

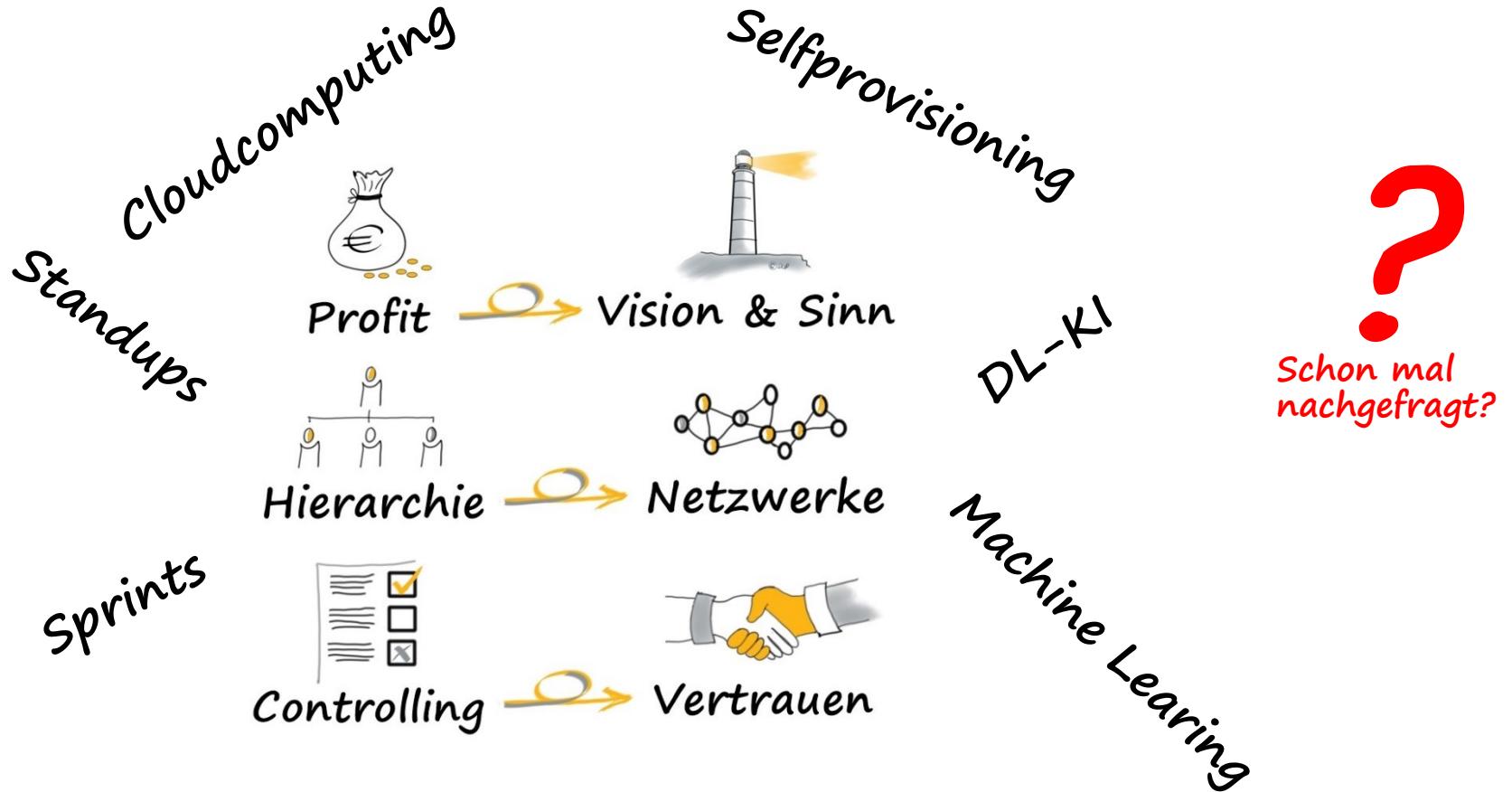
Impulsvortrag: Digital Culture Day 2019

„Lernen Sie „dumme“ Fragen zu stellen,
denn wenn Sie „Digitalisierung“ nicht
verstehen,
dann lassen Sie derartige Projekte“

