



Synaworks

Technology Strategy Academy

Strategy

**Digital Transformation isn't about digital
oder:
die Bedeutung der Kultur für die
digitale Transformation**

Nicolas Crisand
Managing Director

Zusammenfassung

„Es ist unmöglich, in einem Unternehmen Veränderungen zu bewirken, ohne zuerst dessen Kultur verstanden zu haben.“

(Gary Hamel)

Im Organisationskontext unterstellen wir häufig, dass Menschen rational handeln – das ist ein Trugschluss. Menschen handeln und entscheiden emotional und auf Basis ihrer Werte, auch in Organisationen.

Möchten Führungskräfte Veränderungen initiieren, ist es entscheidend, dass sie die Bedeutung der Kultur erkennen und adäquat berücksichtigen.

Der vorliegende Text erläutert, warum die Organisationskultur der entscheidende enabler der Digitalen Transformation ist. Es wird ein praxisnahes Modell vorgestellt, das die Organisationskultur misst und mit dem Führungskräfte arbeiten können, um zentrale Parameter des eigenen Transformationsprozesses zu steuern.

Abschließend werden mit der Kompetenz- und Visionsentwicklung zwei zentrale „enabler“ für eine erfolgreiche Digitale Transformation skizziert.

Menschen entscheiden emotional

Organisationen sind ergebnisorientierte Systeme und unterscheiden sich damit grundlegend zu beziehungsorientierten Systemen wie bspw. die Familie. So unterschiedlich die zwei Ansätze sind, so unterliegen sie doch den gleichen Mechanismen, wenn es um die Frage geht, was Menschen motiviert, wie wir uns Ziele setzen und warum wir handeln, wie wir handeln. Die Wissenschaft hat ausreichend belegt, dass wir in den meisten Fällen emotional entscheiden (und diese Entscheidung dann rational „verargumentieren“) und nicht im Sinne eines „Homo Oeconomicus“ agieren.

Trotz der wissenschaftlichen Erkenntnisse unterstellen wir im geschäftlichen bzw. organisationalen Kontext noch häufig **mechanistische Wirkungsweisen**: Sind die neuen (IT-) Prozesse implementiert, gehen wir davon aus, dass diese von den Mitarbeitern auch genutzt werden. Ist die (IT-) Strategie stringent nach Zweck-Mittel-Relation abgeleitet, unterstellen wir, dass der Plan von den Beteiligten sukzessive umgesetzt wird.

Die tägliche Praxis zeigt ein anderes Bild: verabschiedete Strategien werden nicht realisiert, neu eingeführte (IT-) Prozesse bleiben ungenutzt, digitale Technologien werden nicht implementiert – die Aufzählung ließe sich beliebig fortführen.

Warum ist das so?

Neben der Tatsache, dass in Organisationen viele widersprüchliche Ziele zwischen den jeweiligen Bereichen existieren und persönliche Motive Einzelner eine einheitliche Zielverfolgung zusätzlich erschweren, spielt die jeweilige Werte- und Kulturausprägung eine entscheidende Rolle.

„Culture eats strategy for breakfast“ – oder: die Bedeutung der Kultur

Eine Organisation besteht aus formalen – entscheidbaren – Prämissen und informellen – nicht entscheidbaren – Prämissen. Die **entscheidbaren Prämissen** können durch formale Prozesse der Hierarchie vorgegeben werden, so z.B. die Vorgabe, dass das Callcenter statt von 8 bis 16 Uhr von 9 bis 17 Uhr besetzt sein soll. Hält sich ein Mitarbeiter nicht an die neuen Arbeitszeiten, muss er mit Konsequenzen rechnen – seine Mitgliedschaft in der Organisation ist davon abhängig, ob er definierte Regeln befolgt oder nicht.

Nicht so bei folgender Situation: es ist kurz nach 17 Uhr, der Mitarbeiter will gerade das Büro verlassen, als das Kundentelefon klingelt – nimmt der Mitarbeiter den Anruf entgegen oder lässt er diesen unbeantwortet und verlässt das Büro? Diese Situation ist formal nicht entscheidbar, es liegt alleine in der Entscheidung des Mitarbeiters, ob er den Anruf entgegen nimmt oder nicht – der Situation liegt eine **nicht entscheidbar Prämisse** zugrunde.

Die **Haltung** des Einzelnen und die **Kultur** der Organisation entscheiden darüber, wie Mitarbeiter in nicht formal geregelten Situationen entscheiden und sich verhalten.

(Darüber hinaus beeinflusst die Kultur auch die formalen Strukturen: Werte beeinflussen sowohl Inhalte – *Was* ist zu tun? – als auch die Art und Weise, *wie* diese umgesetzt werden).

„So machen wir das hier bei uns“ beschreibt, was Kultur ist, nämlich die Art und Weise, wie Dinge in der Organisation gehandhabt werden.

