Digital Business in Privatsektor und Verwaltung

Digitalisierung scheitert oft an der Organisation

Viele Unternehmen und Verwaltungen investieren in digitale Initiativen, neue Plattformen oder künstliche Intelligenz. Trotzdem verfehlen viele Transformationsprogramme ihre Ziele. Die Ursachen liegen meist nicht in der Technologie, sondern in organisatorischen Faktoren.

→ VON CORINNE STAUB

DIE AUTORIN

Corinne Staub
ist Mitglied der Geschäftsleitung, Senior Consultant und Trainerin bei der BKI AG sowie Mitglied der Fachgruppe HERMES von eCH.
→ www.bki.ch

Digital Business bedeutet mehr als die Einführung neuer Technologien. Entscheidend ist die Fähigkeit einer Organisation, Prozesse, Entscheidungswege und Geschäftsmodelle mit neuen technologischen Möglichkeiten zu kombinieren. Digitale Transformation verändert deshalb nicht nur Systeme, sondern die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, Entscheidungen treffen und Wert schaffen. Während technologische Innovationen in rasantem Tempo voranschreiten, fällt es vielen Organisationen schwer, Schritt zu halten – ein zentraler Grund für das Scheitern zahlreicher Digital-Business-Initiativen. Was sind die Ursachen?

1. STRATEGIE MIT PROJEKTEN VERWECHSELT

Viele Digitalstrategien bestehen aus einer Sammlung von Projekten oder Technologien. Eine gute Strategie beantwortet jedoch eine grundlegendere Frage: Welche Rolle soll Digitalisierung künftig im Geschäftsmodell spielen? Erfolgreiche Unternehmen definieren zuerst den angestrebten Kundennutzen, die notwendigen Prozessveränderungen und die fehlenden Kompetenzen. Erst danach werden geeignete Technologien ausgewählt.

2. PROZESSE BLEIBEN UNVERÄNDERT

Oft werden neue Technologien in bestehende Abläufe integriert, ohne die Prozesse selbst neu zu gestalten. Das Ergebnis sind zusätzliche Tools bei weitgehend unveränderter Arbeitsweise. Erfolgreiche Organisationen analysieren gemeinsam mit den Mitarbeitenden reale Arbeitsabläufe, identifizieren Verzögerungen und vereinfachen Entscheidungswege. Organisationsentwicklung stellt den übergeordneten Rahmen dar, der Veränderungsprozesse strukturiert und bündelt. In diesem Sinne lassen sich Personalentwicklung und Teamentwicklung als Massnahmen auffassen, die diese Lernprozesse auf die personelle Ebene tragen. Ein effizientes Team besteht aus aktiven Einzelnen; um den Einzelnen zu fördern, braucht man ein gut funktionierendes Team.

3. MITARBEITENDE WERDEN ZU SPÄT EINBEZOGEN

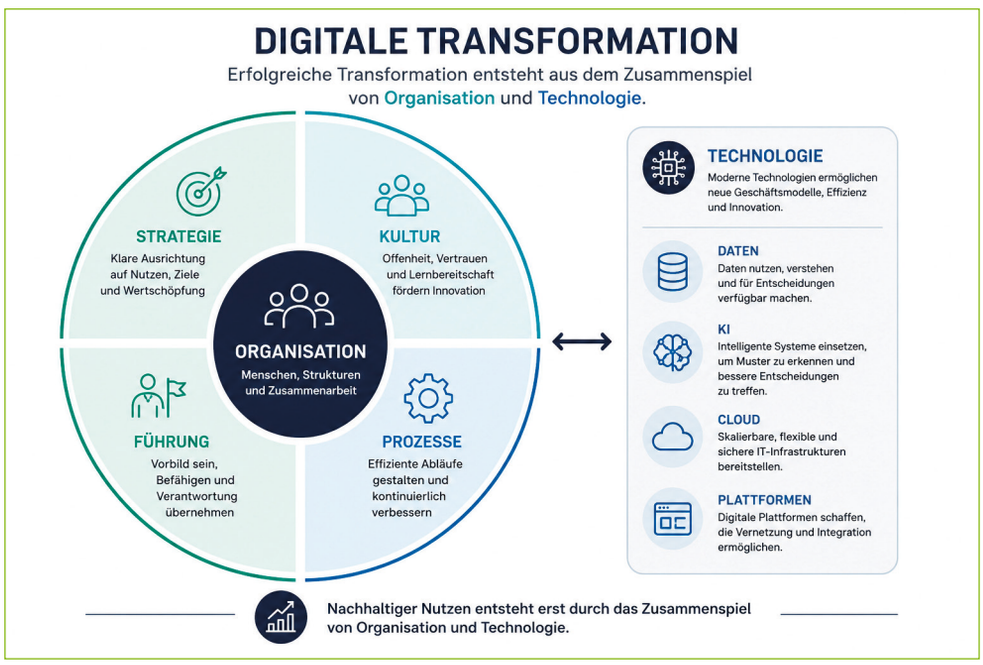
Transformation wird häufig zentral geplant und anschliessend ausgerollt. Mitarbeitende erleben Veränderungen dadurch als Vorgabe statt als gemeinsames Projekt. Erfolgreiche Organisationen schaffen Räume für Mitgestaltung, Pilotprojekte und Innovationen. Entscheidend ist, dass gute Ideen tatsächlich umgesetzt werden. Google förderte dies lange durch die sogenannte 20-Prozent-Zeit, bei der Mitarbeitende einen Teil ihrer Arbeitszeit für eigene Innovationsprojekte einsetzen konnten. Die Fähigkeit von Organisationen zur kontinuierlichen Selbsterneuerung kann gezielt angeregt und gefördert werden. Selbsterneuerungspotenziale auf kollektiver Ebene (Teams, Projekte, Organisationseinheiten) können sich entfalten, wenn sich Prozesse nicht an bürokratischen Prinzipien, sondern an Dezentralität, Eigenverantwortung und Mitunternehmertum orientieren.

