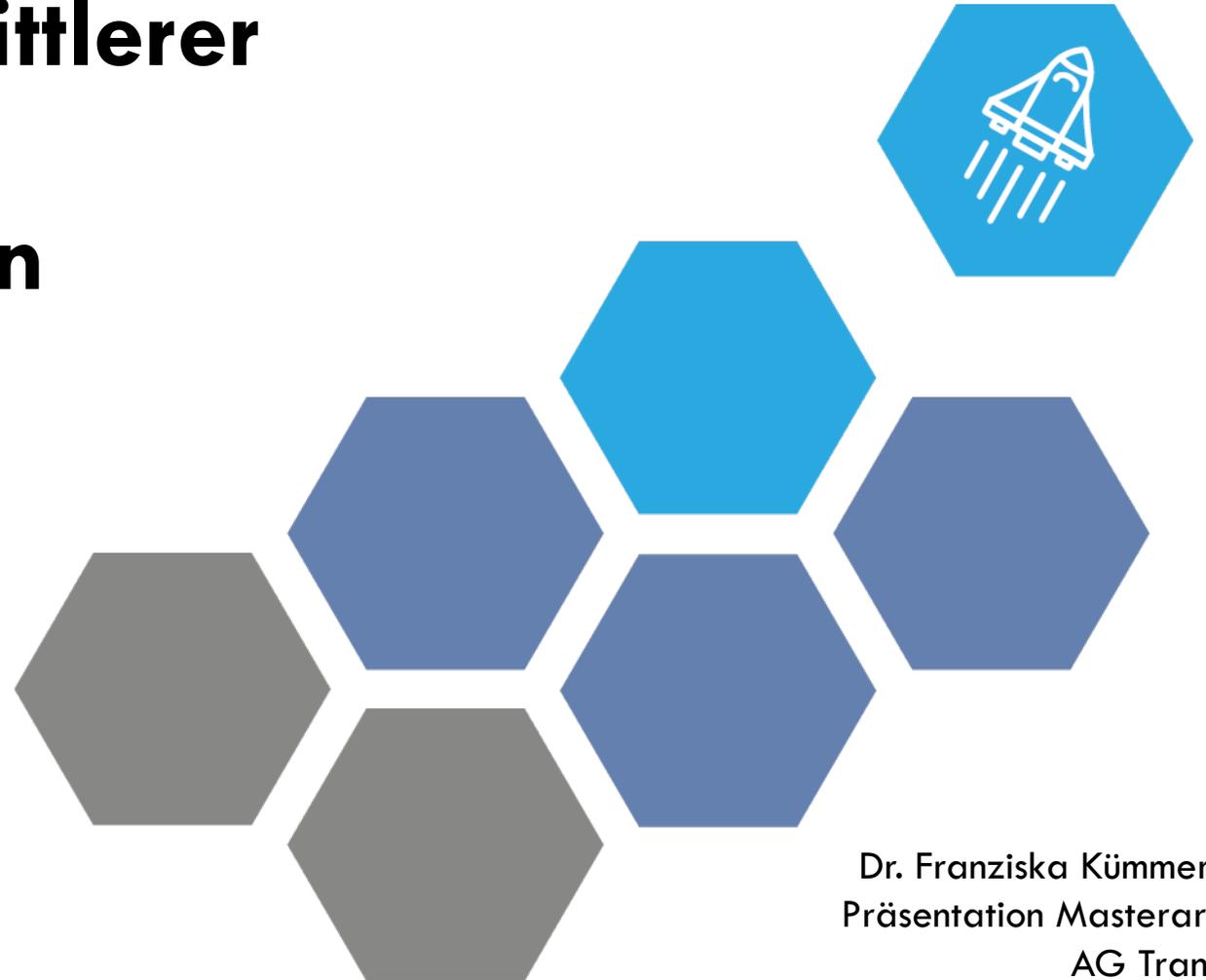


Organisationsgestaltung kleiner, kleiner und mittlerer Unternehmen in der Digitalisierung

Werkzeugkasten
zur Erstellung
passgenauer
Beratungsangebote

Handlungsfelder und praktische und
praxisnahe Umsetzungshilfen



Dr. Franziska Kümmerling
Präsentation Masterarbeit
AG Transfer
Online 31.08.2023

Persönliche Fragestellung

DIGITALISIERUNG!!!

Was können UnternehmerInnen konkret tun?

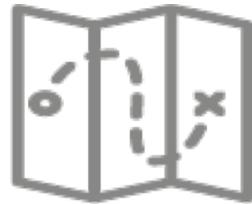
Wie können das gerade „die Kleinen“ schaffen?

...

Woran können sich Unternehmen
bei all den Anforderungen
orientieren?



