



Advatera. Knowledge sharing for digital and communication managers.

Digitale Transformation



Vorgehensmodell zur Einführung einer digitalen Denkweise in
Ihrer Organisation

Volker Grünauer, 2014



Advatera steht für Erfahrungsaustausch und neutrale Beratung zu den Themen digitale interne und externe Kommunikation. Lösen Sie Ihre aktuellen Herausforderungen durch Wissensaustausch mit Kollegen aus nationalen und internationalen Unternehmen und Organisationen.

Zusammenfassung



Digitale Transformation

Die digitale Transformation von Organisationen zielt darauf ab, digitale Prozesse nicht nur punktuell, sondern integrativ - also mit einer strukturellen Zielstellung - einzuführen und zu gestalten. Wenn dieses Ziel erreicht wird, greift digitale Transformation direkt in die Struktur, die Strategie sowie in die Kultur von Unternehmen ein.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, digitale Prozesse nicht nur vereinzelt, sondern mit einer durchgängigen Wirkung einzuführen. Dass Ihr Unternehmen in dieser Hinsicht noch Bedarf hat, erkennen Sie an einigen recht typischen und zunächst simplen Punkten. Hier ein paar Beispiele:

- + Ihre IT-Abteilung und externe Agenturen haben gut zu tun und entwickeln Apps für Sie, jedoch lässt die Koordination zu wünschen übrig. Verschiedene Abteilungen produzieren jeweils isolierte Apps - für Produkte, Corporate Communications, Pressemitteilungen, Investoren...
- + Ihre Kunden müssen unterschiedliche Logins verwalten. Einen integrierten Zugang zu Ihrem Onlineshop, Ihrem Newsletter, einem eventuell vorhandenen Extranet gibt es bisher nicht.
- + Die Bearbeitung digitaler Themen ist über mehrere Abteilungen verteilt. Das Schaffen von Koordinationsfunktionen und klaren Verantwortlichkeiten steht bisher aus.

Wenn Sie sich in einem oder mehreren solcher Szenarien wiederfinden, kommt Arbeit auf sie zu, bei der es darum geht, den digitalen Prozessen in Ihrer Organisation eine gemeinsame Struktur und Strategie zu geben.

Dieses Dokument beschreibt eine mögliche Vorgehensweise zur Einführung einer digitalen Denkweise in Ihrer Organisation.

Weitere Informationen finden Sie auch unter www.advatera.com

Sechs Schritte zur digitalen Transformation Ihrer Organisation

1. Status quo

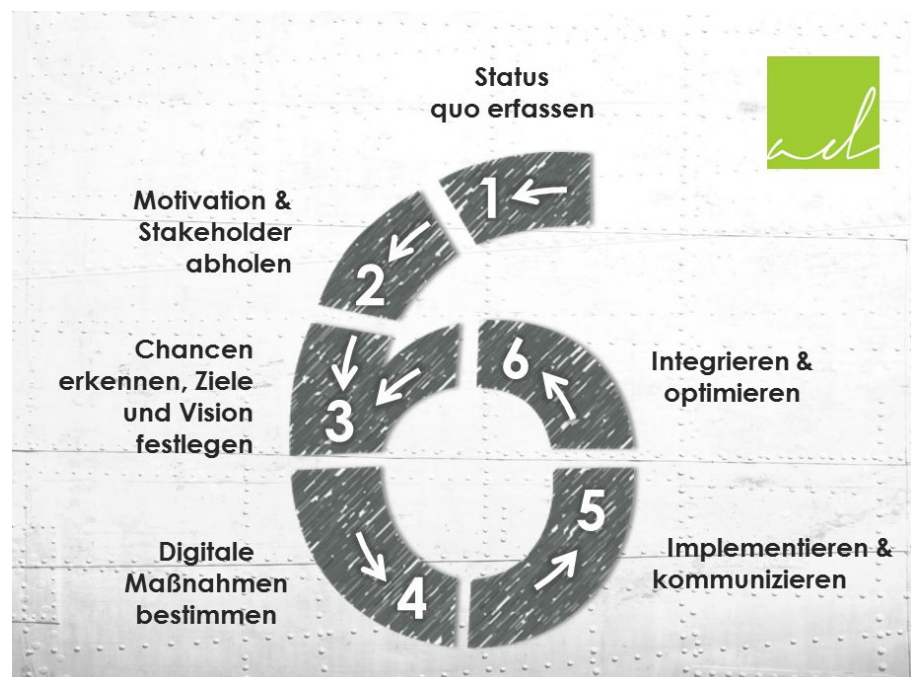
Zu Beginn ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen. An welchem Punkt der digitalen Transformation befindet sich Ihr Unternehmen?

