

Michael Huber

Das agile Praxiskonzept zur
Digitalisierung von Unternehmen

Michael Huber

Das agile Praxiskonzept zur digitalen
Transformation von Unternehmen

Berichte aus der Informationstechnik

Michael Huber

**Das agile Praxiskonzept
zur Digitalisierung von Unternehmen**

Shaker Verlag
Düren 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2022

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8670-6

ISSN 1610-9406

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren

Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

Mein Name ist Michael Huber, ich bin 40 Jahre alt und seit mehr als 15 Jahren in der IT-Branche tätig. In meinem beruflichen Werdegang durchlief ich unterschiedliche Stationen, vom Vertriebsmitarbeitenden und Key-Account-Manager entwickelte ich mich zum Business-Consultant und Projektleiter für digitale Transformation und bin aktuell als CRM-Spezialist tätig.

Nach der abgeschlossenen Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann und sechs Jahren als Key-Account-Manager habe ich nebenberuflich die Fachhochschulreife an der Berufsoberschule Nürnberg abgeschlossen. Danach erreichte ich die Bachelor- und Masterqualifikation.

In diversen Kundenprojekten begleitete ich die digitale Transformation von Unternehmen mit der Erstellung von Analysen, Konzepten und der Durchführung. Durch diese Tätigkeit stieg meine Digitalisierungsexpertise und ich erlangte umfangreiches Praxiswissen, unterstützt durch Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Schon während des Bachelorstudiengangs habe ich Studienarbeiten zum erfolgreichen Einsatz von Kollaborationssystemen verfasst. Die Bachelorthesis behandelte die Migration und Einführung eines Kollaborationssystems bei einem Holzwerkstoffhersteller. Dort habe ich die Hürden, Probleme und technische Aspekte analysiert und ein Konzept zur Umsetzung und Adaption aufgestellt. Es wurden die Umsetzungsschritte, die Mittel zur Überwindung von

Widerständen und damit zur positiven Annahme des Systems durch Mitarbeitende und der zukünftige Einsatz und Ausbau des Systems dargestellt.

Die Masterthesis der Wirtschaftspsychologie setzte an diesen Punkten an. Sie behandelte das Thema Changemanagement und Organisationsentwicklung in digitalen Transformationsprojekten, dargestellt an einem Praxisbeispiel, und wurde im Shaker Verlag als FOM-Publikation veröffentlicht. Das dort von mir, begleitet durch die Firma Atos Origin, entwickelte agile Konzept zur digitalen Transformation jedes Unternehmens möchte ich Ihnen hier vorstellen.

Mein Dank geht an alle Menschen, die mich sowohl in meiner persönlichen als auch in meiner beruflichen Entwicklung bestärkt, gefördert und unterstützt haben.

Hierzu zählen meine Eltern und meine engsten Freunde. Im Speziellen möchte ich mich bei der FOM Hochschule für Oekonomie & Management bedanken. Dort konnte ich mein Wissen intensiv vertiefen, neue Ansätze kennenlernen und wurde dazu animiert, über den Tellerrand hinauszusehen. Den Dozenten Dipl.-Bw. Anja Meisel und Prof. Dr. Harald Kupfer, die meine Abschlussarbeit als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben, gilt mein besonderer Dank. Sie haben zu einem großen Teil dazu beigetragen, dass dieses Buch veröffentlicht wurde. Zuletzt möchte ich mich noch bei Claudia Lachenmaier für ihre Unterstützung bedanken.

In diesem Buch thematisiere ich die Herausforderung der digitalen Transformation von Unternehmen im 21. Jahrhundert und wie sie sich dieser stellen können. Ich stelle ein praxisorientiertes, durchführbares Digitalisierungskonzept vor.

Beschrieben wird das agile Konzept zur digitalen Transformation von Unternehmen unter Einbezug von Changemanagement- und Organisationsentwicklungsmethoden. Durch die Anwendung von Agilität und Scrum-Werten entstand eine Methode, die die konkrete Gestaltung der ganzheitlichen digitalen Transformation von Unternehmen in den Mittelpunkt stellt und auch technische Aspekte aufnimmt.