Dr. Markus Toporowski

0. Digitalisierung – „BUZZ-WORD-BINGO“

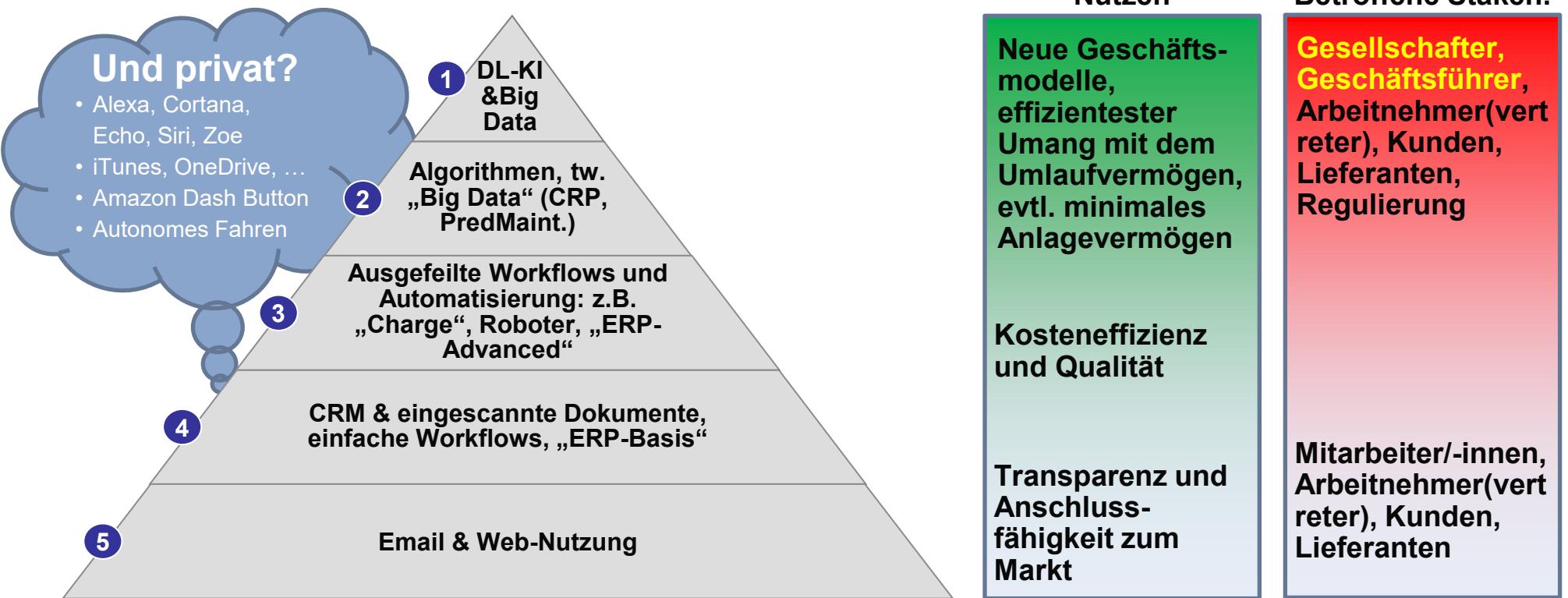
Was darunter alles verstanden wird – oder eben nicht:



1a. Was ist Digitalisierung?

Digitalisierung im engeren Sinn ist die Überführung analoger in digitale Informationen sowie die Automatisierung von Aufgaben unter Einsatz digitaler Technologien.

