:  
Digitalisierung und Prozessmanagement  
**Volume 4**

## HINTERGRUND

Die Weiterentwicklung von Unternehmen im digitalen Zeitalter verzögert sich oft und führt dazu, dass einige Unternehmen Stück für Stück den Anschluss verlieren. Dabei verlieren sie an zwei Stellen den Anschluss. Die eine Stelle ist die zum Kunden, denn wegen schleppender Modernisierung ihrer Geschäftsmodelle wird die zunehmende Erfüllung der stark individuellen Marktnachfrage nicht bedient. Die andere Stelle ist nach innen gerichtet, nämlich die Unternehmenskultur. Konkreter: Der Umgang mit den Mitarbeitern im digitalen Zeitalter. Unternehmen verlieren zunehmend den Anschluss und ein Feingefühl für die Bedürfnisse ihrer doch recht wichtigen „Digital Natives“ Mitarbeiter. Die Gründe sind vielfältig und auch nicht neu, auch wenn einige verhaltensorientiert geprägte Gründe inzwischen häufiger oder extremer auftreten. Dieses Whitepaper ist daher ein Reminder, wie einige dieser wichtigen Aspekte adressiert werden können. Es erhebt allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



## STRATEGIE

Die Festlegung einer Strategie ist ein wesentliches Thema, um Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu können. Unternehmen müssen sicher daher auf Ebene des Top-Managements klar sein, in welche Richtung eine digitale Transformation das Unternehmen entwickeln soll. Die spannenden Themen der Digitalisierung erfordern, dass die Geschäftsprozesse zuerst betrachtet werden; an der etablierten Reihenfolge von vereinfachen, standardisieren und automatisieren hat sich nichts geändert. Das bedeutet nicht, dass alle Prozesse erfasst und abgebildet werden müssen, sondern vor allem ein prozessorientiertes Verständnis geschaffen wird. Damit kann erreicht werden, dass die Notwendigkeit der Definition und Durchführung von Aktivitäten im Sinne einer effizienten Prozessdurchführung gesehen wird. So können wesentliche Prozesse skizziert werden, um eine Übersicht über die Abhängigkeiten zu erhalten. Im nächsten Schritt können diese Prozesse im Zusammenspiel mit Informationssystemen sowie mit den Mitarbeitern, die diese Prozesse bedienen, umgesetzt und die Basis für eine digitale Verfügbarkeit von prozessbezogenen Daten geschaffen werden. Dabei können Anwendungen des Process Minings genutzt werden, um ein besseres Verständnis über die Prozesse zu erhalten. Erst im Anschluss können dann weitere Themen wie zum Beispiel Anwendungen mit künstlicher Intelligenz oder dem Internet der Dinge auf Basis dieser Daten auf ihre Notwendigkeit und Ausgestaltung fokussiert werden. Jeder dieser Schritte benötigt anderes Wissen, baut aufeinander auf und sollte aufgrund der begrenzten Veränderungskapazitäten nicht parallel in der Umsetzung versucht werden. Parallelisierung macht lediglich in größeren Organi-

sationen Sinn, in denen einzelnen Bereiche die Schritte versetzt durchlaufen.

## VERÄNDERUNGSKAPAZITÄTEN

Dabei sollte beachtet werden, dass Unternehmen im operativen Geschäft immer nur eine gewisse Kapazität haben, die für die Veränderung des Unternehmens zur Verfügung steht. Diese Kapazität bezieht sich vor allem auf die verfügbare Zeit im Top-Management, bei Projekt- und Changemanagementverantwortlichen und bei betroffenen Mitarbeitenden sowie auf finanzielle Ressourcen, die für Veränderungen notwendig sind. Die Digitalisierung von Prozessen bedeutet auch, dass die Mitarbeiter mitgenommen werden müssen, denn sie sind es, die die Prozesse leben und zum „Next Level“ bringen können. Ist ein Prozess quasi durchstandardisiert mit Technologie (denn nur durch Standardisierung können Automatisierungspotentiale gehoben werden), so bleiben nicht standardisierbare Aufgaben übrig. Hier spielt der, hoffentlich nicht runtergewirtschaftete, Mit-

arbeiter eine zentrale Rolle und hier entsteht auch das Differenzierungspotential nach einer digitalen Transformation. Organisationen müssen sich deshalb Veränderungen Schritt für Schritt vornehmen und berücksichtigen, dass nur ein großes Thema gleichzeitig vernünftig umgesetzt werden kann. Ansonsten bleibt ein Gefühl des Aktionismus übrig. Deshalb macht es Sinn auch erst mal etwas langsamer zu sein und sich Zeit für eine ordentliche Portion Reflexion zu nehmen, aber dann die nächsten Schritte um so durchdachter und letztendlich nachhaltiger umsetzen zu können.

Veränderungen in Organisationen haben zudem eine Pfadabhängigkeit. Auf der einen Seite entwickeln Unternehmen im Lauf der Zeit immer mehr Prozesse, Systeme, Regeln und mehr, um sich organisieren zu können. Oft kommen allerdings immer mehr neue Abhängigkeiten und Regeln dazu und alte Regeln werden nicht konsequent abgeschafft. Damit ergeben sich im Lauf der Zeit mehr und mehr komplizierte Regeln, die auch von einzelnen



Gruppen zur Beibehaltung eines Status-Quo genutzt werden, die Veränderungen schwierig machen. Daher ist es oft einfacher auf der „grünen Wiese“ von vorne mit neuen Systemen und Prozessen anzufangen. Auf der anderen Seite benötigen viele Themen aber auch Erfahrungen und Voraussetzungen aus dem Durchlaufen von vorherigen Veränderungen. Es ist sozusagen eine Evolution von Prozessen notwendig. Diese Erfahrungen können in der Organisation gemacht und vor allem entwickelt werden, aber auch durch Externe in das Unternehmen geholt werden.