Das entstandene Konzept zur Digitalisierung von Unternehmen ist in der Praxis anwendbar und geht auf die Veränderung der gesamten Organisation ein, um dadurch erhebliche Vorteile zu erlangen, z. B. verbesserte Organisationsdynamik, Disruption als Unternehmensentwicklungs- und -lernmodell oder ein schnell agierendes Unternehmen. Die Herausforderung der gesamtheitlichen Digitalisierung von Unternehmen kann durch einen fundamentalen Kulturwandel, der durch dieses abgeleitete Konzept aufgezeigt wird, überwunden werden.

Nürnberg, im Juni 2022.

Michael Huber

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Notwendigkeit zur organisationalen digitalen Transformation	1
1.2 Digitale Transformation von Geschäftsmodellen	6
1.3 Fazit der Einleitung.....	11
2 Digitale Transformation	14
2.1 Herausforderungen der digitalen Transformation.....	14
2.2 Definition und Merkmale der digitalen Transformation	20
2.3 Beschreibung und Erfolgsfaktoren der Transformation	26
2.4 Beschreibung der Digitalisierungsmodelle und digitalen Geschäftsmodelle.....	32
2.5 Abgeleitetes Phasenmodell zur digitalen Transformation	38
2.6 Fazit der digitalen Transformation.....	43
3 Changemanagement und Organisationsentwicklung.....	48
3.1 Prinzipien des Changemanagements.....	48
3.2 Beschreibung des Changemanagements	55
3.3 Beschreibung der Organisationsentwicklung.....	61
3.4 Phasenverlauf und Prozess der Veränderung.....	67
3.5 Bezugsrahmen und Fehlerfaktoren des Changemanagements	72

3.6	Fazit des Changemanagements und der Organisationsentwicklung.....	78
4	Widerstände	84
4.1	Ursachen und Grundsätze von Widerständen und Einstellungen gegenüber dem Wandel.....	84
4.2	Phasen des Widerstands und Zustände menschlicher Emotionen.....	90
4.3	Symptome des Widerstands und Zielformulierung in der Kommunikation	96
4.4	Überwindung von Widerständen.....	101
4.5	Förderung der Motivation und transformationale Führung	109
4.6	Fazit von Widerständen.....	116
5	Agile Methoden und Organisationsplanung/-gestaltung ..	120
5.1	Beschreibung von Agilität	120
5.2	Beschreibung von Scrum.....	125
5.3	Beschreibung von Kaizen und organisationaler Agilität	129
5.4	Notwendigkeit zur Disruption	135
5.5	Beschreibung von Organisationsplanung/-gestaltung.....	141
5.6	Fazit von agilen Methoden und Organisationsplanung/-gestaltung.....	146
6	Organisatorischer Wandel.....	151
6.1	Organisationsbegriffe und organisatorische Wandlungskonzepte	151
6.2	Idealtypische Vorgehensweise zur Umsetzung von Changemanagement	158
6.3	Umsetzung und Fehlerquellen der Organisationsgestaltung	165
6.4	Umsetzung der Organisationsentwicklung.....	171
6.5	Agilität in der Organisationsgestaltung und Überwindung der Realitätslücke.....	176

6.6	Erfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels	180
6.7	Fazit des organisatorischen Wandels	185
7	Agiles organisationales Konzept zur digitalen Transformation	191
7.1	Erschließung der digitalen Transformation.....	191
7.2	Entwicklung eines Zielzustands und des digitalen Umsetzungskonzepts	196
7.3	Fehlerquellen und Konzipierung der digitalen Transformation	201
7.4	Das agile Implementierungskonzept zur digitalen Transformation	207
7.5	Durchführung der digitalen Transformation und Entwicklung der Wertschöpfungskette.....	211
7.6	Erfolgsfaktoren digitaler Transformationsprojekte und dynamische Wertschöpfungskette	218
7.7	Fazit des agilen Konzepts zur digitalen Transformation	224
8	Fazit, Bewertung und Ausblick	228
8.1	Fazit.....	228
8.2	Bewertung des organisatorischen Wandels.....	236
8.3	Bewertung der digitalen Transformation	242
8.4	Ausblick	249
	Literaturverzeichnis.....	253
	Anhang	317

