

VERÄNDERUNG VON ARBEIT UND ORGANISATION BEI DER ENTWICKLUNG DATENBASIERTER GESCHÄFTSMODELLE





INHALT

1	Management Summary	4
2	Hintergrund und Motivation	5
3	Geschäftsmodellinnovationen im Zusammenspiel mit Arbeit, Organisation und Kultur	7
3.1	Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen	
3.2	Zusammenspiel von Geschäftsmodellinnovationen mit Arbeit, Organisation und Kultur	
4	Handlungsfelder zur Gestaltung von Arbeit, Organisation und Kultur	10
4.1	Führen	
4.2	Lernen	
4.3	Arbeit und Zusammenarbeit	
4.4	Unternehmenskultur	
5	Der Arbeitswelt-Check	13
5.1	Schritt 1: Standortbestimmung (Ist-Situation)	
5.2	Schritt 2: Zielsetzung (Sollzustand)	
5.3	Schritt 3: Veränderungsbedarf	
6	Die Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation	19
6.1	Steuerkreis zur Abstimmung der Maßnahmen und Projektmanagement	
6.2	Ziel- und Kennzahlensystem zur Verknüpfung von Erfolgsindikatoren	
6.3	Vorgehen	
7	Zusammenfassung	24
8	Literaturverzeichnis	25
	Impressum	27

1 MANAGEMENT SUMMARY

Aktuell beschäftigen sich viele Unternehmen mit datenbasierten Geschäftsmodellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Als Auslöser kommen verschiedene Aspekte zum Tragen: Kundenanforderungen und Marktentwicklungen, Kostendruck und damit verbundene Produktivitätssteigerungen, Innovationsbedarf und technologische Neuerungen (Industrie 4.0) sowie veränderte Unternehmensstrategien. Um sich gezielt und erfolgreich auf den Wandel einstellen zu können, benötigen Unternehmen die Fähigkeit, Arbeit und Organisation wirksam umzugestalten. Dabei müssen erstens alle umzusetzenden Maßnahmen zur Unternehmenskultur passen. Bei Geschäftsmodellinnovationen sollten zweitens neben Technologien und Prozessen die Aspekte Arbeit, Organisation und Kultur einbezogen werden. Drittens kommt hinzu, dass die Unternehmenskultur entscheidend für den Erfolg des Veränderungsvorhabens ist, sich aber nicht unmittelbar beeinflussen lässt.

Als praktische Strukturierungshilfe für Veränderungsmaßnahmen dient der »Arbeitswelt-Check«: Er benennt Handlungsfelder hinsichtlich Arbeit und Organisation und bietet einfache Begriffe zur Beschreibung der Unternehmenskultur. Aus einer Bestandsaufnahme und Zielformulierung ergeben sich die grundlegenden Anforderungen an das Veränderungsvorhaben. Damit unkoordinierte Einzelmaßnahmen nicht zu unbefriedigenden oder sogar kontraproduktiven Veränderungen führen, empfiehlt dieses Whitepaper die Einrichtung eines übergreifenden Steuerungskreises mit ganzheitlicher Perspektive und Fortschrittskontrolle. Die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen sollte in Pilotprojekten mit schnellen Feedbackschleifen erfolgen. Dazu wird an passenden Stellen auf wichtige Leitlinien für die organisatorische und inhaltliche Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation hingewiesen.

Dieses Whitepaper nimmt eine interdisziplinäre Perspektive ein. Die grundlegenden Ansätze stammen aus der Betriebswirtschaftslehre und sollten Entscheidern vertraut sein. Weniger vertraut hingegen ist, wie einzelne Personen und ganze Unternehmen die Veränderungen infolge neuer Geschäftsmodelle erfolgreich und dauerhaft in ihrer betrieblichen Praxis verankern. Hier gibt es aktuelle Forschungen in der Psychologie und in den Sozialwissenschaften, die bisher zu wenig in der Geschäftsmodellinnovation Anwendung finden. Dieses Whitepaper versucht daher einen Brückenschlag zwischen Geschäftsmodellinnovation und den Bereichen Arbeit, Organisation und Kultur. In diesen Bereichen besteht viel Handlungs- und Veränderungsbedarf, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern: Wichtig ist, jetzt damit zu beginnen.

2 HINTERGRUND UND MOTIVATION

- Digitalisierung als Anlass für Geschäftsmodellinnovationen
- Erfolgsfaktoren neuer Geschäftsmodelle
- Arbeit, Organisation und Kultur als Einflussgrößen

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten: Es sind mehr Daten verfügbar, und sie können automatisiert verarbeitet werden. Dies ermöglicht neue, datenbasierte und verstärkt serviceorientierte Geschäftsmodelle sowie die Entwicklung einer Plattform-ökonomie. Folglich verändern sich Abläufe innerhalb der Unternehmen sowie die Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern in einem komplexen Wechselspiel. Im Zuge dieser Weiterentwicklung setzen Unternehmen zunehmend auf eine duale Vorgehensweise [Junge et al. 2019]:

- die Steigerung der Effizienz bestehender Geschäftsmodelle
- die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle

Das Spektrum der Einflussgrößen auf erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen ist breit, wie Abbildung 1 aufzeigt:

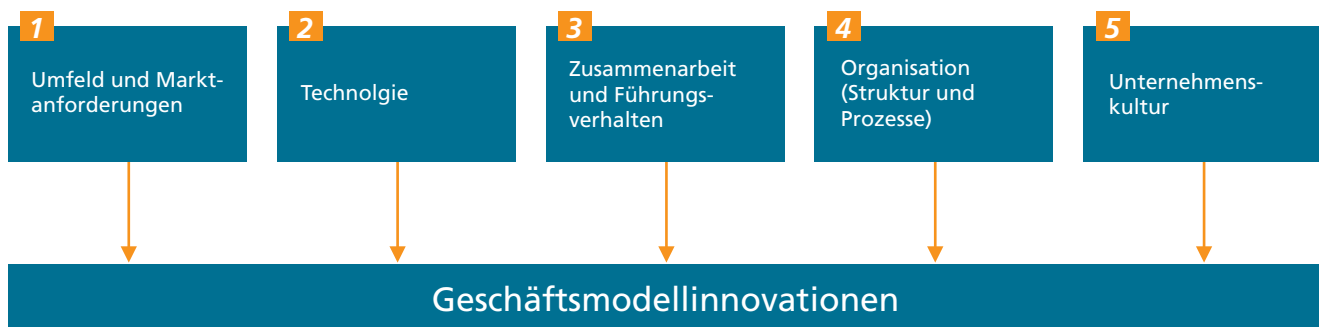


Abbildung 1: Einflussgrößen für Geschäftsmodellinnovationen

Die Einflüsse des Marktes und der Technologie auf Geschäftsmodellinnovationen werden in der Literatur ausführlich beleuchtet [VDMA 2015]. Beispielsweise werden häufig Reifegradmodelle eingesetzt, um den Digitalisierungsgrad zu veranschaulichen, inwieweit also das Unternehmen Produkte und Prozesse digitalisiert hat. Allerdings legt dies nahe, dass ein möglichst hoher Digitalisierungsgrad erstrebenswert wäre. Dem widerspricht die Erkenntnis, dass der Digitalisierungsgrad zur derzeitigen Aufstellung und Strategie eines Unternehmens passen muss.

Der Erfolg von Geschäftsmodellinnovationen, wie gut also Kunden- und Marktanforderungen erfüllt werden, ist auch vom Unternehmen selbst und seinen Mitarbeitenden abhängig [Osterwalder & Pigneur 2011]. Die Aspekte Arbeit, Organisation

und Kultur sind daher in die Maßnahmenplanung und -durchführung einzubeziehen und wesentliche Voraussetzungen für langfristigen Erfolg [Acatech 2015, VDI 2018]. Grundlegend sind ein gemeinsames Verständnis des Veränderungsbedarfs, der Gestaltungsmöglichkeiten in Anbetracht der Dynamik von Veränderungsprozessen und deren übergreifende Abstimmung. Eine Bestandsaufnahme der wesentlichen Merkmale von Arbeit, Organisation und Kultur (Einflussgrößen 3, 4 und 5 in Abbildung 1) und ihre ausdrückliche Berücksichtigung im Rahmen von Geschäftsmodellinnovationen sind demzufolge wesentlich.

