
ORGANISATIONALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND

Digital Festival 28.05.2020

Dr. Josephine Hofmann, Leitung Zusammenarbeit und Führung

Eric Steinbrücker, Projektleiter Organisation und Führung neu denken



Digitale Transformation – nach Corona noch dringlicher

Corona - Feuertaufe für die digitale Transformation
<https://www.channelpartner.de/a/feuertaufe-fuer-die-digitale-transformation,3337604>

Selbst wenn der Ausbruch von COVID-19 eingedämmt wird, ist es unwahrscheinlich, dass sich die Dinge wieder normalisieren. Stattdessen erleben wir eine **erzwungene Beschleunigung der Digitalisierung**
<https://unternehmer.de/digitalisierung/249221-covid-19-pandemie-digitale-transformation>.

Corona legt Deutschlands digitale Defizite schonungslos offen

Trotz Homeoffice und kontaktlosem Bezahlen bewirkt die Pandemie nur eine Pseudo-Digitalisierung. Aber sie bietet auch die Chance, den Kurs zu ändern.

<https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-corona-legt-deutschlands-digitale-defizite-schonungslos-offen>

<https://www.absatzwirtschaft.de/digitale-transformation-nein-digitale-evolution-auf-speed-171573/>

<https://www.netzoekonom.de/2020/04/11/die-oekonomie-nach-corona-digitalisierung-und-automatisierung-in-hoehstgeschwindigkeit/>

Transformation beginnt beim Menschen



Awareness



Personal



Digital
Leadership



Einfach
machen



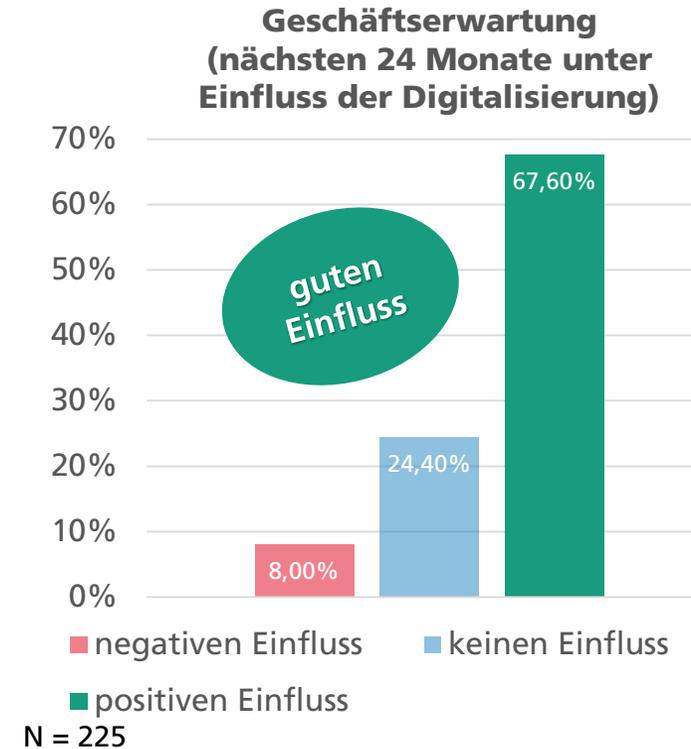
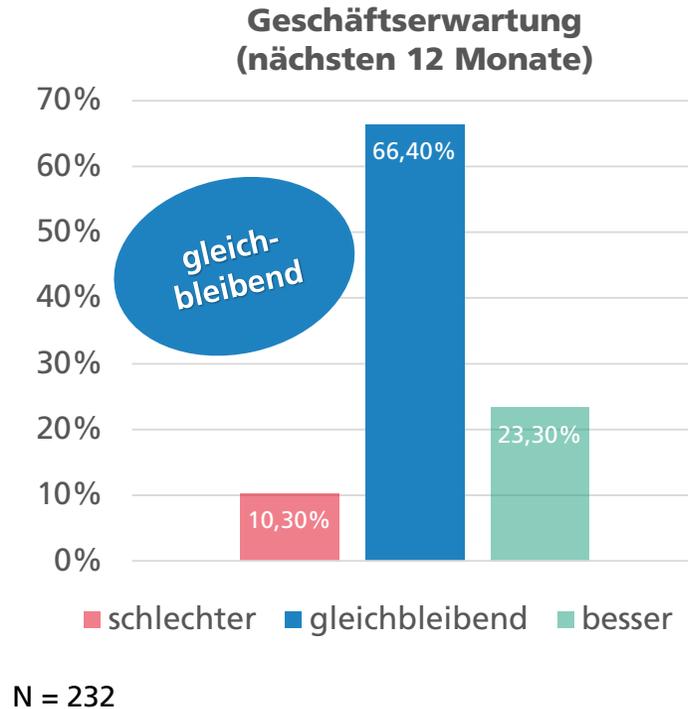
Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