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

APP	Application
BI	Business Intelligence
BPM	Business-Process-Management
DMA	Digital-Maturity-Assessment
GPS	Global Positioning System
GRC	Governance, Risk & Compliance
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PR	Public Relations
QM	Qualitätsmanagement
SGE	strategische Geschäftseinheiten
SGF	strategische Geschäftsfelder
UVP	unverbindliche Preisempfehlung
VHS	Volkshochschule

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	4
Abb. 2: Zusammenhang zwischen Adaption und Zeit	12
Abb. 3: Herausforderungen der digitalen Transformation	14
Abb. 4: Drei Level des digitalen Wissens – Entwicklungsphasen der digitalen Transformation.....	16
Abb. 5: Vier digitale Reifegrade von Unternehmen.....	17
Abb. 6: Roadmap zur Erarbeitung und Umsetzung einer Digital-Transformation-Strategie.....	32
Abb. 7: PricewaterhouseCoopers-Framework für die digitale Transformation.....	34
Abb. 8: Phasenkonzept zur Umsetzung der digitalen Transformation.....	38
Abb. 9: Finanzielle Performance der vier Reifegradtypen	44
Abb. 10: Einfluss der digitalen Transformation	46
Abb. 11: Ablaufschema des partizipativen Changemanagements	51
Abb. 12: Gefangenendilemma	53
Abb. 13: Systementwicklung durch Changemanagement.....	55
Abb. 14: Drei-Phasen-Change-Modell	57
Abb. 15: Idealtypischer Phasenverlauf erfolgreicher Wandlungsprozesse.....	67
Abb. 16: Bezugsrahmen des Changemanagements im Kontext der Digitalen Transformation.....	73
Abb. 17: Wandel als Veränderung der Betriebsleistung	81
Abb. 18: Typische Einstellungen gegenüber dem Wandel.....	87
Abb. 19: Die emotionale Achterbahn	93
Abb. 20: Stressprinzip nach Lazarus	102
Abb. 21: Definition und Bedeutung der transformationalen Führung	113
Abb. 22: Wirksamkeit der transformationalen Führung.....	114
Abb. 23: Scrum-Prozessabfolge	125

Abb. 24: Ablauf eines Sprints	126
Abb. 25: Inkrementelle Systementwicklung in Iterationen ..	127
Abb. 26: PDCA-Zyklus auf die Organisation: PSDCPA- Zyklus	133
Abb. 27: Disruption in Lewins Modell	136
Abb. 28: Ablauf eines Prozesses.....	142
Abb. 29: Funktionales Konzept der Systemtheorie	142
Abb. 30: Prozessmerkmale und Prozesskette	143
Abb. 31: Wertschöpfungskette.....	144
Abb. 32: Externe Prozessverketzung zwischen Unternehmen	145
Abb. 33: Ausprägungen der organisatorischen Gestaltung...	148
Abb. 34: Die Top-down-bottom-up-Veränderungsstrategie .	160
Abb. 35: Fünf Phasen des Wandels	162
Abb. 36: Wissensmanagement-Pyramide	164
Abb. 37: Vorgehensschritte zur Gestaltung von Geschäftsprozessen.....	166
Abb. 38: Vierphasenkonzept der Prozessgestaltung.....	167
Abb. 39: Prozess des geplanten organisatorischen Wandels	171
Abb. 40: Phasen der Organisationsplanung	176
Abb. 41: Agile Organisationsgestaltung	177
Abb. 42: Die Realitätslücke	178
Abb. 43: Kommunikation als Schlüssel für dauerhafte Energiezufuhr	189
Abb. 44: Entwicklung des Unternehmens 2.0.....	200
Abb. 45: Grobkonzept zur Durchführung der Digitalisierung	204
Abb. 46: Feinkonzeptionierung zur Durchführung der digitalen Transformation	205
Abb. 47: Agiles Implementierungskonzept zur digitalen Transformation	208
Abb. 48: Dynamische Wertschöpfungsnetzwerke am Beispiel eines Erstausrüsters der Automobilindustrie.....	216
Abb. 49: Lernen als strategischer Prozess	230

