

# Im Spagat zwischen digitalem Wandel und alter Welt

Die digitale Transformation ist ein Spannungsfeld, dem nahezu jedes Unternehmen ausgesetzt ist. Doch der weiterhin hohe Preis- und Kostendruck sowie die beschleunigte technologische Entwicklung führen dazu, dass etliche Unternehmen die Digitalisierung nicht so adressieren können, wie es notwendig wäre.



*Gastbeitrag von Frank Schabel, Head of Marketing/Corporate Communications bei der Hays AG*

Die digitale Transformation oder kurz Digitalisierung ist ein derzeit viel diskutiertes Thema in Wirtschaftskreisen. Denn es geht um nicht weniger als die langfristige Veränderung von Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen von Unternehmen, die durch die digitalen Medien ermöglicht wird. Tatsächlich zeigen Befragungen, dass der digitale Wandel heute in nahezu allen Fachbereichen spürbar ist. Von ihnen wurde in den letzten Jahren deutlich mehr Agilität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit gefordert.

Natürlich ist die Digitalisierung keine isoliert auftretende Entwicklung, sondern muss in einem gesamtunternehmerischen Kontext betrachtet werden. So gestaltet sich die Wirklichkeit, in der die Fachbereiche agieren, nämlich deutlich komplexer. Eine kürzlich von PAC und Hays durchgeführte Studie zeigt, dass die Auswirkungen eines gestiegenen Preis- und Kostendrucks sowie einer immens beschleunigten technologischen Entwicklung stärker wahrgenommen werden als die Folgen der digitalen Transformation. Die Freiräume für die Umsetzung der Digitalisierung sind daher oft stark begrenzt – ein Umstand, der in der Diskussion oft vernachlässigt wird.

## Das Silodenken behindert die Digitalisierung

Denn der digitale Wandel erfordert eine Reihe von Change-Massnahmen, um agile Abläufe im Unternehmen einzuführen und die Innovationskraft zu steigern. So ist es erforderlich, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auszubauen und eine Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg zu fördern, um die digitalen Optionen auszuschöpfen. In der Realität leben in der grossen Mehrheit der Unternehmen jedoch die bestehenden Silos weiter. Und auch die oft propagierten durchlässigen Organisationsstrukturen oder flexiblere Steuerungsmechanismen wurden bislang nur vereinzelt vollständig umgesetzt.

Die Ursache für diese Versäumnisse liegen auf der Hand: Das Silo- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche verhindert die Umsetzung notwendiger Verbesserungsmassnahmen. In den letzten Jahren haben speziell Grossunternehmen ihre Fachbereiche zu Profitcenter umgebildet und sich nur wenig um die interne Vernetzung gekümmert. Diese Betriebsstruktur behindert sie nun im digitalen Zeitalter.

## Im Kerngeschäft herrscht die alte Welt

Aber auch das zeitraubende Tagesgeschäft blockiert die Digitalisierung. Schliesslich müssen die Fachbereiche weiterhin ein funktionierendes Kerngeschäft unter zunehmend raueren Marktbedingungen gewährleisten. Die dazu notwendigen und seit langem erprobten Führungs-, Organisations- und Prozessstrukturen entsprechen aber nicht den für die Förderung von Innovationen und agileren Abläufen notwendigen Change-Massnahmen. Vielmehr dominiert noch die „alte Welt“ mit ihren herkömmlichen Sichtweisen, Methoden und Abläufen. Sicher sind strikte hierarchische Strukturen und hocheffiziente Abläufe ein probates Mittel gegen den wachsenden Preis- und Kostendruck. Die digitale Transformation hingegen erfordert zum einen mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter und zum zweiten agile Strukturen, die Projekt- statt Prozesscharakter besitzen.

Wer den digitalen Wandel erfolgreich adressieren will, sollte sich daher intensiv mit der Organisation von

Projektarbeit beschäftigen: Der Anteil Projekte an der gesamten Arbeit wird im Zuge der Digitalisierung weiter zunehmen – ein Trend, der übrigens auch zu einem steigenden Einsatz externer Spezialisten führt, die die unternehmensinternen Fachkräfte unterstützen und ergänzen. Dass heute gemäss Studien jedes sechste Projekt scheitert, ist in diesem Zusammenhang besorgniserregend. Dies liegt vor allem an einer unrealistischen Projektplanung und daran, dass notwendige Entscheidungen nicht getroffen werden.

### **Vom Spagat zur Aufspaltung**

Unternehmenslenker, die den digitalen Wandel erfolgreich adressieren wollen, müssen sich dieser Herausforderungen bewusst sein. Ohne tiefgreifende Änderungen in den Führungs- und Organisationsstrukturen sowie in den Köpfen von Mitarbeitern und Managern lässt sich der Wandel nicht erfolgreich gestalten. Letztlich müssen sie sich aber fragen, wie lange sie sich den Spagat zwischen dem Vorantreiben der Digitalisierung einerseits und der Sicherung ihres Kerngeschäfts andererseits dauerhaft leisten können.

Schon heute ist in manchen Branchen zu beobachten, dass sich Unternehmen aufspalten in eine traditionelle Einheit, die weiterhin das Kerngeschäft pflegt, und in eine start-up-ähnliche Organisation für die Besetzung neuer Geschäftsfelder – oder sogar die Disruption der Kernmärkte. Beispiele hierfür liefern etwa verschiedene Banken oder Medienkonzerne, deren Online-Einheiten zunehmend eigenständig agieren. Wenn sich Unternehmen nicht schnell verändern, wird sich dieser Trend verstärken.

*Eine Bestandsaufnahme der strukturellen und organisatorischen Änderungen sowie Herausforderungen, die Unternehmen mit dem digitalen Wandel verbinden, finden sich in der Studie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten – Unternehmen in der digitalen Transformation“ von PAC und Hays unter: [www.hays.ch/studien](http://www.hays.ch/studien)*

Der digitalen Transformation ist nahezu jedes Unternehmen ausgesetzt (Symbolbild: Fotolia)

Autor Frank Schabel, Head of Marketing/Corporate Communications bei der Hays AG