Studie kostenlos herunterladen

Positiv in das digitale Zeitalter Geschäftserwartung



Fazit: Mittelständler schätzen die aktuelle und zukünftige Geschäftslage bzw. –erwartung weiterhin gut ein. Insbesondere den Einfluss der Digitalisierung empfinden Sie als positiv für ihr zukünftiges Geschäft.

ABER Digitale Transformation ist kein Selbstläufer!

Großer Druck im Mittelstand

„Druck nehme ich
etwas bzw. stark wahr
...“

88%

Starke Konkurrenz um Fachkräfte und
Auszubildende

87%

Mit der Technologischen Entwicklung
Schritt halten

63%

Neue Wettbewerber/ neue
(internationale) Marktteilnehmer

77%

Eigene Führung und Belegschaft von
Veränderungsnotwendigkeit
überzeugen

84%

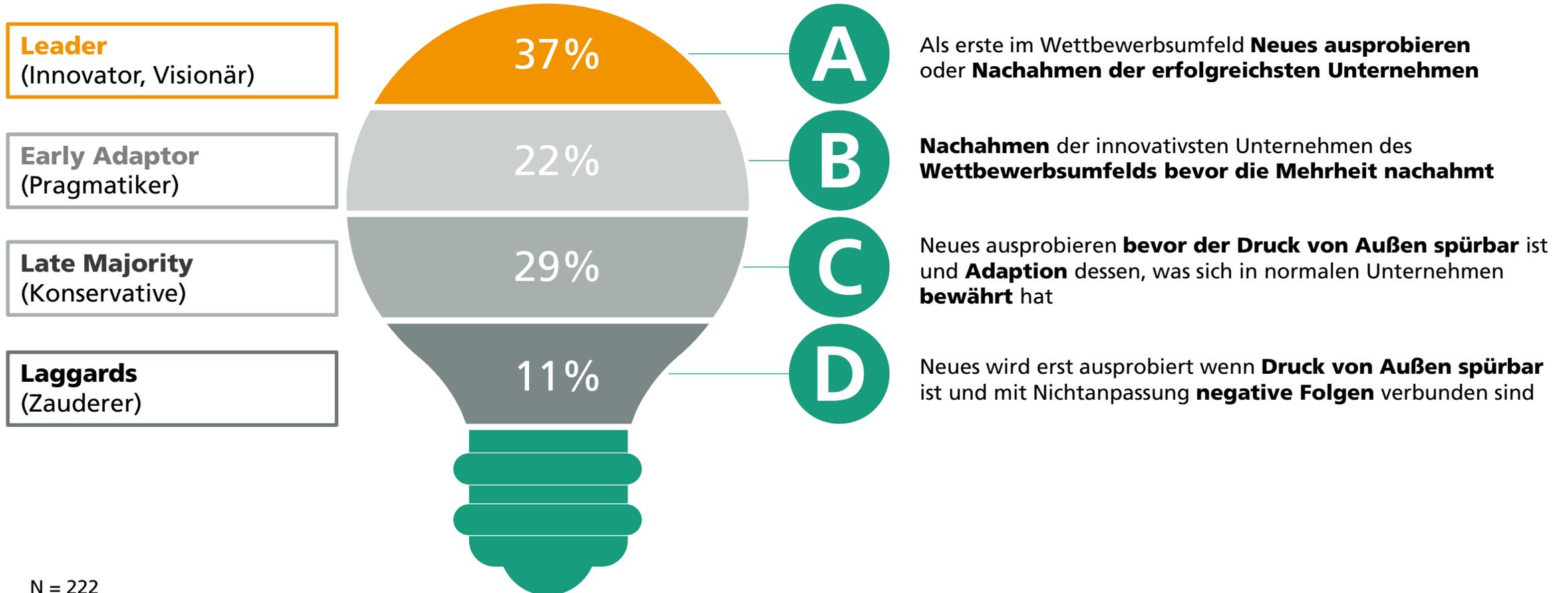
Neue Digitale Geschäftsmodelle
entwickeln