Zu Beginn des Innovationsvorhabens sollten die folgenden Voraussetzungen unbedingt gegeben sein:

1. Die Geschäftsleitung hat sich zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells entschieden und unterstützt das Vorhaben mit personellen und finanziellen Ressourcen. Es besteht Klarheit in Bezug auf die Idee und die damit zu erzielende Veränderung im Geschäftsmodell, also eine schlüssig und möglichst begeisternd formulierte Ergebniserwartung. [Top-down Commitment]
2. Die Führungskräfte sind bereit, den gewünschten Kulturwandel sichtbar und tagtäglich vorzuleben. [»kulturell wirksames« Verhalten, Vorbildfunktion]
3. Die Geschäftsleitung setzt einen bereichs- und hierarchieübergreifend besetzten Steuerkreis ein. Sämtliche Unternehmensbereiche und Mitarbeiter sind eingeladen, Ideen einzubringen, Projektvorschläge zu erarbeiten und am Steuerkreis bedarfsgerecht mitzuwirken. Auch Projektteams werden bereichsübergreifend gebildet. [Bottom-up Beteiligung]

Auf dieser Grundlage kann eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation aufbauen. Sie stellt ein komplexes Veränderungsvorhaben dar: Zum einen gibt es geordnete Strukturen und Abläufe wie einen Steuerkreis, Projektteams und Ziele, zum anderen wirkt der Wandel auf alle Beteiligten ein. Empfehlungen für das Veränderungsmanagement finden sich in diesen Infoboxen:

Das Fundament für den Projekterfolg legen



Für jedes Vorhaben müssen die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden, auf denen anschließend die inhaltlichen Maßnahmen aufbauen können. Es sind zum Projekteinstieg die geeigneten Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu schaffen:

- Steuerkreis: Dieses Team wird zu Beginn aus einflussreichen und richtungsweisenden Mitarbeitern und Führungskräften zusammengesetzt. Das Management ist zugleich Unterstützer und Treiber mit Vorbildfunktion.
- Aktives Projektmarketing: Die Notwendigkeit zur Veränderung sowie die entsprechenden Projekte werden im Unternehmen deutlich und fortlaufend kommuniziert, um eine entsprechend breite Unterstützung zu erhalten. Die Veränderungsprojekte folgen der Unternehmensstrategie.
- Hindernisse sind zu identifizieren und frühzeitig aus dem Weg zu räumen.
- Stakeholder sind frühzeitig zu ermitteln und fortlaufend aktiv zu informieren.

Diese Rahmenbedingungen sind über die Projektlaufzeit beizubehalten, regelmäßig zu hinterfragen und an die aktuelle Situation anzupassen.

3. GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN IM ZUSAMMENSPIEL MIT ARBEIT, ORGANISATION UND KULTUR

- Begriff Geschäftsmodell und praktischer Nutzen
- Zusammenspiel mit Arbeit, Organisation und Kultur
- Bedeutung im Rahmen von Geschäftsmodellinnovationen

3.1 Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie das betrachtete Unternehmen im Kern funktioniert und womit es Geld verdient. Dabei werden die wesentlichen Aspekte der Geschäftstätigkeit betrachtet und in Zusammenhang gesetzt. Zur Strukturierung und Visualisierung von Geschäftsmodellen ist der Business Model Canvas von Alexander Osterwalder [Osterwalder & Pigneur 2011] gebräuchlich (Abbildung 2).



Abbildung 2: Business Model Canvas nach Alexander Osterwalder mit den Bereichen Infrastruktur (grün), Angebot (dunkelblau), Kunden (hellblau) und Finanzen (orange) [Osterwalder & Pigneur 2011]

Digitale Technologien, Vernetzung und damit einhergehende große Datenmengen ermöglichen Geschäftsmodellinnovationen und führen zu veränderten Wertangeboten, Kundenbeziehungen und Kanälen [VDI 2016, VDI 2018]. Disruptive Innovationen verändern Märkte grundlegend: Beispielsweise werden physische Produkte durch Dienstleistungen ergänzt oder sogar ersetzt (Abbildung 3). Auch das Marktumfeld, in dem sich die Unternehmen bewegen, verändert sich erheblich, und die Bedeutung von Plattformen sowie Partnerschaften nimmt zu. Unternehmen nutzen digitale Technologien zudem, um die Effizienz und Flexibilität ihrer Prozesse und Leistungen zu verbessern (Produkt- und Prozessinnovationen). All diese Veränderungen lassen sich gut anhand des Business Model Canvas veranschaulichen.

Zur Auswahl und Gestaltung datenbasierter Geschäftsmodelle existieren umfassende Beschreibungen einschlägiger Muster, beispielsweise im St. Galler Business Model Navigator [Gassmann et al. 2017]. Ausgewählte Geschäftsmodelle werden in Abbildung 3 dargestellt. Diese Möglichkeiten werden flankiert von vielfältigen Angeboten geeigneter Technologien und Arbeitsprozesse [Schuh et al. 2015]. Dabei fehlte allerdings bislang eine eingehende Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

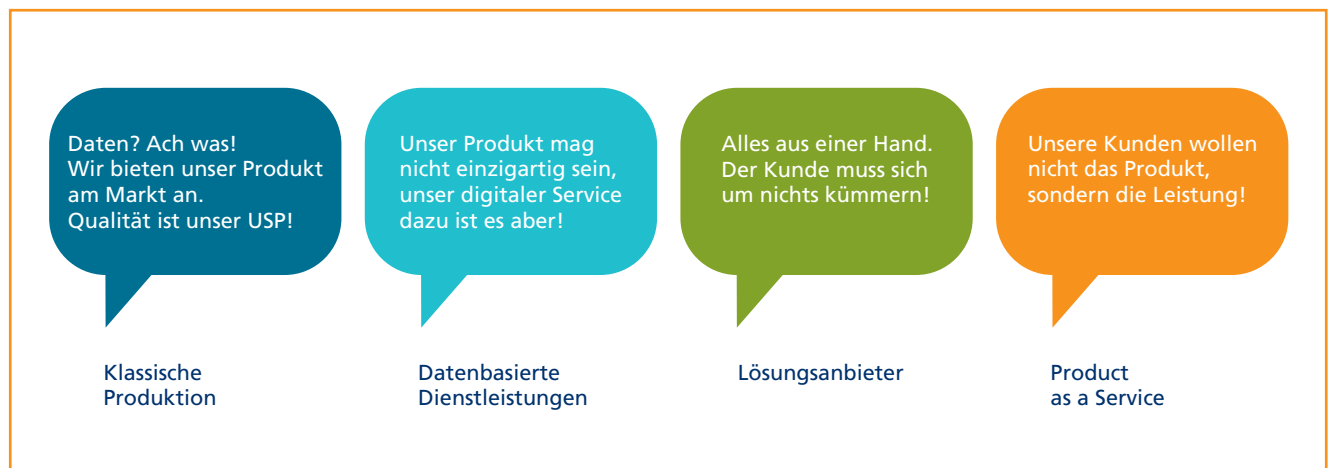


Abbildung 3: Charakteristika verschiedener Geschäftsmodelle

3.2 Zusammenspiel von Geschäftsmodellinnovationen mit Arbeit, Organisation und Kultur

Die Umsetzung datenbasierter Geschäftsmodellinnovationen stellt Unternehmen vor vielschichtige Herausforderungen: Zu oft werden vorrangig die erforderliche IT-Infrastruktur oder Prozesse bedacht. Doch veränderte Kundenbeziehungen, neue Partnerschaften und verteilte Produktionsprozesse in Wertschöpfungsnetzwerken erfordern auch grundsätzlich andere Denk- und Verhaltensweisen.