Wo steht die Organisation derzeit und was sind die PAIN-POINTS welche das Top-Management nächstens wachhalten?

Oft wird mit Lösungsansätzen begonnen noch bevor das große Ganze überblickt wurde. Genau so entstehen Insellösungen, welche es im Zuge der Digitalisierung eigentlich zu vermeiden und aufzulösen gilt.

Und noch ein weiterer Punkt spricht für eine ausgeprägte Status Quo Phase: wenn Sie wissen, wo der Schuh in Ihrer Organisation drückt, haben Sie viel bessere Argumente um die Digitalisierung auch wirklich voran zu treiben. Mit Sicherheit lassen sich gute Argumente finden, bei der die Digitalisierung ein Teil der Problemlösung für die aktuellen Herausforderungen Ihres Top-Managements ist.

2. Motivation für den digitalen Wandel



Wenn sich das Management Ihres Unternehmens mit dem Digitalen Wandel nicht identifiziert, wird diesem kein oder nur begrenzter Erfolg beschieden sein. Blockaden finden sich weniger an der Unternehmensspitze, sondern im mittleren Management. Viele Mittelmanager empfinden digitale Veränderungen als Bedrohung ihrer eigenen Position, ihrer Funktion als Informationsschnittstelle zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung oder sogar ihres Jobs an sich.

Sie müssen Manager dort abholen, wo sie derzeit mit ihrem Wissen zu Digital stehen. Dies heißt auch, Begriffe und Erklärungen zu verwenden, welche vom Management auch verstanden werden. Und damit die Transformation gelingen kann, sollte dem

Mittelmanagement aufgezeigt werden, wo ihre eigenen Ziele durch Digitalisierung Unterstützung finden. Denn letztlich ist häufig ein ganz pragmatischer Grund Auslöser für Widerstände: solange das Mittelmanagement nur an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Zielen gemessen wird, wird das Verständnis für langfristige Änderungsprozesse naturgemäß gering sein.

Binden Sie Ihre Unternehmensleitung so ein, dass sie die digitale Transformation aktiv unterstützt und nicht nur als Geldgeber sondern auch als ideeller Sponsor auftritt. Natürlich wird ein Unternehmenswandel nicht ohne das Management funktionieren. Aber eben auch nicht ohne die Mitarbeiter. Digitalprojekte werden häufig BOTTOM-UP ins Leben gerufen und erst später durch das Management wirklich verstanden und gefördert. Digitale Transformation ist also keinesfalls eine reine Chefsache. Ganz im Gegenteil, Mitarbeiter welche im täglichen operativen Geschäft sind, sehen Potentiale häufig früher als das Top-Management. Die Mischung macht den Erfolg: ein Management welches die richtige Strategie legt und Mitarbeitern Freiräume lässt sowie Mitarbeiter welche proaktiv agieren.

Verschaffen Sie sich gleich zu Beginn einen klaren Überblick über die unterschiedlichen Stakeholder in Ihrer Organisation und stellen Sie einen Kommunikationsplan auf. Überlegen Sie sich, mit welchen Mitteln und Argumenten Sie Ihre Stakeholder am ehesten ins Boot holen.

