

DSAG-Academy-Expertengespräch:

Die Bedeutung der digitalen Reife für eine erfolgreiche Transformation der IT-Abteilung

Was ist die digitale Reife eines Unternehmens? Was benötigt die IT-Abteilung, um ihre digitale Reife zu verbessern? Welche (digitalen) Kompetenzen braucht es dafür? Das DSAG-Academy-Expertengespräch liefert Antworten. Im Interview erläutert Nicolas Crisand (Managing Director bei SynaWorks GmbH) u.a., dass die Kultur des Unternehmens und die Haltung der Mitarbeiter entscheidende „Enabler“ für die digitale Transformation sind.

Herr Crisand, was bedeutet digitale Reife?

Nicolas Crisand: Die digitale Reife spiegelt die Fähigkeit einer Organisation wieder, die für sie relevanten digitalen Technologien zu identifizieren und so zu verknüpfen und zu nutzen, dass dadurch Mehrwert entsteht. Das können bspw. neue Service-Angebote, Produkte oder Prozessabläufe sein, die wiederum Chancen eröffnen.

Ist nicht eigentlich davon auszugehen, dass gerade IT-Abteilungen über eine ausreichende digitale Reife verfügen; immerhin ist das „Digitale“ doch dort Tagesgeschäft?

IT-Mitarbeiter haben in der Regel ausgeprägte, sehr spezifische Fachkompetenzen für ihren Bereich. Das ist aber nur ein Teil der digitalen Reife. Technologie allein springt hier zu kurz. Technologien sind immer nur Mittel zum Zweck. Vielmehr geht es darum, neue und relevante Nutzenversprechen entstehen zu lassen und die IT damit adäquat im Unternehmen zu positionieren. Das ist häufig jedoch nicht der Fall. Nach wie vor ist die interne IT nicht so positioniert, wie es ihrer tatsächlichen Bedeutung angemessen wäre. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Dazu gehört u. a. das eigene Selbstverständnis der IT, das zu sehr auf die Technologie fokussiert ist, sowie häufig fehlende Management- und Methodenkompetenzen oder auch die noch zu häufig zu gering ausgeprägte Diversität der Mitarbeiter.

Also geht es darum, dass die IT-Abteilungen die technologischen Möglichkeiten so nutzen, dass Neues entsteht oder Bestehendes effizienter wird?

Es geht um Innovation und Effizienz. Gerade bei dem Innovationsaspekt tut sich die IT aber schwer. Der Grund dafür ist, dass sie den Innovationsprozess i.d.R. bei der Technologie starten. Das ist ein Fehler.

„Innovationsprozesse müssen dort starten, wo über den Nutzen entschieden wird, also bei den Kunden! Im Falle der IT also bei den internen Fachbereichen.“

Die IT muss die tatsächlichen Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen. Sie unterliegt hier den gleichen „Marktmechanismen“ wie Unternehmen. Dafür sind die eben erwähnten Methodenkompetenzen notwendig wie bspw. Design Thinking oder ausgeprägte Kompetenzen in der Gesprächsführung, also Kommunikationskompetenzen.

Was benötigt die IT-Abteilung, um ihre digitale Reife zu auszubauen und damit besser in der Lage zu sein, einen solchen Mehrwert zu liefern?

Da unterscheidet sich die IT-Abteilung nicht von anderen Organisationseinheiten. Je nach Studie können zwar einzelne Parameter verschieden sein, im Wesentlichen geht es aber um wenige, gleiche Erfolgsfaktoren:

- intensive Zusammenarbeit über team-, fachbereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg,
- Entrepreneurship, also durch unternehmerisches Denken wichtige Markttrends frühzeitig erkennen,
- autonome Arbeitsbedingungen, die Flexibilität in Zeit und Ort gewährleisten,
- eine ausgeprägte Agilität mit kurzen, iterativen Schleifen, um neue Ansätze schnell zu testen nach der Maxime „fail early to fail cheap“,
- eine wirkliche Kundenzentrierung, in der mit der Zielgruppe eng interagiert wird und interne Prozesse am Kunden ausgerichtet sind,
- eine Lernkultur, die Scheitern als wesentlichen Bestandteil akzeptiert und toleriert sowie natürlich
- digitale Technologien und digitale Prozesse.

Wie lässt sich erklären, dass die meisten dieser Erfolgsfaktoren erst einmal nichts „Digitales“ oder mit Technologie zu tun haben?

Das ist das Spannende an diesem Thema: Digitale Reife hat nur begrenzt etwas mit Technologie, aber viel mit „analogen“ Kompetenzen und Haltungen zu tun. Da besteht übrigens eine hohe Ähnlichkeit zu Innovationsprozessen. Auch hier bilden „analoge“ Kompetenzen die zentralen Erfolgsfaktoren. Das wird noch deutlicher, wenn wir uns fragen, was hinter den Erfolgsfaktoren steckt und wie diese zum Leben erweckt werden können. Nehmen wir das Beispiel Agilität: Hier sind es vor allem Anpassungsfähigkeit, Iterationsmethodik und Schnelligkeit. Um anpassungsfähig zu sein, darf ich nicht an starren Konzepten, Abläufen oder Vorgaben hängen, sondern muss Gewohntes hinterfragen und Veränderungen aktiv treiben. Dabei fühlt sich nicht jeder wohl. Mit einem gezielten Kompetenzaufbau kann ich mich jedoch

auch in solche Bereiche hineinbewegen, in denen ich mich „vom Typ her“ nicht so wohl fühle. So kann über eine Kompetenzentwicklung auch nach und nach eine Kulturentwicklung stattfinden.

Haben Sie noch ein anderes Beispiel?