Dieser Anpassungsbedarf erstreckt sich auch über die Bereiche Arbeit, Organisation und Kultur. Wegen der Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen sind Veränderungsmaßnahmen sorgfältig aufeinander abzustimmen und zu planen [Kotter 2015]. Im Zusammenspiel mit den Feldern des Business Model Canvas (Abbildung 2) ergeben sich die folgenden Ansatzpunkte:

Führung und Kultur in Bezug zum Wertangebot



Die Entwicklung eines überzeugenden Wertangebots durch Produkte und Services ist nicht zuletzt eine Frage wirksamer Führung. Wie visionär, kundenorientiert und flexibel das Wertangebot umgesetzt wird, ob das Unternehmen eher zu »Overengineering« oder »Good-enough« neigt und wie hoch die Bereitschaft zu kontinuierlichen Verbesserungen ist, lässt Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur zu.

Führung, Kultur und externe Zusammenarbeit in Bezug zur Kundenbeziehung



Die aktive Ausgestaltung von Kundenbeziehungen lässt die Unternehmens- und Führungskultur sowie die Grundhaltung zur externen Zusammenarbeit erlebbar werden. Bereits an der Kommunikation lässt sich erkennen, ob das Unternehmen seinen Kunden auf Augenhöhe begegnet und an ihrem Nutzen orientiert ist.

Externe Zusammenarbeit in Bezug zu Schlüsselpartnern



Die konstruktive und offene Einbeziehung von Lieferanten und Partnern ermöglicht erst die Entwicklung langfristig tragfähiger Wertschöpfungsnetzwerke. Für viele Unternehmen bedeutet das einen grundlegenden Wandel in der Haltung zu ihren Außenbeziehungen.

Mensch und Technik, interne und externe Zusammenarbeit in Bezug zu Schlüsselaktivitäten



Durch Automatisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz verändern sich Denk- und Arbeitsweisen in sämtlichen Kernprozessen des Unternehmens: So entsteht ein neues Miteinander von Menschen und Maschinen sowohl in der internen als auch in der externen Zusammenarbeit.

Lernen in Bezug zu Schlüsselressourcen



Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten sind wichtige immaterielle Ressourcen des Unternehmens. Die kontinuierliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter und deren Lernverhalten sind Erfolgsfaktoren für die Unternehmensentwicklung. Dies gilt in besonderem Maß für ein so umfassendes Vorhaben wie eine Geschäftsmodellinnovation.

4. HANDLUNGSFELDER ZUR GESTALTUNG VON ARBEIT, ORGANISATION UND KULTUR

- neues Führungsverständnis
- Kompetenzmanagement als Erfolgsfaktor
- Vertrauen und Miteinander in der internen und externen Zusammenarbeit
- Unternehmenskultur erkennen und beschreiben

Aus den Ansatzpunkten im Business Model Canvas und den Erfolgsfaktoren eines erfolgreichen Veränderungsmanagements ergeben sich die nachfolgenden Handlungsfelder:

Führen

- Organisation, Einfluss, Macht und Verantwortung

Lernen

- Qualifikation und Kompetenzentwicklung

Arbeit und Zusammenarbeit

- Interne Zusammenarbeit von Menschen und Unternehmensbereichen
- Verhältnis von Mensch und Technik im Umgang mit Maschinen, Robotern und sonstigen Systemen künstlicher Intelligenz
- Externe, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

Unternehmenskultur

- Annahmen, Denkweisen und die Haltung zu Innovation und Fehlern

Führen

Führen bedeutet, Menschen zu beeinflussen. Dabei gibt es verschiedene Führungsstile, die sich im Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern unterscheiden. So baut der kooperative Führungsstil darauf auf, Verständnis und Zustimmung für das Was und das Wie herzustellen, um gemeinsame Ziele zu erreichen [Yukl 1989]. Die Führungskraft gestaltet sowohl die Organisation als auch die Beziehungen zwischen den Menschen. Sie trägt folglich Verantwortung für andere und für sich selbst. In der Haltung und der Vorgehensweise der Führungskraft kommen ihre Werte und Charaktereigenschaften, aber auch ihr Menschen- und Weltbild zum Ausdruck. So beschreibt McGregor [McGregor 2006] das Menschenbild X »Der Mensch ist faul, erfordert Anweisung und Kontrolle« im Gegensatz zum Menschenbild Y »Der Mensch arbeitet freiwillig, begeisterungsfähig und eigenverantwortlich«. Das Menschenbild beeinflusst das Führungshandeln, welches sich sowohl auf einzelne Mitarbeiter als auch auf

die Organisation auswirkt. Entsprechend einflussreich ist das Führungshandeln im Veränderungsprozess. Gerade im Wandel ist die Führungskraft auf die Akzeptanz und Mitwirkung Einzelner und auf die Organisationsstruktur als Rahmen für die Umsetzung angewiesen.

Lernen

Durch Automatisierung übernehmen Algorithmen und Maschinen zunehmend Routinetätigkeiten. Im Gegenzug bleiben komplexe, nicht automatisierbare Tätigkeiten dem Menschen vorbehalten. Der Umgang mit Komplexität und schnellem Wandel, eigenverantwortliches Handeln und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen sowie wirksames Führen und agile Projektarbeit im Team bedingen übergreifende Schlüsselkompetenzen. Neben höheren kognitiven Fähigkeiten gewinnen soziale und emotionale Kompetenzen an Bedeutung. Zudem erfordert der interdisziplinäre Austausch neben fachlicher Tiefe im Spezialisierungsbereich eine überfachliche Verbreiterung des Kompetenzprofils (T-Profil) [Foegen & Kaczmarek 2016]. Das Kompetenzmanagement und die selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung sind daher wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Dabei werden Arbeit und Lernen zunehmend ineinander übergehen: Der Großteil des Lernens wird während der Arbeit («on the job») erfolgen. Nach [Lombardo & Eichinger 2006] lernen Mitarbeiter überwiegend (70 Prozent) beim und aus dem Arbeiten, 20 Prozent durch Begleitung/Coaching und nur 10 Prozent in formalen Lernsituationen.

Arbeit und Zusammenarbeit

Indem datenbasierte Geschäftsmodelle eine Anpassung von Abläufen und Geschäftsprozessen erfordern, wandeln sich die Tätigkeitsprofile der Mitarbeiter und die Rahmenbedingungen der Arbeit. So erlauben digitale Medien beispielsweise eine zeitlich und örtlich flexible Arbeit. Das Verständnis von Zusammenarbeit, insbesondere in Teamstrukturen, verändert sich (agiles Arbeiten [Hruschka et al. 2009, Schwaber & Beedle 2002]). Hochautomatisierte Arbeitsplätze in Produktion und Logistik erfordern den Umgang mit Robotik und Systemen künstlicher Intelligenz. Auf längere Sicht werden sich dadurch neue Denk- und Verhaltensweisen entwickeln. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und die zunehmende Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette bedingen eine engere Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb des Unternehmens. Einerseits erhält Vertrauen einen neuen Stellenwert. Andererseits sorgen geeignete Verträge für Rechtssicherheit. Beides ist wesentlich für den Unternehmenserfolg.

