

Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Wirtschaftsforum | 06.09.17 | Olten | 16:40-17:20 | 18:10-18:50 | OVR A141



Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

Zusammenfassung, Unterstützung durch die FHNW

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation



zentrale Aussage :
Jeder Wirtschaftssektor ist betroffen.
Es wird keine «nicht-digitale» Wirtschaft mehr geben !



zentrale Aussage :
Wir verändern uns zu einer digitalen Gesellschaft.
Kunden werden eine sehr hohe Macht haben !



zentrale Aussage :
Customer Centricity wird zum zentralen Ausgangspunkt.
Das strategische Management ist hierauf auszurichten !



zentrale Aussage :
Die meisten Schweizer Unternehmen sind noch nicht ausreichend auf die Digitale Gesellschaft vorbereitet !

2015



zentrale Aussage :
Viele bestehende Management-Konzepte werden obsolet !
Neue Management-Konzepte sind in der Entwicklung.

2015

2016

2017

<http://web.fhnw.ch/plattformen/wirtschaftsforum/forum-2015>
<http://web.fhnw.ch/plattformen/wirtschaftsforum/unterlagen>

Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Digital Leadership

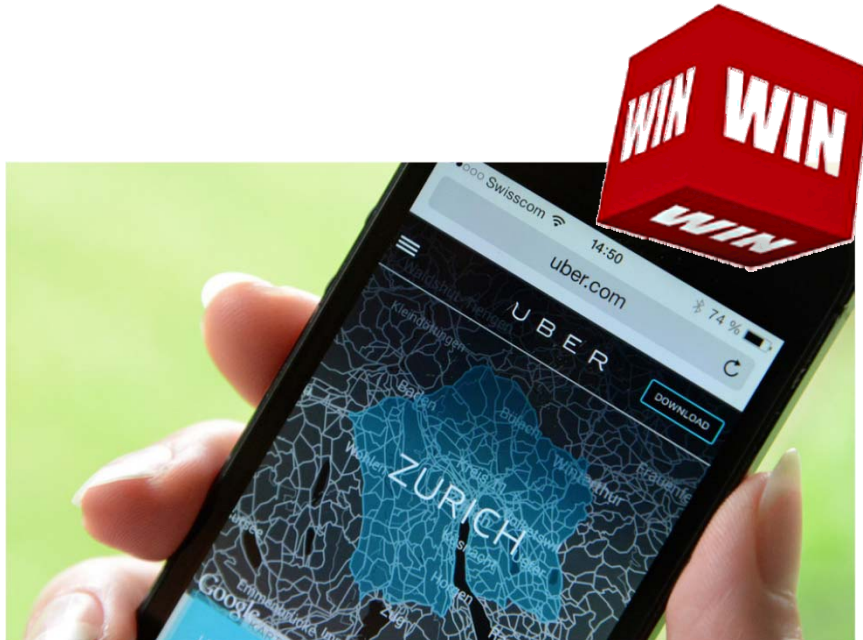
Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

Zusammenfassung, Unterstützung durch die FHNW

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation



Ein Taxi-Unternehmer, der denkt, den digitalen Wandel verstanden zu haben, da er seine Wertschöpfung nun mit einem Tesla-Fahrzeug realisiert, wird von dem Wandel nicht profitieren.

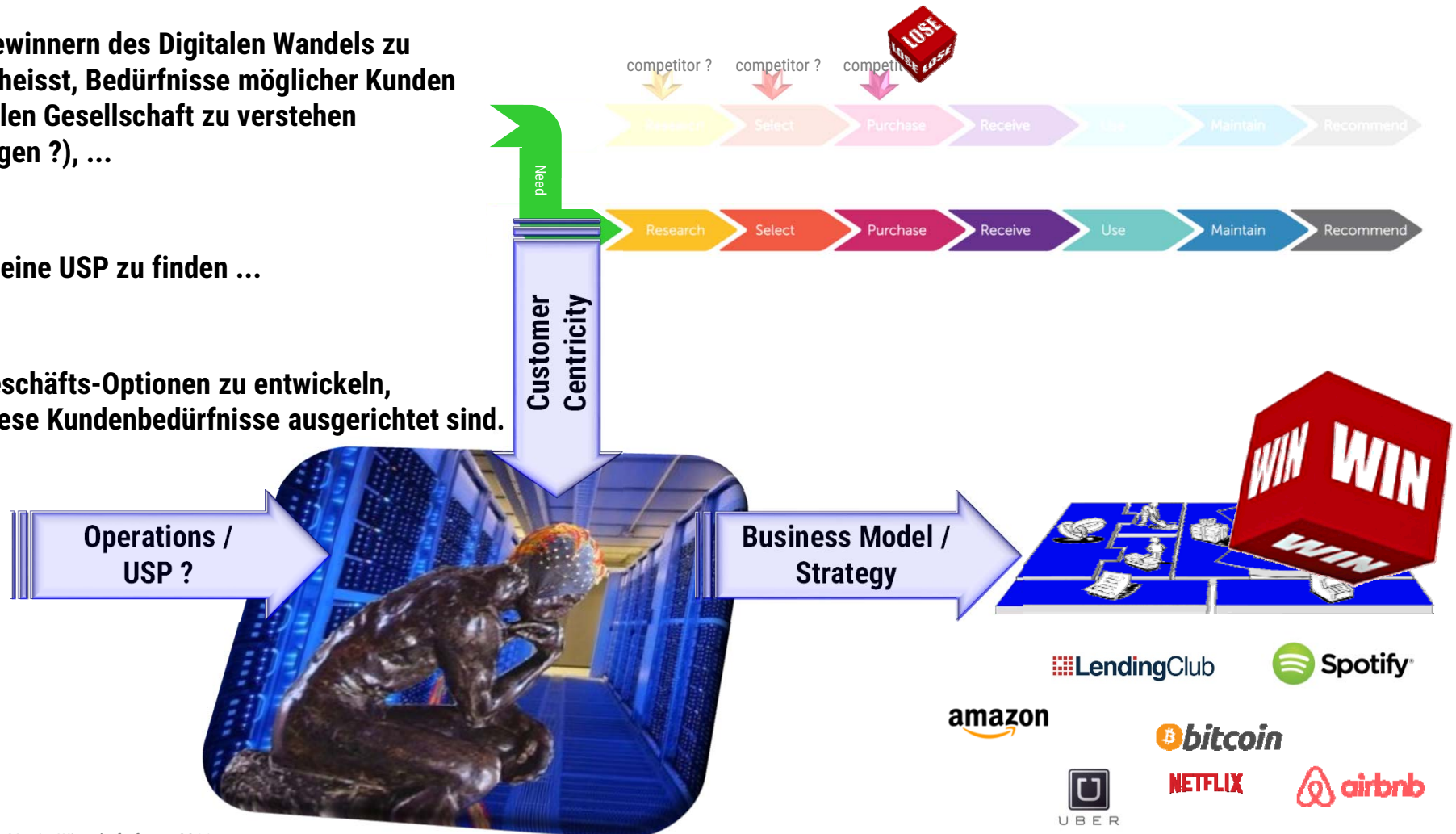
Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Die Kundenwünsche von morgen werden bedient. Entweder von Ihnen oder von Ihrem Mitbewerber !

