

# Organisation und Führung im Zeichen der Digitalisierung

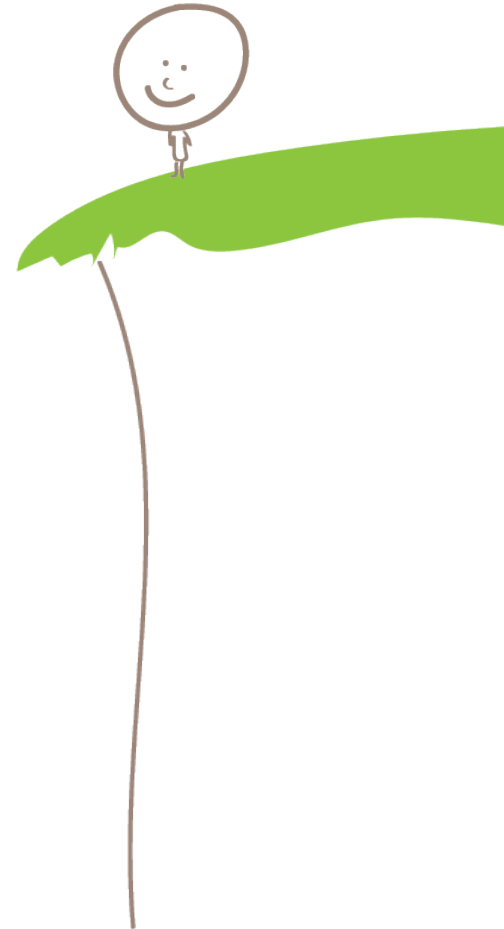
Dr. Thorsten Haase      Frank Düsterbeck

„Erfolgreiche Digitalisierung  
beginnt analog“

feel & work  
good

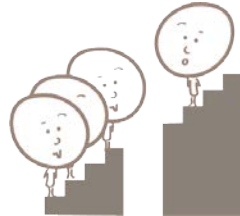
## Unser Blickwinkel

- IT-Dienstleister
- Software-Entwicklung und Beratung
- 150 Mitarbeiter
- Unternehmensverbund team neusta



# Unsere aktuelle Marktsituation

- Digitalisierung
  - Disruption
  - De-Materialisierung
  - New Work
- Kunden
  - Individualisierung
  - Time to Market
  - Komplexität
- Mitarbeiter
  - Mitarbeiterbedarf
  - Life-Cycle-Balance
  - Gestaltungsräume



# Welche Fragen sind zu beantworten?

Markterwartungen erfüllen



Wie werden wir adaptiv?



Markterwartungen beeinflussen



Wie werden wir innovativ?



Passende Mitarbeiter finden



Wie werden wir attraktiv?





# Adaptivität



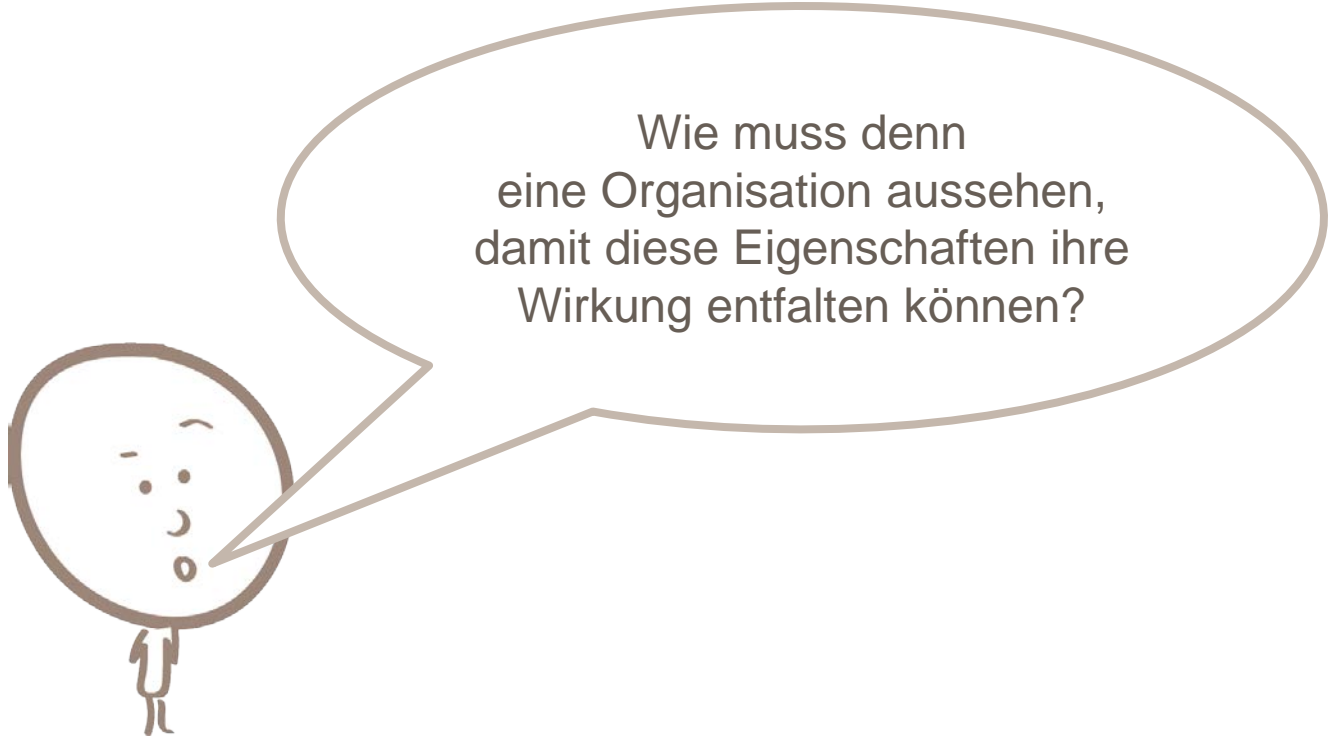
Das reicht aber nicht!  
Dann ist man ja  
nur reaktiv!