Eine Stakeholder-Matrix hilft dabei, die Unterstützer und Interessenten Ihres Projektes rollenbezogen zu identifizieren. Durch eine solche Matrix clustern Sie die Stakeholder in unterschiedliche Kategori-

en. Je nach Cluster definieren Sie danach formelle und informelle Kommunikationsprozesse. Die Stakeholder-Matrix hilft Ihnen, kommunikative Schwachstellen aufzuspüren - also festzustellen, mit welchen Stakeholdern Sie zu wenig oder nicht effektiv genug kommunizieren. Sie hilft übrigens auch Zeit zu sparen: durch die Zusammenfassung von Stakeholdern in einzelne Cluster können Sie Synergien nutzen und mit weniger Kommunikationsaufwand mehr Personen erreichen.

Zahlen & Fakten zur Digitalisierung

Die aktuellen Statistiken sprechen eine klare Sprache: Unternehmen und Verbraucher sind immer stärker in der virtuellen Welt zu Hause.

2013 verfügten 88 Prozent aller deutschen Haushalte über einen Internetzugang. 44 Prozent der Bundesbürger gingen auch mobil mit ihren Smartphones online. 60 Prozent von ihnen waren im vergangenen Jahr in einem sozialen Netzwerk angemeldet, 69 Prozent kaufen Produkte und Dienstleistungen regelmäßig online ein.

Der durchschnittliche deutsche Internet-User verbringt pro Tag 169 Minuten im Internet. In der Altersgruppe zwischen 14 und 29 Jahren - also der Kernzielgruppe vieler Unternehmen - sind es sogar 218 Minuten täglich. Auch die meisten Firmen sind längst in der Netzwelt angekommen, beispielsweise betreiben 80 Prozent der deutschen Unternehmen eine eigene Website. In Österreich und der Schweiz sieht es im Hinblick auf die Omnipräsenz des Internet nicht anders aus. Internet-Spitzenreiter in der D-A-CH-Region ist noch vor Österreich und Deutschland übrigens die Schweiz.¹

¹ Quellen: Manager Magazin ([Artikel](#)) zit. nach BITKOM; Statistik Schweiz ([Link](#))

Mit gutem Storytelling überzeugen Sie Ihre Stakeholder wirkungsvoll - Menschen merken sich Geschichten sehr viel besser als Zahlen oder Fakten. Hier kommt es darauf an, dass Sie Ihre Botschaft (Ihr Projektziel) durch unternehmensrelevante Geschichten deutlich machen.

3. Chancen, Ziele und Vision

FIND OPPORTUNITIES - oder: Wohin geht Ihre digitale Strategie? Welche Ansatzpunkte und Möglichkeiten für digitale Prozesse gibt es in Ihrem Unternehmen? Welche Ziele verbinden Sie damit? Das Resultat dieses Prozessschrittes besteht in der Definition von Strategieblöcken, die definieren, in welchen Bereichen sich Ihr Unternehmen weiterentwickeln soll.

Aus diesen Strategieblöcken werden später konkrete Projekte abgeleitet. In dieser Phase definieren Sie außerdem Kennzahlen, mit denen Sie später das Erreichen Ihrer Ziele überprüfen.

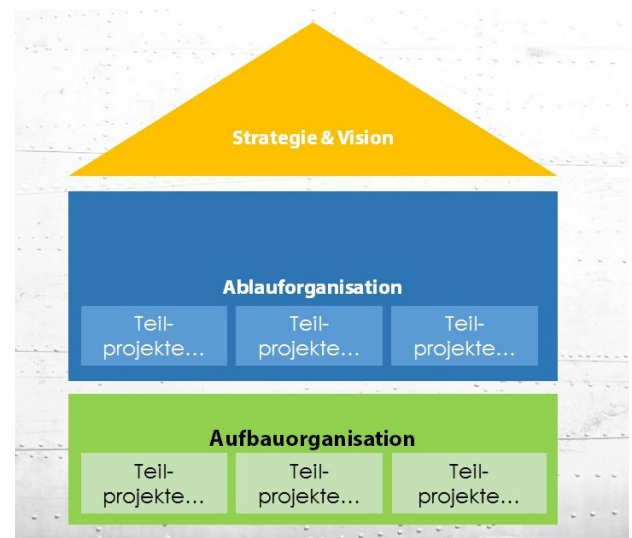
In dieser Phase werden Sie sich bei der Implementierung Ihrer digitalen Strategie noch öfter wiederfinden - digitale Transformation ist ein kontinuierlicher Prozess, erfordert also strategische Updates ebenso wie die Realisierung jeweils neuer operativer Schritte.