Unternehmenskultur

Der Begriff Unternehmenskultur bezeichnet implizite Denkweisen und Verhaltensmuster. Jede Organisation entwickelt eine eigene Kultur aufgrund der gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Haltungen ihrer Mitglieder. Kultur ist sozusagen das, was geschieht, wenn es keine formalen Anweisungen gibt. Sie ist nicht direkt beobachtbar, spiegelt sich aber beispielsweise im Sprachgebrauch, Umgang und bestimmten Äußerlichkeiten wie Positionsbezeichnungen wider (vgl. Infobox). Demzufolge ist die Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Geschäftsmodellinnovationen besonders bedeutsam. Der Einsatz neuer Technologien kann zwar die Datenverfügbarkeit verbessern und innovative Geschäftsmodelle ermöglichen. Ohne die entsprechende Unternehmenskultur jedoch werden diese Daten nicht zu entscheidungsrelevanten Informationen aufbereitet und genutzt.

Kulturebenen nach Edgar Schein [Schein & Schein 2017]

Kultur ist ein Muster grundlegender Annahmen. Diese werden von den im Unternehmen arbeitenden Menschen entwickelt und implizit angewandt, um die Zusammenarbeit zu gestalten und Probleme zu bewältigen. Weil Annahmen als gültig angesehen werden, werden sie auch neuen Mitgliedern des Unternehmens vermittelt. Sie prägen somit die Art der Wahrnehmung und des Denkens in »richtig und falsch«. Annahmen werden von den Mitarbeitern in aller Regel unbewusst angewendet und nicht mehr hinterfragt. Es gibt drei erkennbare Ebenen:

Äußerliche Merkmale

Sprachgebrauch, Verhaltensweisen und Bräuche sowie Ausgestaltung der Organisation (Positionsbezeichnungen, Arbeitsbereiche, Büros und Besprechungsräume, Dienstwagen).

Gemeinsame Wertvorstellungen

Gefühl für »das Richtige« und kollektive Werte.

Grundannahmen

Unbewusste bzw. als selbstverständlich betrachtete Grundannahmen über die Beziehungen zu anderen und zur Umwelt. Damit kann auch eine zeitliche Orientierung (Fokus auf Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft) einhergehen.

Ein Geschäftsmodell kann somit zur Unternehmenskultur passen oder auch nicht. Eine Unternehmenskultur lässt sich nicht unmittelbar beeinflussen und somit auch nicht kurzfristig umgestalten, sie kann nur allmählich weiterentwickelt werden. Diese Weiterentwicklung dauert in der Regel deutlich länger als die formale Einführung neuer Technologien, Strukturen oder Prozesse. Wichtig ist deshalb, die bestehende Unternehmenskultur zu kennen. Die Kernfrage ist also, wie eine Unternehmenskultur erfasst und beschrieben werden kann und welche Kompetenzen zu ihrer Weiterentwicklung erforderlich sind.

5. DER ARBEITSWELT-CHECK

- Standortbestimmung mit Bezug auf Arbeit, Organisation und Kultur
- Zielformulierung mit Bezug auf Arbeit, Organisation und Kultur
- Veränderungsbedarf erkennen und Maßnahmen planen

Besteht Klarheit über die strategischen Ziele und die angestrebte Geschäftsmodellinnovation, wird dies mit Hilfe des Business Model Canvas (Abbildung 2) visualisiert. Das ist der Ausgangspunkt für die Analyse des Veränderungsbedarfs hinsichtlich Arbeit, Organisation und Kultur. Der Arbeitswelt-Check (Tabelle Seite 14) dient als Arbeitshilfe zum besseren Verständnis und zur Gestaltung der Handlungsfelder in den Bereichen Arbeit, Organisation und Kultur. Für jedes der sechs Handlungsfelder werden vereinfachend fünf Ausprägungen benannt, mit denen die Umsetzungsmöglichkeiten dargestellt werden. Diese Ausprägungen sind ausdrücklich nicht als Reifegrade zu verstehen, sondern als Unterscheidungsmerkmale.



Abbildung 4: Auszug aus dem Arbeitswelt-Check zum Handlungsfeld Kultur

Folgende Schritte unter Anwendung des Arbeitswelt-Checks sind im Rahmen von Workshops zu erarbeiten:

1. Standortbestimmung (Ist-Situation) ■ 2. Zielsetzung (Sollzustand) ■ 3. Veränderungsbedarf

Die Teilnehmer der Workshops sind häufig nur Mitglieder der Geschäftsleitung und Bereichsleiter. Es ist aber wichtig, weitere Interessengruppen mit Vertretern im Workshop zu beteiligen. Im Vorfeld sollten zudem Dialoge innerhalb von Arbeitsgruppen und Teams geführt werden. Auch Lieferanten, Kunden und Partner mit entsprechender Beziehungsqualität können einbezogen

ARBEITSWELT-CHECK

KULTUR

Bewahrung

»Es soll möglichst bleiben, wie es ist«

Inkrementelle Veränderung

»Weiterentwicklung findet in kleinen vorhersehbaren Schritten statt«

Sprünge

»Zuweilen werden Durchbrüche erzielt – die sind gut vorbereitet«

Umwälzung

»Das Unternehmen erfindet sich neu – davor und danach ist es relativ stabil«

Agil

»Die lernende Organisation unternimmt ständig Versuche, wertet Ergebnisse aus, lernt am meisten aus Fehlern und passt sich an«

FÜHREN

Weisung

»Vorgesetzte sagen Mitarbeitern, was wie zu tun ist. Einige neigen zu Mikromanagement.«

Planen und Delegieren je nach Funktion in der klassischen Linienhierarchie

»Vorgesetzte übertragen Mitarbeitern eine bestimmte Teilverantwortung«

Führungskraft als Vorarbeiter und erfahrener Mentor

»Führungskräfte unterstützen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung die Mitarbeiter.«

Führungskraft als Coach und Moderator, Führung im Dialog und mit verteilten Rollen

»Führungskräfte unterstützen ihre Teams moderierend bei der effektiven Zusammenarbeit«

Inspirierende und dienende Führung

»Führungskräfte schaffen optimale Rahmenbedingungen für ihre Teams, fordern sie heraus und beseitigen Hindernisse«

LERNEN

Kaum Weiterbildung

»Hier wird gearbeitet – gelernt wird woanders«

Zentrale Schulungen in Blockveranstaltungen

»Mindestens einmal jährlich bringen wir die Mitarbeiter auf den neuesten Stand und halten das in der Qualifikationsmatrix nach.«

Individuelle Entwicklung neben dem Job

»Jeder Mitarbeiter kann sich freigestellt bzw. außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden«

Tätigkeitsbegleitende Entwicklung (bspw. Training on the Job, Sharing Best Practice, Web-based Training)

»Jeder Mitarbeiter kann während der Arbeit diesbezügliche Lerninhalte abrufen. Das Unternehmen fördert die Weiterbildung in angrenzenden Themen.«

Ständiges selbstgesteuertes Lernen (bspw. MOOCs)

»Alle Mitarbeiter entwickeln vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie ihre Kompetenzen durch Üben und Reflexion kontinuierlich weiter«

Bedarfsgerechte Ergänzungen und Notizen

MENSCH & MASCHINE

INTERNE ZUSAMMENARBEIT

EXTERNE ZUSAMMENARBEIT

Mensch bedient Maschine

»Die Maschine ist ein Werkzeug, das der Arbeiter manuell benutzt.«

Jeder für sich allein

»Ich weiß selbst am besten, was zu tun ist und wie es geht; wenn es gut werden soll, mach ich's selbst«

Autarkes Unternehmen mit austauschbaren Außenbeziehungen

»Wir kommen mit beliebigen Lieferanten klar.«

Mensch kontrolliert teilautomatisierte Prozesse

»Der Prozess besteht sowohl aus automatisierten als auch aus manuellen Schritten – der Arbeiter kann zur Not den Prozess übernehmen oder steuern.«