Es gibt m.E. unterschiedliche Stufen der Digitalisierung:



1 oder mehr Stufen (Reifegrade der „Digital Skills and Culture“ im Unternehmen) lassen sich bei einer Transformation i.d.R. nur schwer überspringen (Risiko „Kultursplit“ im Unternehmen)

2a. Digitalisierung: Mensch & Unternehmenskultur sind DIE wichtigsten Komponenten

Prämissen & Fragen:

Digitalisierung bedeutet **NUTZBARES Wissen in IT-Systeme zu bringen und damit zu arbeiten**

- Wo ist überall nutzbares Wissen? **Bsp.**
- Was ist nutzloses Wissen?
- Wie bringe ich das notwendige Wissen aus den Köpfen meiner Mitarbeiter in Systeme?

Digitalisierung funktioniert nur mit durchdachten Konzepten und qualitativ „fehlerfreien“ Daten

- Wie stelle ich sicher, dass meine Mitarbeiter IMMER die letzte Meile gehen und mit Leidenschaft für höchstmögliche Prozess- und Datenqualität sorgen?
- Wie stelle ich sicher, dass Mitarbeiter sich trauen zum frühest möglichen Zeitpunkt über Fehler oder Risiken zu reden?

2b. Digitalisierung: Mensch & Unternehmenskultur sind DIE wichtigsten Komponenten

Digitalisierung bedeutet meist eine deutliche Veränderung für die Belegschaft – in vielen Fällen auch Personalabbau oder auch Personalaufbau strukturelle Veränderungen

- Wie erkläre und kommuniziere ich die Veränderung? **Bsp.**
- Wie trenne ich mich von Teilen meiner Belegschaft?
- Wie gehe ich mit den im Unternehmen verbleibenden Menschen um? **Diese sind ab jetzt alleine für die Qualität verantwortlich!**

Digitalisierung hat meist große Effekte, die G&V, Bilanz und die Risikoverteilungen im Unternehmen

- Wie stellt die GF (meist) als IT-Laie sicher, dass ihr die Organisation transparent und ehrlich schwierige und gefährliche Sachverhalte erklärt? (Egal wie unangenehm es ist)
- **Der IT-Betrieb wird ggf. zur kritischen Komponente in Ihrem Unternehmen! (IT-Produktion, d.h. Stückkosten etc.)**

2c. Digitalisierung: Mensch & Unternehmenskultur sind DIE wichtigsten Komponenten

Digitalisierung betrifft auch die, die sich heute sicher fühlen

- Wie gehe ICH mit Digitalisierung um?

3a. Motivation zur Digitalisierung (der/die Motivator/in)



**Die wichtigste Voraussetzung
ORIENTIERUNG geben!**

**Wer ist der Leuchtturm im
Unternehmen?**

- Was soll getan werden?
- Warum soll es getan werden?
- Wie soll es getan werden?

- **Gesellschafter/in**
- **Geschäftsführer/in**

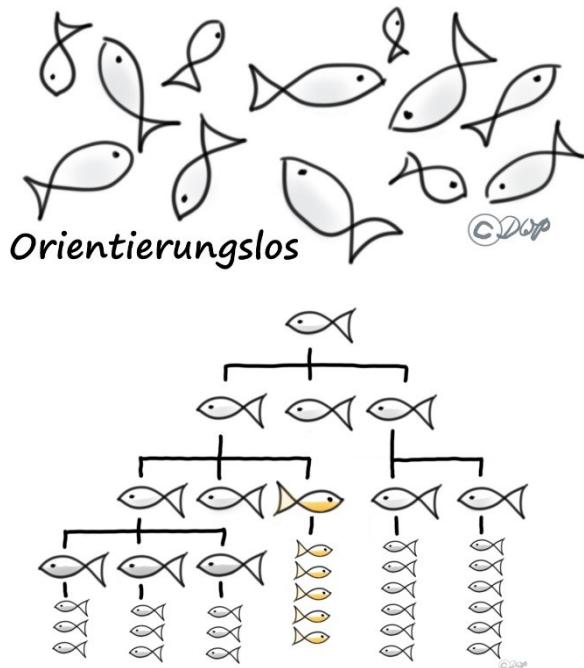
➤ Führungskräfte

❖ Diese Aufgabe lässt sich nicht delegieren!