N = 238

Fazit: Mitarbeitergewinnung und -entwicklung und Technologie- & Geschäftsmodellentwicklung liegen gleichauf.

KMU als »Leader« der digitalen Transformation

Vergleich zu Wettbewerbsumfeld



N = 222

Fazit: Mehr als jedes zweite mittelständische Unternehmen bewertet sich im Vergleich zum eigenen Wettbewerbsumfeld entweder als Early Adopter oder sogar als Leader.

I. Erkenntnis



Awareness

Den nächsten Schritt nicht aus den Augen verlieren

Digitale Transformation ist „People Business“

Herausforderungen



Fazit: Die Themen Rekrutierung, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung beschäftigen den Mittelstand sehr stark. Ebenso spielt das Thema „sense of urgency“ eine gewichtige Rolle.

II. Erkenntnis



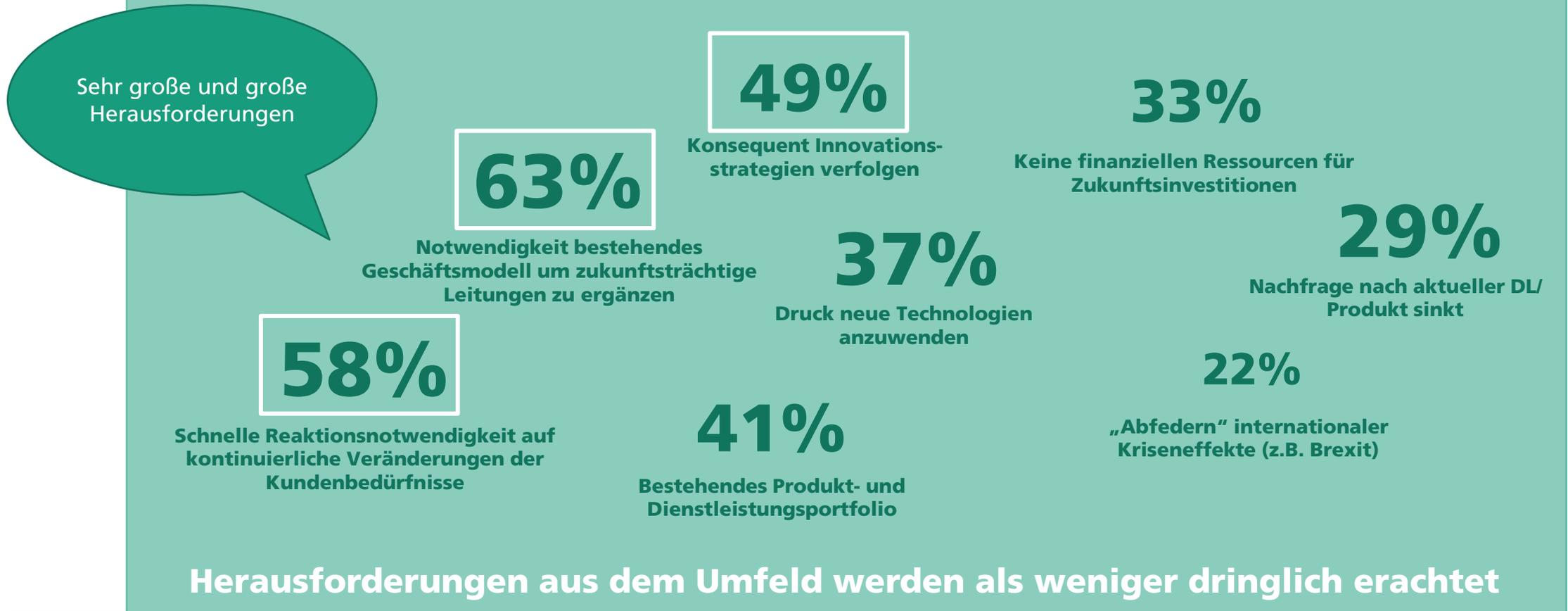
Personal

Die digitale Transformation in KMU
braucht vor allem die richtigen
Mitarbeitenden

Die eigene Zukunft aktiv gestalten!

Herausforderungen

N = 178-187



Fazit: Den Herausforderungen, die in den Bereich "Umfeld" fallen, wird insgesamt eine geringere Dringlichkeit zugeordnet als dem Bereich Personal. Was den Mittelstand im Bereich Umfeld vergleichsweise stark bewegt sind zukunftssträchtige Leistungen im bestehenden Geschäftsmodell, eine schnellere Reaktion auf die Veränderungen von Kundenbedürfnissen und das konsequente Verfolgen von Innovationsstrategien.

...dennoch besteht kaum dringender Handlungsbedarf