# Innovativität

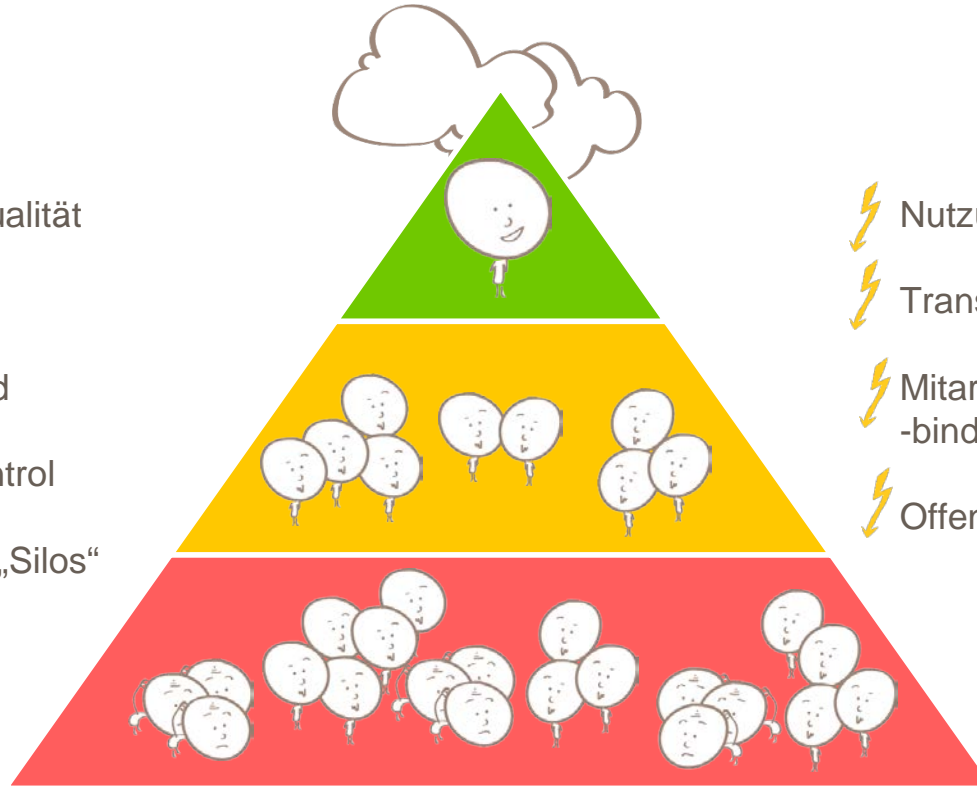




Wie muss denn  
eine Organisation aussehen,  
damit diese Eigenschaften ihre  
Wirkung entfalten können?