Bei der Zusammenarbeit sind es vor allem Offenheit, Partizipation und Kommunikation. Zum einen: Wenn ich nicht offen für den anderen und weitere Perspektiven bin, kann ich nicht authentisch zusammenarbeiten. Zum anderen geht es um die Partizipation, also darum, andere in meine Projekte einzubinden, sie zu beteiligen und vice versa. Erst dann kann ein Mehrwert entstehen. Professionell zu kommunizieren ist die Basis, um zielführend zusammenzuarbeiten. Kurz gesagt: Neben technologischen Fachkompetenzen sind es **vor allem Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz**, die erfolgreiche Kollegen und Kolleginnen ausmachen. Diese Kompetenzen können vermittelt und trainiert werden.

Was sind Kompetenzen eigentlich?

Es gibt unterschiedliche Kompetenzstufen. Die erste Stufe ist das reine **Wissen**, was streng genommen noch keine Kompetenz ist. Wissen bedeutet, dass jemand Informationen kennt und sich an diese erinnert. Ich weiß z. B., dass der Solution Manager ein wichtiges Tool für den Application-Lifecycle-Management (ALM)-Prozess ist und kenne seine Funktionalitäten. Das ist gut, reicht aber nicht aus. Auf der Basis meines Wissens kann ich **verstehen** – also Zusammenhänge erkennen und einordnen, das ist die zweite Stufe. Damit bin ich in der Lage, die dritte Stufe zu erreichen, mein Wissen **anzuwenden**. Das ermöglicht mir, konkrete Probleme zu lösen. Ein Beispiel: Ich verstehe, welchen Mehrwert der Solution Manager im Kontext der Einführung von S/4HANA bieten kann. In der vierten Stufe werden Zusammenhänge **analysiert**, um die zugrundeliegenden Wirkungsweisen zu erkennen – das ist ziemlich anspruchsvoll. Wenn ich das Analysierte dann noch **abstrahieren** und auf andere Bereiche übertragen kann, habe ich die fünfte Stufe erreicht. Die Abstraktions- und Transferfähigkeit ist ein zentraler Aspekt im Innovationsmanagement. Hier wird deutlich, warum es so herausfordernd ist, Innovationen zu erschaffen.

Aus den Erfolgsfaktoren der digitalen Reife lassen sich auch viele Haltungsthemen heraushören – kann Haltung überhaupt verändert werden?

Die Aspekte Kompetenz und Haltung sind wie siamesische Zwillinge. Die Haltung – auch „Mindset“ genannt – hat maßgeblichen Einfluss auf mein Verhalten und damit auf meine Kompetenzentwicklung. Ohne die entsprechende **Haltung** auf der einen Seite bewegen sich Menschen nicht aus der Komfortzone – das ist essenziell, um lernen zu können. Lernen ist erst einmal anstrengend. Auf der anderen Seite steht das Wissen als erste Stufe der Kompetenzausprägung. **Wissen erfüllt in diesem Zusammenhang zwei Funktionen**. Erstens

hilft es mir, zu erkennen, dass es notwendig ist, dass ich lerne. Erst wenn ich um die volatilen Rahmenbedingungen *weiß*, bin ich in der Lage zu verstehen, dass Agilität ein zentraler Erfolgsfaktor ist, der nicht substituierbar ist. Wir kennen das aus Veränderungsprojekten: Das Wissen um die zu durchlaufenden Veränderungsphasen hilft, den Change zu bewältigen. Zudem ist Wissen die Basis, um Kompetenzen aufbauen zu können. Salopp ausgedrückt: Wo nix ist, kann sich auch nix entwickeln.

Was bedeutet das konkret?

So kann die Haltung verändert werden – im ersten Schritt dadurch, dass Wissen vermittelt wird, damit jeder in der Lage ist, den **Sinn** für notwendige Veränderungen zu begreifen. Sehe ich keinen Sinn in der Veränderung, werde ich die damit verbundene Mühe nicht auf mich nehmen. Erkennen Mitarbeiter aber den Sinn, sind sie zu erstaunlichen Veränderungen imstande. Im **zweiten Schritt** müssen die **Kompetenzen** trainiert werden, die die Mitarbeiter für die Veränderungsprozesse benötigen. Das sind in erster Linie **Methodenkompetenzen**, um die Komplexität und Dynamik zu beherrschen, **Selbstkompetenzen**, um die eigene Veränderungsfähigkeit zu initiieren und durchzuführen und **Sozialkompetenzen**, um mit anderen zielführend zusammenzuarbeiten.

Dann geht es letztlich darum, zu können und zu wollen?

Ja, und zusätzlich um das DÜRFEN. Dann sind wir bei der Organisationskultur. Sie entscheidet maßgeblich, was akzeptiert wird und was nicht. Darf ich wirklich scheitern mit einem Ansatz? Darf ich Fehler machen und mit diesen offensiv umgehen? Darf ich wirklich sagen: Das verstehe ich nicht – ohne blöd dazustehen? Darf ich wirklich meine Zeit individuell einteilen? Gary Hamel, einer der einflussreichsten Management Experten, sagt: *„Es ist unmöglich, in einem Unternehmen Veränderungen zu bewirken, ohne zuerst dessen Kultur verstanden zu haben.“*

----- *Gesprächspartner im DSAG-Academy Expertengespräch* -----

Nicolas Crisand, Managing Director von SynaWorks ist Berater und Trainer mit den Schwerpunkten Strategie, Change- und Innovationsmanagement. Bevor er in die Beratung gegangen ist hat er mehrere Jahre in Industrie und Mittelstand gearbeitet. 2018 hat er mit zwei Partnern SynaWorks gegründet. Der Purpose: Transform IT to run like a business.