Zu den Gewinnern des Digitalen Wandels zu gehören, heisst, Bedürfnisse möglicher Kunden der digitalen Gesellschaft zu verstehen (zu erzeugen ?), ...

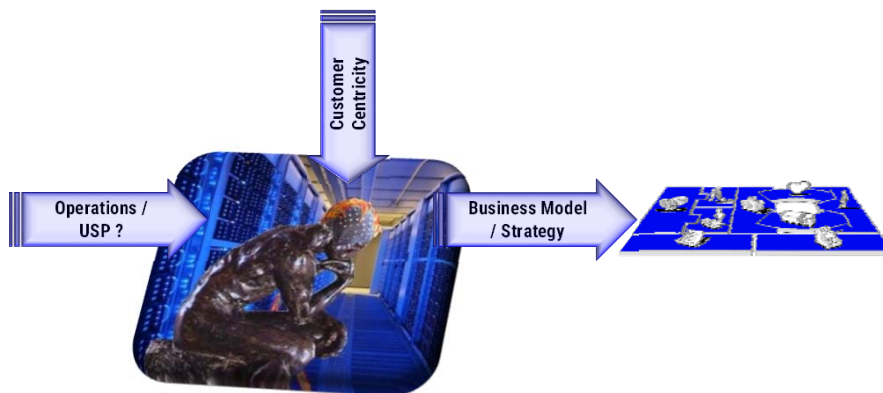
... hierzu eine USP zu finden ...

... und Geschäfts-Optionen zu entwickeln, die auf diese Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.



Business Stream Matrix, Wirtschaftsforum 2016

Eine Digitale Transformation überführt ein Unternehmen in eine angepasste Form !



Ein Taxi-Unternehmer, der denkt, den digitalen Wandel verstanden zu haben, weil er seine Wertschöpfung nun mit einem Tesla-Fahrzeug realisiert, wird von dem Wandel nicht profitieren.

Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Digital Leadership

**Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann**

Soziotechnische Frameworks

**Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann**

Zusammenfassung, Unterstützung durch die FHNW

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

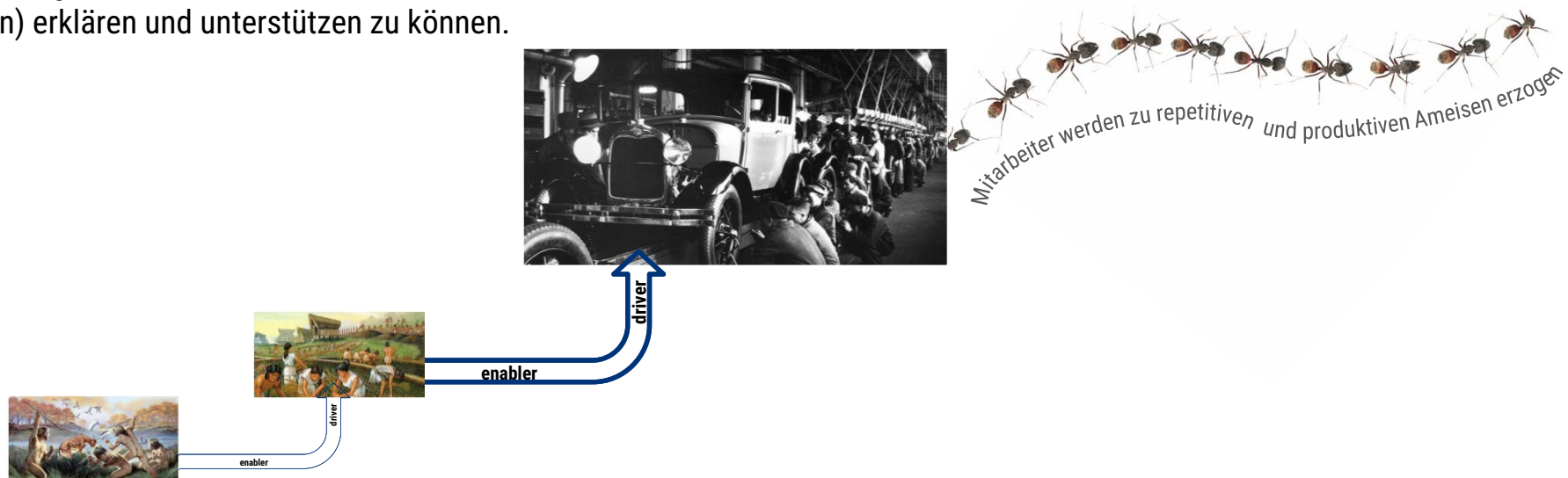
Ein kurzer Blick zurück in die Ursprünge des «modernen Managements»

Henry Fayol [anerkannt als der Begründer der modernen (!) Managementmethoden] :

"To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control."

Henry Fayol starb 1925.

Er bezog sich auf das Industriezeitalter. Sein Ziel war es, die neuen Herausforderungen des Industriezeitalters (Massenproduktion) erklären und unterstützen zu können.

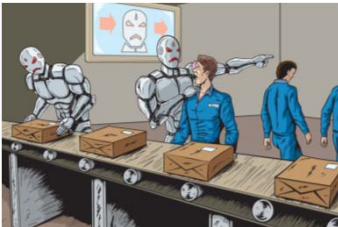


Digital Leadership

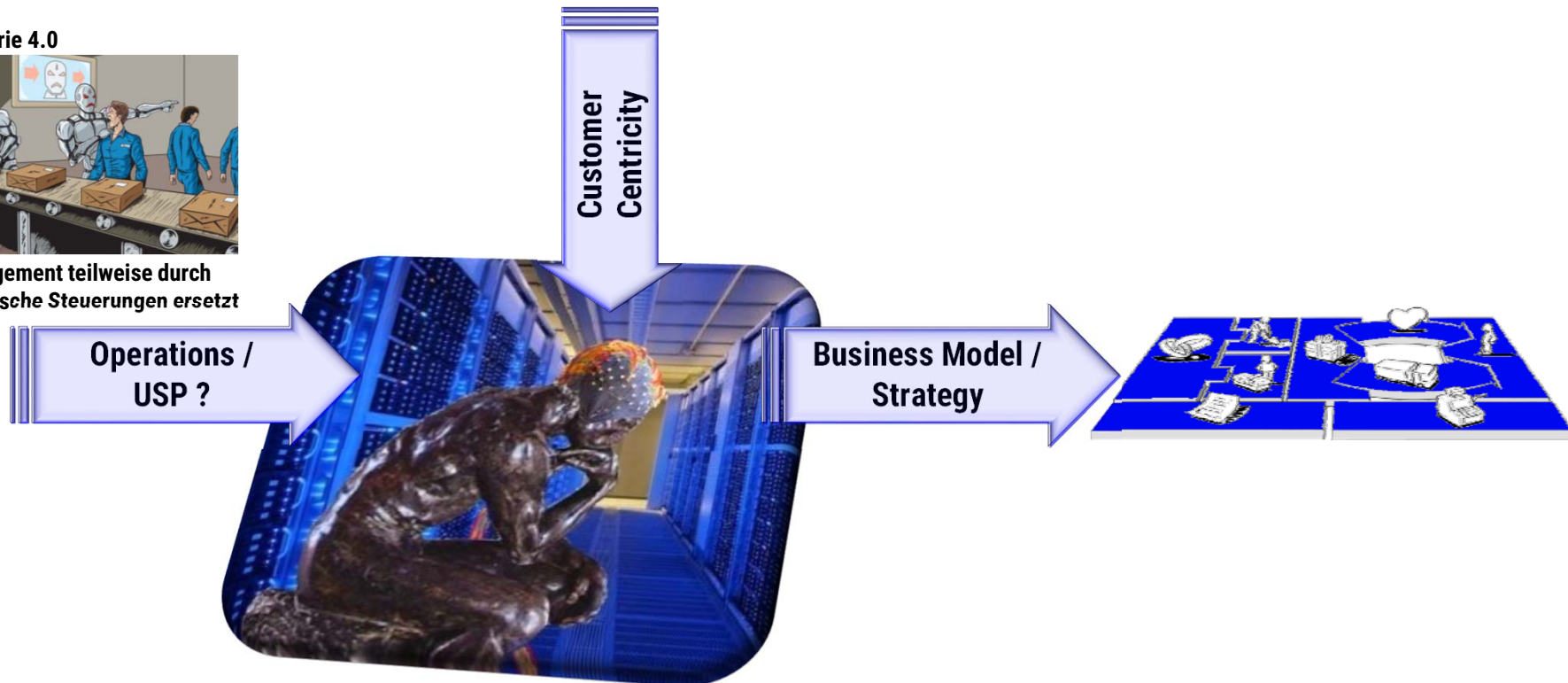
Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Wir erinnern uns an die Relevanz von Digital Business Development in der Digitalen Transformation.