Zielsetzung des Forschungsvorhabens



ganzheitliche und praxisnahe Handlungshilfe



ganzheitlich

Kriterium I: Berücksichtigung
technischer und sozialer Faktoren

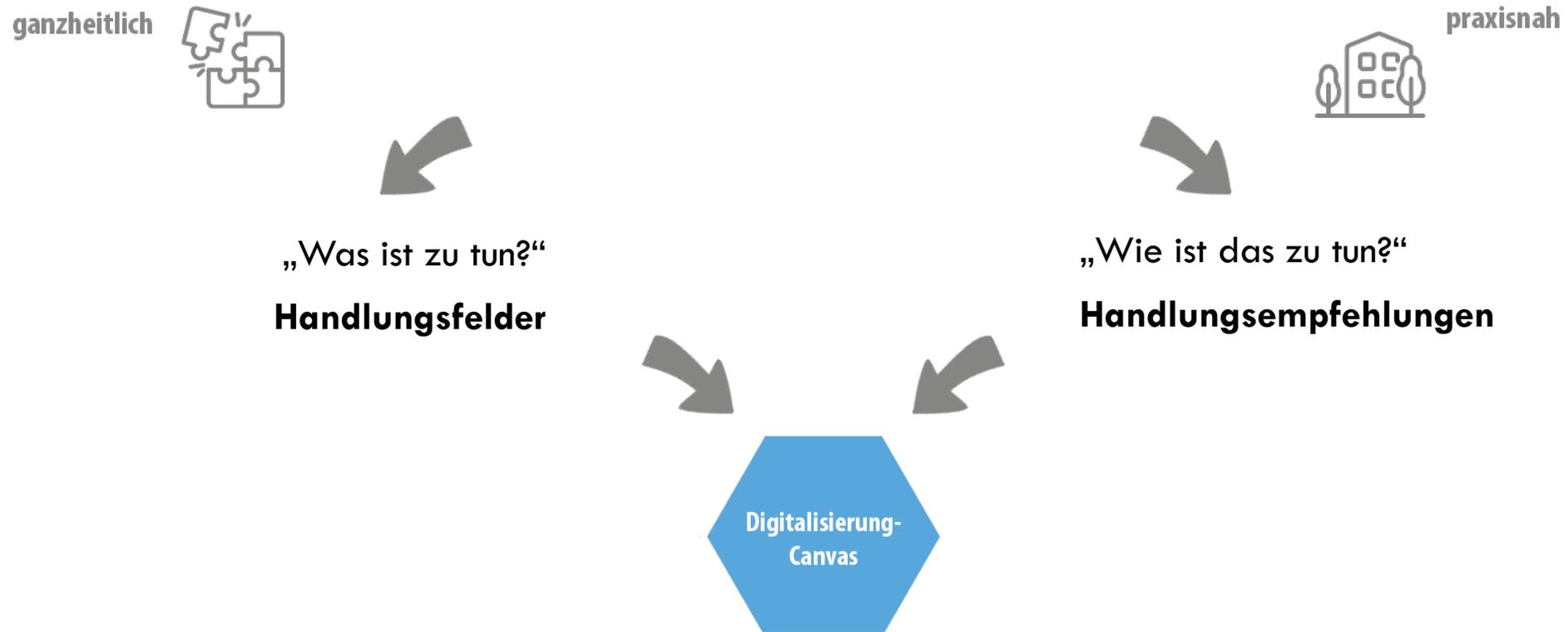


praxisnah

Kriterium II: Berücksichtigung
Charakteristika KMU

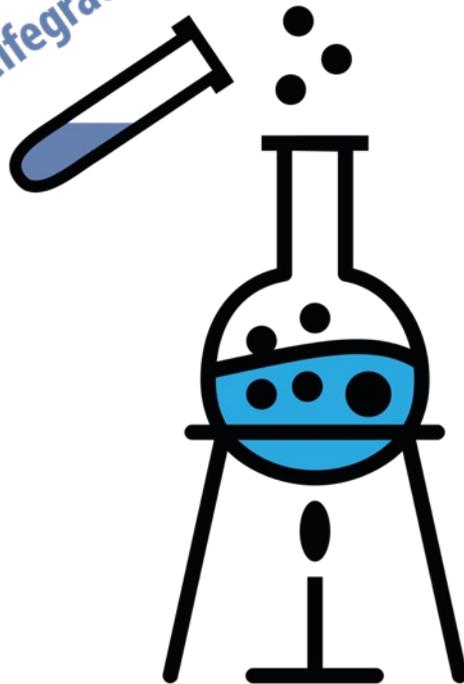
Forschungsfrage

Wie können KMU die Herausforderungen der digitalen Transformation organisationsgestalterisch bewältigen?