# So jedenfalls nicht

- ⚡ Entscheidungsqualität
- ⚡ Reaktionszeiten
- ⚡ Prozessoverhead
- ⚡ Command & Control
- ⚡ „Segmente“ und „Silos“



- ⚡ Nutzung vorhandenen Wissens
- ⚡ Transparenz und Vertrauen
- ⚡ Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- ⚡ Offenheit für Partnerschaften

⚡ Verantwortungsübernahme

# Grundlagen



Transparenz



Autonomie



Partizipation



Selbstorganisation



Führung



Experimentierkultur

Adaptivität

Innovativität

# Selbstorganisation

Wir können nur dann schnell werden  
wenn die Teams selbst **gute**  
Entscheidungen treffen können

Teams

Koordinieren sich, ihre  
Beziehungen untereinander und  
ihr Verhalten selbst

Umwelt / Markt

Es gibt keine übergeordnete Einheit oder  
zentrale Steuerungsinstanz  
für die operative Arbeit

Organisation → Gibt den Rahmen vor

# Führung

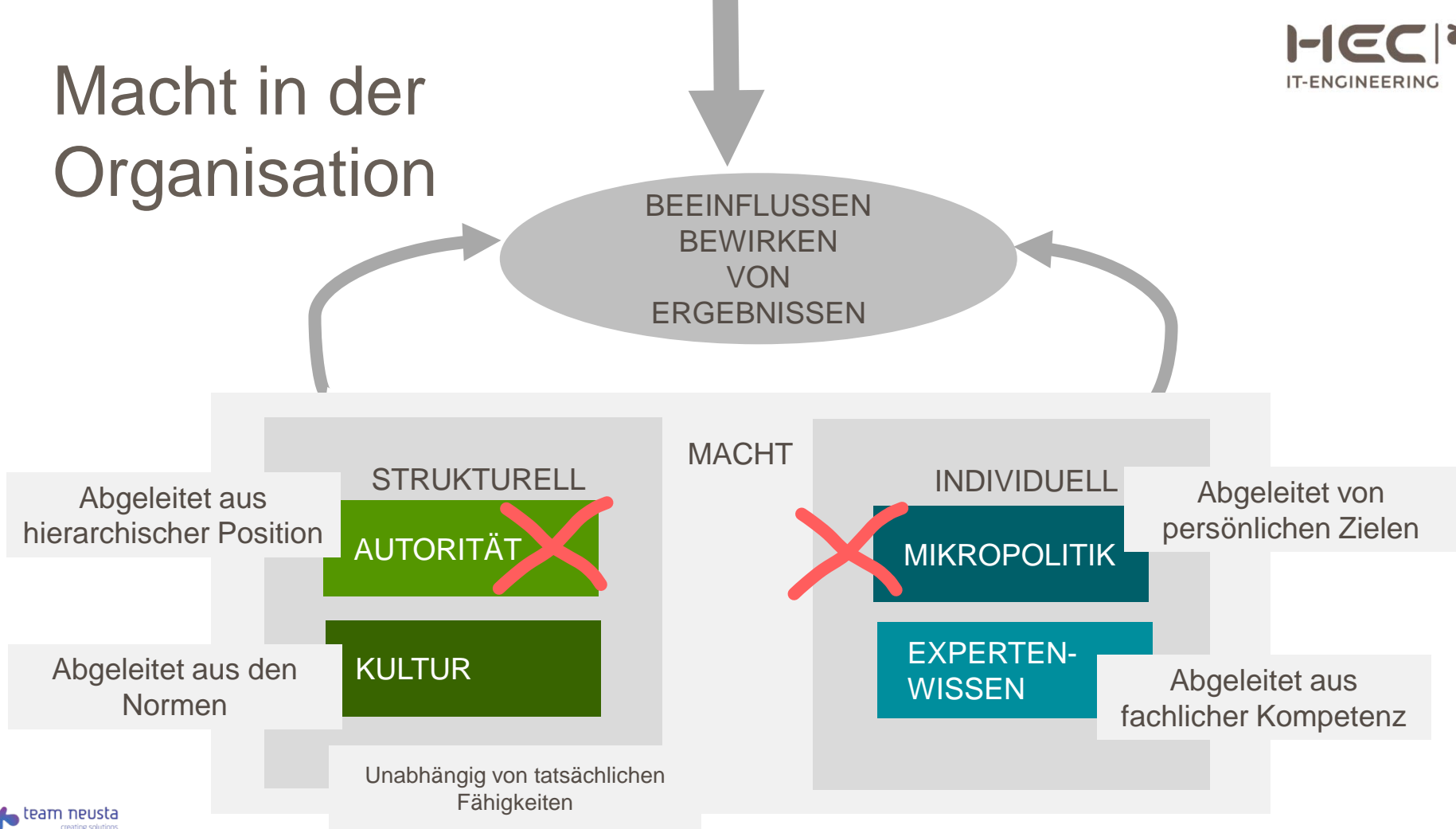
Spezielle Form von Macht / Zielorientierte Einflussnahme