Industrie 4.0



Management teilweise durch technische Steuerungen ersetzt



- **Flexibilität / Agilität**
- (Teamorientierung / kollektive Intelligenz)
- **Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy**

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

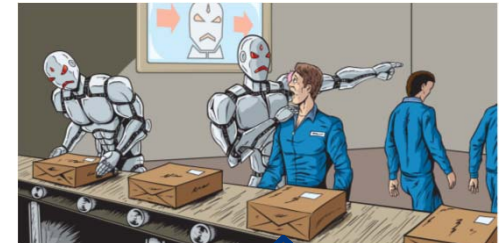
Die «modernen» Managementmethoden nach Fayol bezogen sich auf das Industriezeitalter.

Im Digitalen Zeitalter kommen weitere Herausforderungen auf die Unternehmen zu :



Klassische Managementmethoden werden teilweise durch technische Steuerungen ersetzt

- everything that can be digitized / automated, will be digitized / automated^{*)}
- 47 Prozent der Arbeitsplätze sind durch die voranschreitende Automatisierung gefährdet^{**)}



z.B. Flexibilität / Agilität

- "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change."^{***)}
- Mobilität, Flexibilität, Dynamik sind Bestandteile der Digitalen Gesellschaft und damit auch der Mitarbeiter

z.B. Teamorientierung / kollektive Intelligenz

- Die Identifikation von neuen Kundenbedürfnissen und die Innovation möglicher Lösungsansätze nur auf Marketing und Top-Management zu beschränken ist eine Beschränkung, die der Mitbewerber vielleicht nicht hat.

z.B. Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy

- Customer Centricity wird zum zentralen Ausgangspunkt^{****)}
- Die Innovation möglicher Lösungsansätze erfordert Kreativität.
- Business Development hat zumindest in der Transformationsphase eine Schlüsselrolle



^{*)} <https://www.linkedin.com/pulse/20141023184822-7352759-anything-that-can-be-digitized-will-be-digitized>
^{**)} http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
^{***)} Charles Darwin, *On the Origin of Species*, John Murray, 24 November 1859
^{****)} Wirtschaftsforum 2016

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

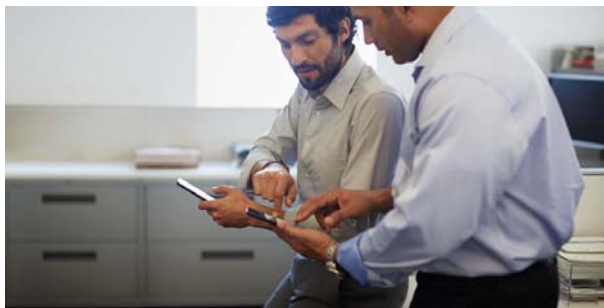
Mit der Digitalen Transformation ergeben sich zusätzliche Führungsgrössen.



durch technische Steuerungen ersetzt



Flexibilität / Agilität



Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy

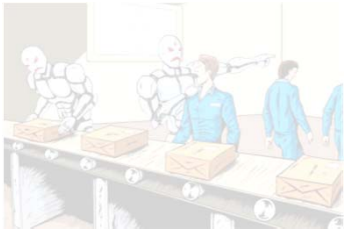


Teamorientierung / kollektive Intelligenz

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Diese Führungsgrössen sind für den Unternehmenserfolg relevant - können jedoch nicht direkt mit den klassischen Managementmethoden gesteuert werden !

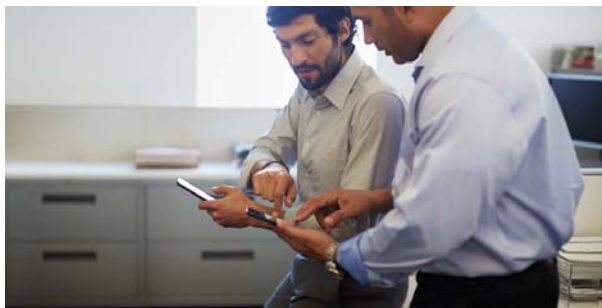


"To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control."

klassische Managementmethoden basieren i.d.R. auf direkte Steuerungs- und Messgrössen



Flexibilität / Agilität



Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy

Beispiel :
eine Arbeitsanweisung, kreativ sein zu müssen, ist ebenso sinnlos, wie eine definierte Steuerungsgrösse zur Kreativität



Teamorientierung / kollektive Intelligenz

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Diese Führungsgrößen sind für den Unternehmenserfolg relevant - können jedoch nicht direkt mit den klassischen Managementmethoden gesteuert werden !

Management von Flexibilität / Agilität ?

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kann nicht verordnet werden. Es sind menschliche Eigenschaften, die der Mitarbeiter entsprechend seiner Veranlagung einbringen kann.

Ein Unternehmen kann aber prüfen, welche Hürden der Einbringung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entgegenstehen könnten und ob diese abbaubar sind :

- Arbeitszeitmodell ?
- Vorgehensorientierung ?
- IT-Domänen-Zugriff ?
- Nutzung sozialer Medien ?
- Anerkennung von Gehorsam ?
- Arbeitsatmosphäre ?
- Experimentierräume ?



Flexibilität / Agilität



**Kreativität / Innovationskraft
/ Meritocracy**



**Teamorientierung /
kollektive Intelligenz**

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Diese Führungsgrößen sind für den Unternehmenserfolg relevant - können jedoch nicht direkt mit den klassischen Managementmethoden gesteuert werden !

Management von Teamorientierung / kollektive Intelligenz ?