Arbeitsteilung in starren Arbeitsgruppen ohne Synergie

»Wir teilen die Aufgaben auf, aber wir arbeiten nebeneinander her.«

Langfristige und geregelte Außenbeziehungen

»Unsere Firma ist auf einige wichtige Zulieferer angewiesen.«

Mensch überwacht vollautomatisierte Prozesse

»Der Prozess läuft von allein, der Arbeiter schaut nur, ob alles in Ordnung ist.«

Zusammenarbeit in echtem Miteinander (Teamwork)

»Hier bringt jeder seine Fähigkeiten bestmöglich ein und liefert einen individuellen Beitrag – und das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.«

Intensiver Dialog mit Kunden, Lieferanten und anderen Experten

»Unsere Firma tauscht sich regelmäßig und eingehend mit Partnern entlang der Lieferkette aus.«

Mensch interagiert mit selbständigen Systemen

»Der Prozess steuert sich selbständig – der Arbeiter tritt bedarfsweise über Schnittstellen in Dialog.«

Beschleunigte und iterative Lösungsprozesse in agilen Teams

»Wir führen Projekte nicht als Wasserfall durch, sondern durchlaufen viele Iterationen und Feedbackschleifen.«

Partnerschaften und wechselseitige Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und anderen Experten

»Partner entlang der Lieferkette haben einen so wichtigen Anteil an unserer Wertschöpfung, dass es ohne Transparenz gar nicht geht.«

Mensch arbeitet mit intelligenten Systemen zusammen

»Das System verhält sich lernend wie ein Kollege des Arbeiters.«

Lösungsfindung und Wertschöpfung im Miteinander (bspw. Co-creation)

»Erst durch die Mitwirkung der Kollegen entsteht der Beitrag jedes Einzelnen – wir inspirieren einander.«

Geschäftsnetzwerk

»Unser Unternehmen ist ein Bestandteil in einem Netzwerk, in dem die eigentliche Wertschöpfung stattfindet.«

werden. Nach Art eines 360°-Feedbacks für das Unternehmen können möglichst viele Beobachter die Ausprägungen einschätzen, um eine breite und ausgewogene Standortbestimmung zu erhalten, die dann reflektiert werden sollte. Auch die Diskussion über die Zielsetzungen kann mit diesen Beteiligten geführt werden, um die mögliche künftige Aufstellung und Rolle des Unternehmens mit verschiedenen Erwartungen abzugleichen.

Die Einbindung der relevanten Perspektiven



Typischerweise konzentrieren sich die Teams bei Geschäftsmodellinnovationen auf die inhaltlichen Aspekte der technischen und wirtschaftlichen Veränderungen. Mit der Anwendung des Arbeitswelt-Checks rücken nun auch Arbeit, Organisation und Kultur in den Fokus. Beim Veränderungsmanagement empfiehlt sich ebenfalls eine solche ganzheitliche Betrachtung: Mensch, Technik und Organisation sollten zusammenhängend betrachtet und einbezogen werden.

Schritt 1: Standortbestimmung (Ist-Situation)

Zunächst erfolgt eine konstruktiv-kritische Selbsteinschätzung des Unternehmens durch die Workshop-Teilnehmer aus verschiedenen Fachbereichen und Hierarchieebenen. Die dabei identifizierten aktuellen Ausprägungen der Handlungsfelder inklusive der Unternehmenskultur sind genau zu analysieren. Die Teilnehmer sollten Erfahrungen und Erlebnisse schildern, anhand derer die Ausprägungen entsprechend deutlich werden. Im Bedarfsfall sind weitere Ausprägungen der Handlungsfelder zu ergänzen, um die Standortbestimmung möglichst konkret zu fassen.

Das Augenmerk gilt den inhaltlichen Belegen und Begründungen, die mittels Haftnotizen festgehalten werden. Auf der Grundlage dieses Storytellings [Sammer 2017] lassen sich Annahmen, Routinen und Verhaltensweisen herausarbeiten, die die Einordnung in die Handlungsfelder und zudem Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur (siehe Abschnitt 4) ermöglichen. Die folgende Tabelle enthält Beispiele für dieses Vorgehen:

Äußerliche Merkmale	<i>Im Bereich »Interne Zusammenarbeit« wird die Ausprägung »Jeder für sich allein« durch die Einzelbüros mit stets geschlossenen Türen sichtbar.</i>
Gemeinsame Wertvorstellungen	<i>Im Bereich »Lernen« deutet die Ausprägung »Individuelle Entwicklung neben dem Job« auf eine starke Effizienzorientierung hin, die Lernprozesse als nicht sinnvolle Nutzung der Arbeitszeit betrachtet.</i>
Grundannahmen	<i>Im Bereich »Externe Zusammenarbeit« stützt sich die Ausprägung »Langfristige und geregelte Außenbeziehungen« auf eine vergangenheitsorientierte Wahrnehmung des Unternehmensumfeldes im Sinne von »Wir waren immer schon mit unserem Edeltahllieferanten erfolgreich verbunden«.</i>

Schritt 2: Zielsetzung (Sollzustand)

Mit Blick auf die vereinbarten strategischen Ziele und die angestrebte Geschäftsmodellinnovation bestimmen die Workshop-Teilnehmer die gewünschten Ausprägungen aller Handlungsfelder. Dabei ist es empfehlenswert, den Bezug der Handlungsfelder zu den Feldern Wertangebot, Kundenbeziehung, Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen des Business Model Canvas genauer zu betrachten. Die Zielformulierungen sollten also durch ergänzende und erläuternde Hinweise kommentiert werden, entweder als angestrebte Veränderung der bestehenden Erfahrungsberichte oder als Begründung aus den Zusammenhängen im Business Model Canvas. Auch fiktive Szenarien sollen konkret und lebendig geschildert werden. Hierzu können Planspiele oder kurze Rollenspiele durchgeführt werden. Wichtig ist, dass die Zielausprägung als Haltung und Verhaltensweise konkret erkennbar wird.

Äußerliche Merkmale *Im Bereich »Interne Zusammenarbeit« wird die Ausprägung »Zusammenarbeit in echtem Miteinander (Teamwork)« angestrebt. Zu den künftigen Schlüsselaktivitäten zählt die Produktentwicklung, die fachübergreifend entwickelten Designrichtlinien unterliegen soll.*

Gemeinsame Wertvorstellungen *Im Bereich »Lernen« wird die Ausprägung »Tätigkeitsbegleitende Entwicklung« angestrebt. Da die Kompetenz zu Big-Data-Analysen eine Schlüsselressource darstellt, sollen die Lernfortschritte bereits während der Arbeit gesichert werden.*

Grundannahmen *Im Bereich »Externe Zusammenarbeit« wird die Ausprägung »Intensiver Dialog mit Kunden, Lieferanten und anderen Experten« angestrebt. Mit ausgewählten Schlüsselpartnern soll deshalb ein regelmäßiger, offener und entwicklungsbegleitender Austausch erfolgen, anstatt wie bisher selektiv über Entscheidungen zu informieren. Hierfür wird ein konkreter Kommunikationsplan aufgestellt und nachverfolgt.*

Schritt 3: Veränderungsbedarf

Durch die intensive Auseinandersetzung mit Arbeit, Organisation und Kultur im Zusammenhang mit Geschäftsmodellinnovationen – derzeit und in Zukunft – wird der Veränderungsbedarf erkennbar. Indem bei der Beschreibung der Ist-Situation und des Soll-Zustands konsequent Haltung und Verhalten im Augenmerk liegen, können die Workshop-Teilnehmer ergründen, inwiefern bestimmte Ausprägungen förderlich oder hinderlich für die angestrebte Geschäftsmodellinnovation sind. Daraus lassen sich konkrete Maßnahmen mit Blick auf Kompetenzbedarfe und Verhaltensänderungen ableiten. Diese können in Steckbriefen beschrieben sowie in Realexperimente und Pilotprojekte überführt werden. Hierbei ermöglicht die Festlegung von mess- und beobachtbaren Erfolgsindikatoren Kontrolle und Feedback innerhalb begrenzter Zeiträume. Dies ist für eine erfolgreiche Steuerung der Veränderung erforderlich.