3b. Motivation zur Digitalisierung (der Motivator)

Die wichtigste Voraussetzung - ORIENTIERUNG geben!

Nicht so



Sondern so



4a. Der Weg zum erfolgreichen Change: Das Ganze sehen

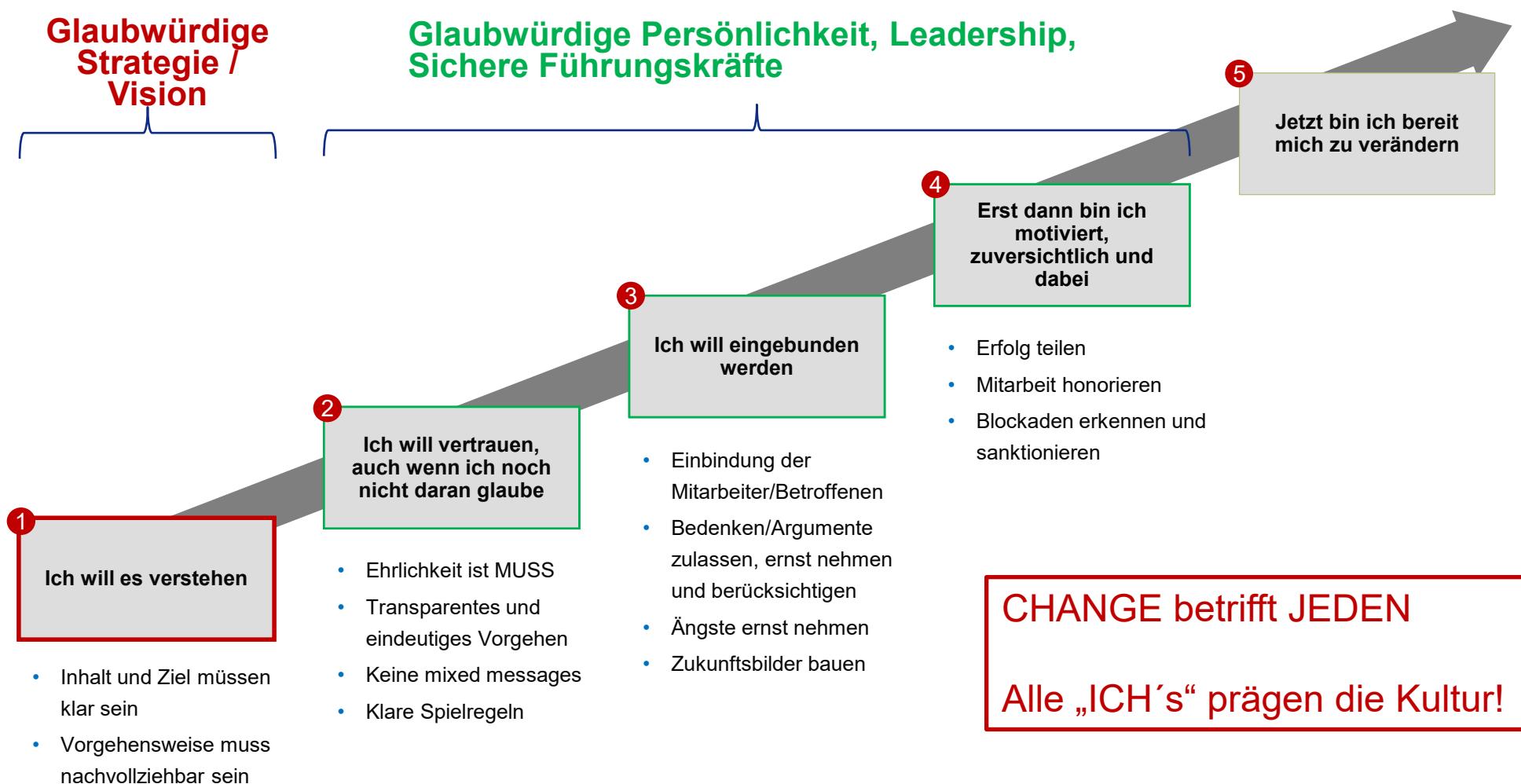


Sowohl
rationales
als auch
emotionales
Verstehen
sind notwendig
für einen
erfolgreichen
Changeprozess

„Culture eats
Strategy für
Breakfast!“