„To understand the nature of leadership requires understanding of the essence of power, for leadership is a special form of power“

James MacGregor Burns

EXKURS | MACHT

# Macht in der Organisation



# Führung

Führungsfunktion durch Experten \*

Macht ist kontrolliert

Führung durch Reputation und Befähigung

Temporäre, fluktuierende Hierarchien

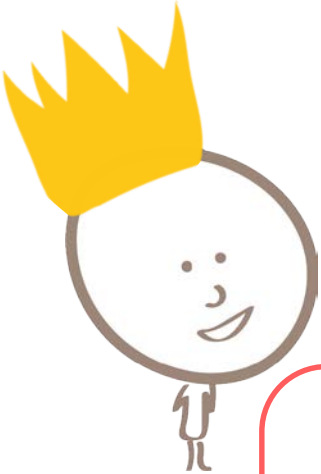
EXPERTENDEMOKRATIE

Achtung: nicht jede Entscheidung demokratisch treffen!





# Autonomie → Management & Führung



FÜHRUNG

ETHISCHE KOMPETENZ  
Werte, Vision, Vorbild

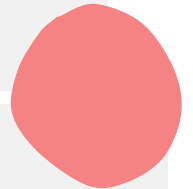
SOZIALE KOMPETENZ  
Kommunikation, Konfliktlösung, Integrität

STRATEGISCHE KOMPETENZ  
Vertrieb, Innovation

MANAGEMENT

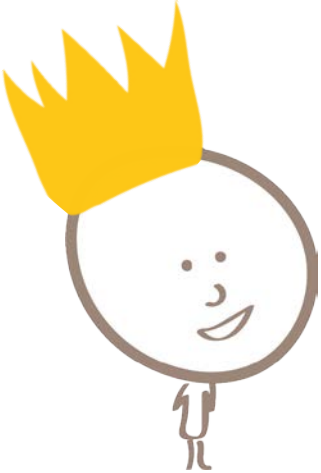
METHODISCHE KOMPETENZ  
Planen, Projekt-, Anforderungs-, Qualitätsmanagement

FACHLICHE KOMPETENZ  
Branchenwissen, Fähigkeiten, Organisation



Angelehnt an Cay von Fournier

# Führung



→ (Ex-) Manager haben Zeit für Führung

NORMATIVE  
FÜHRUNG

Ethik  
Werte  
Prinzipien  
Vorbild  
...

STRATEGISCHE  
FÜHRUNG

Vision  
Mission  
Strategie  
Ausrichtung  
...

OPERATIVE  
FÜHRUNG

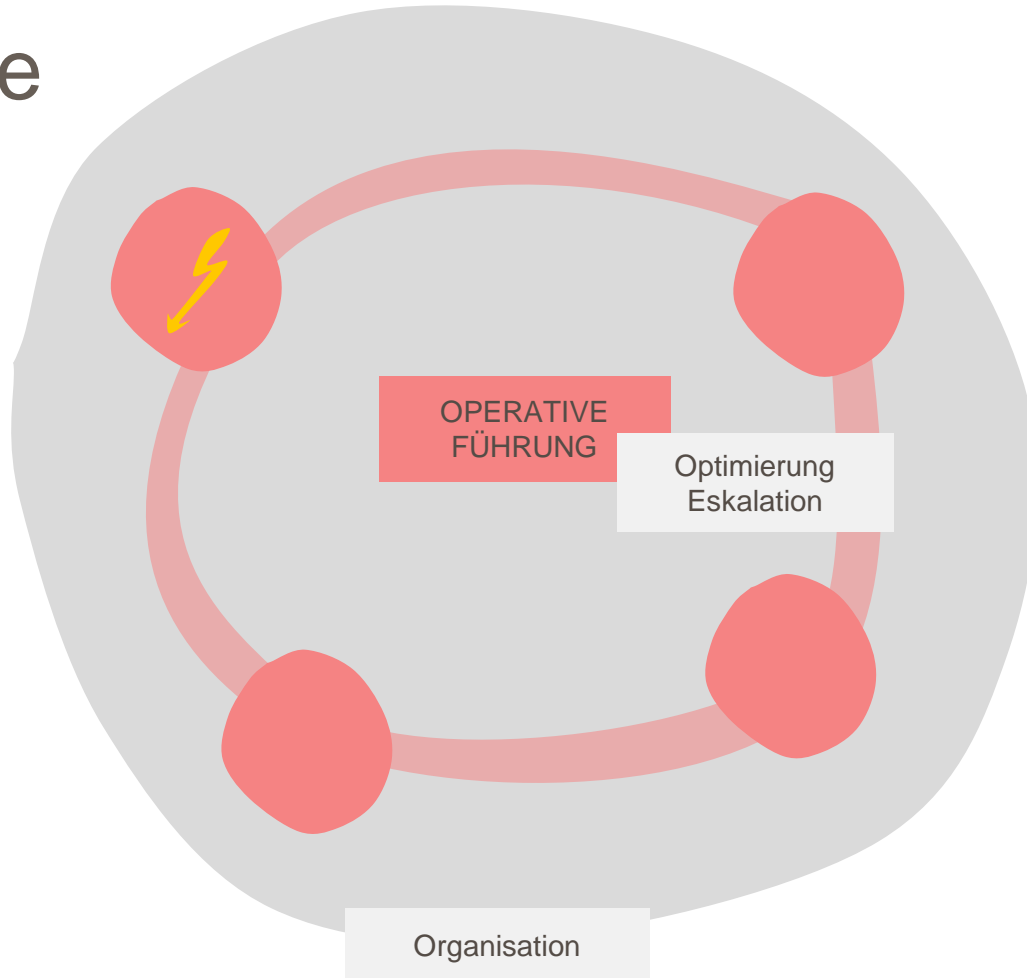
Wert-  
optimierung  
Synergie-  
bildung  
Konfliktlösung  
Unterstützung  
...

