

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 |