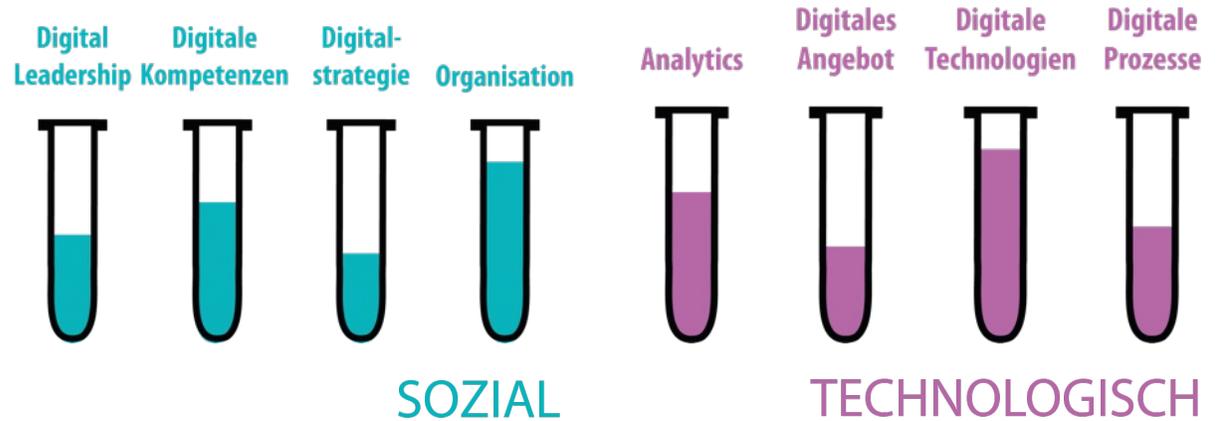
Analyse digitaler Reifegrad-Checks

Daten Reifegrad-Checks



Qualitative Inhaltsanalyse
Induktive Kategorienbildung

Handlungsfelder digitaler Transformationen

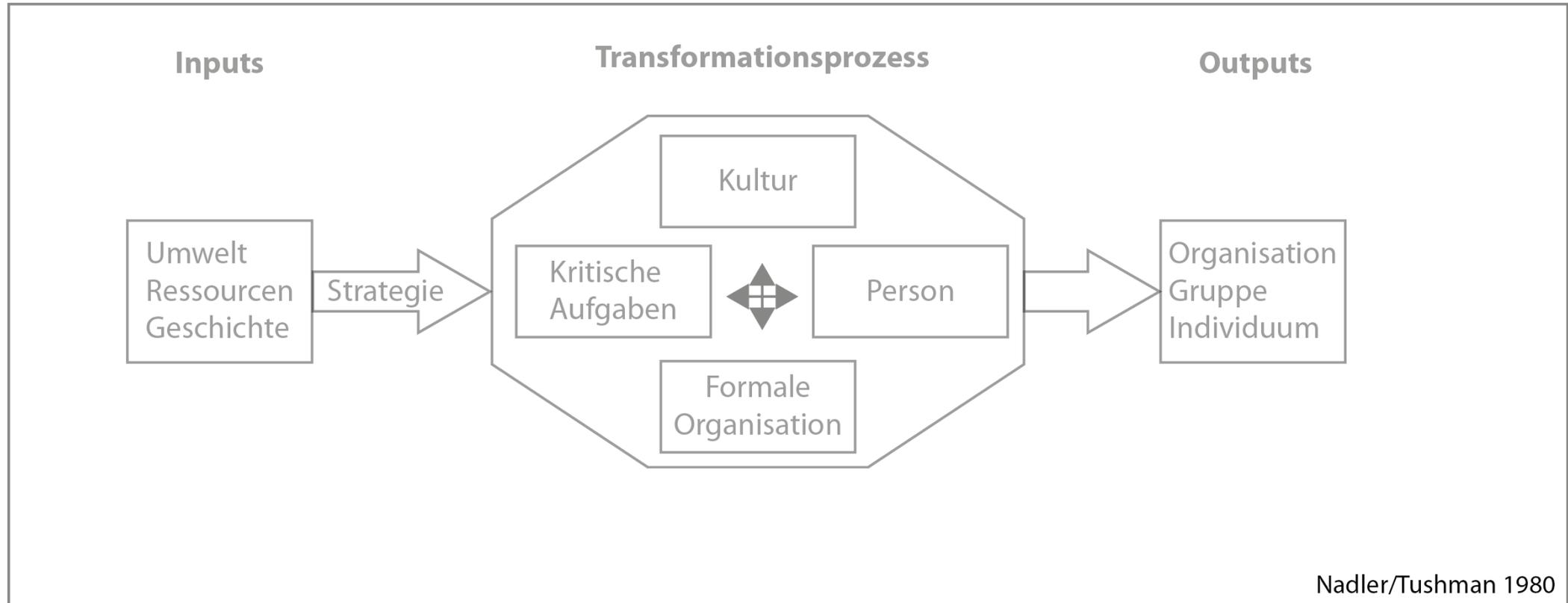


Wie können sämtliche im Unternehmen wirkende Faktoren passend gestaltet werden?