Flexibilität / Agilität



Kreativität / Innovationskraft
/ Meritocracy



Teamorientierung /
kollektive Intelligenz

Persönliche Vernetzung und Teambildung sind natürliche Tendenzen der Menschen. Ein Unternehmen sollte darauf achten, dass es den Prozess der Vernetzung und Teambildung nicht unterbindet oder erschwert. Zu prüfen wären :

- Arbeitsplatzgestaltung / Räumlichkeiten / Abteilungsgrenzen ?
- Kollegenzusammenhalt / soziale Kompetenz / Wertschätzung von Teams ?
- Zeitfenster für Teambildungen ?
- Teambildungsmassnahmen, die über die Weihnachtsfeier oder den jährlichen Wandertag hinausgehen ?

Kollektive Intelligenz kann durch die Teamzusammensetzung und auch durch eine Moderation gefördert werden. Es sollten die zentralen Säulen der kognitiven Leistungsfähigkeit gesteuert und ausgebaut werden ^{*)} :

- Stimulanz
- Vernetzung
- Bewertung

^{*)}Dino Schwaferts, Komplexitätsbewältigung mithilfe emotionaler Bewertung, in Multiprojektmanagement: Herausforderungen und Best Practices, Symposium 2015

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Diese Führungsgrössen sind für den Unternehmenserfolg relevant - können jedoch nicht direkt mit den klassischen Managementmethoden gesteuert werden !

Management von Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy ?

Auf der Methodenseite zeichnet sich derzeit eine Entwicklung von Design Thinking zur teamorientierten Unterstützung von Kreativität und Innovationskraft ab *).



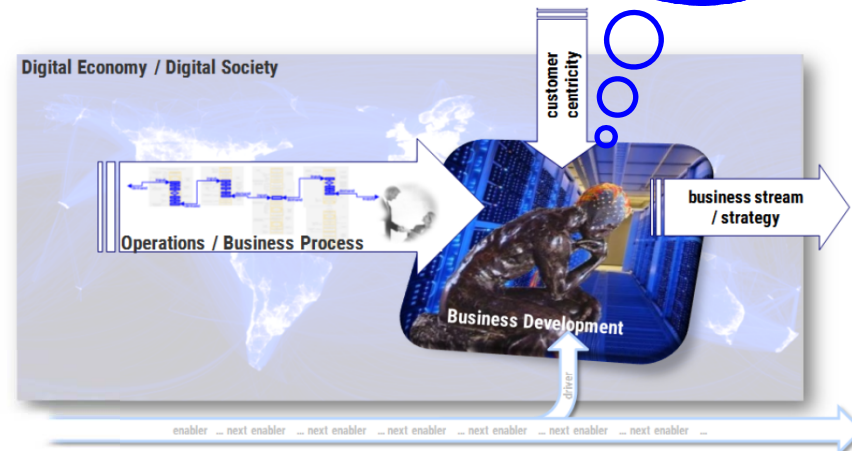
Flexibilität / Agilität



Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy



Teamorientierung / kollektive Intelligenz



*) Business Stream Matrix, Wirtschaftsforum 2016, oder.: FHNW, CAS "Digital Business Development", https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/cas-digital-business-development/media/2016_11_08_flyer_digital_business_development.pdf

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Diese Führungsgrössen sind für den Unternehmenserfolg relevant - können jedoch nicht direkt mit den klassischen Managementmethoden gesteuert werden !

Management von Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy ?

Meritocracy bedeutet, dass Personen ihren Einfluss / Macht / Ansehen aufgrund ihrer momentanen Fähigkeiten / Engagements / intrinsischen Motivation erhalten – nicht aufgrund einer organisatorisch zugewiesenen (Hierarchie-)Stufe^{*)}.



Flexibilität / Agilität



Kreativität / Innovationskraft /
Meritocracy



Teamorientierung /
kollektive Intelligenz



Beispiel : Google

^{*)} vgl. <http://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/meritocracy>

Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Digital Leadership

**Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann**

Soziotechnische Frameworks

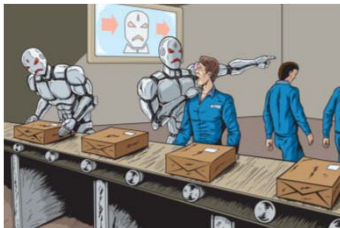
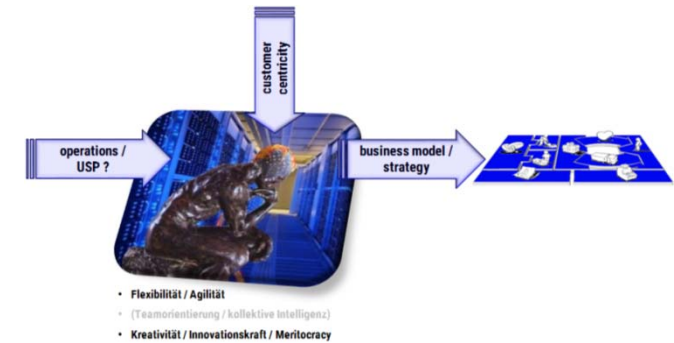
**Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann**

Zusammenfassung, Unterstützung durch die FHNW

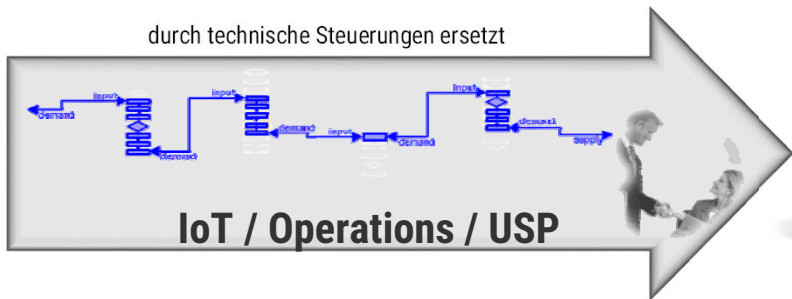
Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

**Wir erinnern uns : Digital Business Development ...
... es kann / sollte teamorientiert sein.**



durch technische Steuerungen ersetzt



Business Model Canvas

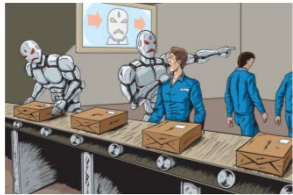
Business Development

- Flexibilität / Agilität
- Teamorientierung / kollektive Intelligenz
- Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

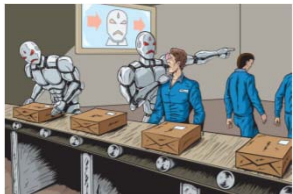
Die Operation muss in der Digitalen Wirtschaft nicht in dem Unternehmen erfolgen, das sich um das Business Development Gedanken macht.