Die kulturelle Ausprägung „ergibt“ sich dabei aus Normen, Werten und Glaubenssätzen, die sich über die Zeit in einer Organisation etabliert haben und welche die Mitarbeiter gemeinschaftlich teilen.

Folgende Aspekte von Kultur sind im Organisationskontext von besonderer Relevanz:

- Kultur ist eine **nicht entscheidbare** Prämisse und wirkt **implizit**.
- Kultur **lenkt** Zielsetzung und Motivation, Denk- und Verhaltensweisen.
- Kultur eröffnet **Spielräume**, situationsgerecht agieren zu können. Diese Freiräume („slack“), erhöhen die **Agilität** der Organisation und ermöglichen, **Komplexität adäquat zu managen**.
- Die Werteausprägungen der jeweiligen Kultur spannen einen Möglichkeitsraum auf, der eine hohe **Anpassungsfähigkeit** bei *gleichzeitiger* Berücksichtigung der eigenen „DNA“, des eigenen Selbstverständnisses ermöglicht. Das bildet eine einzigartige Grundlage, um unter volatilen Rahmenbedingungen **flexibel und gleichzeitig nachhaltig** agieren zu können.
- Bei kulturellen Ausprägungen gibt es kein richtig oder falsch (solange die Werte ethisch vertretbar sind). Es existieren aber **fit bzw. misfit Situationen** einzelner Werteausprägungen zu externen Bedingungen (wir betrachten diesen Aspekt später noch genauer). Entscheidend ist zu verstehen, welche Werteausprägungen die eigene Kultur aktuell hat (via Kulturevaluation) und sich Gedanken darüber macht, welche zusätzlichen Werteausprägungen wichtig sind, um auch zukünftig erfolgreich agieren zu können.

In unserem Beratungsalltag sehen wir die Aussage „**Culture eats strategy for breakfast**“ (Peter Drucker) nahezu täglich bestätigt. Daher ist die Berücksichtigung der kundenindividuellen Kultur und die Arbeit mit Werte- und Kulturdimensionen integrativer Bestandteil unseres Beratungsansatzes.

Dabei arbeiten wir intensiv mit dem wissenschaftlich validen **Wertekreismodell von S.H. Schwartz** (vgl. Schwartz, S.H., 1992: Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: Advances in Experimental Social Psychology, 25: 1-65).

Schwartz entwickelte in den 1990er Jahren ein universelles Wertesystem. Einzelne Werte, die ein gemeinsames Ziel repräsentieren, werden dabei zu insgesamt 10 Wertetypen zusammengefasst und in einer Kreisanordnung dargestellt, vgl. hierzu nachfolgende Abb. 1.

Das Modell umfasst zwei große Dimensionen, in denen sich die 10 Wertetypen wiederfinden:

- **Vergangenheit** (Bewahrung) vs. **Zukunft** (Veränderung)
- **Egozentrik** (Ich) vs. **Altruismus** (Gemeinschaft)

Werte, die ähnliche Ziele unterstützen, liegen nahe beieinander, unvereinbare Werte liegen gegenüber voneinander.