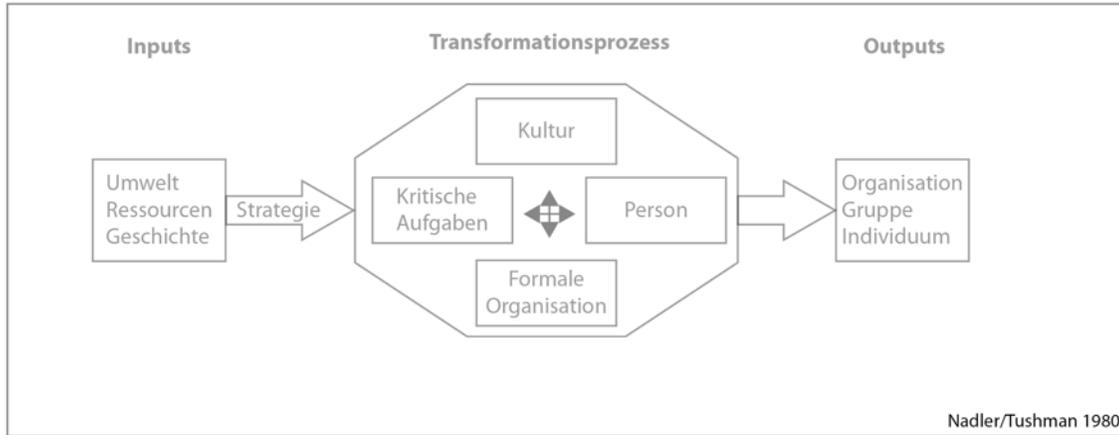
Codier-Handbuch



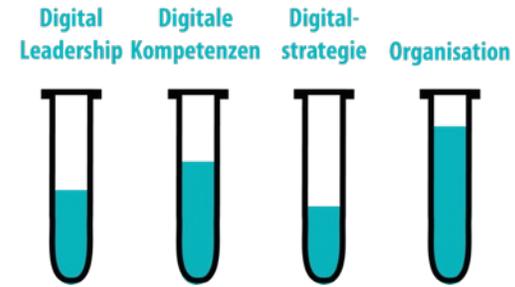
Organisationsgestaltungs-Modell



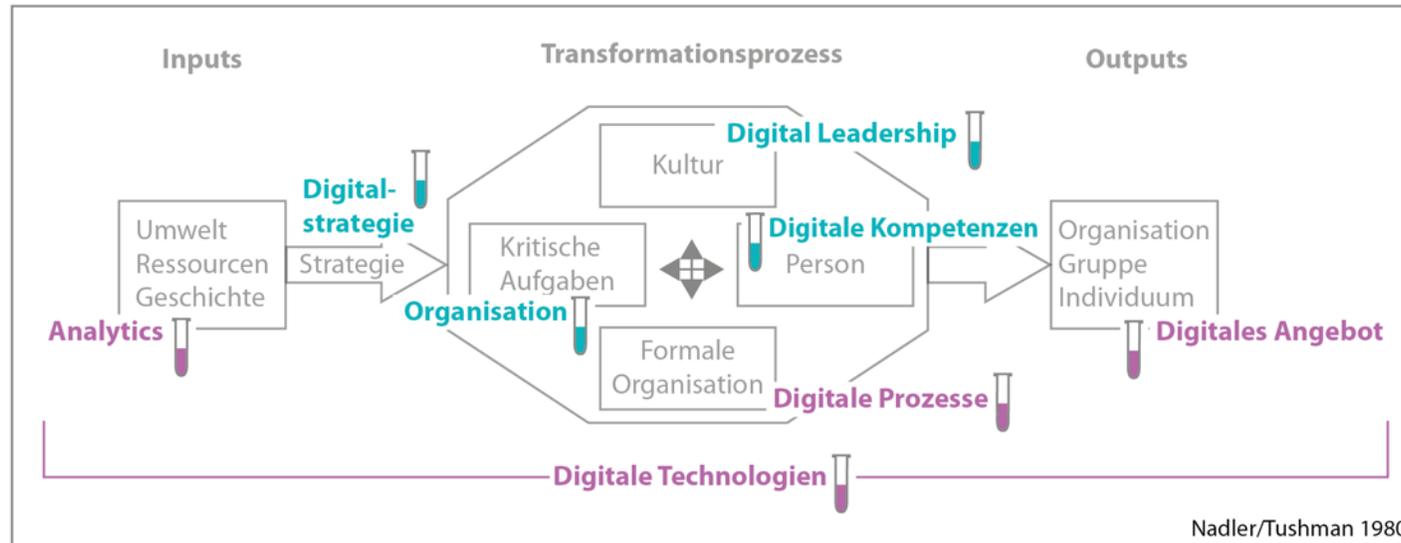
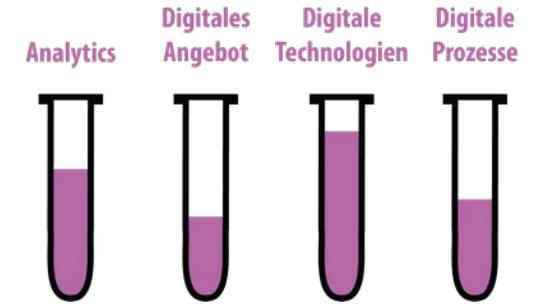
Passung Kategorien und Modell