Begleitung bei Ihrem Digitalisierungsprozess

33%



40%



19%



Begleitung bei Ihrer Geschäftsmodellentwicklung

28%



38%



26%



N = 205



Wichtig und dringend



Wichtig aber nicht dringend



Eher unwichtig bzw. unwichtig

Veränderung der Organisation ist wichtig



	Begleitung bei Ihrem Digitalisierungsprozess	33% 	40% 	19%
	Begleitung bei Ihrer Geschäftsmodellentwicklung	28% 	38% 	26%
	Aufbau innovationsförderlicher Strukturen und Prozesse	31% 	37% 	20%
	Stärkung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur	31% 	36% 	18%

N = 205



Wichtig und dringend



Wichtig aber nicht dringend



Eher unwichtig bzw. unwichtig

Dringendster Handlungsbedarf: Führung im digitalen Zeitalter



	Begleitung bei Ihrem Digitalisierungsprozess	33%	40%	19%
	Begleitung bei Ihrer Geschäftsmodellentwicklung	28%	38%	26%
	Aufbau innovationsförderlicher Strukturen und Prozesse	31%	37%	20%
	Stärkung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur	31%	36%	18%
	Führungskräfteentwicklung & -coaching für die digitale Transformation	35%	30%	23%

N = 205



Wichtig und dringend



Wichtig aber nicht dringend



Eher unwichtig bzw. unwichtig

III. Erkenntnis

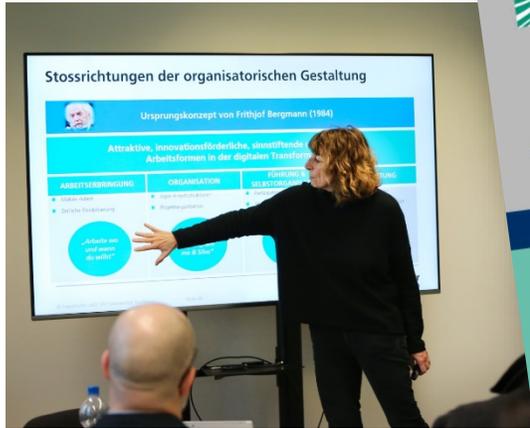


Einfach machen

Sowohl Innovations- und Geschäftsmodellentwicklung
als auch interne Veränderungsfähigkeit stärken

Was erwartet Sie bei »Lokal Digital für KMU«?