Partner-1 / Kunde-1



Partner-2 / Kunde-2



Partner-3 / Kunde-3



Business Opportunity



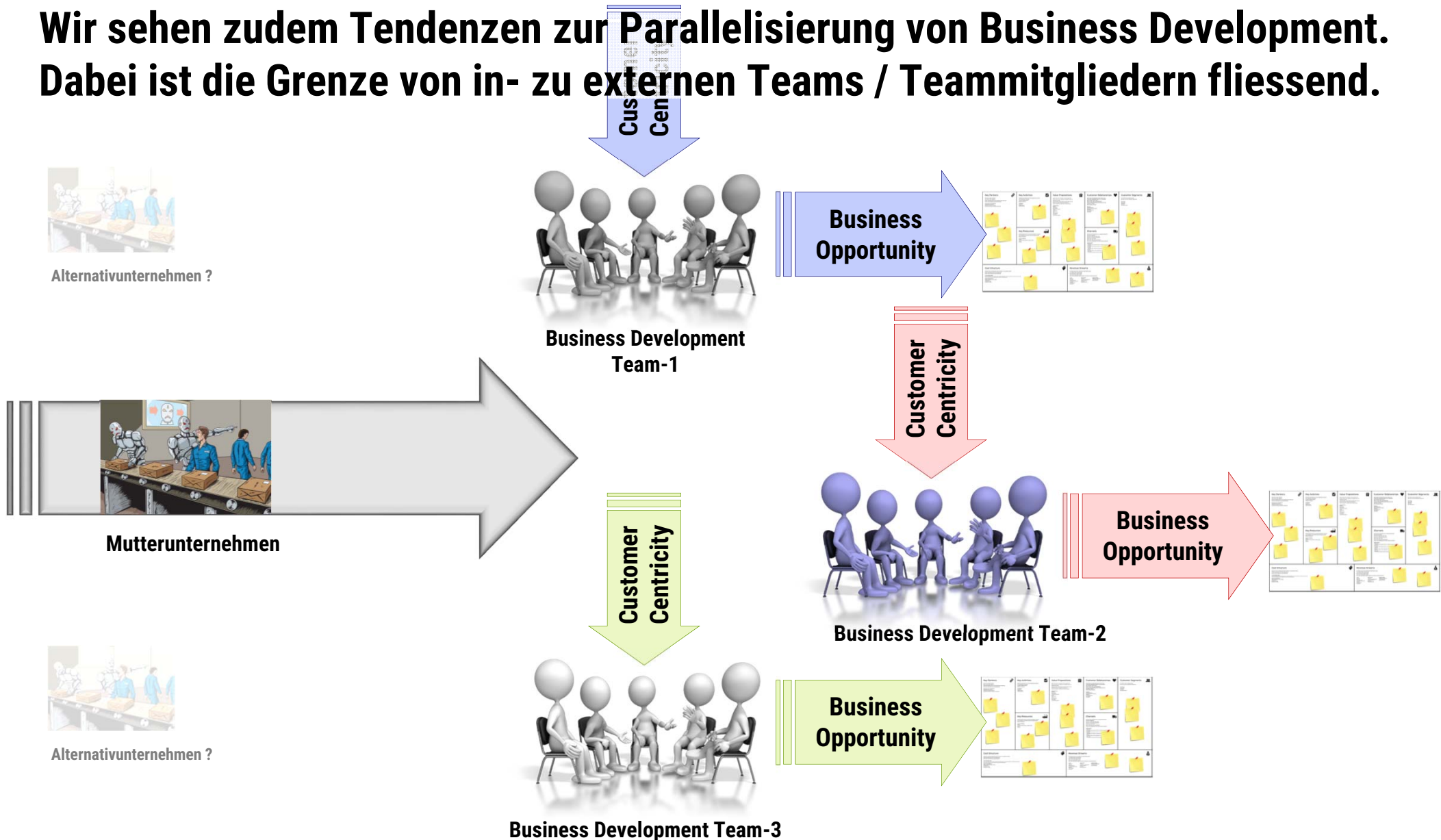
Business Development

- Flexibilität / Agilität
- Teamorientierung / kollektive Intelligenz
- Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

Wir sehen zudem Tendenzen zur Parallelisierung von Business Development. Dabei ist die Grenze von in- zu externen Teams / Teammitgliedern fließend.



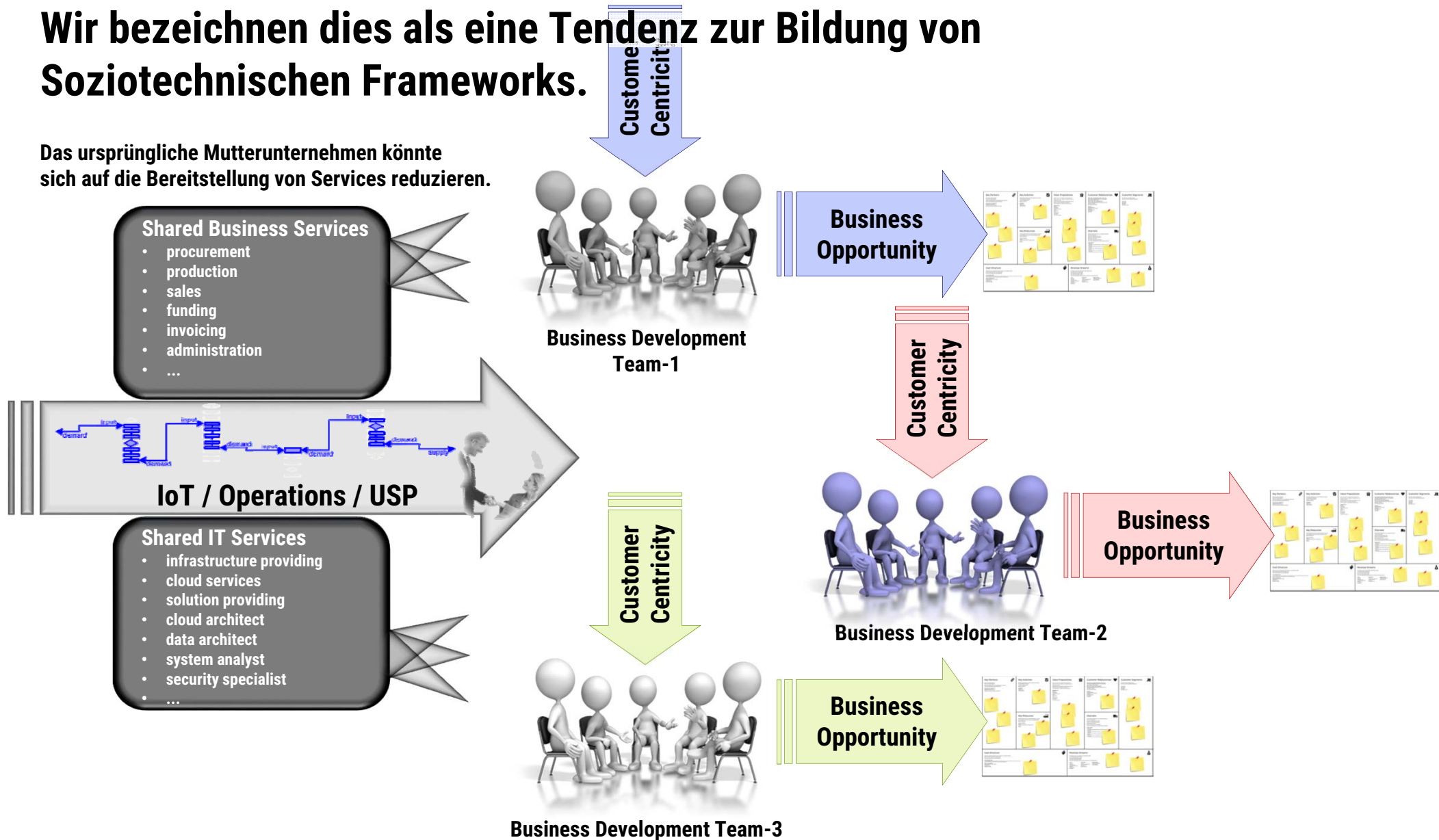
Business Stream Matrix, Wirtschaftsforum 2016, oder: FHNW, CAS "Digital Business Development", https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/cas-digital-business-development/media/2016_11_08_flyer_digital_business_development.pdf