SOZIAL

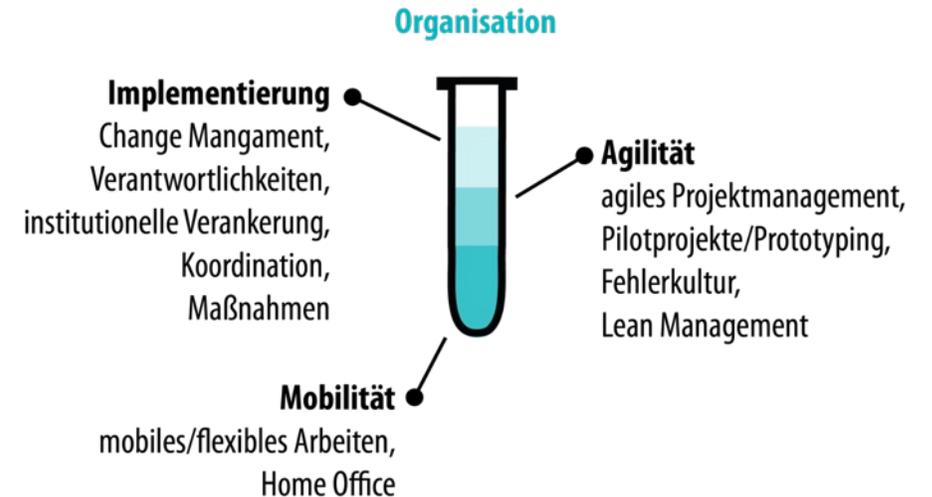
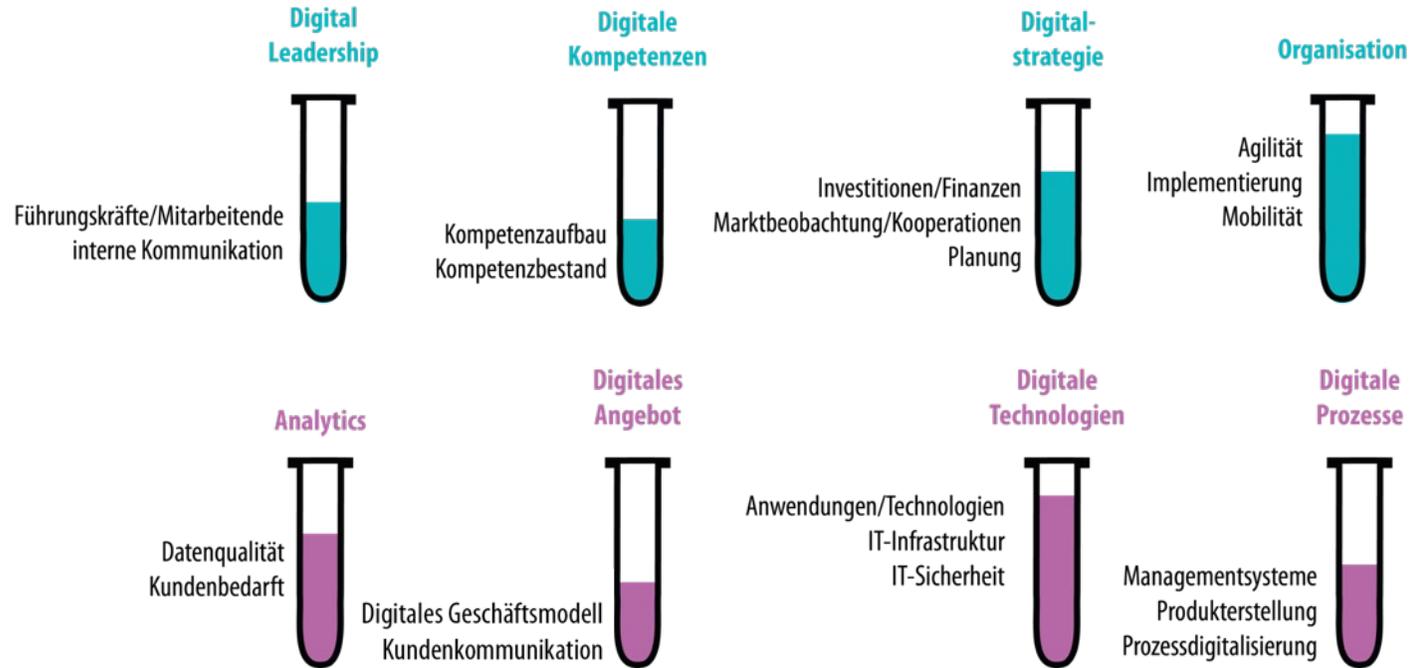


TECHNOLOGISCH



„Wie ist das zu tun?“

SF 2: Welche konkreten Maßnahmen ... lassen sich ... ableiten?





Digitalisierungs-Canvas

Inputs

Analytics

Datenqualität

Datenanalyse allgemein, Verfügbarkeit, Aktualität, Vollständigkeit und Korrektheit von Unternehmensdaten, inhaltliche Datenpflege

Kundenbedarfe

Erhebung, Analyse und Einsatz von Kundendaten

Umwelt
Ressourcen
Geschichte

Digitalstrategie

Investitionen/Finanzen

strategische Investitionen in Digitalisierung, Effizienz und Effektivität, Fördermöglichkeiten

Marktbeobachtung/Kooperationen

Wettbewerbs- und Marktanalysen, Kooperationen

Planung

Digitalisierungsstrategie und -projekte, systematische Zieldefinition, Umsetzungsplanung

Strategie

To do:

Kritische
Aufgaben

Transformationsprozess

Digital Leadership

Führungskräfte/Mitarbeitende

agiles/digitales Mindset, Offenheit, Engagement, Entrepreneurship, digitale Führung, Feedbackkultur, Technikaffinität

Interne Kommunikation

virtuelle Zusammenarbeit, Change Kommunikation, Verständnis Digitalisierung, Transparenz