Den Weg für die digitale Zukunft ebnen



PROGRAMM DIENSTAG, 18. FEBRUAR 2020

- 16.00 Uhr** **Begrüßung**
Dr. Patrick Dufour, Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn;
Eric Steinbrücker, Fraunhofer IAO, Stuttgart
- 16.15 Uhr** **KMU in Baden-Württemberg: eine Bestandsaufnahme**
Highlights aus der Studie »Organisation und Führung für innovative Unternehmen«
Eric Steinbrücker, Fraunhofer IAO, Stuttgart
- 16.45 Uhr** **Organisation und Führungssysteme neu denken**
Die digitale Transformation fordert Innovations- und Veränderungsfähigkeit. Wie kann der innere Wandel gelingen?
Christian Piele, Fraunhofer IAO, Stuttgart
- 17.30 Uhr** **Geschäftsmodellinnovationen umsetzen**
Digitalisierung & Geschäftsmodelle – Geschäftsmodelle einfach entwickeln
Dr. Yvonne Wich, Fraunhofer IAO, Stuttgart
- 18.15 Uhr** **Get Together**



NEW WORK Quick Check // 28. Mai, 14:00Uhr

Wo ist ihr Startpunkt?



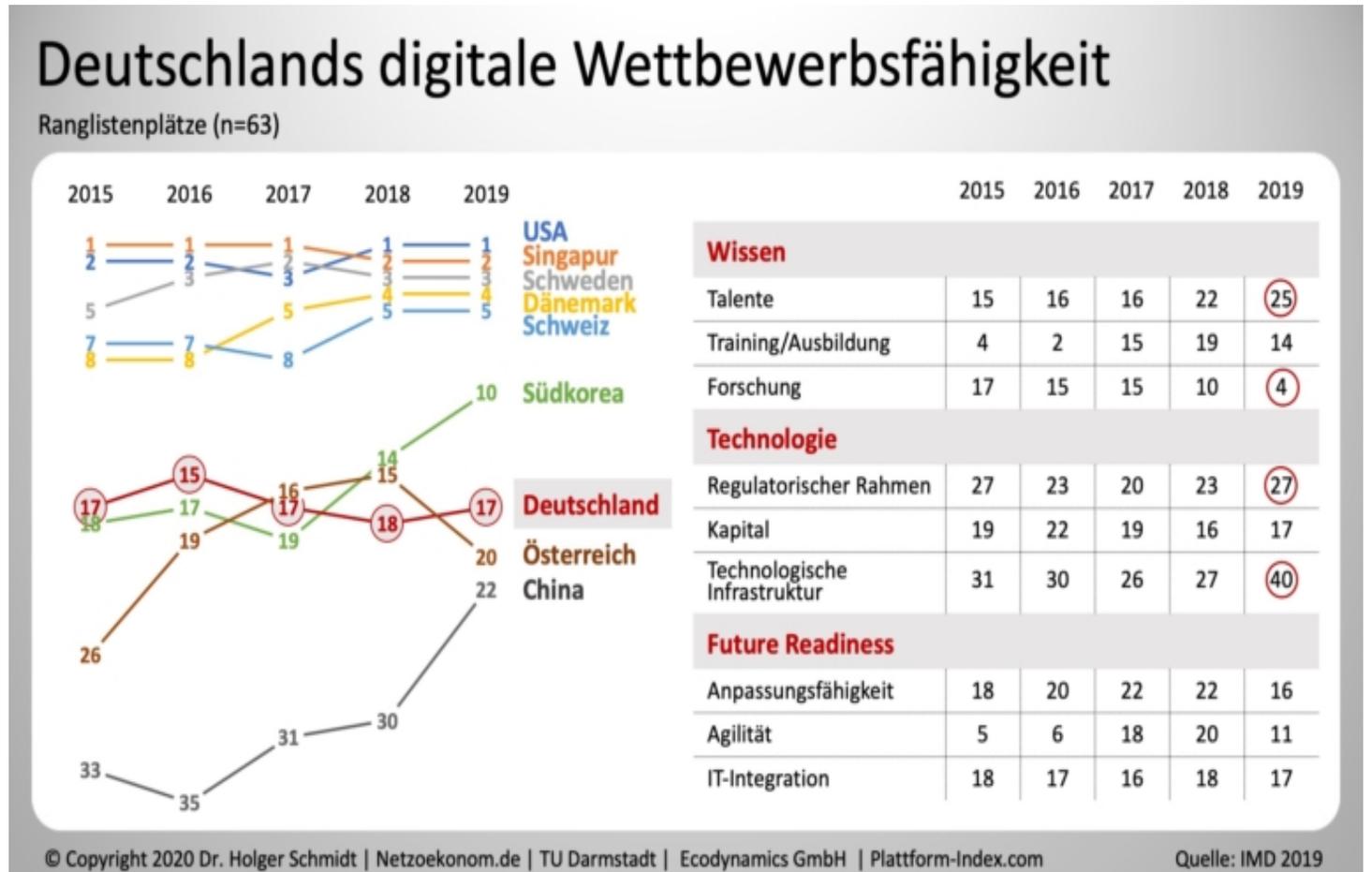
NEW WORK

Quick Check

Bi|EC
Business Innovation
Engineering Center

Fragestellungen unseres Moduls: So aktuell wie nie zuvor

- Welche Pfade gehen Unternehmen zur digitalen Transformation?
- Welche Rolle und welche Möglichkeiten hat die Führung der Unternehmen dabei?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen wir im Projekt BIEC für unsere Arbeit?



<https://www.netzoekonom.de/2020/04/11/die-oekonomie-nach-corona-digitalisierung-und-automatisierung-in-hoehstgeschwindigkeit/>

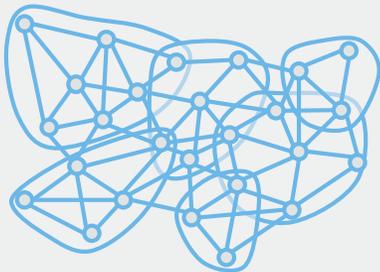