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

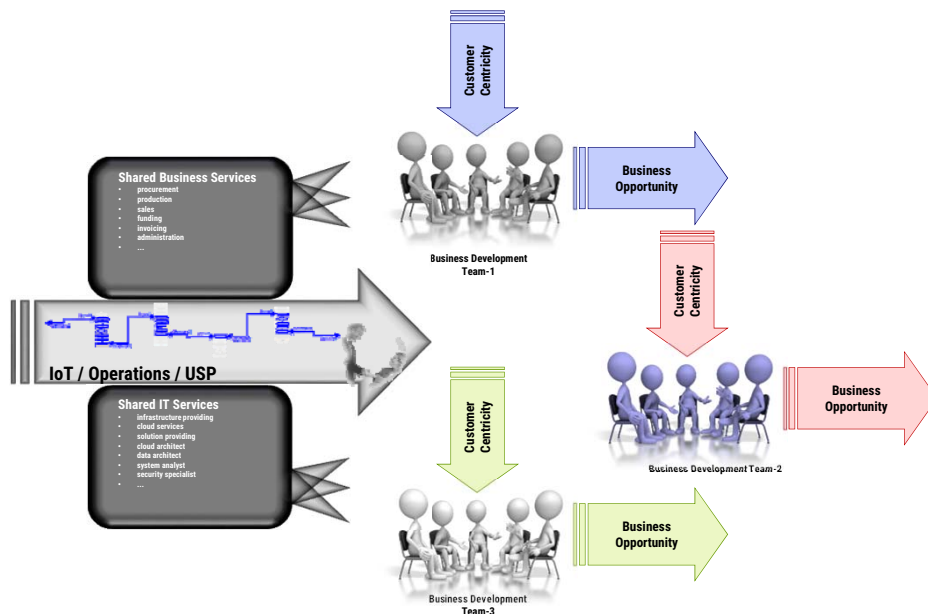
Wir bezeichnen dies als eine Tendenz zur Bildung von Soziotechnischen Frameworks.

Das ursprüngliche Mutterunternehmen könnte sich auf die Bereitstellung von Services reduzieren.



Wir bezeichnen dies als eine **Tendenz^{*)}** zur Bildung von Soziotechnischen Frameworks.

***) Exkurs : Tendenzen zur Bildung soziotechnischer Frameworks :**



1. Flexibilität / Agilität

In der Digitalen Zukunft steigt die Dynamik. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie flexibler und agiler reagieren müssen. Kleinere Strukturen sind hier oftmals im Vorteil. Zudem kann ein kurzfristig benötigtes Spezialwissen über eine externe Person schneller eingebunden werden, als über einen Recruiting Prozess.

2. Digitalisierung der Kommunikation / Koordination

Coase beschrieb zu Beginn des Industriezeitalters ein Gleichgewicht, das eine Erklärung für eine Unternehmensgröße bietet. Demnach beeinflussen die Transaktionskosten der Beschaffung eines Leistungsbeitrags die Unternehmensgröße. Sollten die Transaktionskosten mithilfe digitaler Technologien gesenkt werden können, kann das Unternehmen mit einer Reduzierung ihrer Kerngröße diese Kosteneinsparung realisieren.

3. Standardisierungen

Wir beobachten auf fast allen Ebenen Standardisierungsbestrebungen. Nicht nur auf technischer Ebene, sondern auch bei Geschäftsprozessen, Cloud-Services, u.s.w. Diese Standardisierungsbestrebungen unterstützen eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und somit kleinere Unternehmenseinheiten.

4. Risikoreduktion

Risikohöhere Bestandteile einer unternehmerischen Gesamtleitung können auf rechtlich eigenständige Elemente ausgelagert werden. Dies ist auch sehr gut auf Digital Business Development übertragbar. Der engagierte Mitarbeiter, der sich von der Innovation einen unternehmerischen Erfolg erhofft, hat eine höhere Bereitschaft, Kosten und Aufwände selbst zu tragen.