4. Maßnahmen festlegen

Aus den identifizierten Chancen und den Strategieblöcken werden konkrete Teilprojekte abgeleitet und priorisiert.

Die Maßnahmen lassen sich in drei Abschnitte gliedern:

- + Organisatorische Änderungen bilden das Fundament Ihrer Transformation.
- + Änderungen der Geschäftsprozesse greifen direkt in das operative Geschäft ein.
- + Das Dach bildet die Änderung der Unternehmensstrategie und Vision.



5. Implementieren und Kommunizieren

In Organisationen werden Projekte zu oft mit hohem Aufwand und durchaus auch hoher Motivation gestartet, versanden letztlich aber im Nichts. Nehmen Sie sich nicht zu viel vor und schaffen Sie Teilprojekte deren Laufzeit maximal ein Jahr sind. So können schneller Teilziele erreicht und Erfolge kommuniziert werden.

Neben dem klassischen Projektmanagement zur Umsetzung der Teilprojekte der digitalen Transformation bedarf es einer stetigen Kommunikation.

Erfolgreiches Projektmanagement bedeutet, die ursprünglichen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und die zuvor identifizierten Stakeholder auf dem Laufenden zu halten.

6. Integrieren und Optimieren

Die digitale Transformation betrifft die gesamte Organisation und nicht nur einzelne Abteilungen wie Marketing und Kommunikation oder die IT, jene beiden Abteilungen in welchen Digitalisierungsprojekte häufig entstehen. Ein wesentlicher Faktor bei den Überlegungen zur geänderten Aufbauorganisation muss der integrative Charakter sein. Dies bedeutet übrigens nicht, dass jedes Softwareprodukt voll integriert sein muss. Ganz im Gegenteil: Unternehmen welche den Mitarbeitern Freiräume bei der Nutzung digitaler Tools lassen, sind statistisch in Bezug auf Digitalisierung deutlich weiter entwickelt.¹ Aber es sollte eine Rolle im Unternehmen geben, welche den Überblick wahrt.

So wie eine Bibliothek nicht ohne Bibliothekar funktioniert, funktioniert eine Digitalisierung nicht ohne einer zentralen Koordinationsrolle. Deren Hauptaufgabe ist es kontinuierlich Integrations- und Optimierungspotentiale zu bewerten und aufzuzeigen. Aber auch sicherzustellen, dass den Mitarbeitern die richtigen Tools zur Verfügung stehen. Genau diese Rolle ist es letztlich, welche das Dreieck aus Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmensvorteile im Fokus hält.

¹ Jason Bloomberg: Digital Transformation, Innovation, Optimization, and Disruption. ([Artikel](#))



Case study: wie Barclays die digitale Transformation vorantreibt

Barclays ist die drittgrößte Bank Großbritanniens und ein international agierendes Finanzunternehmen mit nahezu 150 Tausend Beschäftigten.

Um die digitale Transformation voranzutreiben hat Barclays die *Digital Eagles* eingeführt. Zu Beginn waren dies 18 Mitarbeiter welche ihren Kollegen bei der Digitalisierung, also beim Nutzen moderner Technologie wie Apps oder Tablets, halfen. Mittlerweile hat jede Zweigstelle in Großbritannien zumindest einen *Digital Eagle*. Insgesamt sind es bereits mehr als 8.000.

David Gowans, Head of Interactive Help bei Barclays, erklärt das Konzept im [Advatera Interview auf YouTube](#).

Starten Sie jetzt...

Digitale Transformation ist ein komplexes Arbeitsfeld und benötigt Zeit und Ressourcen. Die Präsenz im Internet allein ist hier schon längst nicht mehr erfolgsentscheidend. Gut vorbereitet auf den Wettbewerb im World Wide Web ist eine Firma dann, wenn es ihr gelingt, für alle relevanten Digitalprozesse eine integrierte Struktur zu schaffen.