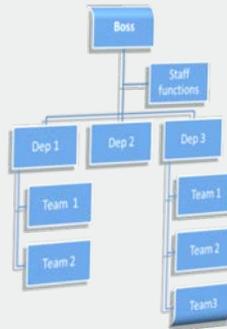
Erfolgsfaktor Veränderungsfähigkeit

Technologien – andere Kundenerwartungen – Geschäftsmodelle



Organisationsstrukturen

- agil
- fluid
- temporär



Arbeitsformate

- Virtuelle Netzwerke
- Experimentierräume
- Reallabore



Menschen

- Kompetenzentwicklung
- Weiterbildung
- Selbstverantwortlichkeit



Führungskräfte machen den Unterschied

Die mitarbeiterbezogene Führungsarbeit prägt die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Mitarbeitern entscheidend!



»Mitarbeiter bewerben sich bei Unternehmen – und sie verlassen Führungskräfte.«

Reinhard Sprenger, Unternehmensberater

Stossrichtungen der organisatorischen Gestaltung



Ursprungskonzept von Frithjof Bergmann (1984)

Attraktive, innovationsförderliche, sinnstiftende und produktive Arbeitsformen in der digitalen Transformation

ARBEITSERBRINGUNG	ORGANISATION	FÜHRUNG & SELBSTORGANISATION	SINNSTIFTUNG
<ul style="list-style-type: none">■ Mobile Arbeit■ Zeitliche Flexibilisierung <p><i>„Arbeite wo und wann du willst“</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Agile Arbeitsstrukturen■ Projektorganisation <p><i>„Jenseits der Organigramme & Silos“</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Partizipation■ Abbau von Hierarchien <p><i>„Jenseits der Hierarchie“</i></p>	<ul style="list-style-type: none">■ Wirksamkeit von Unternehmenswerten■ Nachhaltigkeit und Innovation <p><i>„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“</i></p>