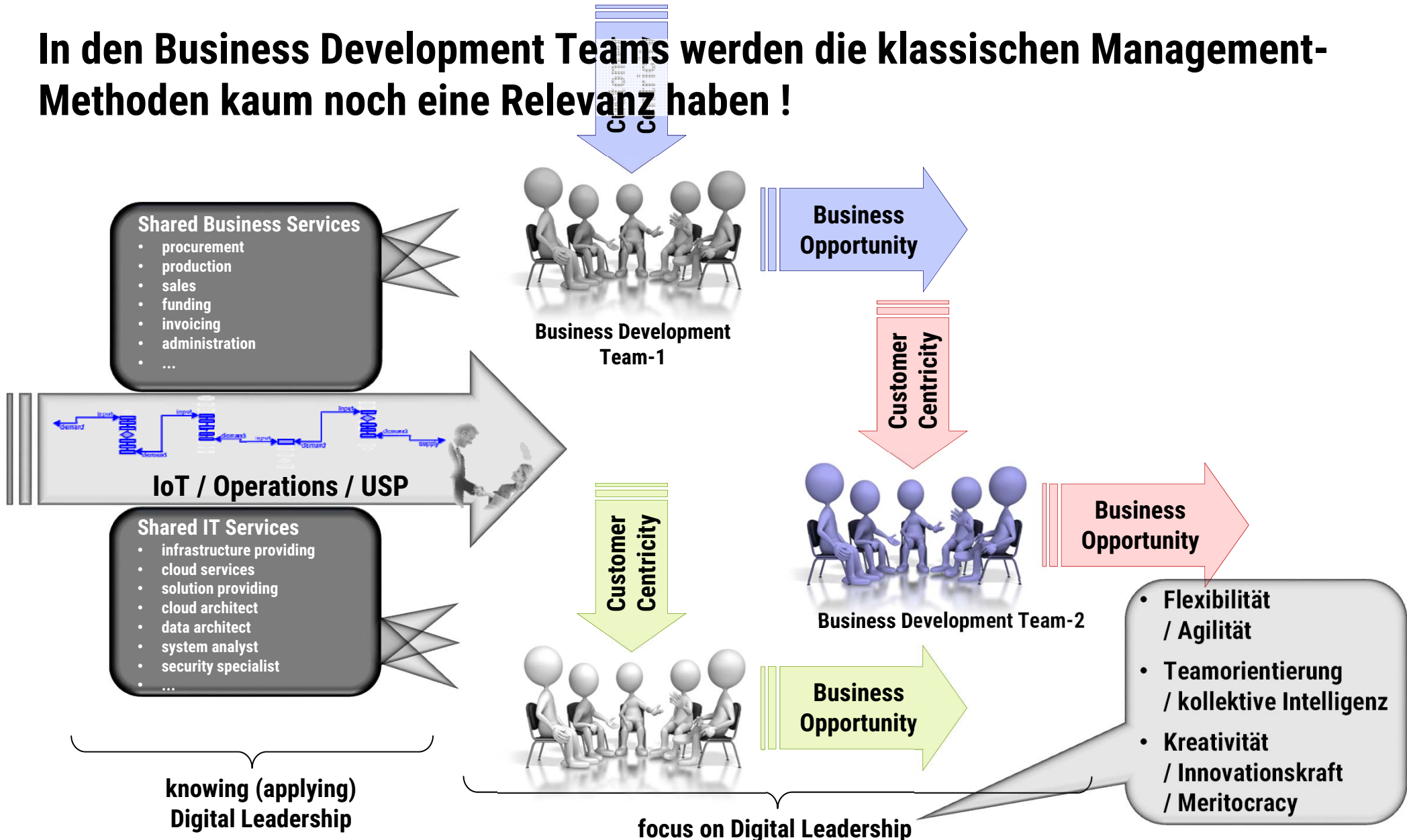
5. Systemstrukturen

Die Digitalisierung bietet Optionen zum Aufbau von Systemeintrittsbarrieren. Apple zeigt dies mit seinem Eco-System ebenso deutlich, wie auch die von Fujitsu beschriebene Tendenz zu Digital Arenas. Der in Digital Business Development eingebundene und unternehmerisch denkende Mitarbeiter wird vermutlich auch die Option prüfen, ob er mit seiner Innovation auf die Kooperation mit seinem Herkunftsunternehmen angewiesen ist. Hat das Herkunftsunternehmen im Rahmen des Innovationsprojekts Systemstrukturen zur Systemloyalität geschaffen, kann es voraussichtlich von dem Engagement und der Innovationsstärke mit profitieren. Empfindet der intrinsisch motivierte Mitarbeiter sein Herkunftsunternehmen als nicht kooperativ, wird die Schaffung von Systemeintrittsbarrieren erschwert.

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

In den Business Development Teams werden die klassischen Management-Methoden kaum noch eine Relevanz haben !

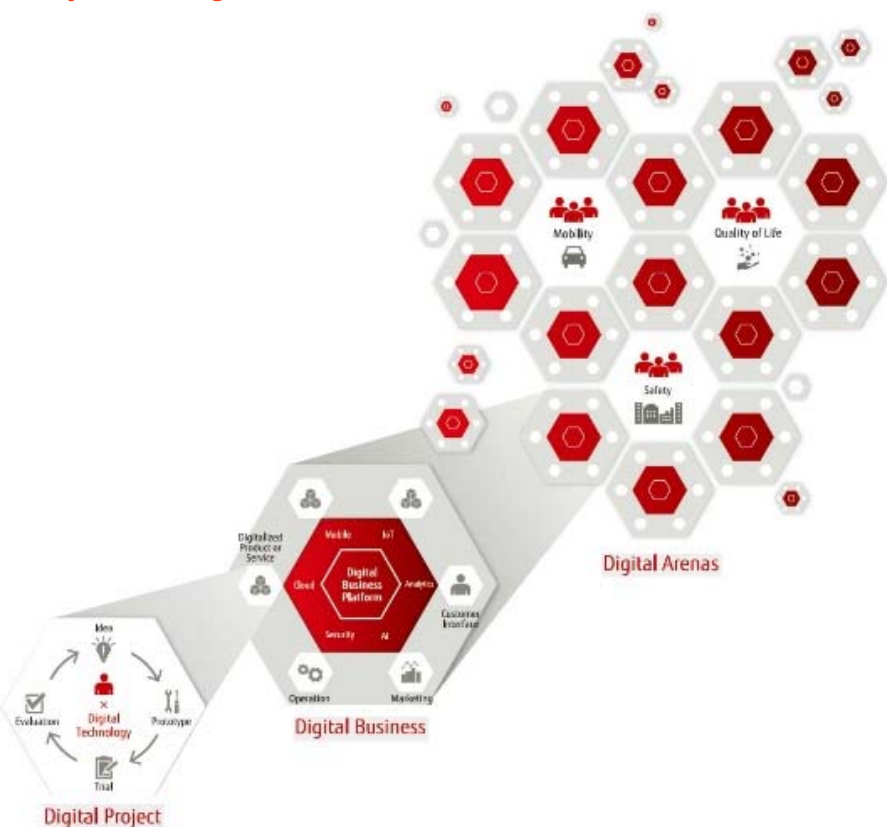


Soziotechnische Frameworks

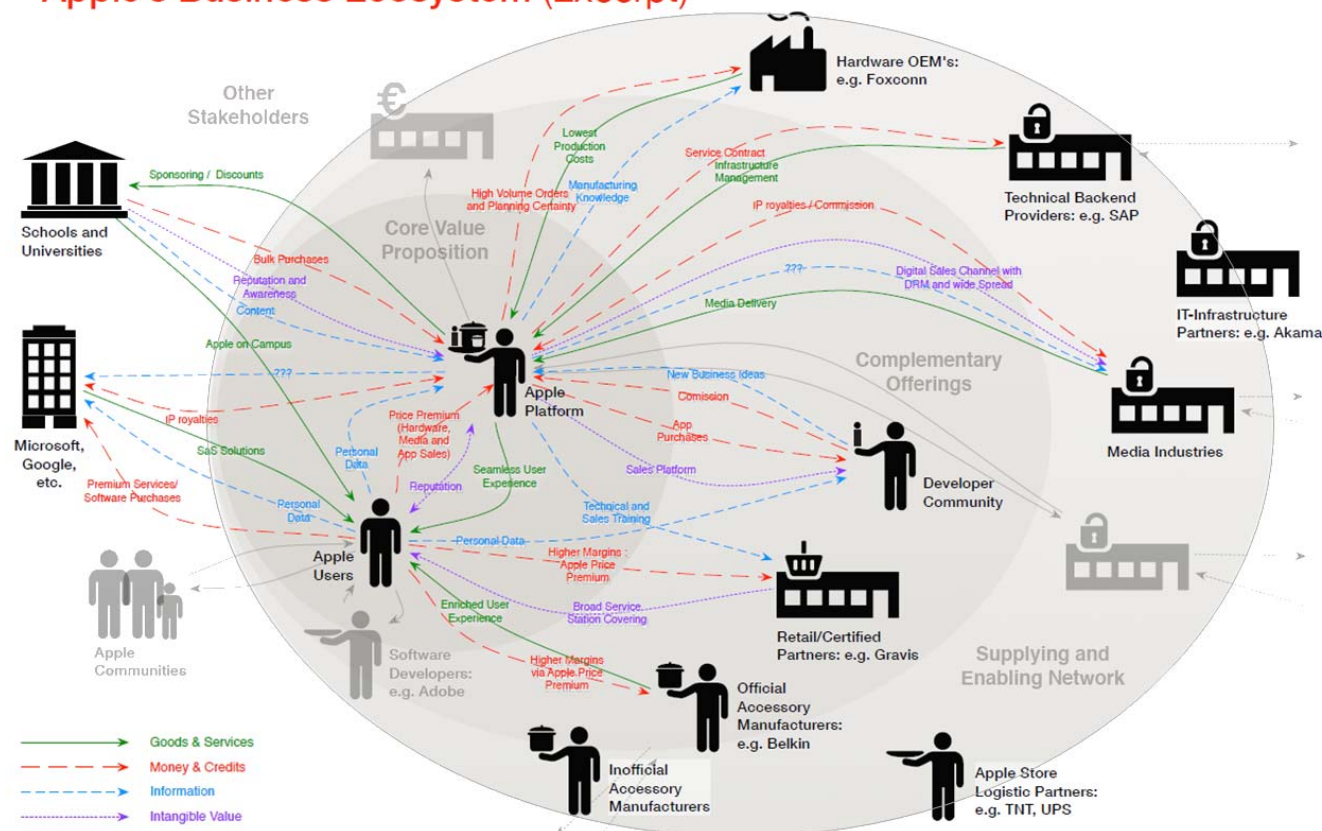
Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation, falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