Kultur

Digitale Kompetenzen

Kompetenzaufbau

Fort- und Weiterbildung, Schulungen

Kompetenzbestand

Recruiting, Fachkräftesicherung

Person

Organisation

Agilität

agiles Projektmanagement, Pilotprojekte/Prototyping, Fehlerkultur, Lean Management

Implementierung

Change Management, Verantwortlichkeiten, institutionelle Verankerung, Koordination, Maßnahmen

Mobilität

mobiles/flexibles Arbeiten, Home Office

Formale
Organisation

Digitale Prozesse

Managementsysteme

digitale Systeme des Managements

Produkterstellung

Datenerfassung und Datenaustausch in Produktion; Digitalisierung, Automatisierung, Big Data in Produktion, Logistik, Entwicklung

Prozessdigitalisierung

digitale Geschäftsprozesse und Schnittstellen

Outputs

Digitales Angebot

Digitales

Geschäftsmodell

digitale, individualisierte, flexible Produkte/ Dienstleistungen

Kundenkommunikation

Online-Vertrieb, Online-Kommunikation, Online-Marketing

Handlungsempfehlungen
je Unterkategorie



Codier-Handbuch



Organis.
Gruppe
Individuum...

Digitale Technologien

Anwendungen/Technologien

Verfügbarkeit digitaler Soft- und Hardware

IT-Infrastruktur

informationstechnologische Architektur, Skalierbarkeit, Vernetzung, Integrität, Speichermedien, Schnittstellen, Zugänglichkeit

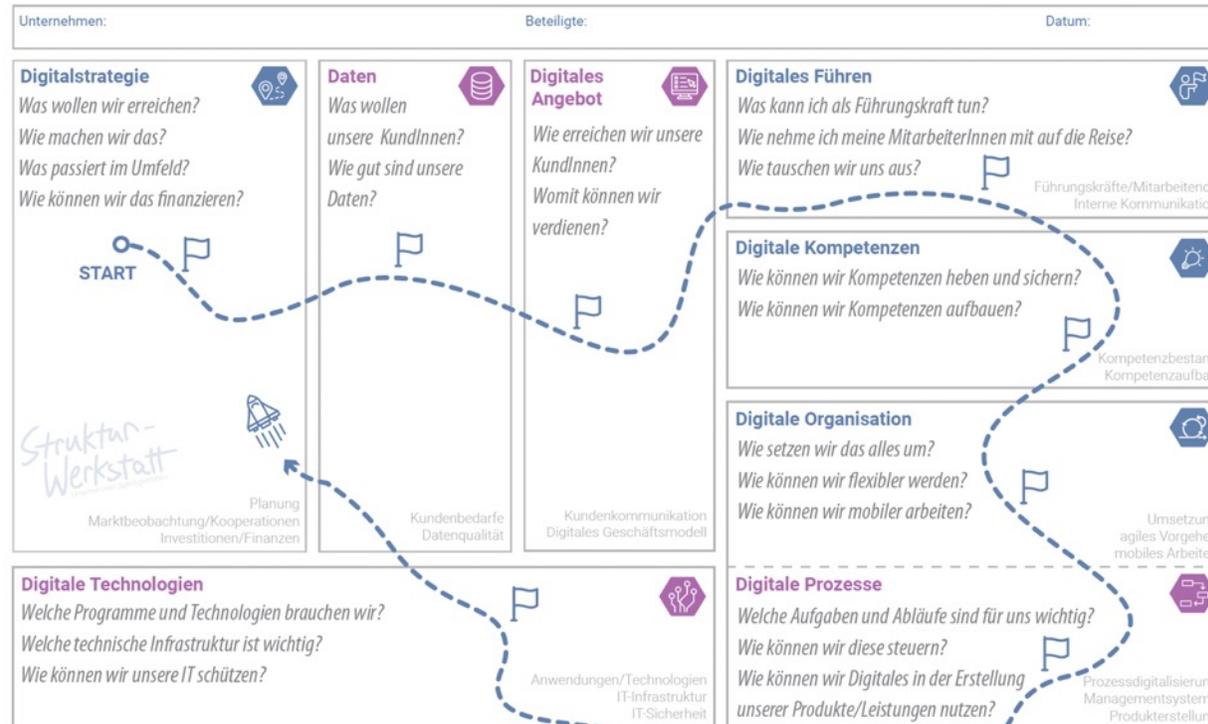
IT-Sicherheit

Datenschutz, Datensicherung, technische Datenpflege, Segmentierung, Zugriffsrechte, IT-Verantwortlichkeiten



Handlungshilfe für KMU – Bsp. Prototyp

Digitalisierungs-Canvas



Codier-Handbuch



Handlungsempfehlungen
je Unterkategorie

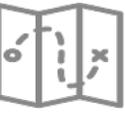


Aktuelle
Studien



Werkzeugkasten
zur Erstellung
passgenauer
Beratungsangebote





Handlungshilfe für KMU – Bsp. Prototyp Checkliste (Auszug)

Checkliste: Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK

Sie haben schon viel über die Digitalisierung im Handwerk gehört und fragen sich nun, wo und wie Sie anfangen können? Oder sind Sie schon mittendrin und suchen nach einer Orientierungshilfe für Ihre nächsten Schritte? Willkommen beim Digitalisierungs-Canvas für das Handwerk! Mit dem Digitalisierungs-Canvas zeigen wir Ihnen, wie Sie vorgehen können. Die folgende Checkliste führt Sie durch alle wichtigen Bereiche Ihres Betriebs und gibt Ihnen konkrete Hinweise für Ihre nächsten Schritte.

