



Pape

create for recruiting

Personalmagazine Q I 2017

Thema:

Big Data und Digitalisierung -
Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation



BIG DATA



Big Data – wie kann man die Datenflut beherrschen?

Für die Qualitätssicherung unserer Entscheidungen stehen uns immer mehr Informationen und Daten zur Verfügung. Wir sammeln und produzieren jedes Jahr eine exponentiell wachsende Zahl von Daten: Twitter User generieren täglich über 300 Millionen Tweets und eine vergleichbar große Zahl von Bildern wird täglich von Google-Nutzern hochgeladen. Wir leben mittlerweile in einer Welt, in der das wirkliche Problem in der Bewältigung der ungeheuren Datenmengen liegt. Die großen Datenmengen bergen Chancen und Risiken für die Wirtschaft von morgen. Immer mehr Unternehmen begreifen ihre Daten als Assets, aus denen sich Profit schlagen lässt. Datenschützer schlagen dagegen Alarm. Sie befürchten den gläsernen Verbraucher und Bürger.

Ein effizienter Geschäftsbetrieb basiert auf transparenten internen Prozessen. Unternehmen, die zu jedem beliebigen Zeitpunkt feststellen können, was in ihrer Organisation vor sich geht, können Probleme rechtzeitig erkennen und beseitigen oder neue Geschäftschancen identifizieren. Für immer mehr Unternehmen erlangt daher die Fähigkeit, die ständig wachsende Datenmenge zu verarbeiten, zu analysieren, zu visualisieren und schließlich die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, höchste Priorität. Daten aus der Produktion, dem Internet und von Kunden bilden die Voraussetzung für vorausschauende Entscheidungen über Aktionen und Maßnahmen.

Die aus den Daten gewonnenen Informationen spielen nicht nur eine zentrale Rolle im Rahmen der Umsetzung strategischer Ziele, sondern auch in der Beurteilung ihrer Erreichung. Mangelnde Datenqualität verursacht hohe Kosten und verfälscht Analyseergebnisse. Mittelständische Unternehmen sind hier besonders betroffen, denn Fehlentscheidungen können sie aufgrund ihrer begrenzten Ressourcenbasis nur schwer kompensieren.

Die Masse von Daten erfordert eine Unterstützung der Entscheidungsfindung - allerdings nicht nur durch Informationstechnologien, sondern auch durch den Menschen. Die formalisierte Informationsgewinnung und die darauf basierende Bewusstseinsbildung wird bei effizienter und effektiver Ausführung zum Wettbewerbsvorteil für den Mittelstand und trägt in vielen Fällen zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen bei. Zur sinnvollen Unterstützung der Entscheidungsfindung sollten idealtypisch alle für diese Entscheidung relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Insbesondere Entscheidungen in Marketing und Vertrieb brauchen als Grundlage belastbare Informationen und die notwendige Erfahrung für die richtige Entscheidung. Die Intuition kann als entscheidender Faktor die Entscheidungsfindung gerade in mittelständischen Unternehmen komplettieren.

Laut einer Studie von Vanson Bourne und CA Technologies aus dem Jahr 2015 gehen über 90 Prozent der Unternehmen davon aus, dass ihnen durch Big Data in den nächsten Jahren deutliche Vorteile entstehen. Allerdings haben auch viele Unternehmen enorme Schwierigkeiten, Big Data in Echtzeit zu analysieren. Dabei fließen erhebliche Summen in die Erfassung und Aufbereitung der Daten. Unternehmen, die ihre Spitzenposition halten wollen, müssen ständig neue Möglichkeiten finden, um intelligentere Entscheidungen zu treffen und bessere Services anzubieten. Die Erfassung und Analyse von Echtzeit-Daten sowie Entscheidungen, die darauf basieren, sind wesentliche Voraussetzungen, um Probleme verhindern und Abläufe optimieren zu können. Die Personalpolitik der Unternehmen muss sich danach ausrichten und entsprechende, derzeit wenig verfügbare Spezialisten rekrutieren, ausbilden und binden.

Herausforderung Digitalisierung: Traditionelle Organisationsmodelle taugen nicht mehr

Neben dem Datenthema ist es vor allem die Digitalisierung, die enorme Chancen, aber auch enorme Risiken in sich birgt. Die fortschreitende Digitalisierung verändert nicht nur Produkte und Geschäftsmodelle, sie führt auch zu tiefgreifenden Veränderungen in der Organisation der Unternehmen. In vielen Betrieben herrschen immer noch die Organisationsformen mit den bekannten Konzepten der Linien- oder Matrixorganisation vor. Solche Organisati-

onsstrukturen können jedoch den Ansprüchen an eine digitalaffine, wettbewerbsfähige Organisationsform künftig nicht mehr gerecht werden. Der strukturelle Aufbau eines Unternehmens muss sich an den betrieblichen Prozessen orientieren. Dabei erfolgt eine Verlagerung des Unternehmensgeschehens vom Abteilungs- und Bereichsdenken hin zum Prozessdenken mit dem Mitarbeiter als Mitdenker und Mittelpunkt der Geschäftsprozesse - verbunden mit einem hohen Gestaltungs-, Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum. Traditionell gewachsene Bereichs- und Funktionsgrenzen werden zugunsten einer durchgängigen Betrachtung der Prozesse aufgebrochen, hierarchische Aufbauorganisationen verlieren an Bedeutung, selbstorganisierte Einheiten etablieren sich.