©Peter Drucker

Wie? / Die Beziehungsebene
Wie hängt alles zusammen?

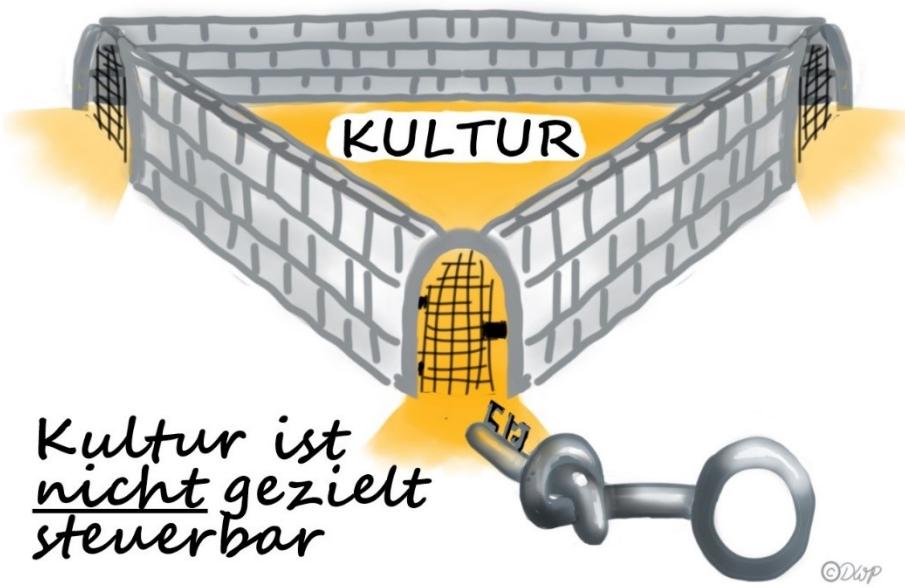
4b. Der Weg zum erfolgreichen Change: Menschen mitnehmen



4c. Der Weg zum erfolgreichen Change: Kultur berücksichtigen

Entscheidbar sind:

Strategien & Strukturen / Einführung neuer Technologien / Planung digitaler Projekte / neue Führungskräfte ...