Soziotechnische Frameworks, Digital Arenas und Eco-Systeme beschreiben die gleiche Tendenz.

Fujitsu's Digital Arenas



Apple's Business Ecosystem (Excerpt)



https://www.fujitsu.com/sg/Images/FTSV2016_Book1_2_EN-1.pdf

<https://medium.com/@mikaelseppala/integrating-holistic-customer-journeys-business-services-and-service-ecosystems-7676f7870bb3>

Management nach der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Das Wirtschaftsforum und die Digitale Transformation

Das falsche Verständnis der Digitalen Transformation

Digital Leadership

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form weitgehend erhalten kann

Soziotechnische Frameworks

Anforderungen an das Management nach einer Digitalen Transformation,
falls das Unternehmen seine Form nicht erhalten kann

Zusammenfassung, Unterstützung durch die FHNW

Zusammenfassung

Mit der Digitalen Transformation ergeben sich zusätzliche Führungsgrössen, die durch die klassischen Managementkonzepte nicht ausreichend gegriffen werden.

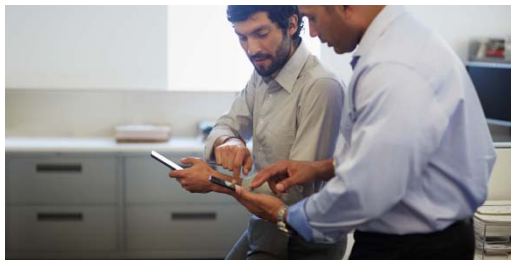
Die FHNW bietet erste Handlungsempfehlungen zu diesen neuen Führungsgrössen.



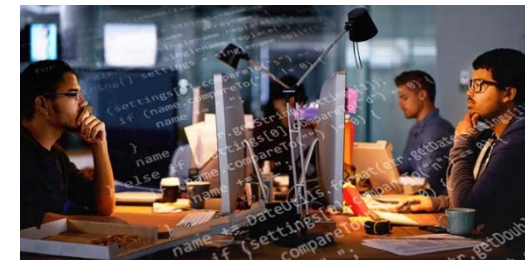
durch technische Steuerungen ersetzt



Flexibilität / Agilität



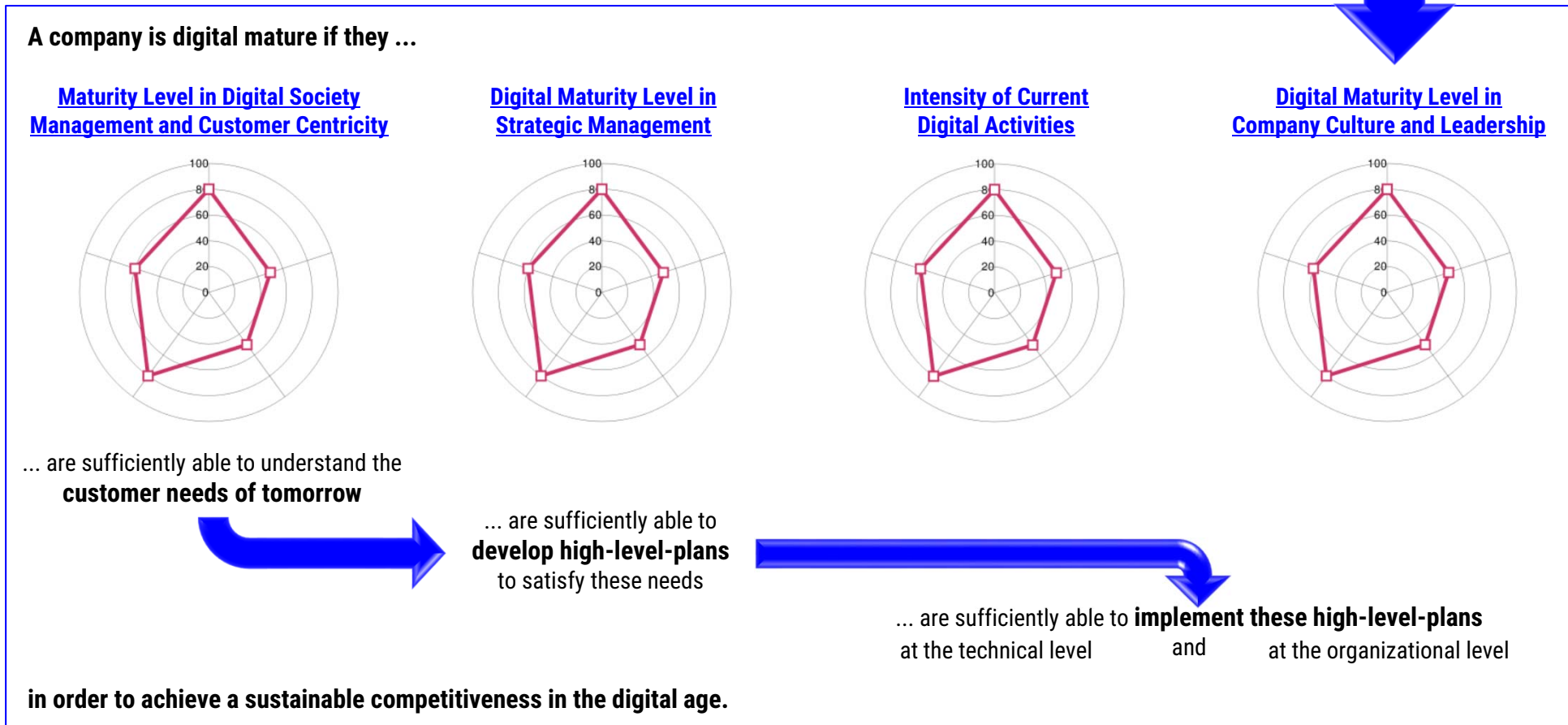
Kreativität / Innovationskraft / Meritocracy



Teamorientierung / kollektive Intelligenz

Zusammenfassung

Diese Handlungsempfehlungen sind auch Bestandteil des FHNW - Digital Maturity Models, das wir bereits in über 40 Unternehmen erfolgreich angewandt haben.



<https://emagazin.fhnw.ch/de/alle-ausgaben/uebergaengebrherausforderung-und-chance/bereit-fuer-den-digitalen-wandel.html>