Äußerliche Merkmale	<i>Die bisherigen Einzelbüros erhalten neue Türschilder zur Verdeutlichung der Teamzugehörigkeit. Sie werden nur noch als Rückzugsorte zum ungestörten Nachdenken genutzt (20 Prozent), während 80 Prozent der Zeit in Teamarbeit verbracht wird.</i>
Gemeinsame Wertvorstellungen	<i>Es wird ein Peer-to-Peer-Training eingeführt, bei dem Mitarbeiter sich gegenseitig bei neuen Prozessen unterstützen. Führungskräfte loben dieses Verhalten ausdrücklich, gewähren Trainern und Trainees Anerkennung und ermutigen zur kontinuierlichen Verbesserung.</i>
Grundannahmen	<i>Es werden neue Partner identifiziert und zu einem offenen Informationsaustausch eingeladen. Probleme werden deutlich angesprochen, Aktionen vereinbart und in einem webgestützten Projektmanagementsystem sowie im Rahmen eines neuen monatlichen Jour Fixe nachgehalten.</i>

Die beschriebene Arbeitsweise mit dem Arbeitswelt-Check ist an Empfehlungen für das Veränderungsmanagement angelehnt.

Den kontinuierlichen Wandel aktiv managen



Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen sich Unternehmen stets an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen. Dies erfordert ein aktives Management der ständigen Veränderung. Folgende Rahmenbedingungen sollten dabei beachtet werden:

- Die Umsetzung des kontinuierlichen Wandels erfolgt in Projekten, deren Koordination untereinander aktiv gesteuert wird.
- Aufgrund der Komplexität von Veränderungsvorhaben ist eine iterative Umsetzung sinnvoll.
- Einzelne Veränderungen sollten zuerst als Piloten in einem klar abgesteckten Rahmen realisiert werden und mit inhaltlichem Schwerpunkt umgesetzt werden. Dadurch lassen sich Auswirkungen der Veränderung ausreichend untersuchen. Die Umgestaltung ganzer Bereiche eines Unternehmens erfolgt erst in den Folgeschritten und auf Grundlage der Erkenntnisse des Piloten.

6. DIE UMSETZUNG DER GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

- Koordination durch den Steuerkreis
- Hinterlegen von Erfolgsindikatoren mit Kennzahlen
- Strategisches Controlling

Sobald die zur Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation erforderlichen Maßnahmen in den Bereichen Arbeit, Organisation und Kultur identifiziert sind, bedarf es einer abgestimmten Umsetzung. Zur Abstimmung und Erfolgskontrolle können Methoden aus der Planung und Strategieumsetzung zum Einsatz kommen. Die Anwendung dieser Methoden erfolgt in einem Zyklus von Planungs- und Umsetzungsschritten in Zusammenspiel mit dem Arbeitswelt-Check (Abbildung 5).

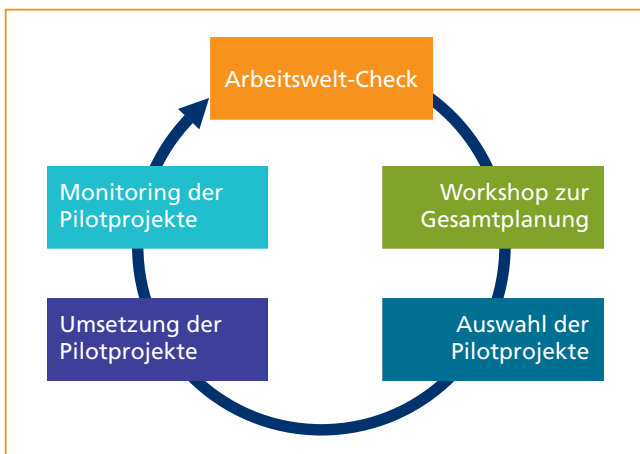


Abbildung 5: Zyklisches Vorgehen zur Steuerung, Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen

6.1 Steuerkreis zur Abstimmung der Maßnahmen und Projektmanagement

Der Steuerkreis sollte bereichs- und hierarchieübergreifend besetzt, mit entsprechenden Befugnissen und mit einem ausreichenden Budget ausgestattet sein. Zum einen kommt ihm eine entscheidende Bedeutung beim internen Marketing des Veränderungsvorhabens zu. Dabei vertritt er auch die verschiedenen Interessensgruppen im Unternehmen. Er ist Ansprechpartner für alle Projekte und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Geschäftsmodellinnovation stehen und setzt den Rahmen für das gesamte Vorhaben. Es empfiehlt sich eine für alle einsehbare Visualisierung des Gesamtvorhabens und der Projektfortschritte.

Zum anderen spielt das Entscheidungsverhalten des Steuerkreises eine ausschlaggebende Rolle. Er soll die Projektteams darin unterstützen, im Rahmen von Pilotprojekten mit schnellen Feedbackschleifen Geschäftsmodellinnovationen zu testen und zu verbessern oder auch zu verwerfen. Der Steuerkreis wird regelmäßig aus mehreren Projektoptionen auswählen und die entsprechenden Versuche ermöglichen. Innovationsvorschläge dürfen weder aufgrund fehlender politischer Unterstützung noch aus Mangel an Mitteln unterbleiben.

Beispielsweise sollte das Projektteam anhand einer Balanced Scorecard (BSC) [Kaplan & Norton 2018] illustrieren, welchen Zusammenhang es zwischen Arbeit, Organisation, Kultur und dem Geschäftserfolg vermutet (Hypothese). Die Pilotierung intern oder mit Kunden soll dann geeignete Messgrößen liefern. Kann innerhalb eines Zeitraums von wenigen Wochen diese Hypothese grundsätzlich nicht bestätigt werden, sollte das Projekt entweder modifiziert, grundlegend überarbeitet oder abgebrochen werden. Gerade weil ein kultureller Wandel sich erwartungsgemäß erst über längere Zeiträume einstellen wird, sind verhaltensorientierte Messgrößen wichtig.

6.2 Ziel- und Kennzahlensystem zur Verknüpfung von Erfolgsindikatoren

Ein Ziel- und Kennzahlensystem wie die Balanced Scorecard beruht auf einer Zusammenstellung von Früh- und Spätindikatoren, die zudem in Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verknüpft sind (Abbildung 6). Spät- bzw. Erfolgsindikatoren wie die meisten Finanzkennzahlen messen Anzeichen des Erfolgs: Sie sind zeitverzögert und teilweise unspezifisch, sodass eine rechtzeitige und präzise Steuerung erschwert wird. Erfolgsfaktoren hingegen beschreiben die Ursachen des Erfolgs. So können Erfolgsfaktoren der Kundenperspektive als Frühindikatoren dienen und stehen üblicherweise im Fokus von Geschäftsmodellinnovationen. Ihnen wiederum liegen Erfolgsfaktoren der Prozessperspektive zugrunde, wie beispielsweise ausgewählte Merkmale der Ablauforganisation und Digitalisierung. Allen gemeinsam ist die Lernperspektive als Grundlage. Sie beinhaltet die Indikatoren aus den Bereichen Haltung, Kompetenz und Entwicklung. Die Lern- und Prozessperspektiven bilden daher die hier behandelten Bereiche Arbeit, Organisation und Kultur ab. Die zuvor erarbeiteten Zielstellungen können hier mit geeigneten Messgrößen hinterlegt werden.

Die besondere Stärke der BSC-Methode ist es, dass Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Arbeit und Organisation (Prozessperspektive) und Kultur (Lernperspektive) als strategische Ziele samt geeigneten Kennzahlen ursächlich mit den Leistungs- und Erfolgsindikatoren der Perspektiven Kunden und Finanzen verknüpft sind. So entsteht ein schlüssiges Bild der Zusammenhänge, und eine frühzeitige und begründete Bewertung der Zielerreichung wird ermöglicht.