Was „digitale Transformation“ eigentlich heißt

Digitaler Wandel, das meint nicht nur den sprechenden Kühlschrank oder den Roboter im Lager. Auch und gerade im Handwerk ist die digitale Technologie nur eine Seite der Medaille. In Betrieben sind auch immer Menschen. So modern Ihre Technologien auch sein mögen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mitziehen, wird es nichts mit dem Fortschritt, Einsparungen oder Erleichterungen.

Ich zeige Ihnen auf den nächsten Seiten, wie Sie die digitale Transformation in Ihrem Betrieb angehen können...



Handlungsfelder der digitalen Transformation

Was es also braucht, um den eigenen Betrieb erfolgreich ins Digitale zu bringen, ist ein Blick für die Technik und die Menschen. Mit dem Digitalisierungs-Canvas können Sie einen umfassenden Blick auf Ihren Betrieb werfen. In den acht Handlungsfeldern finden Sie sowohl soziale als auch technologische Aspekte.



Wo Sie anfangen können

Mit dem Digitalisierungs-Canvas für das Handwerk stellen wir Ihnen eine Art „Landkarte“ zur Verfügung, mit der Sie sich besser im „Digitalisierungs-Dschungel“ orientieren können. Die acht Handlungsfelder beruhen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und aktuellen Studien zur digitalen Transformation.



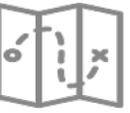
Die eine optimale und für alle Betriebe richtige Vorgehensweise gibt es nicht. Jeder Betrieb, jede Unternehmerin und jeder Unternehmer muss seinen eigenen, passenden Weg finden. Der Digitalisierungs-Canvas zeigt dabei die wesentlichen Anforderungen auf. Wie Sie die einzelnen Handlungsfelder konkret bearbeiten, bleibt Ihnen überlassen.

In den folgenden Checklisten sind zahlreiche Hinweise enthalten – sehen Sie diese als Impulse, nicht als Pflichtprogramm! Lassen Sie sich davon inspirieren und prüfen Sie, ob das eine oder andere nicht auch etwas für Ihren Betrieb wäre.

Wie es im Lehrbuch steht

Die klassische Vorgehensweise in der Entwicklung von Unternehmen ist es, rational vorzugehen: Sie formulieren eine Strategie (Digitalstrategie), erstellen eine Ist-Analyse (Daten), gleichen diese mit einem definierten Soll-Zustand (Angebot) ab und dann überlegen Sie, wie all das Geplante in Ihrem Betrieb umgesetzt werden kann (Führen, Kompetenzen, Organisation, Prozesse) und welche notwendigen Werkzeuge (Technologien) Sie dafür benötigen. Hand aufs Herz – machen Sie das wirklich so?





Handlungshilfe für KMU – Bsp. Prototyp Checkliste (Auszug)

Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK

Struktur-
Werkstatt
Unternehmen digital gestalten

Organisation

Umsetzung: Wie können Sie all das umsetzen?

vorhanden notwendig

- Verantwortliche für Aufgaben, Digitalisierungsprojekte und gesetzte Ziele benennen

(z.B. Hauptverantwortliche, koordinierende Stelle, Arbeitskreise, Teams, Projektleitungen)

- digitale Transformation systematisch umsetzen

(z.B. Projektplanung, „Veränderungs-Landkarte“, Digitalisierungs-Canvas)

- optimales Vorgehen testen und erfolgreiche Ansätze fortführen, standardisieren und kontinuierlich verbessern

(z.B. Manöverkritik, Lessons Learned, Best Practices)

- alle MitarbeiterInnen einbeziehen und zur Leitung von (Teil-) Projekten ermuntern

- Widerstände, Hemmnisse und Hürden der Vergangenheit als Chance nutzen und gemeinsam Lösungen erarbeiten

- Wissen und Erfahrungen aller Mitarbeitenden einbringen

Agiles Vorgehen: Wie kann Ihr Betrieb flexibler werden?

vorhanden notwendig

- Neuerung mit Pilotprojekten „ausprobieren“, um Risiken gering zu halten

- früh in Entwicklung neuer Produkte/Leistungen Meinungen von KundInnen einbeziehen

- schnelles Ausprobieren neuer Ideen ermöglichen

Welche agilen Methoden können für Ihren Betrieb in Frage kommen?

- Empowerment (z.B. Holokratie, autonome/ selbstorganisierte Teams)

- agiles Projektmanagement (z.B. Scrum, Kanban)

- Kreativitätstechniken (z.B. Design Thinking, Lego Serious Play)

- agile Produktentwicklung (z.B. Lean Management, Innovationsmanagement, Rapid Prototyping)

- agile Entscheidungsfindung (z.B. Partizipation, Effectuation)

- New Work-Ansätze nutzen (z.B. Selbstverwirklichung, Coworking-Spaces, Homeoffice, Kooperation)



Handlungshilfe für KMU – Bsp. Prototyp Checkliste (Auszug)

Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK 

Organisation

Umsetzung: Wie können Sie all das umsetzen?