Tipps für die digitale Transformation

Kundenfreundlichkeit vor Einsparungspotentialen

Viele Unternehmen betrachten das Thema digitale Transformation vor allem aus einer Optimierungsperspektive. Sie möchten einzelne Prozesse digitalisieren, um Kosten einzusparen. Beispielsweise sollen Kunden ihre Waren künftig nicht mehr telefonisch, sondern online ordern oder auf der Unternehmenswebseite ihre Kundendaten eigenständig pflegen. Die Crux dabei: Die Resultate solcher internen Optimierungswünsche werden von den Kunden oft völlig anders wahrgenommen. Die Implementierung digitaler Prozesse sollte aus der Sicht des Kunden vorgenommen werden. Die Grundfrage dabei ist, wie Sie es schaffen, Kundenvorteile zu generieren, ohne Ihren Optimierungsansatz aufzugeben. Eine gute Methode dafür ist es, den CUSTOMER LIFE CYCLE aufzuzeichnen und Ihre internen Prozesse aus Kundenperspektive zu betrachten.

Koordination ist der Schlüssel zum Erfolg

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen ihre digitale Transformation nicht sehr koordiniert betreiben. Entsprechende Projekte werden von verschiedenen Abteilungen realisiert, ohne dass hierzu eine übergreifende Abstimmung erfolgen

würde. Vielleicht entwickeln Ihre Marketing-Experten zusammen mit externen Agenturen Apps - und Ihre IT-Abteilung beginnt irgendwann zu fürchten, dass aus diesen Aktivitäten eine zweite Schatten-IT entsteht. Ohne Koordination sowie das Schaffen integrierter Prozesse und Strukturen werden Sie bei der Digitalisierung Ihres Unternehmens kaum nachhaltigen Erfolg erzielen. Digitale Transformation ist Strategiearbeit - entsprechende Aktivitäten müssen als Strategieprojekte ausgewiesen und vermittelt werden.

Enablement

Schulungen für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte sind bei der Implementierung von digitalen Strategien unerlässlich. Im Englischen wird dafür oft der Begriff ENABLEMENT (Befähigung) verwendet. Nur wenn Sie allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die digitale Welt aktiv zu nutzen, wird bei ihnen Verständnis für die Digitalisierung aufgebaut. Dabei geht es nicht nur um das WIE - also um die technischen Voraussetzungen, um das System zu nutzen - obwohl die Schulung natürlich auch hierzu Input geben muss. Im Vordergrund steht jedoch, WOFÜR die neuen digitalen Prozesse gut sind: Wofür gebe ich künftig Daten in die Systeme ein? Welche Vorteile resultieren daraus für mich und das Unternehmen? Auf welche Art und Weise optimiert die Digitalisierung meine Arbeit?

Benutzerfreundliche Technologie als Katalysator für den kulturellen Wandel

Was kommt zuerst - die Einführung der neuen digitalen Technologien oder der Kulturwandel im Unternehmen? Aus unserer Sicht ist die Beantwortung dieser Frage nicht einfach: Digitale Transformation kann stattfinden, wenn die Technologie dafür zur Verfügung steht und ihre Nutzung GLEICHZEITIG einen kulturellen Wandel auslöst. Dazu müssen aber auch die Rahmenbedingungen gut vorbereitet sein.

In der Praxis scheitert der Kulturwandel übrigens oft an einer unbefriedigenden User Experience - zu komplizierte und wenig benutzerfreundliche Technologien lassen den kulturellen Wandel (und die generelle Nutzung der Systeme) schnell ins Leere laufen. Dies passiert gerade dann, wenn neue Systeme eingeführt und zeitgleich der kulturelle Wandel in der gesamten Organisation angestoßen wird. Die neuen Systeme sind häufig einfach noch nicht ausgereift genug und Fehler noch nicht ausgebessert. Besser ist es, neue Technologie schrittweise im Unternehmen zu platzieren und in einer Vorlaufphase sicherzustellen, dass die Systeme auch wirklich gut nutzbar sind. Stanford Professor BJ Fogg beschreibt in seinem Modell drei wesentliche Elemente welche zeitgleich zutreffen müssen, damit ein gewünschtes Verhalten stattfindet:¹