4. LEADERSHIP COMMITMENT BLEIBT OBERFLÄCHLICH

Führungskräfte unterstützen Transformationsprogramme oft offiziell, ändern ihr eigenes Verhalten aber kaum. Mitarbeitende orientieren sich jedoch stark am Verhalten ihrer Vorgesetzten. Efolgreiche Organisationen investieren deshalb gezielt in Lea-

Bild: BKI AG

dership-Programme, Coaching und die Weiterentwicklung von Entscheidungs- und Führungsverhalten. So begleitete Adobe den Wandel vom klassischen Softwareverkauf zum Abo-Modell aktiv durch das Management. Führungskräfte signalisieren durch ihre Haltung, Verhaltensmuster und Entscheidungen, ob Impulse und Beiträge zur Erneuerung der Organisation willkommen und gewollt sind oder nicht. Hierzu gehört eine Führungshaltung, die Mitarbeitende als mündige, intrinsisch motivierte Individuen mit spezifischen Talenten, Ideen und Fähigkeiten anerkennt.



Zusammenspiel von Organisation und Technologie

5. TRANSFORMATION ALS PROJEKT VERSTEHEN

Viele Organisationen betrachten Transformation als Vorhaben mit einem Enddatum. Nach der Einführung neuer Systeme fehlt häufig eine Struktur für die kontinuierliche Weiterentwicklung. Erfolgreiche Unternehmen schaffen deshalb feste Mechanismen für Innovation, Pilotprojekte und schnelle Entscheidungen. Spotify etablierte dafür interdisziplinäre Teams mit hoher Eigenverantwortung. Gut funktionierende Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Einzelmitglieder stark mit dem Ziel der Teamarbeit identifizieren und sich für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen. Sie schaffen sich eigene Regeln, nach denen sie sich steuern und organisieren und leben ihre eigene Kultur.

WARUM EINIGE VERWALTUNGEN DIE DIGITALE TRANSFORMATION ERFOLGREICHER GESTALTEN ALS ANDERE

Laut McKinsey erreichen nur rund 22 % der Transformationsprogramme im öffentlichen Sektor ihre Ziele vollständig und termingerecht. Verwaltungen müssen oft zusätzliche rechtliche und politische Rahmenbedingungen berücksichtigen. Länder wie Estland oder Dänemark beweisen, dass erfolgreiche Digitalisierung weniger von Technologie als von Organisation abhängt. Digitale Initiativen werden dort zentral priorisiert, interdisziplinäre Teams erhalten klare Entscheidungskompetenzen und Prozesse werden konsequent behördenübergreifend gestaltet. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Art der Steuerung: Digitalisierung funktioniert selten, wenn neue Projekte lediglich zusätzlich in bestehenden Strukturen betrieben werden. Erfolgreiche Transformation erfordert klare Verantwortlichkeiten, schnellere Entscheidungswege und eine konsequente bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Diese Herausforderung zeigt sich besonders deutlich in föderalen Systemen wie der Schweiz. Seit 2022 bündeln Bund, Kantone und Gemeinden ihre Digitalisierungsaktivitäten in der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS). Ziel ist es, die strategische Steuerung und Koordination der digitalen Transformation über alle Staatsebenen hinweg zu stärken. Damit adressiert sie genau jenen kritischen Punkt: die Abstimmung von Zuständigkeiten, Prioritäten und Governance-Strukturen in einem stark fragmentierten System.

DIE NOTWENDIGE HALTUNG

Neben Strategie, Prozessen und Führung spielt die Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Erfolgreiche Transformation erfordert die Bereitschaft, bestehende Strukturen zu hinterfragen, Verantwortung über Abteilungsgrenzen hinweg zu übernehmen und Veränderungen aktiv mitzugestalten. Technologie ist heute für viele Organisationen verfügbar. Der entscheidende Unterschied liegt zunehmend in der Fähigkeit, sich organisatorisch anzupassen. Die Frage ist nicht mehr, ob Unternehmen und Verwaltungen digitalisieren. Die entscheidende Frage lautet, ob sie sich schnell genug verändern können, um von der Digitalisierung zu profitieren. ←

IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

Herausgeber:
VIW – Wirtschaftsinformatik Schweiz
→ www.viw.ch

Podcasts, Videos & mehr:
→ https://my.viw.ch

VIW in den sozialen Netzwerken: