

# Changeability: zentraler Baustein der Digitalen Transformation

Von Peter Menne und Verena Scheller

Die Digitalisierung erfordert eine kontinuierliche und schnelle Adaption, die Zukunftsformel dafür lautet Changeability. Wie Unternehmensstrategie, IT und HR sich künftig verändern, und auf welche Impulsgeber Entscheider setzen sollten.

Um in Zeiten der Digitalisierung nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen eine zentrale Schlüsseldisziplin entwickeln: die Fähigkeit zur kontinuierlichen und schnellen Anpassung. Mit anderen Worten: Changeability. Durch den rasanten technologischen Wandel werden bewährte Geschäftsmodelle digitalisiert oder gar disruptiv ersetzt. Um neue Wege der Geschäftsgenerierung zu entwickeln, sind einfache Lösungen mit schneller Marktreife gefragt. Üblicherweise reagieren Unternehmen auf solche Marktdynamiken mit Organisationsveränderungen. Die Digitalisierung erfordert hier jedoch ein vollständiges Umdenken: Etablierte Stabilitätsanker wie Organisationsstrukturen und Prozesse treten in den Hintergrund. Nicht jede marktbedingte Dynamik darf in eine Veränderung der Unternehmensorganisation übertragen werden. Denn dies führt – zumindest zeitlich befristet – zur Fokussierung auf Interna, was die dringend erforderliche Aufmerksamkeit auf den Markt nachhaltig reduziert.



Peter Menne ist Head of Consulting bei der OPITZ CONSULTING Deutschland GmbH.

Stattdessen muss die volle Konzentration darauf liegen, die Geschwindigkeit bei der Marktanpassung mit Blick auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu erhöhen. Dies gelingt dauerhaft nur dann, wenn im Unternehmen derart stabile Organisationsstrukturen und Kommunikationsmuster bestehen, dass interne Reorganisationen eher zum Ausnahmefall denn zur Regel werden. Vor allem diejenigen Unternehmen werden künftig von einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil profitieren, die ihre organisatorische Robustheit aus einer Kultur der Changeability heraus speisen, ohne dabei an Stabilität einzubüßen.

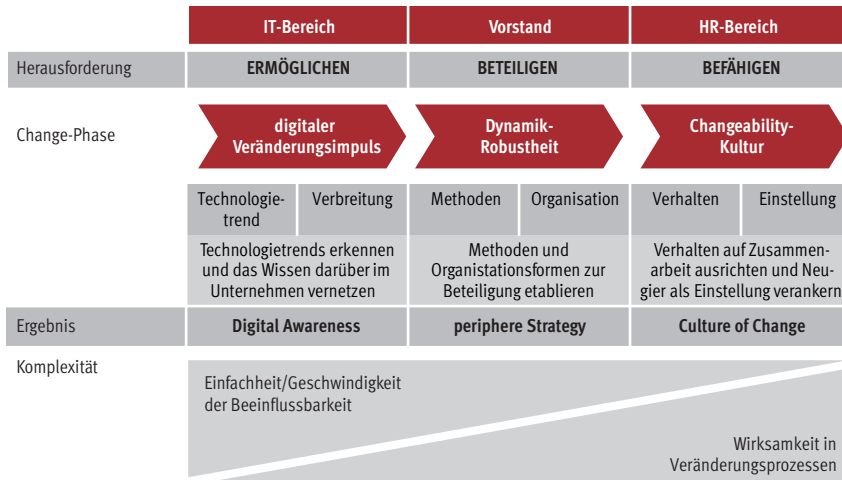


Verena Scheller ist Senior Change Facilitator bei der OPITZ CONSULTING Deutschland GmbH.

## Changeability als Haltung, nicht als Aufgabe

Dabei sollte Changeability als eine Fähigkeit gesehen werden, die Unternehmen konsequent erarbeiten und langfristig erhalten müssen. Sie gründet sich nicht auf kurzfristigen Änderungen von Strukturen und Prozessen, sondern sie stellt den Weg zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur dar. Das Ja zur Changeability muss vor allem von der Unternehmensleitung kommen. Zudem ist dieser Weg kontinuierlich durch Change-Facilitation zu begleiten, sowohl mit Blick auf die technologischen

## Change-Facilitation im Unternehmen



Quelle: In Anlehnung an das MOVE-Modell, siehe C. Brauner, R. Seidel, J. Wacha, (2012), S. 85

Impulse der Digitalisierung als auch mit Blick auf die Belegschaft als zentralen Gestalter des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sollten drei Schlüsselbereiche überdacht werden:

### 1. Die Rolle der Informationstechnologie (IT) als Botschafter der Digitalisierung

Statt Soft-, Firm- und Hardware zu entwickeln und zu betreiben, muss die IT zukünftig digitale Innovationen proaktiv aufgreifen und vorantreiben. Immerhin ist die IT in Zeiten der Digitalisierung nicht nur Lieferant von Soft-, Firm- und Hardware, sondern agiert auch als zentraler Gestalter der Digitalen Transformation. Sie muss als Botschafter der Digitalisierung technologische Innovationen aufgreifen und für die unternehmensweite Vernetzung des Wissens um diese Technologien sorgen. Ihr kommt eine zunehmend querschnittsübergreifende Kommunikationsaufgabe zu, um die Impulse der Digitalisierung schnell und gewinnbringend im Unternehmen zu etablieren. Sie ermöglicht und treibt digitale Veränderungsimpulse.

So verändern beispielsweise agile und Lean Mindsets die Art, wie Unternehmen digitale Produkte entwickeln und kontinuierlich verbessern. Agil zu handeln impliziert, agil zu entscheiden – also auch, Agilität als Grundhaltung über Bord zu werfen, sobald andere Methoden zu besseren Ergebnissen verhelfen. Aktuelle Bewegungen zur agilen Skalierung (wie z.B. LeSS oder SAFe) verzahnen die IT immer stärker mit Produktentwicklungs-, Marketing- und Vertriebsprozessen sowie mit Strategiearbeit.

## 2. Die Unternehmensleitung als Treiber breit aufgestellter Strategiearbeit

Anstelle von Strategievorgaben top-down aus dem Topmanagement oder aus tieferen Ebenen der Führungsriege (bottom-up oder middle-out) wird die Einbindung von Strategieimpulsen aus allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens entscheidend. Eine fast logische Konsequenz, denn mit Blick auf die Anforderungen der Digitalisierung muss die Strategieentwicklung und -umsetzung durch das obere Management zu kurz greifen. Derartig entwickelte Strategien, im Zweifelsfall im Elfenbeinturm erdacht, bleiben in der Regel Absichtserklärungen, die der Bewährungsprobe in der Praxis nicht immer standhalten. Wenn der Kommunikationsprozess für die Strategie länger dauert als der Innovationszyklus am Markt, werden ursprünge Weichenstellungen plötzlich wieder in Frage stehen.

Strategiearbeit unter dem Druck der Digitalisierung ist nur dann zugleich marktgerecht und sinnstiftend für die komplette Organisation, wenn sie – dem systemischen Gedanken von Luhmann und Habermas folgend – auf eine breitere Basis gestellt wird. Ideen aus der operativen Breite (Peripherie) des Unternehmens, die sich aus Marktdynamik und technologischen Entwicklungen ergeben, müssen zwingend in den Prozess der Strategiebildung einfließen. Neben diesem interdisziplinär-peripheren Aspekt muss Strategiearbeit – im Sinne von Hoshin Kanri – zudem hierarchieübergreifend etabliert werden, um so strategische Robustheit zu erzeugen.

## 3. HR als Gärtner des „Cultural Change“

Statt der (heutzutage eher üblichen) verwaltenden, unterstützenden und moderierenden Rolle sollte das Human-Resource-Management wesentlicher Treiber der kulturellen Transformation im Unternehmen werden. Die aufgezeigten Aspekte bezüglich Strategiearbeit und technologischer Innovationen stellen komplexe Anforderungen an die Unternehmensbelegschaft. Ohne eine Kultur des Mutigen, der Neugier und des Experimentierens kann sie diesen nicht begegnen.

Hierbei reicht es nicht aus, wenn HR als Teilelieferant agiert, vielmehr muss diese Abteilung – eng verknüpft mit den operativen Prozessen – den Kulturaufbau aktiv mitgestalten. Sie muss künftig also noch mehr als Coach agieren, um mit Hilfe zur Selbsthilfe die Aufgabe des Change-Facilitators in die Hände der Führungskräfte zu legen. So kann sie Mitarbeitern zugleich Gelegenheiten zum Erfahrungslernen auf Basis von Feedback und Selbstreflexion bieten. HR wird damit zum Inkubator der „Culture of Change“, und Kulturarbeit wird zur Aufgabe der HR-Kernwertschöpfung.