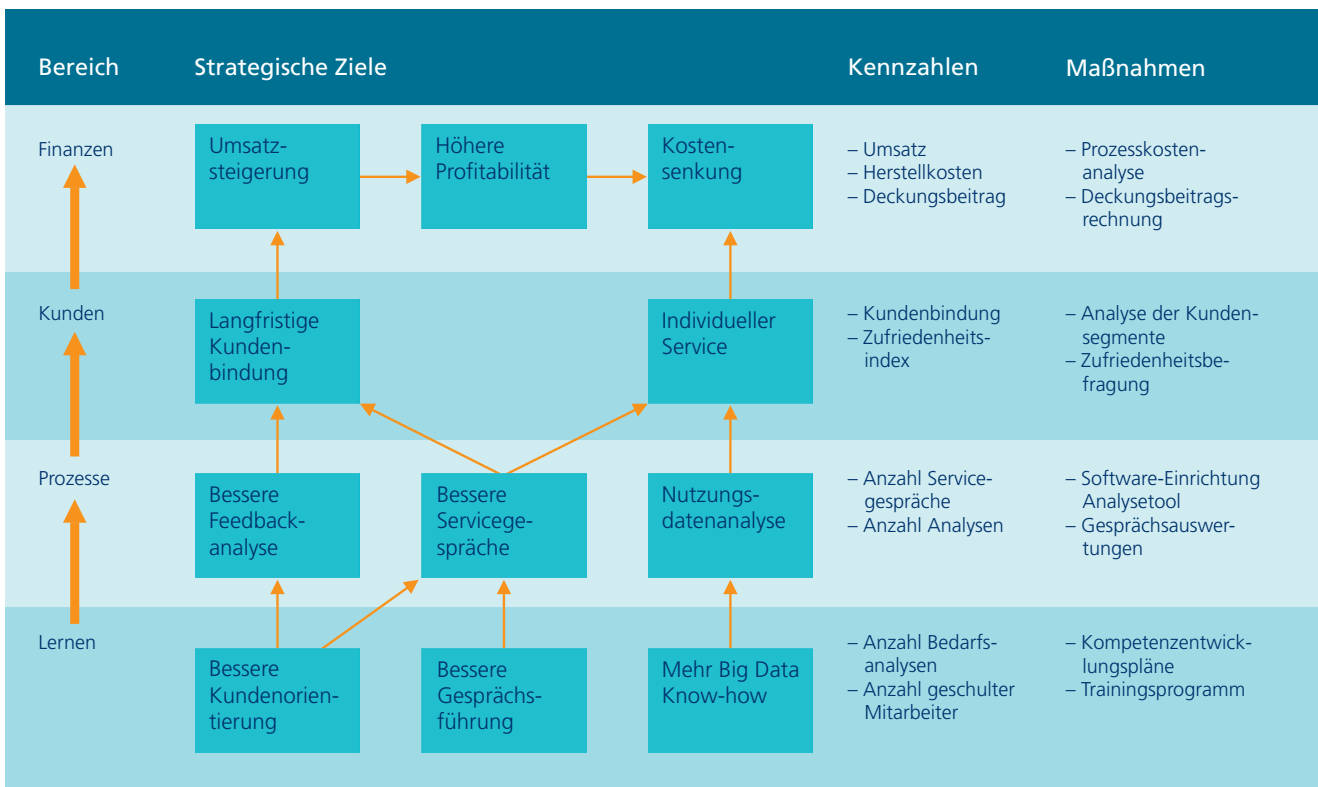


Abbildung 6: Übersicht zum Zielsystem der Balance Scorecard mit möglichen Kennzahlen und Maßnahmen

6.3 Vorgehen

Workshop zur Gesamtplanung: Klärung von strategischen Zielen und Vorgehensweisen

Zunächst erarbeitet der Steuerkreis eine Gesamtplanung (Strategy Map, siehe Abbildung 6) aus miteinander in Zusammenhang stehenden Zielen und Erfolgsindikatoren. Diese ergeben sich zum einen aus der Gesamtstrategie des Unternehmens und zum anderen aus den Projektvorschlägen. Wichtig ist dabei, dass die Formulierung der Ziele und Erfolgsindikatoren ausdrücklich die Handlungsfelder Arbeit, Organisation und Kultur einbezieht – hierfür werden die Vorarbeiten aus der anfänglichen Durchführung des Arbeitswelt-Checks einbezogen. Die Indikatoren werden zudem im weiteren Verlauf aktualisiert. Auf dieser Grundlage wird das Ziel- und Kennzahlensystem nach der BSC-Methode aufgebaut.

Beispiel: Wenn die Geschäftsmodellinnovation auf neuen Umsatzströmen aus Webshop und Servicegeschäft beruht (Finanzperspektive), so sind zunächst Kennzahlen zum Kundenverhalten (Zufriedenheit, Weiterempfehlung) zu gewinnen. Verfügbarkeit und Qualität von modularen, digitalisierten Produktbeschreibungen, Servicequalität und Antwortzeiten wären dementsprechend wichtige Indikatoren für die Prozessperspektive. Und in der Lernperspektive ließen sich Kundenorientierung, Gesprächsführung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit als kulturbezogene Frühindikatoren einbringen. Der Vertriebsinnendienst, die IT-Abteilung sowie der Vertrieb sind entsprechend zu qualifizieren. Die Umsetzung der Pilotprojekte mit Bezug auf Arbeit, Organisation und Kultur wäre somit schlüssig an die Geschäftsentwicklung gekoppelt.

Workshop zur Projektauswahl

Hier sollen insbesondere Projektvorschläge zur Umsetzung der zuvor identifizierten Maßnahmen (Bottom-up-Perspektive) mit Blick auf die schlüssige Gesamtstrategie ausgewählt, aufeinander abgestimmt und mit Ressourcen ausgestattet werden. Dabei sollte der Pilotcharakter bedacht und das Projekt als Lernmöglichkeit begriffen werden.

Beispiel: Ein Projektvorschlag bezieht sich auf den Einsatz von Web-based Trainings, ein weiterer auf effektivere Vertriebsteams und ein dritter auf eine automatisierte Angebotserstellung. Während sich Web-based Training und Teambuilding gut vereinbaren lassen, passt die automatisierte Angebotserstellung zwar zur Digitalisierung, aber nicht unmittelbar zum Konzept des Web-based Trainings mit agilen Vertriebsteams. Diese Maßnahme wird zu Gunsten einer kundenspezifischen Auftragserfassung zurückgestellt.

Durchführen von Pilotprojekten

Projekte zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen sollten zeitlich begrenzt, angemessen budgetiert und mit schnellen Feedbackschleifen aufgesetzt werden. Wichtiger als Umfänglichkeit oder gar Perfektion sind die frühzeitigen Rückmeldungen von Kunden und die darauf ausgerichtete Anpassung und Weiterentwicklung – daher wird hier bewusst der Begriff Pilotprojekt verwendet (»Build-Measure-Learn« Zyklus [Ries 2017]).

Monitoring der Pilotprojekte

In regelmäßigen Treffen kommt der Steuerkreis zusammen und aktualisiert die Kennzahlen der Balanced Scorecard. Dabei wird regelmäßig die Passung der Maßnahmen zum angestrebten Geschäftsmodell kritisch hinterfragt. Auch der Arbeitswelt-Check kann von Zeit zu Zeit aktualisiert werden.

Beispiel: Die Klickraten im Webshop bleiben weit hinter den Erwartungen zurück, sodass der Steuerkreis anstelle einer eigenen Plattform die Platzierung auf einem bereits etablierten Marketplace favorisiert.