Abb. 50: Organisationales Lernen	233
Abb. 51: Übersicht der Interventionstechniken des organisatorischen Wandels	239
Abb. 52: Entwicklung agiler Organisationen	249
Abb. 53: Exemplarische modulare Projektorganisation	250
Abb. 54: Organisationsformen der Zukunft	251

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Inhalte und Ziele der digitalen Transformation	22
Tab. 2: Merkmale der digitalen Welt	24
Tab. 3: Organisationsentwicklung und organisationale Transformation.....	26
Tab. 4: Merkmale des Wandels erster und zweiter Ordnung ..	28
Tab. 5: Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation.....	30
Tab. 6: Erschließungsmöglichkeiten neuer Geschäftsmodelle im Rahmen der Digitalisierung	35
Tab. 7: Digitale Geschäftsmodellarten	37
Tab. 8: Phasenmodell zur digitalen Transformation	39
Tab. 9: Geschäftliche Tätigkeiten und Mittel zur Umsetzung des Phasenkonzepts zur digitalen Transformation	40
Tab. 10: Digitale Tätigkeiten und Mittel zur Umsetzung des Phasenkonzepts zur digitalen Transformation	41
Tab. 11: Die vier Entwicklungsmöglichkeiten der Wertschöpfungskette durch digitale Transformation.	47
Tab. 12: Prinzipien des Veränderungsmanagements	48
Tab. 13: Vierphasenschema zur Entwicklung einer Vision	58
Tab. 14: Merkmale der Organisationsentwicklung	61
Tab. 15: Ziele der Organisationsentwicklung	62
Tab. 16: Phasen der kulturellen Kurskorrektur	65
Tab. 17: Achtstufenprozess der Veränderung	69
Tab. 18: Fehlerfaktoren des Bezugsrahmens des Changemanagements	76
Tab. 19: Menschliche und organisationale Quellen von Widerständen	84
Tab. 20: Grundsätze von Widerständen	86
Tab. 21: Fünf Phasen des Widerstands	90
Tab. 22: Symptome des Widerstands	96
Tab. 23: Symptome von Gruppenwiderstand.....	99
Tab. 24: SMART-Formel.....	100

Tab. 25: Maßnahmen zur Überwindung des Widerstands....	105
Tab. 26: Grundmotive der Motivation.....	110
Tab. 27: Quellen der Motivation.....	111
Tab. 28: Vorteile der transformationalen Führung	118
Tab. 29: Werte von Agilität	121
Tab. 30: Dimensionen von Agilität.....	123
Tab. 31: Werte von Scrum.....	128
Tab. 32: Ziele von Kaizen.....	131
Tab. 33: Merkmale von Prozessen.....	141
Tab. 34: Prozessoptimierung mit internem und externem Fokus	149
Tab. 35: Kategorisierung der Organisationsbegriffe	152
Tab. 36: Aufbau- und Ablauforganisation	153
Tab. 37: Unterscheidung von Organisationsentwicklung und Organisationsplanung/-gestaltung	155
Tab. 38: Checkliste Fehlerquellen der Organisationsentwicklung	168
Tab. 39: Abgeleitetes spezifisches Phasenkonzept zur Organisationsentwicklung	172
Tab. 40: Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung.....	180
Tab. 41: Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen.....	183
Tab. 42: Eignung von Organisationsentwicklung und -gestaltung	184
Tab. 43: Vier Dimensionen der Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	191
Tab. 44: Erschließung der digitalen Transformation	193
Tab. 45: Praxisbeispiele der digitalen Transformation.....	197
Tab. 46: Geschäftsmodellarten der digitalen Transformation	198
Tab. 47: Fehlerquellen digitaler Transformationsprojekte ...	202
Tab. 48: Erfolgsfaktoren digitaler Transformationsprojekte	218
Tab. 49: Entwicklung der Digitalisierung.....	229
Tab. 50: Unternehmen im 21. Jahrhundert	236
Tab. 51: Die gesunde Organisation.....	238
Tab. 52: Wirkungen der digitalen Transformation	242