BBraun: Tasks and Teams

- Tasks and Teams statt funktionaler Abteilungsstruktur
- Arbeit in „Kreisen“ mit selbstgesetzten Regeln
- Selbstgesteuerte Zuordnung
- Klare Meetingprinzipien

- Arbeit AN der Organisation, nicht nur IN der Organisation
- Starke Unterstützung durch den Vorstandsvorsitzenden
- Experimentierender Arbeitsansatz

»Wir stellen Organigramme auf den Kopf und holen Menschen aus Kästchen«

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf
Senior Vice President Corporate Communications und
Human Resources, B. Braun Melsungen AG



P3/Umlaut: Unten ist oben



Dr. Christof Horn
Geschäftsführender Gesellschafter
P3 Group

- Mitarbeiter bewerben sich auf Projekte
- Kein fixes Organigramm
- Selbstzuordnung der Mitarbeiter zu Führungskräften
- Große Entscheidungsfreiheit in Alltagsfragen

»Wer Unternehmer im Unternehmen will, muss vor allem loslassen können.«

- 
- Transparenz von Projekten, Führung und Followern
 - Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeitenden
 - Jährliche Networking-Events

Agilität und Mitverantwortung

»Solange der Umgang mit dem Menschen nicht stimmt, kann es nicht funktionieren.« (Christoph Heermann)

■ Intensive Kommunikation statt starrer Planung

- Agile Projektorganisation mit täglicher »**Stehung**«
- Gemeinsames, selbstorganisiertes Lernen

■ Transparenz als Basis der Mitverantwortung

- »**Open Book**«:
Offene Bücher als Basis der Entscheidungsfähigkeit

Demokratische Entscheidungen

- **Abschaffung der Führungsfunktionen**, Migration zu Expertenfunktionen bzw. Gruppensprechern
- Weitgehende **Dezentralisierung von Entscheidungsmacht** auf die Mitarbeiter

Coaching als maßgeblicher Enabler

- Schulung aller Mitarbeiter in **wertschätzender Kommunikation**
- Konsequente Unterstützung durch **Coach in neutraler Mittlerposition** zwischen Mitarbeiter und Geschäftsleitung



Gemeinsamkeiten der prägenden Kulturmarker

- **Selbstverantwortung** und **Teamverantwortung**
- Mitarbeitende als **Mitgestalter** des Arbeitsumfeldes
- Prinzip der **Iteration** und dauerhaften **Weiterentwicklung**
- Kein Perfektionismus – das „**Minimum Viable Product**“ als Grundprinzip
- Nicht nur das „**Was**“, sondern auch das „**Wie**“ der Zusammenarbeit ist Dauerthema
- **All das bedeutet: Die aktive Gestaltung der gelebten Kultur ist erfolgskritisch**



Was ist eigentlich Kultur? Und woran zeigt sie sich?

Kultur ist ein Sammelbegriff dafür, wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst – gewohnheitsmäßig oder kreativ gestaltet wird

...Artefakte

z.B. Räumlichkeiten und Gebäude

- Wo sitzt der Chef?
- Wie sehen Besprechungsräumen aus?
- Wieviel Begegnung ist möglich?
- Wieviel ungeplante Kommunikation?