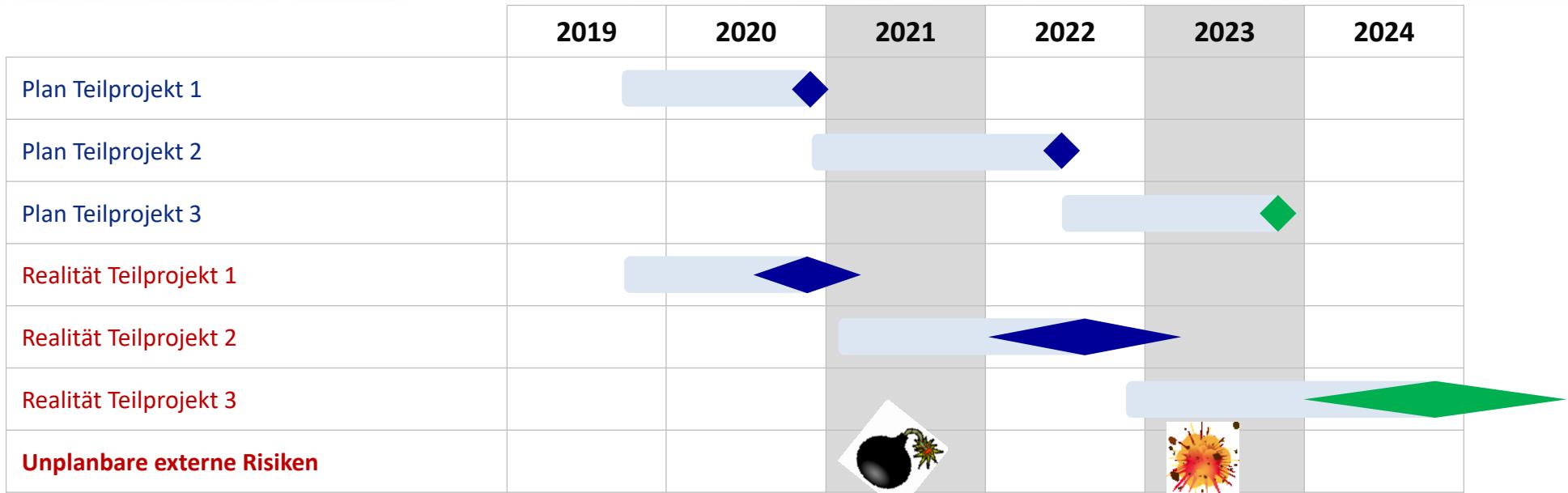


Kultur ist
nicht gezielt
steuerbar

Über Kultur kann nicht per Anweisung entschieden werden

Aber Ihre
Unternehmenskultur
entscheidet über Erfolg /
Misserfolg Ihres digitalen
Changes!

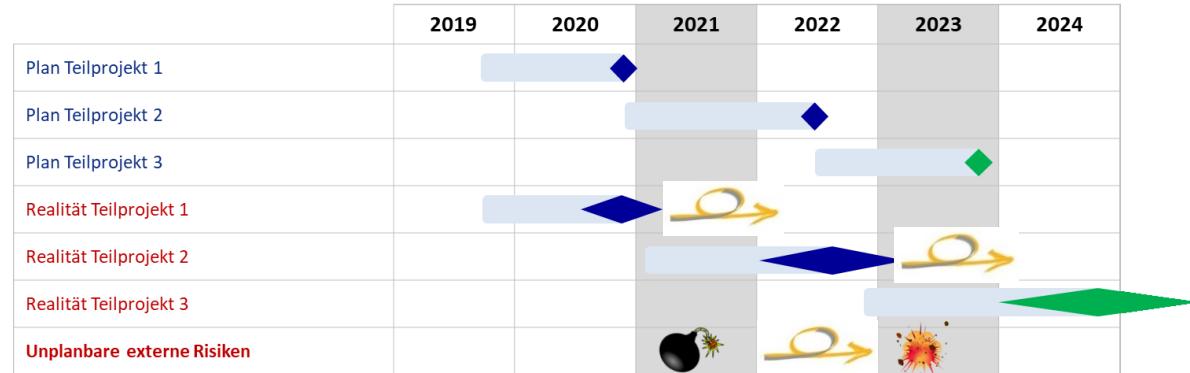
5a. „Projektplan: Wunsch vs. Wirklichkeit“



- Planen Sie nur mit dem Wissen was Sie wirklich haben und unterscheiden Sie zwischen Wunsch/Vision und Wirklichkeit.
- Versuchen Sie auch verstecktes Wissen oder die Dinge unter der Wasseroberfläche zu nutzen.