Mit Blick auf die Erreichung des Gesamtziels, die Umsetzung und wirtschaftliche Etablierung des innovativen, datenbasierten Geschäftsmodells, werden die Pilotprojekte zunehmend marktnäher umgesetzt. Das betrifft alle Aspekte, technische, wirtschaftliche und die hier im Fokus stehenden Veränderungen von Arbeit, Organisation und Kultur. Diese Veränderungen müssen zum Abschluss des Projektes verstetigt werden, um einen langfristigen Erfolg zu erreichen.

Erreichtes absichern – über den gesamten Projektverlauf



Ein Produktentwicklungsprojekt gilt als abgeschlossen, wenn das Produkt in die Serienproduktion überführt wurde. Organisationale Veränderungen benötigen jedoch eine Verstetigung, um nachhaltig in der Praxis Anwendung zu finden – der Kulturwandel hat also keinen Projektabschluss, sondern wird als kontinuierliche Führungsaufgabe wahrgenommen. Umso wichtiger sind in einzelnen Veränderungsvorhaben auf dem Weg erreichte Ziele. Daher wird empfohlen, schon im Projekt kurzfristige Erfolge und Zwischenstationen unternehmensweit zu kommunizieren und im Team wertzuschätzen. Führungskräfte haben hier eine Vorbildfunktion.

Zudem sind Aktivitäten und Maßnahmen zu bewerten und ggfs. weiter zu verfeinern, um Veränderungen langfristig in der Unternehmenskultur zu verankern und durch die Geschäftsmodellinnovation einen nachhaltigen Wandel im Unternehmen hervorzurufen. Das können angepasste Regeln, beispielsweise für die Zusammenarbeit, physische Merkmale wie geänderte Raumsituationen oder Bezeichnungen sowie niedergeschriebene Wertesysteme sein. Bei allen Maßnahmen gilt: Sie müssen gelebt werden und in das Wertesystem des Unternehmens einfließen.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Die langfristige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit motiviert Unternehmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ihres Produkt- und Serviceangebots. Neben der Technologie und deren Markterfolg gibt es weitere wichtige Erfolgsfaktoren datenbasierter Geschäftsmodelle in den Bereichen Arbeit, Organisation und Kultur. Sich verändernde Denk-, Arbeits- und Verhaltensweisen erfordern die Betrachtung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie die Ableitung gezielter Maßnahmen. Als Hilfsmittel dazu dient der Arbeitswelt-Check. Er benennt Merkmale in sechs Handlungsfeldern, um den bereichsübergreifenden Dialog anzuregen und Veränderungsbedarf aufzudecken. Die dabei gemeinsam festgelegten Maßnahmen und Pilotprojekte werden anhand von strategischen Kennzahlen auf ihre Wirksamkeit überprüft. Nur ganzheitlich ausgerichtete und in die Unternehmensstrategie eingebettete Veränderungsvorhaben verbessern die Erfolgsaussichten von Geschäftsmodellinnovationen. Dieses Whitepaper stellt eine methodische Vorgehensweise für die Einbindung der Bereiche Arbeit, Organisation und Kultur im Rahmen von datenbasierten Geschäftsmodelle bereit. Die intensive Auseinandersetzung mit diesen Bereichen ist erfolgskritisch, denn die auf »weiche Faktoren« ausgerichteten Maßnahmen schlagen sich in wirtschaftlichen Kennzahlen nieder.

8. LITERATURVERZEICHNIS

- Acatech 2018 Arbeitskreis Smart Service Welt / acatech (Hrsg): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht, Berlin, März 2015
- Foegen & Kaczmarek 2016 Foegen, Malte; Kaczmarek, Christian (2016): Organisation in einer Digitalen Zeit. Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von Scaled Agile & Lean Mustern. 3. Auflage. Darmstadt: wibas.
- Gassmann et al. 2017 Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. 2. Aufl. München: Hanser.
- Hruschka et al. 2009 Hruschka, Peter; Rupp, Chris; Starke, Gernot (2009): Agility kompakt. Tipps für erfolgreiche Systementwicklung. 2. Aufl. Heidelberg: Spektrum Akad. Verl.; Springer (IT kompakt).
- Junge et al. 2019 Junge, Anna Lisa; Verhoeven, Peter; Reipert, Jan; Mansfeld, Michael (2019): Pathway of digital transformation in logistics. Hg. v. Technische Universität Berlin und Frank Straube.
- Kaplan & Norton 2018 Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2018): Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Sonderausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Management-Klassiker).
- Kotter 2015 Kotter, John P. (2015): Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Unter Mitarbeit von Werner Seidenschwarz. 3., Nachdruck 2015. München: Vahlen.
- Lombardo & Eichniger 2006 Lombardo, Michael M.; Eichinger, Robert W. (2006): The career architect® development planner. An expert system offering 103 researchbased and experience-tested development plans and coaching tips; for learners, managers, mentors and feedback givers. 4. Auflage.
- McGregor 2006 McGregor, Douglas; Cutcher-Gershenfeld, Joel E. (2006): The human side of enterprise. Kommentierte Auflage. New York, NY: McGraw-Hill.
- Osterwalder & Pigneur 2011 Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Ries 2017	Ries, Eric (2017): The startup way. How entrepreneurial management transforms culture and drives growth. London: Portfolio Penguin.
Sammer 2017	Sammer, Petra (2017): Storytelling. Strategien und Best Practices für PR und Marketing. 2nd ed. Heidelberg: O'Reilly (Basics).
Schein & Schein 2017	Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2017): Organizational culture and leadership. 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley (The Jossey-Bass Business & Management Series).
Schuh et al. 2015	Schuh, Günther; Salmen, Michael; Jussen, Philipp; Riesener, Michael; Zeller, Violetta; Hensen, Tobias et al. (2017): Geschäftsmodell-Innovation. In: Gunther Reinhart (Hg.): Handbuch Industrie 4.0. Geschäftsmodelle, Prozesse, Technik. München: Hanser, S. 3-30.
Schwaber & Beedle 2002	Schwaber, Ken; Beedle, Mike (2002): Agile software development with Scrum. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (Series in agile software development).
VDI 2016	VDI/VDE-Gesellschaft (2016): Geschäftsmodelle für Industrie 4.0. Digitale Chancen und Bedrohungen. VDI-Statusreport.
VDI 2018	VDI/VDE-Gesellschaft (2018): Digitaler Transformationsprozess in Unternehmen. VDI-Statusreport.
VDMA 2015	VDMA (Hg.): Leitfaden Industrie 4.0. Orientierungshilfe zur Einführung in den Mittelstand. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://industrie40.vdma.org/viewer/-/v2article/render/15540546 , zuletzt geprüft am 20.02.2020.
Yukl 1989	Yukl, Gary (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. In: Journal of Management 15 (2), S. 251–289. DOI: 10.1177/014920638901500207.

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF

Herausgeberin:

Prof. Dr. Julia C. Arlinghaus

Sandtorstraße 22 | 39106 Magdeburg

Telefon +49 391 4090-0 | Telefax +49 391 4090-596

ideen@iff.fraunhofer.de

www.iff.fraunhofer.de

Autoren:

Marlene Eisenträger M.Sc. , Fraunhofer-Institut für
Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF;

Dr.-Ing. Ivo Mersiowsky, Quiridium GbR;

Dr.-Ing. Maik Fiedler, J. Schmalz GmbH

Titelfoto: contrastwerkstatt - stock.adobe.com

Fotos, Bilder, Grafiken: Soweit nicht anders angegeben,
liegen alle Rechte bei den Autoren der einzelnen Beiträge.

Layout:

Bettina Rohrschneider, Fraunhofer-Institut für
Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF

Bibliografische Information: Diese Publikation ist im Internet über:
<https://doi.org/10.24406/iff-n-590462> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten Für den Inhalt der Vorträge zeichnen die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenzeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

© 06/2020 Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb
und -automatisierung IFF