

Wie Digitalisierungs-Projekte nachhaltig gelingen



Helene Eder

Ein häufiger Grund, warum Digitalisierungs- und Softwareeinführungsprojekte scheitern, ist die Betrachtung dieser Vorhaben als reine IT-Projekte. Die Komplexität und die organisatorischen Implikationen solcher Projekte können erheblich sein. Dennoch wird die Organisation als Ganzes, die als wesentliche strukturgebende Instanz fungiert, oft vernachlässigt.

Systemtheoretischer Blick

Organisationen bestehen aus Entscheidungskommunikation, bei der eine Entscheidung an die nächste anschließt. Dabei bilden Organisationen, wie alle Systeme, formale funktionale und informale kulturelle Strukturen, anhand derer sie sich günstig oder ungünstig stabilisieren. Diese Muster sind notwendig, um Anschlussfähigkeit und Koordination zu ermöglichen. Gleichzeitig limitieren sie die Anpassungsfähigkeit des Systems, da sie die Wahlfreiheit durch interne Begrenzungen beschränken.

Versteht man Organisationen als Konstrukte von Entscheidungskommunikation, wird deutlich, dass Digitalisierung viel mehr als die Einführung eines IT-Systems ist, denn sie kann Kommunikationsmuster grundlegend verändern.

So verknüpft eine Standardsoftware beispielsweise bestimmte Prozessaspekte und lässt andere Abläufe disjunkt. Das setzt einerseits stabile Prozesse und regelorientierte Kommunikation voraus. Für situationsspezifische Ausnahmen fehlen dann andererseits passende Antworten. Diese konfliktären Paradoxien setzen ein System unter Entscheidungszwang, den es entweder bewahrend oder lernend bearbeiten muss.

Resilienz entsteht durch Wiederholung dieser Ereignisse, was als Lernen bezeichnet wird (**Abb. 1**). Lernen überprüft Strukturen, Muster, Regeln und Routinen und erfordert auf Organisationsebene angemessene Kommunikationsprozesse, nämlich gruppendynamisch die Nutzung unterschiedlicher Meinungen und psychologisch die Fähigkeit, veraltete Meinungen aufzugeben. Veränderungen erzeugen Druck Neues zu lernen und stellen die eigene Richtigkeit infrage. Darum ist Lernen oft unbeliebt, da es bestehende Kompetenzen herausfordert. In dynamischen Umwelten ist es jedoch existenziell. Organisationen benötigen Irritationskompetenz, um auf Umweltreize resonanzfähig zu reagieren und Anpassungsnotwendigkeiten zu erkennen (vgl. Eidenschink / Merkes S. 23ff).

Führungs- und Managementkompetenz sind deshalb entscheidend für die Gestaltung der Kommunikationsprozesse in der Organisation und damit für das Gelingen von Transformationsprozessen, die ohne aktives Engagement des Managements nicht erfolgreich sein können.

Prozessmanagement

Kommunikationsprozesse im Organisationskontext sind umfassender zu verstehen. Sie umfassen alle organisationalen Strukturen wie Prozesse, Hierarchien, Incentive-Systeme und Regelwerke. Will man in organisationalen Systemen Veränderungs-fähigkeit aktivieren, muss man auf der Ebene der Kommunikation von Entscheidungen ansetzen und die beeinflussbaren Strukturen wertschöpfungsorientiert gestalten (**Abb. 2**).

Um Prozesse in eine End-to-End-integrierte Systemumgebung zu übersetzen, die den Digitalisierungsansprüchen genügt, ist zudem ein neuer Ansatz in der Prozess-



Dipl.-Betr.wirt (FH), MBA
Helene Eder

Managerin bei der CA Akademie AG und als Beraterin und Coach bei CA Consulting tätig. Sie widmet sich mit Leidenschaft der Digitalen Transformation, Organisationsentwicklung und Leadership in Finance und Controlling. In Unternehmen verschiedener Branchen und Größen leitete und begleitete sie erfolgreich Transformations-Initiativen.
h.eder@ca-akademie.de



Abb. 1: Resilienz entsteht durch Wiederholung von Ereignissen = Lernen



Abb. 2: Für Veränderungsprozesse müssen alle beeinflussbaren Strukturen gestaltet werden

gestaltung notwendig. Organisationen müssen das Potenzial sowie die „Ready to use good practices“ der Software-Lösungen nutzen und sich auf Konfigurationen beschränken, da insbesondere Cloud-Lösungen sich nicht nachhaltig ökonomisch und betriebsstabil anpassen lassen.