Um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, den veränderten Kundenwünschen zeitadäquat gerecht zu werden und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, werden Wahlmöglichkeiten benötigt, mit denen die Unternehmen Betriebs- und Servicezeiten sowie Arbeitsorte anpassen und Mitarbeiter ihren Beruf besser mit dem Privaten vereinbaren können. Um wiederum eine solche Flexibilität in der Unternehmensorganisation herstellen zu können sind auf der einen Seite rechtliche Hürden zu nehmen (z.B. Arbeitszeitgesetze), auf der anderen Seite muss eine Vertrauenskultur etabliert werden, die selbstorganisierte Einheiten mit Führung auf Distanz erlauben und ermöglichen.

Experimentierfreude wird in sich ständig verändernden Märkten immer wichtiger als langfristige Pläne. Den Treibstoff für Innovationen liefern agile Teams, die die richtigen Mittel zur Interpretation von Daten einsetzen und sich dicht am Kunden bewegen. Hierzu ist eine bewegliche, schnelle Organisation nötig, um Kundenbedürfnisse besser antizipieren zu können und letztendlich Produkte und Dienstleistungen auf diese Bedürfnisse hin maßzuschneidern. Wo der goldene Mittelweg zwischen altem Dirigismus und experimentellen Formen der internen Mitarbeiterkooperation liegt, hängt vom Marktsegment und von der Demografie der jeweiligen Belegschaft ab. Was jedoch für jedes Unternehmen gilt, ist die Bedeutung digitaler Technologien als Katalysator für die Unternehmenstransformation.

Aber wozu denn alles ändern, wenn die bestehende Unternehmensstruktur doch bestens funktioniert, und das Geschäft doch (noch) sehr gut läuft? Die Gefahr besteht, daß gerade unter den alten Bedingungen erfolgreiche Unternehmen bei radikalen Veränderungen durch die Digitalisierung gegenüber innovativen Newcomern in das Hintertreffen geraten. Bestehende Unternehmensstrukturen reagieren zu langsam. Trotz bestens ausgestatteter Finanzmittel und Unternehmensstrukturen verlieren diese Unternehmen häufig ihre starke Position und werden von



Innovatoren überholt.

Dies muß aber nicht zwangsläufig so sein. Organisationen können sich anpassen. Dazu bedarf es einer sehr guten Führung, idealerweise die des „beidhändigen Managements“. Man spricht von der sog. „Organisationalen Ambidextrie“. Diese beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Ambidextrie (von lateinisch ambo „beide“ und dexter „rechte Hand“) vom Wortursprung bedeutet somit Beidhändigkeit, und soll im Rahmen der organisationalen Ambidextrie die Wichtigkeit der Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) verdeutlichen. „Beidhändige“ Organisationsstrukturen helfen somit Unternehmen bestehende Stärken weiter zu nutzen und gleichzeitig ganz neue Strukturen zu erkunden.

Zur Realisierung organisationaler Ambidextrie bieten sich zwei Strategien an.

1. Strukturierung in Exploitations- und Explorationsabteilungen

Die Exploitationsabteilung lebt die organisationale Ausgestaltung wie bisher nach dem Motto, daß soziale Systeme im Zustand der Stabilität am effizientesten sind. Parallel dazu werden in einer Explorationsabteilung - z.B. ein Innovationslabor - neue Strukturen der Zusammenarbeit geschaffen, die gekennzeichnet sind durch:

- Prozessorientierung versus Abteilungsorientierung
- Teamarbeit in selbstorganisierten Einheiten
- Knowledge Sharing, Demokratisierung des Wissens
- Der Chef wird von den Teammitgliedern bestimmt

Die Erfahrung zeigt, daß ein gewisser Abstand dieser agilen Strukturen in Form der Trennung von den potentiell erstickenden Strukturen der Exploitationsabteilung sich positiv auf die Transformationskultur auswirkt. Immer öfter schwappt ein Teil der Explorationsabteilung auf andere Unternehmensteile über.

2. Kooperation mit einem Start-up

Diese Strategie basiert auf dem Zukauf eines geeigneten Start-up-Unternehmens, das ähnlich wie eine Explorationsabteilung agiert. Gute Dinge werden von der „Mutter“ übernommen, im schlimmsten Fall kann das Start-up wieder ausgegliedert und/oder zu einem späteren Zeitpunkt wieder integriert werden.

Die konkrete Steuerung ambidextrer Strukturen stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. In parallelen Strukturen – sei es parallele Abteilungen oder Kooperationen mit einem Start-up, besteht natürlich immer die Gefahr, dass die alte Welt die neue Welt abstößt. Daher müssen übergeordnete Managementstrategien sicherstellen, daß sich die verschiedenen Parallelbereiche nicht gegenseitig kannibalisieren, sondern stattdessen eine gemeinsame Optimierung ermöglichen. Auch hier gilt es insbesondere, neue Leute mit einem entsprechenden Mind-Set an Bord zu holen, um ein Klima der Innovationsbereitschaft zu schaffen.



Reinhard Potzner, Dipl.-Kfm.,
Personalberater
Senior Partner, PAPE Consulting Group AG

Office Nordbayern:
Mittlehnbach 316 * 91359 Leutenbach
Telefon: +49 (0)9199 69 78 39
Mobil: +49 (0)160 44 68 002
reinhard.potzner@pape.de
www.reinhardpotzner.de

Headquarters:
Herzog-Heinrich-Straße 18 | 80336 München
www.pape.de

THEMEN:

Executive-/Direct Search
Active Sourcing
Anzeigengestützte Suche

BRANCHEN:

Consulting/IT-Consulting
Handel/Dienstleistungen/Medien
Automotive
Wohnungswirtschaft/Immobilien/Energie
Industrie/FMCG/Handwerk
Medical/Healthcare

TYPISCHE POSITIONEN:

Vorstand/Geschäftsführer/Managing Director
Research Director
CRM Manager
Senior Analyst
Leiter Vertrieb
Senior Sales Manager
Key Account Manager
Produktmanager
Senior Consultants



Pape

create for recruiting