→ (Ex-) Manager haben Zeit für Führung in die Selbstführung

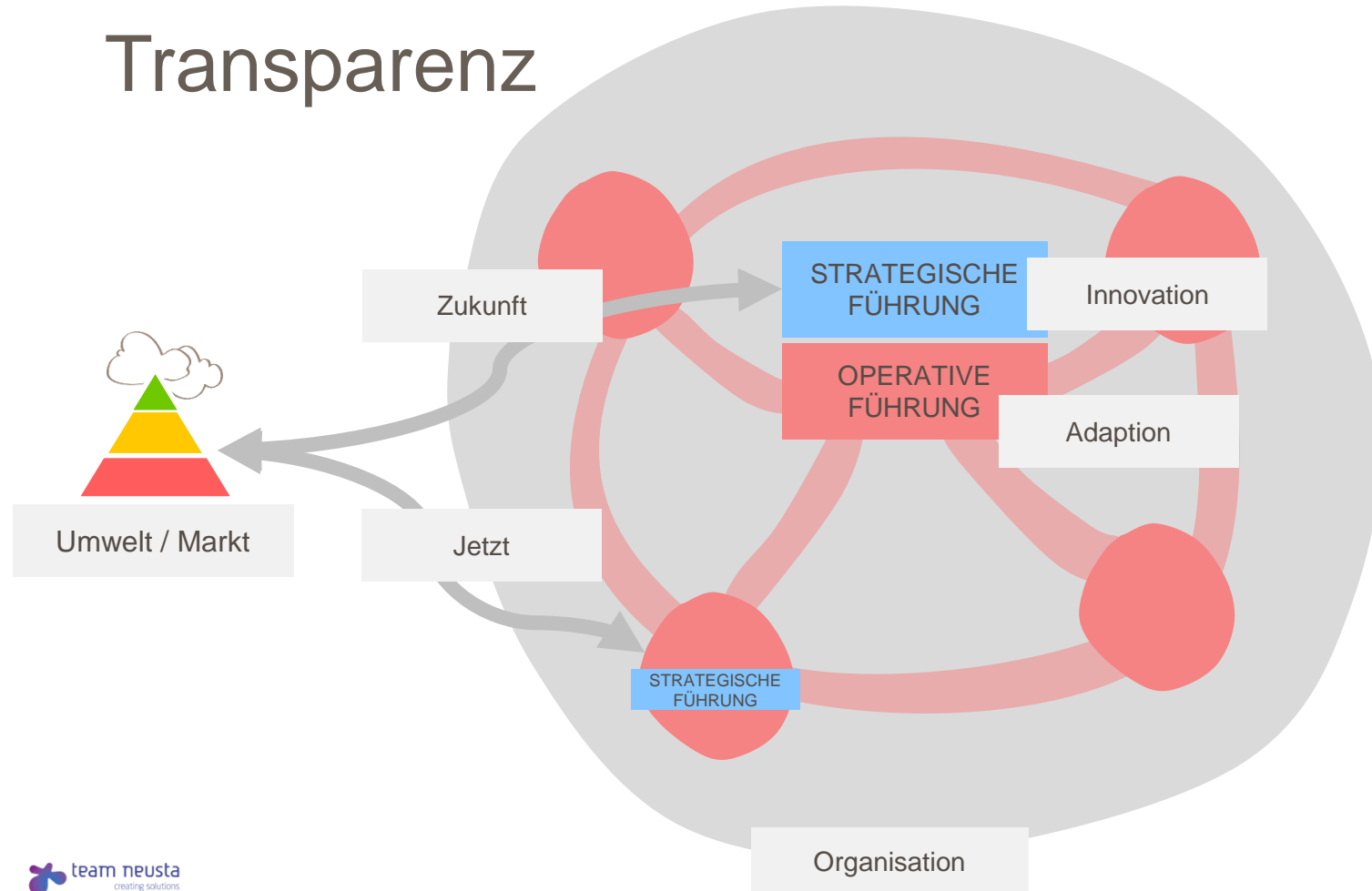
# Autonomie



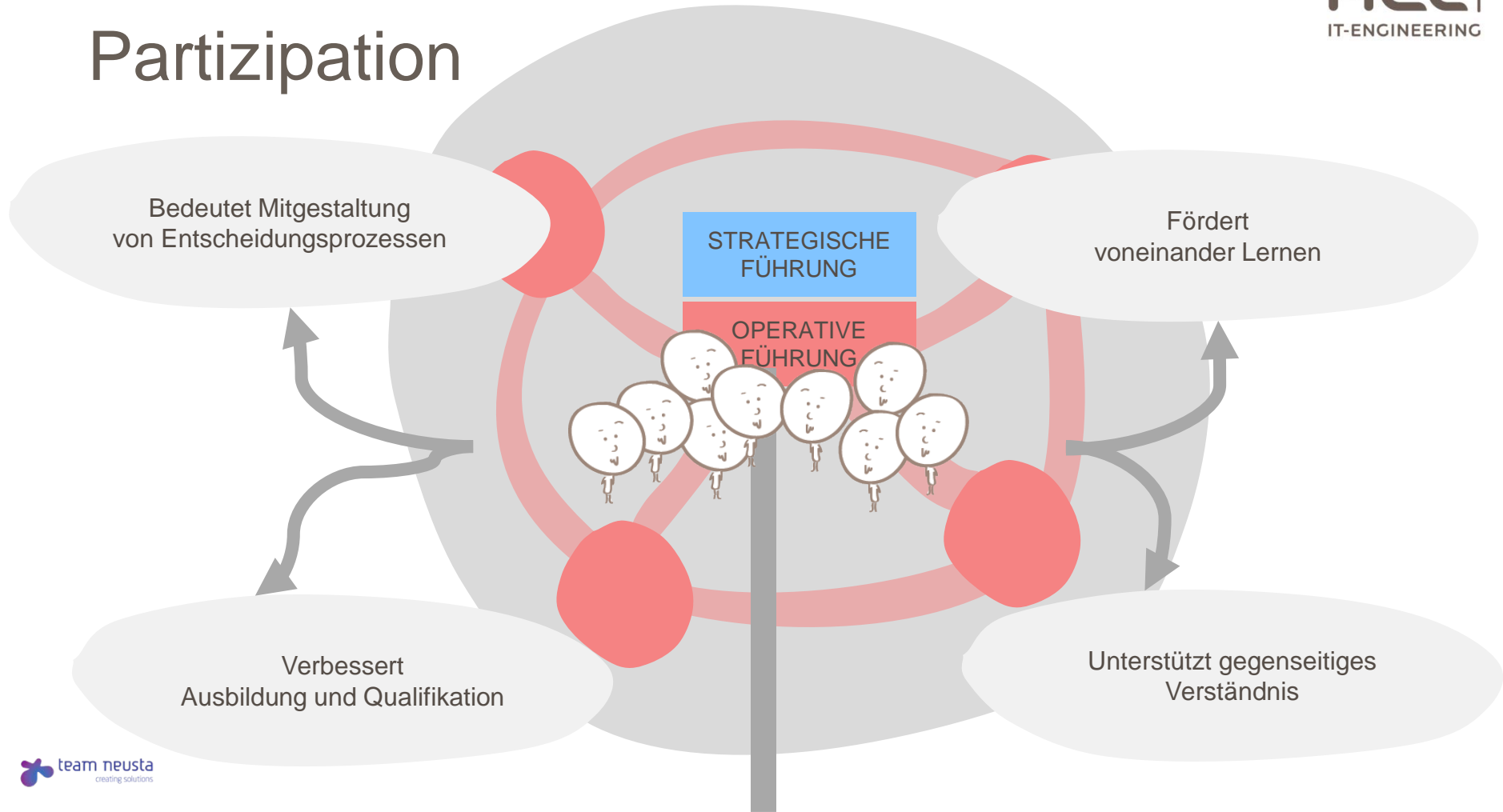
# Autonomie



# Transparenz



# Partizipation



# Partizipation

## VERTRAUENSKULTUR

Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit, Partnerschaft

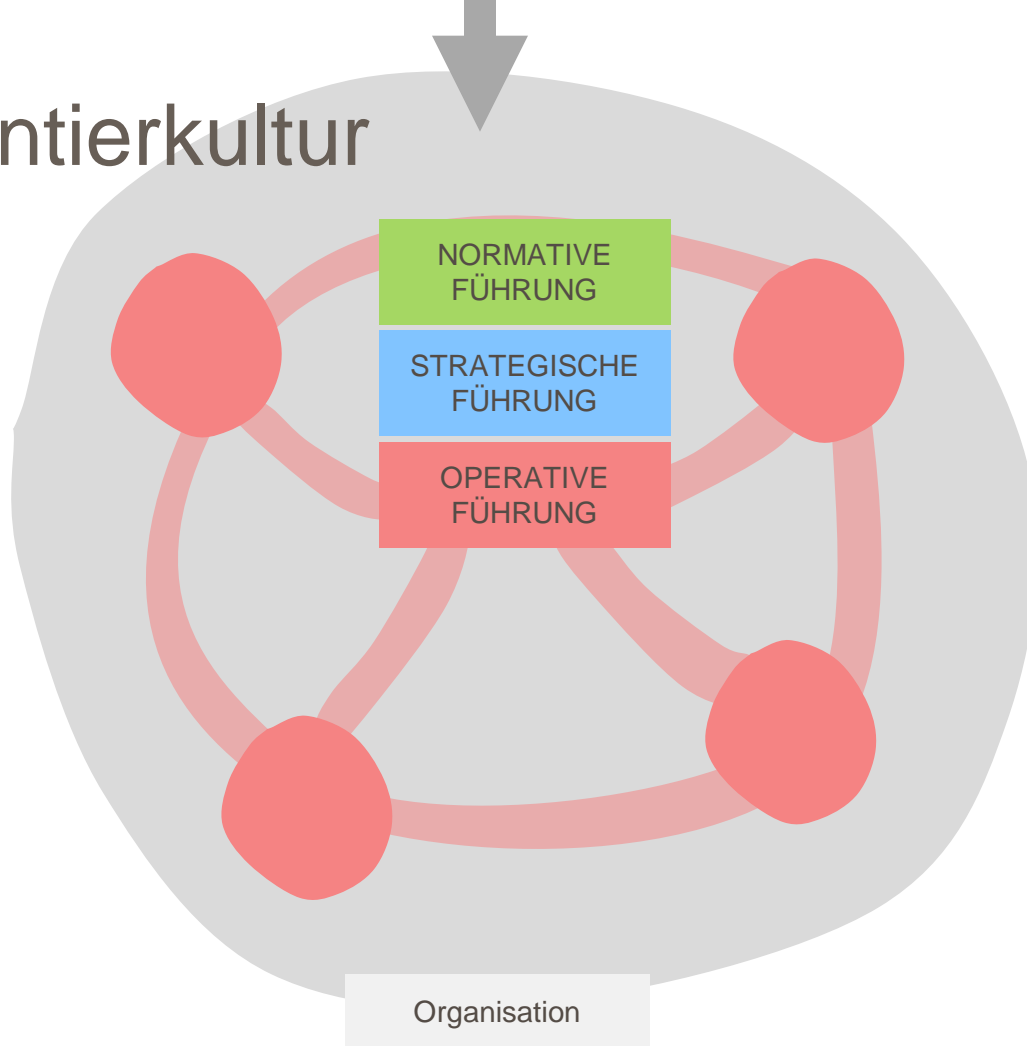