5b. „Projektplan: iterative – agile – Schleifen integrieren“

- Gießen Sie ihren Projektplan nicht in Beton, sondern integrieren Sie regelmäßige Reflexionsschleifen:

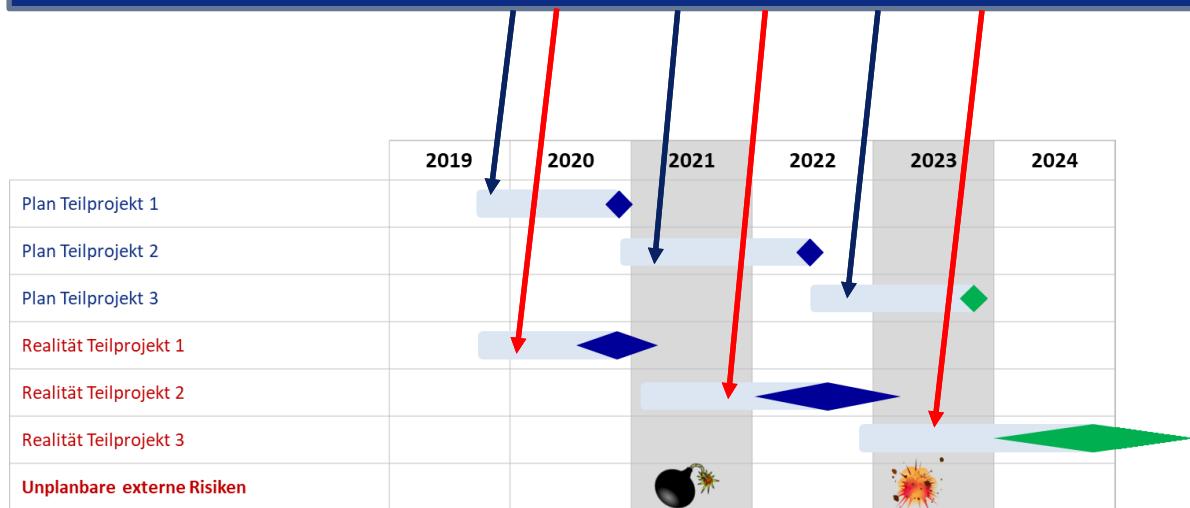


- Gemeinsame Reflexionsschleifen stellen den notwendigen gemeinsamen Lern- & Erfahrungsprozess sicher.
- Reflektiert wird nicht nur das „WAS wir Tun?“ (Sachebene), sondern auch „WIE tun wir es?“ (Beziehungsebene) & ob die kulturellen Veränderungen hilfreich sind.

5c. „Projektplan: allererste Schritte“

Von Anfang **KOMMUNIKATION** einplanen!

Kommunizieren Sie hartnäckig immer wieder Ihre Vision:
Wo wollen Sie hin? Warum und wie wollen Sie dort hin?



- Fangen Sie mit kleinen Teams an, lernen Sie parallel mit und bauen Sie gegenseitiges Verstehen und Vertrauen auf.
- Bei Unsicherheit: Nutzen Sie Ihr Netzwerk, fragen Sie und lernen Sie mit.

1b. Zurück zum Beginn Was ist Digitalisierung und was ist sie nicht?

Projekte der digitalen Transformation
nutzen IT-Technologien
aber sie sind nur teilweise IT-PROJEKTE!

Es sind komplexe Veränderungsprojekte
unter intensiver Berücksichtigung der KULTUR!



6. Der Königsweg / Königinnenweg

Führung muss erklären bzw. vorleben können:



Was soll getan werden?

Warum soll es getan werden?

Wie soll es getan werden?

**Führung sollte die Perspektive
wechseln (können!)**

und daher:

**„Nehmen Sie sich Zeit und lernen Sie dumme Fragen
zu stellen!“**

Kontaktdaten

Vielen Dank!

**Für weitere Fragen stehe ich gerne zur
Verfügung**

Dr. Markus Toporowski

Dipl.-Physiker Dr. rer. nat., Selbständiger Berater

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/markus-toporowski-056a5564/>

Quelle der Abbildungen: Daniela Wallraf-Pflug (Nutzungsbedingungen s. <https://www.kompetenz-p.de/Terms>)