## Change-Facilitation schafft die Basis für Changeability

Wie dargestellt, übt die Digitalisierung einen erheblichen Veränderungsdruck auf Unternehmen aus. Change-Facilitation stützt die genannten Unternehmensbereiche mit Veränderungskompetenz aus, um so in Summe die Changeability des Gesamt-

unternehmens abzusichern. Dabei kommen der IT, der Unternehmensleitung und dem HR-Bereich Schlüsselpositionen zu. Denn sie müssen erstens den digitalen Impuls aufgreifen und so im Unternehmen vernetzen, dass Innovationen in Produkten, Dienstleistungen und ganzen Geschäftsmodellen ermöglicht werden. Zweitens müssen Methoden und Räume zur breiten Zusammenarbeit verankert werden, um die Strategiearbeit und vor allem deren erfolgreiche Umsetzung künftig auf Beteiligung statt auf Information zu bauen. Drittens muss dieser Prozess durch eine Kultur, die auf Zusammenarbeit und Neugier fußt, verstetigt werden, um nachhaltige Changeability im Unternehmen zu erreichen. ●

---

## Literaturhinweise

- M. Babos (2015): Evolutionäre Betrachtung der Marktdynamik: Märkte und Unternehmen im Evolutionstest. Springer.
- C. Brauner, R. Seidel, J. Wacha (2012): Change Management im Vertrieb: Das Praxishandbuch für Entscheider. Haufe-Lexware.
- E. Brynjolfsson, A. McAfee (2015): The Second Machine Age. Börsenmedien AG.
- G. Dueck (2015): Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam. Campus.
- M. Foege & C. Kaczmarek (2014): Organisation in einer digitalen Zeit. wibas.
- D. Franke, B. Zicke, F. Zils (2010): Geprüfter Personalfachkaufmann/ Geprüfte Personalkauffrau. Luchterhand.
- M. Jarrett (2008): Changeability: Why Some Companies Are Ready for Change – and Others Aren't. Financial Times Series.
- R. Nagel (2014): Lust auf Strategie. Schäffer-Pöschel.
- K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay (2004): How Organizations Learn – Managing the Search for Knowledge. Thomsen.
- A. D. Walter (2015): Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Springer.
-



# OPITZ CONSULTING

## Warum Sie mit uns zusammenarbeiten sollten

**Wir bieten Ihnen überraschend mehr Möglichkeiten für Ihren Erfolg in der Digitalisierung!**

Das Rezept von OPITZ CONSULTING ist die breite, technologische Expertise seiner Competence Units von Software Development, BI & Big Data über BPM & Systemintegration bis hin zu Cloud & Infrastruktur. Die interdisziplinären Teams der IT-Beratung bringen Sie nach vorne, ob im Einzelprojekt oder als ganzheitlicher Partner für die digitale Transformation. OPITZ CONSULTING lebt Innovation und liefert Exzellenz. Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt das Beratungshaus die besten Lösungen von der Strategie bis zum Betrieb. So ist man miteinander erfolgreich. „Mit unserer Leidenschaft für neue Technologien und unserem Anspruch an herausragende Beratung sind wir bei unseren Kunden der Motor für die digitale Transformation.“ Bernhard Opitz (CEO)

## Tätigkeitsmerkmale

### Leistungsspektrum

Als Spezialist für die digitale Transformation bietet OPITZ CONSULTING Leistungen in den Bereichen: Software Development, Business Intelligence (BI) und Big Data, Business Process Management (BPM) und Systemintegration, Cloud und Infrastruktur, Digitalisierung/Internet der Dinge, Managed Services und Oracle Lizenzmanagement.

### Regionale Schwerpunkte

Die IT-Experten von OPITZ CONSULTING sind deutschlandweit für Sie da.

### Referenzen

OPITZ CONSULTING betreut über 600 Kunden aus allen Branchen, darunter 2/3 aller DAX-Unternehmen. Zu den Kunden gehören beispielsweise: AIDA Cruises, Axel Springer SE, Deutsche Leasing, E-Plus, Erdgas Münster, ERV, Ford, Hellmann Logistics, Interseroh, Kabel Deutschland, Kraftfahrt-Bundesamt, Lufthansa CityLine, Mercedes Benz, Mobilcom Debitel, Postbank, Real, RWE Power, Spar, Thyssen Krupp Steel Europe, W. L. Gore u. v. m.

## Kontaktdaten

### OPITZ CONSULTING Deutschland GmbH

Kirchstraße 6  
51647 Gummersbach

Telefon: (0 22 61) 60 01-0

Telefax: (0 22 61) 60 01-42 00

info@opitz-consulting.com

www.opitz-consulting.com

### Ihr Ansprechpartner

Rolf Scheuch

Chief Strategy Officer

Telefon: (0 22 61) 60 01-0

rolf.scheuch@opitz-consulting.com

## Unternehmensdaten

### Vorstand/Geschäftsführung

Bernhard Opitz, Chief Executive Officer

### Gründungsjahr

1990

### Mitarbeiterzahl

ca. 400

### Standorte

Bad Homburg, Berlin, Essen,  
Gummersbach, Hamburg, München,  
Nürnberg, Stuttgart