## FEHLERKULTUR

Freiraum, Wissen, Vertrauen, Lernbereitschaft

Werte und Normen



# Experimentierkultur





# Grundlagen



Transparenz



Autonomie



Partizipation



Selbstorganisation



Führung



Experimentierkultur

Adaptivität

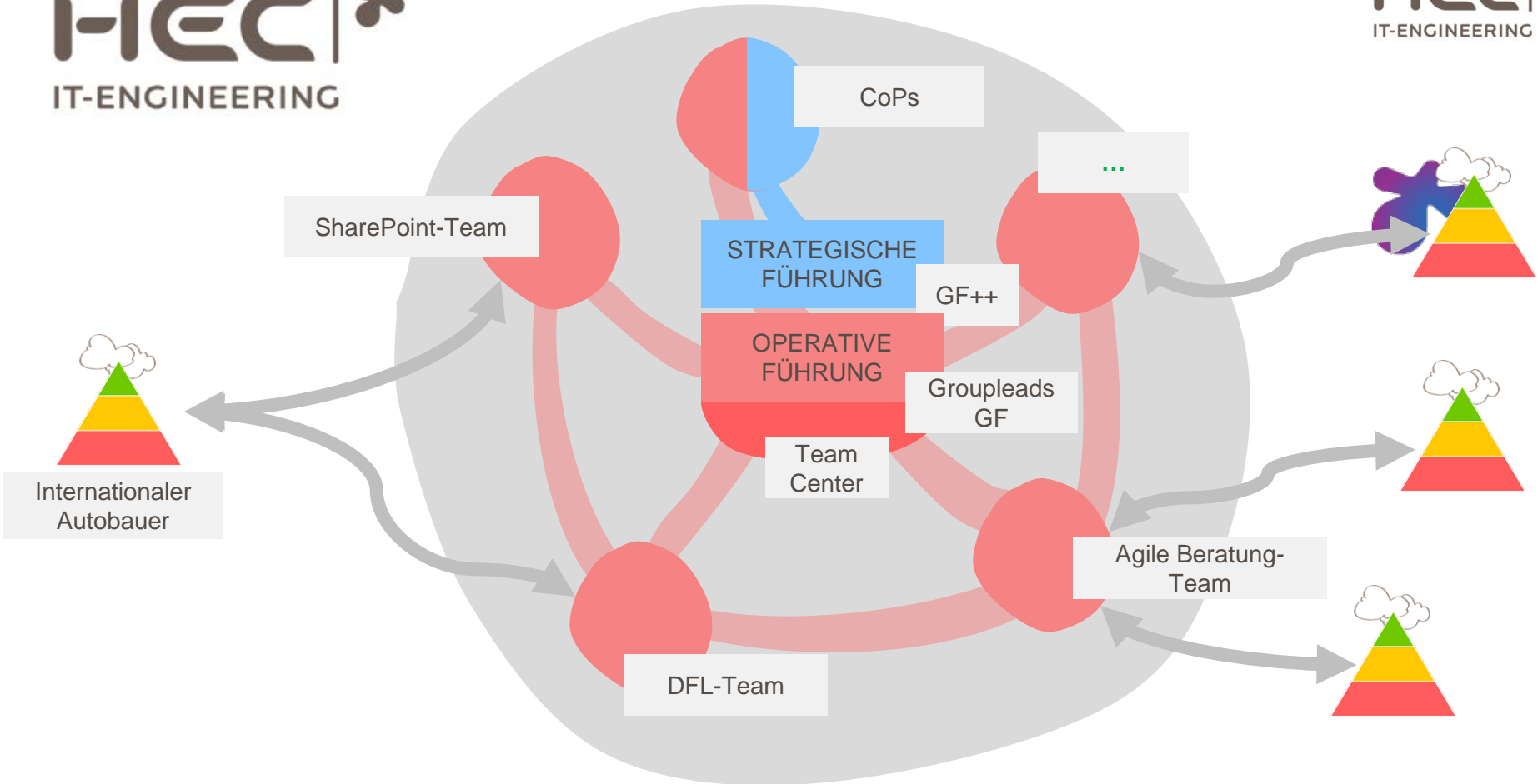
Innovativität



# Organisationsverständnis geändert

- Auflösung starrer Strukturen und kontextbezogene Führung
- Selbstorganisierte Teams und Netzwerke
- Mitarbeiterbasierte Geschäftsentwicklung
- Experimentierkultur
- Unternehmensübergreifende Kollaboration und Co-Kreation







Vertrauen gewinnen

Bewusstsein schaffen

Macht- und Kontrollverlust

Übernahme Verantwortung



Schnellere Entscheidungen

Höhere Qualität

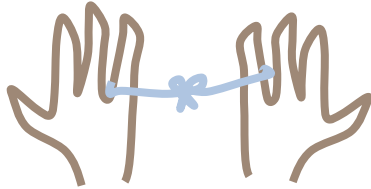
Aktivierung des Wissenspotenzials

Mehr Kreativität

Reduzierung Risiken

Bessere Kultur

„Wir sind besser, kreativer und  
**attraktiver** geworden“



„Wir sind besser, kreativer und  
**attraktiver** geworden“  
und  
haben die Voraussetzungen für  
**Open Innovation** geschaffen.“



# „Erfolgreiche Digitalisierung beginnt immer analog“



feel & work  
good