## MITARBEITENDE

Aktuelle digitale Möglichkeiten sind immer mehr abstrakt und Mitarbeitende haben Schwierigkeiten sich konzeptionelle Änderungen von Prozessen aufgrund deren Nutzung vorzustellen. So stehen bei beispielweise Anwendungen künstlicher Intelligenz die Entscheidungsregeln nicht mehr fest, sondern werden dynamisch an Daten angepasst. Das Interaktionsgeschehen mit künstlicher Intelligenz bringt sozio-technische Strukturen in die Organisation, die sich oszillierend hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen Mensch und künstlicher Intelligenz verhalten. Beim Internet der Dinge kommt es zu einer Verlagerung der Entscheidungsregeln von zentralen Systemen zu sensornahen Softwareanwendungen. Der Mitarbeiter besetzt somit sozusagen eine „Systembetreuer“ Rolle, die wiederum Skills wie Abstraktionsvermögen aber auch Kritikvermögen besonders hervorheben.

Oft kommt ein Ego-Problem von verschiedenen Verantwortlichen im Unternehmen dazu, die sich mit Themen profilieren möchten, denen es aber oft nur darum geht wichtig zu sein



Photo created by macrovector/ Freepik

und „Ressourcen“ zu verwenden. Auf der einen Seite gibt es dabei die Möglichkeit sich als visionärer Ideengeber zu positionieren. Dabei werden Trendthemen an die Gegebenheiten des Unternehmens mehr oder weniger angepasst, aber oft die Konsequenzen daraus wenig durchdacht. In der Folge bleibt es bei wohlwollend klingenden Ideen, die aber nicht umsetzbar sind. Oft wird dies nicht zugegeben und der vermeintliche Erfolg nach außen dargestellt, ohne dass sich wirklich etwas verändert oder gar „Ressourcen“ völlig abgenutzt werden. Im Verlauf wollen Verantwortliche für Budgets das auch weniger zugeben, da sie ansonsten auch eingestehen müssten, dass sie nicht zeitgemäß gehandelt haben. Auf der anderen Seite nutzen andere die Gelegenheit dies mit Themen zu treiben, die eher blockierende Wirkung haben als weiterentwickeln. Damit positionieren sich diese Personen als Bedenkenträger, die vermeintlich Gutes (z.B. auch Datenschutz oder gar Umsatz) sichern möchten. Denn die Weiterentwicklung verbunden mit tatsächlicher Gestaltung ist komplizierter als einfach nur Kritik zu äußern und alten

Umsatzstrukturen festzuhalten. „Never change a running system“ wird durch solch eine blockierende Haltung auch schließlich niemals ein „flying system“. Bei allen berechtigten Bedenken geht es allerdings vor allem darum, sich mit den Themen möglichst lange zu profilieren und nicht konstruktiv an einer praktikablen Lösung zu arbeiten. So machen alt-ingesessene Machtstrukturen den Wandel für zukunftsgerichtete Prozesse schwer bis unmöglich.

## MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN

Die Anreizstruktur ist ein zentraler Treiber für Veränderungen und es gibt bei digitalen Prozessveränderungen andere Kriterien die relevant sind. Die Kriterien sollten auf Ebene des Top-Managements gemäß der Strategie festgelegt werden und basierend auf erwartetem Verhalten auf ihre potentiellen Wirkrichtungen geprüft werden. Damit können Kriterien so festgelegt werden, dass Struktur um- oder gar abgebaut werden, sowie Mitarbeitende dazu motiviert werden, im Sinne der Veränderung zu arbeiten und aktiv zu werden. Dann fällt es auch schwerer sich als substanzloser Visionär oder Blockierer zu positionieren.

Mehr Mut bei den Verantwortlichen sollte zudem dazu führen, dass vor einer Veränderung entschieden wird ob diese entweder schnell ohne Berücksichtigung verschiedener Aspekte und Befindlichkeiten aber mit dem Risiko von Fehlern durchgeführt wird. Oder ob eine langsame Vorgehensweise gewählt wird, die alle Aspekte und Beteiligte einbezieht und Risiken so beleuchtet und bewusst eingegangen werden. Entscheidend dafür ist ein internes interdisziplinär (vor allem junior und senior) aufgestelltes Expertenteam, das digitale Veränderungen fachkundig und in kurzer Zeit beurteilt,

so dass das Top-Management Entscheidungen treffen kann. Damit geht der Blick für das große Ganze nicht verloren und einzelne Teilbereiche können mit ihren eigenen Geschwindigkeiten und Ideen dezentral agieren. Im Sinne einer „Ordnungspolitik“ sollte es daher zentrale Vorgaben geben, die Eigeninitiative unterstützen und ermöglichen, aber verhindern, dass es zu nicht kompatiblen Lösungen kommt.

## FAZIT

Letztlich sollte nicht vergessen werden, dass alle Veränderungsaktivitäten möglichst einfach für die jeweiligen Mitarbeitenden verständlich sein sollten. Ein großer Entwurf einer digitalen Transformation der schwer zu verstehen ist, ist genauso hinderlich wie das Abgeben umfangreicher Stellungnahmen zu digitalen Prozessveränderungen im eigenen Arbeitsbereich. Wenn die zu überspringende Hürde im Kopf nicht zu groß ist, dann ist auch die Akzeptanz trotz Bedenken höher und eine digitale Transformation kann aus der gesamten Organisation vorangebracht werden.

### KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer  
Lehrstuhl ABWL:  
Digitalisierung und Prozessmanagement  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Adjunct Professor, School of Management,  
Queensland University of Technology,  
Brisbane, Australien

Email [michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de](mailto:michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de)