„Das geht doch in keinen Computer...“

Dies erfordert eine Überarbeitung der Prozesse und funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Kreativität, Gestaltungsfreiräume und ein agiles Mindset sind entscheidend, um die neuen Prozesse an den technischen Potenzialen und Restriktionen sowie den Anforderungen der Wertschöpfung der eigenen Organisation auszurichten. Dabei müssen Fachbereiche, Prozess- und IT-Experten eng zusammenarbeiten und sich inhaltlich verstehen.

Organisationsaufbau

Betrachtet man die Digitalisierungsaktivitäten genauer, so handelt es sich entweder um reine Prozessautomatisierung, welche die Kommunikationsmuster kaum verändert, oder um Transformationen, welche die etablierten Kommunikationsprozesse in Frage stellen. Das Scheitern der Digitalisierungsinitiativen erfolgt zumeist im letzteren Fall, weil die Umsetzenden und Führungsverantwortlichen

wenig bis kein systemrationales Organisationsverständnis mitbringen. Dadurch werden die Vorhaben dramatisch unterschätzt, da sie unterkomplex betrachtet werden.

„Wer hat hier das Sagen?“ – Rolle der Entscheider

Digitalisierungsinitiativen, die Transformationsprojekten entsprechen, benötigen strategische Führungspersonen für richtungsweisende Entscheidungen bei Veränderungen in Kommunikationsprozessen, um Dynamik und Flexibilität zu ermöglichen. Ein stabiles Framework ist essenziell für agiles Management; ohne dieses führt „Agilität“ zu chaotischem Aktionismus. Dabei sind gelebte Hierarchien besonders bei Unsicherheiten hilfreich, um innere Lähmung zu vermeiden (vgl. Eidenschink/Merkes, S. 80ff). Das Controlling kann dabei im Bereich der Entscheidungsfindung mit seiner analytischen Expertise die Entscheidungsfindung entsprechend unterstützen.

Begleitung und Befähigung

Kontinuierliches Enablement aller Beteiligten in Form von Wissenstransfer sowie effektivem Change-Management und Kommunikation zwischen allen Stakeholdern ist für solche Initiativen unerlässlich. Um die Umsetzung solcher Vorhaben zu erleichtern, kann es hilfreich sein, externe Experten hinzuzuziehen,

die sowohl Unsicherheitstoleranz als auch Lotsenkompetenz mitbringen. Dazu braucht es Berater, die einerseits ein tiefes Verständnis für Organisationsdynamik und deren komplexe Zusammenhänge haben. Andererseits können sie die Balance zwischen der Planbarkeit, die Sicherheit und Handlungskoordination bietet und der Notwendigkeit eines experimentellen Ansatzes durch agile Analyse- und Anpassungszyklen finden. Durch diese Kombination aus Resonanz und Beratung stellen sie das nötige Enablement der Organisation sicher. Für die nachhaltige Verankerung dieser Kompetenz innerhalb der Organisation ist die Rolle des Controllers als interner Berater und Geschäftspartner entscheidend. Mit ihrer analytischen und planerischen Kompetenz sowie dem Auftrag, die Organisation kontinuierlich herauszufordern, sind Controller ideal für diese Aufgabe geeignet.

Fazit und Checkfragen

Um Digitalisierungsprojekte, die etablierte Kommunikationsprozesse in Frage stellen und damit eine Transformation der Organisation erforderlich machen, nachhaltig erfolgreich zu realisieren, bedarf es der Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

1. Wie beeinflussen formale und informale Strukturen die Organisation? Wie und vor allem warum soll das geändert werden?
2. Wie bestimmen die Unternehmensführung sowie die Managementkompetenz den Erfolg der Transformation?
3. Was ist die angemessene Prozessgestaltung für die eigene Organisation in der gewählten digitalen Umgebung?

Erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprojekten erfordert eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation und ihrer Kommunikationsprozesse. Eine wertschöpfungsorientierte Anpassung der gestaltbaren Strukturen der Organisation ist wesentlich für den Transformationserfolg. Dafür bedarf es entsprechender Führung für das Treffen von richtungsweisenden Entscheidungen. Das Hinzuziehen von externer Expertise in Organisationsdynamik unterstützt beim Enablement und erleichtert die Umsetzung des Vorhabens. ■

Literatur

Entscheidungen ohne Grund, Eidenschink/Merkes, 2021, V&R Verlage
Organisationsdynamik | Metatheorie der Veränderung