...menschliches Verhalten

das ungeschriebenen Gesetzen gehorcht

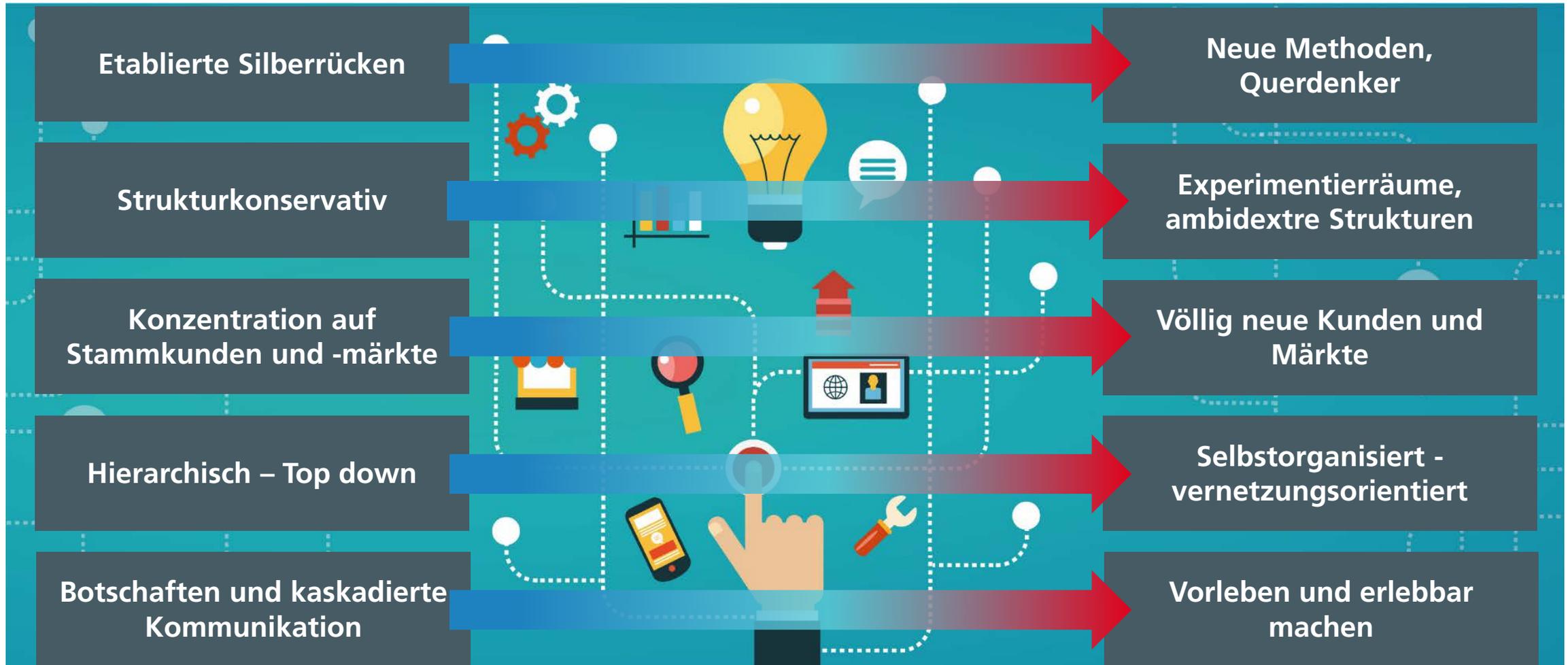
- Was leben Führungskräfte vor?
- Welche Rituale, Feiern, werden gepflegt?
- Wer sitzt neben wem?
- Welche Workarounds werden gepflegt?
- Welcher Regelbruch wird nicht sanktioniert?

...insbesondere Kommunikation

- Welche Legenden werden gepflegt?
- Wie offen und unzensiert ist Meinungsäußerung?
- Wer weiss am schnellsten über Veränderungen Bescheid?

„Kultur kann auch als die Persönlichkeit einer Gemeinschaft bezeichnet werden“

Wo es hingehen muss: Unser Fazit



**»Wenn der Wind
der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern.
Die anderen bauen
Windmühlen.«**

Chinesisches Sprichwort

Zusammenarbeit und Führung
Forschungsbereiche
Unternehmensentwicklung und
Arbeitsgestaltung

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

www.grenzenlosearbeitswelt.de



Dr. Josephine Hofmann

Leitung der Abteilung

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de



Eric Steinbrücker

Zusammenarbeit und Führung

Telefon +49 711 970-5440

eric.steinbruecker@iao.fraunhofer.de