¹ Weiterführende Infos:
www.behaviormodel.org

- 1. Motivation** - Es gibt zahlreiche Methoden Menschen zu motivieren. Eine Gehaltserhöhung ist übrigens nur ein recht kurzfristiger Motivationsschub. Länger halten Anerkennung oder auch soziale Faktoren, beispielsweise die Information dass meine Kollegen oder mein Vorgesetzter längst die neuen digitalen Methoden nutzen.
- 2. Einfachheit** - Desto motivierter ich bin, desto komplexer kann auch die Verhaltensänderung sein. Umgekehrt bedeutet das aber auch: Desto einfacher die Änderung durchzuführen ist, desto wahrscheinlicher wird sie angenommen. Genau das ist der Punkt warum Usability und User Experience so wichtige Bestandteile der Digitalisierung sind.
- 3. Trigger** - Einfachheit und Motivation alleine reichen noch nicht aus. Zusätzlich müssen Trigger gesetzt werden - also die Aufmerksamkeit auf das gewünschte Verhalten gelenkt werden. Probieren Sie es im nächsten Meeting aus: greifen Sie während Ihrer Präsentation ganz offensichtlich zum Wasserglas und trinken Sie genüsslich. Sie werden sehen, dass in Ihrem Publikum gleichzeitig einige andere ebenfalls zum Wasserglas greifen. Der Durst ist der intrinsische Motivationsfaktor (1). Ist ein Wasserglas vorhanden, so ist die Aufgabe auch leicht lösbar (2). Und Ihr offensichtliches Verhalten ist der Trigger (3).

Fokussierung auf Unternehmens-, Mitarbeiter- und Kundenvorteile

Erfolgreiche digitale Transformation erfordert die Fokussierung auf die Vorteile der neuen Prozesse und Systeme. Wichtig ist dabei ein komplexer Ansatz im Dreieck Unternehmen - Mitarbeiter - Kunde. Unternehmen werden von der Digitalisierung beispielsweise durch Faktoren wie Kostenersparnis oder die Erschließung neuer Vertriebswege profitieren. Den Mitarbeitern erleichtert sie viele Arbeitsprozesse spürbar, außerdem können sie sich sicher sein, dass sie in einem wirklich modernen Unternehmen tätig sind. Ihre Kunden freuen sich über bessere Produkte und schnellen, passgenauen Service. Erfolgreich sind die digitale Transformation und ihre Teilprojekte vor allem dann, wenn sie in allen drei Bereichen spürbare Vorteile generieren.



Volker Grünauer
+43 6232 37116
vg@advatera.com
www.advatera.com

Literatur

1. BJ Fogg; Behaviour Model;
<http://www.behaviormodel.org>
2. Jason Bloomberg; Digital Transformation, Innovation, Optimization, and Disruption: Spin the Dial; Wired;
<http://archive.wired.com/insights/2014/08/digital-transformation-innovation-optimization-disruption-spin-dial/>
3. The 2014 state of digital transformation;
Altimeter group;

Über Advatera

Die digitale Transformation von Unternehmen ist komplex und benötigt starke Partner. Advatera hat entsprechende Prozesse von Anfang an begleitet. In unserem Expertennetzwerk erwarten Sie keine klassischen Berater, sondern die gebündelte Expertise einer *Community of Practice*. Advatera trägt damit dazu bei, dass Sie ihre Digitalprojekte mit einer 360-Grad-Perspektive auf die Anforderungen Ihres Unternehmens, Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Kunden realisieren.

Der Erfahrungsaustausch ist Treiber Ihrer Digitalprojekte. Übrigens ist das Advatera Netzwerk völlig werbefrei und ohne der Teilnahme von Agenturen und Consultants. Nehmen Sie doch einfach bei einem der nächsten Expertentreffen teil.