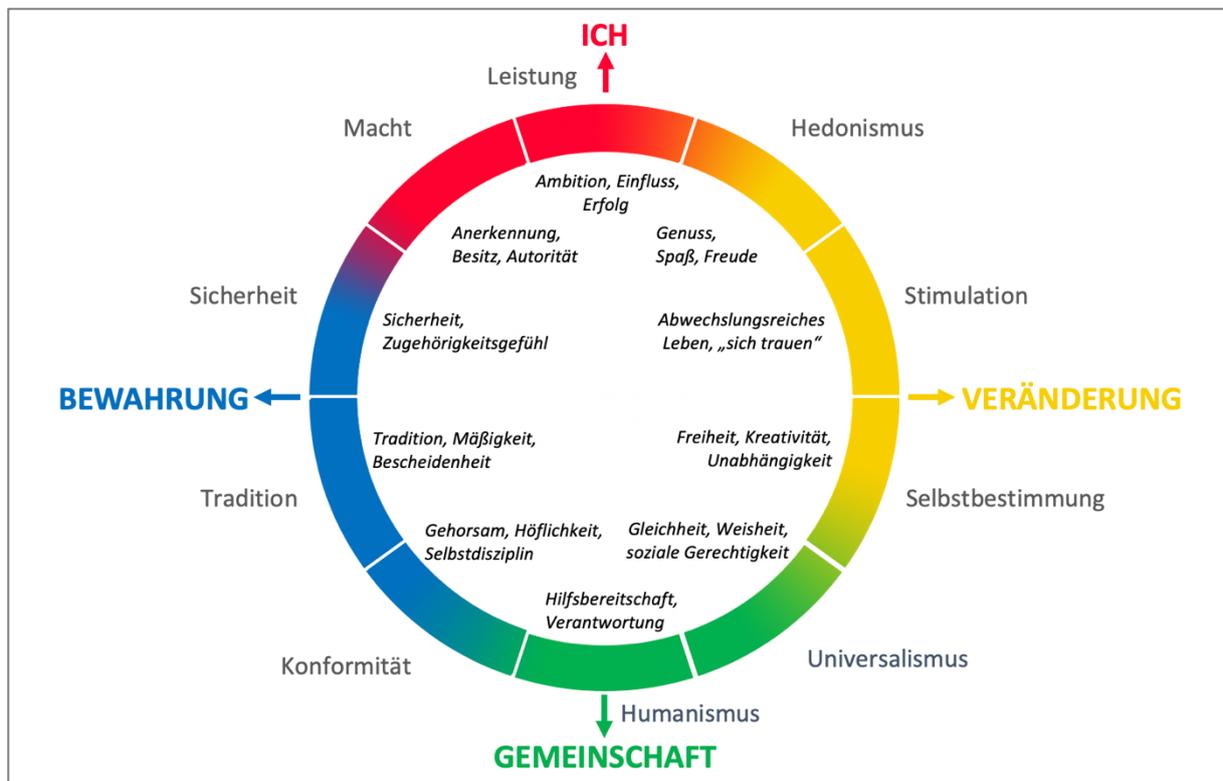


Abb. 1: Wertekreis nach S.H. Schwartz, eigene Darstellung.

Sowohl Personen als auch Organisationen haben **spezifische Wertausprägungen**, die durch standardisierte Evaluationen bestimmt werden können. Wie bereits erwähnt gibt es dabei kein „richtig“ oder „falsch“ – vielmehr zeigt ein bestimmtes *Wertemuster* einer Person oder Organisation, auf welchen Zielen/ Wertetypen der jeweilige Fokus liegt und was der Person/ Organisation eher leicht bzw. schwer fällt.

So ist z.B. der Wert „Konformität“ hilfreich, wenn es darum geht, verlässliche Prozesse und Strukturen zu etablieren – dann besteht ein *fit* zwischen Wert und externer Anforderung. Besteht die Herausforderung jedoch darin, innovative Lösungsansätze zu entwickeln, wirkt der gleiche Wert hinderlich (*misfit*). Hierfür sind vor allem Werte wie Kreativität, Unabhängigkeit und der Wille, Fehler zu machen, notwendig – alles *Veränderungswerte*, die auf der gegenüber liegenden Seite der Konformitätswerte liegen.

Die digitale Reife einer Organisation

Schauen wir uns an, welche Herausforderungen uns bei der Digitalen Transformation begegnen, wird deutlich, warum die Organisationskultur *der* entscheidende Erfolgsfaktor ist.

Im Organisationskontext definieren wir Digitale Transformation als einen

Veränderungsprozess, der die Fähigkeit eines Unternehmens erhöht, mit Hilfe digitaler Technologien *neue Werte* zu schaffen.

Diese Werte beziehen sich auf organisationsinterne Effizienzvorteile und/oder auf die Schaffung neuer Nutzenversprechen für externe Käufergruppen.

Entscheidend dabei ist in erster Linie die **digitale Reife** einer Organisation. Diese spiegelt die Fähigkeit derselben, die für sie relevanten digitalen Technologien zu identifizieren und so miteinander zu verknüpfen, dass dadurch neue Serviceangebote, Nutzenversprechen und Geschäftsmodelle geschaffen werden können.

Die digitale Reife umfasst dabei insbesondere folgende Parameter:

- Ein mindset, dass Veränderungen als Chance und weniger als Bedrohung wahrnimmt
- Digitalisierte Prozesse und digitale Technologienutzung
- Die Fähigkeit, intensiv mit anderen zu kollaborieren
- Datenbasierte Entscheidungsfindungen
- Eine ausgeprägte Fehler- & Lernkultur
- Inkrementell-iterative Arbeitsweisen
- Durchgehende Kundenzentrierung
- Ein „digital-first-mindset“
- Eine hohe Agilität

Die Mehrheit dieser Parameter sind **formal nicht entscheidbar**. Ähnlich der Forderung, die Mitarbeiter müssen „innovativer“ werden, entscheidet vor allem die Werteausprägung der jeweiligen Kultur, ob und wie die genannten Parameter gelebt werden.

Die Gründe für die hohe Misserfolgsrate digitaler Transformationsprojekte liegen weniger in der Technologie, sondern vielmehr in der Art und Weise, wie die mit der Transformation einhergehenden Veränderungen kulturell und prozessual begleitet werden.

Entscheidend sind die Menschen. Daher müssen sie in die Lage versetzt werden, die Transformation aktiv zu gestalten (via Kompetenzentwicklung), Ziel und Zweck der Transformation müssen erarbeitet, kommuniziert und verstanden werden (via Visionsentwicklung) und die Kultur muss so weiterentwickelt werden, dass die Organisation den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen kann (via Kulturentwicklung).

In der **Kompetenzentwicklung** sind es vor allem Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, Veränderungen erfolgreich zu gestalten und sich und anderen neue, als sinnvoll erachtete Wertedimensionen zu erschließen und Schritt für Schritt anzueignen.

Die Entwicklung einer zielführenden **Vision** hat zur Aufgabe, den *wünschenswerten Zustand* zu beschreiben, der durch die Digitale Transformation erreicht werden soll und startet mit den zentralen W-Fragen: WARUM sollen wir WAS WIE transformieren?

Sowohl inhaltliche Ausprägung als auch die Art und Weise, wie das erreicht werden soll, wird maßgeblich beeinflusst von der zugrundeliegenden Organisationskultur.

Die Frage nach dem *reason why* ist ein zentraler Ausgangspunkt und führt dazu, dass Führungskräfte erklären (müssen), was nach der Transformation anders sein soll als vorher. Welche (Business-) Ziele sollen erreicht werden? Den **Sinn und Zweck** eines Vorhabens zu erklären ist eine entscheidende Voraussetzung, Kollegen und Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung „mitzunehmen“ und für die Sache zu begeistern:

- Warum soll ich als Mitarbeiter gewohnte Abläufe, liebgewonnene Gewohnheiten und altbewährte Ansätze verändern?
- Warum soll ich etwas Neues lernen?
- Warum soll ich die Mühen der Veränderung auf mich nehmen?
- Warum ist es nicht gut, wie es ist?

Bleibt die Vermittlung von Sinn und Zweck aus, ist die Gefahr groß, dass sich interne Widerstände aufbauen und die Beteiligten keine Motivation für die anstehenden Veränderungen entwickeln. Und wir wissen: Veränderung ist nur *mit* den Menschen zu erreichen, nicht gegen sie. Wird erklärt, wie die Organisation durch die technologische Veränderung den Kunden bspw. ein besseres Nutzenversprechen bieten will, erschließt sich für den Einzelnen auch die Notwendigkeit, den mühsamen Weg der (digitalen) Veränderung zu gehen.

Die **Kulturentwicklung** erfolgt *implizit* über den Erwerb neuer Kompetenzen – insb. der Selbst- und Sozialkompetenzen – der Reflektion über die eigene Haltung und die Erkenntnis über die Notwendigkeit, die eigene Veränderung aktiv zu gestalten. Darüber hinaus muss ein sicheres Umfeld (Stichwort „Psychologische Sicherheit“) geschaffen werden, dass die Beteiligten ermutigt, sich neue, als *werthaltig* erachtete Wertausprägungen Schritt für Schritt anzueignen.

Wir bei SynaWorks bezeichnen diesen Ansatz als **Soft-Transformation** und bieten dazu wissenschaftlich fundierte und seit vielen Jahren praxiserprobte Kompetenz-, Visions- und Kultur-Entwicklungsmodule an.

Über Synaworks

Synaworks ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf die IT-Organisation. Wir greifen auf langjährige Erfahrung als SAP- und Strategieberater zurück und verbinden dieses Wissen mit der Kompetenz, Veränderungen zu initiieren und zu begleiten.

Wir beraten und begleiten Organisationen auf strategischer, methodischer und technologischer Ebene. Indem wir unsere Kompetenzen aus den Bereichen SAP-Technologie, Strategie-, Change- und Kompetenzentwicklung zu einem ganzheitlichen Beratungsansatz verbinden, befähigen wir unsere Kunden, erfolgreiche Strategien zu entwickeln, effiziente ALM Prozesse zu etablieren und die erforderlichen Kompetenzen für den digitalen Wandel aufzubauen. Damit unterstützen wir unsere Kunden, die notwendigen Veränderungen zu initiieren und das volle Potential des digitalen Wandels zu nutzen.

Wir glauben, die Digitale Transformation ist nicht alleine eine technologische Herausforderung, sondern vor allem eine Frage von Kultur, Zusammenarbeit und Kompetenzen.

Wir befähigen Führungskräfte und Mitarbeiter für den digitalen Wandel zielführende Strategien zu entwickeln, relevante Kompetenzen aufzubauen und entscheidende SAP-Technologien effizient anzuwenden.

Wir arbeiten wissenschaftlich fundiert, empathisch und mit hoher Leidenschaft.

Synaworks GmbH
Hauptstraße 25, 69117 Heidelberg
E-Mail: nicolas.crisand@synaworks.com
Telefon: +49 172/ 73 24 285
www.synaworks.com

© 2020 Synaworks GmbH.
All rights reserved.