- Verantwortliche für Aufgaben, Digitalisierungsprojekte und gesetzte Ziele benennen
(z.B. Hauptverantwortliche, koordinierende Stelle, Arbeitskreise, Teams, Projektleitungen)
- digitale Transformation systematisch umsetzen
(z.B. Projektplanung „Veränderungs-Landkarte“, Digitalisierungs-Canvas)
- optimales Vorgehen testen und erfolgreiche Ansätze fortführen, standardisieren und kontinuierlich verbessern
(z.B. Manöverkritik, Lessons Learned, Best Practices)
- alle MitarbeiterInnen einbeziehen und zur Leitung von (Teil-)Projekten ermuntern
- Widerstände, Hemmnisse und Hürden der Vergangenheit als Chance nutzen und gemeinsam Lösungen erarbeiten
- Wissen und Erfahrungen aller Mitarbeitenden einbringen

Agiles Vorgehen: Wie kann Ihr Betrieb flexibler werden?

- Neuerung mit Pilotprojekten „ausprobieren“, um Risiken gering zu halten
- früh in Entwicklung neuer Produkte/Leistungen Meinungen von KundInnen einbeziehen
- schnelles Ausprobieren neuer Ideen ermöglichen
- Fehler als Chancen wahrnehmen und gemeinsam daraus lernen
- Risikobereitschaft erhöhen
(z.B. Pilotprojekte, Prototypen)
- kontinuierliche Verbesserung fördern, Gewesenes würdigen, nach vorn schauen
- agile Methoden auf Eignung für betriebliche Anwendung prüfen

Mobiles Arbeiten: Wie können Sie in Ihrem Betrieb mobiler arbeiten?

- Möglichkeiten zum flexiblen und mobilen Arbeiten bieten
(z.B. Homeoffice, Gleitzeit, mobile Endgeräte)
- Grundsätze mobilen Arbeitens abstimmen und schriftlich fixieren
- verschiedene Arbeitszeitmodelle anbieten
(z.B. Teilzeitmodelle, Gleitzeit, Job-Sharing, Vertrauensarbeitszeit, Mitarbeit auf Abruf)
- Arbeitsbereiche räumlich öffnen
(z.B. mit Ruhe-, Kreativitäts- und Austauschzonen)
- mobile Endgeräte mit Dokumentations- und Erfassungsfunktionen für Außen dienstlichkeiten zur Verfügung stellen
(z.B. Routenplanung, Auftragsannahme, Produktpräsentation, Zelterfassung, interne und externe Kommunikation)

Anderes (Freitext):

Welche agilen Methoden können für Ihren Betrieb in Frage kommen?

- Empowerment (z.B. Holokratie, autonome/ selbstorganisierte Teams)
- agiles Projektmanagement (z.B. Scrum, Kanban)
- Kreativitätstechniken (z.B. Design Thinking, Lego Serious Play)
- agile Produktentwicklung (z.B. Lean Management, Innovationsmanagement, Rapid Prototyping)
- agile Entscheidungsfindung (z.B. Partizipation, Effectuation)
- New Work-Ansätze nutzen (z.B. Selbstverwirklichung, Coworking-Spaces, Homeoffice, Kooperation)

Agile Methoden in Ihrem Betrieb:

Agiles Vorgehen:

Mobiles Arbeiten:

Umsetzung:

Anderes (Freitext):

Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK 

Ihre Themen in „Organisation“

... was Sie haben **...was Sie brauchen**

Umsetzung:

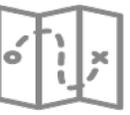
Agiles Vorgehen:

Mobiles Arbeiten:

Anderes (Freitext):

Zum Canvas...

Dr. Franziska Kümmerling | www.struktur-werkstatt.de | Checkliste 3/2023 IST-SOLL-Abgleich



Handlungshilfe für KMU – Bsp. Prototyp Checkliste (Auszug)

Struktur-Werkstatt Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK ... was Sie haben

Unternehmen: Beteiligte: Datum:

Digitalstrategie

Daten

Digitales Angebot

Digitales Führen

Digitale Kompetenzen

Digitale Organisation

Digitale Technologien

Digitale Prozesse

Anzahl Beschäftigte: Gründungsjahr: Gewerk: Bundesland: © Franziska Kummerling 2023

Struktur-Werkstatt Digitalisierungs-Canvas für das HANDWERK ... was Sie brauchen

Unternehmen: Beteiligte: Datum:

Digitalstrategie

Daten

Digitales Angebot

Digitales Führen

Digitale Kompetenzen

Digitale Organisation

Digitale Technologien

Digitale Prozesse

Anzahl Beschäftigte: Gründungsjahr: Gewerk: Bundesland: © Franziska Kummerling 2023

Vielen Dank!



Die animierte Präsentation mit Tonspur können Sie sich gern [hier](#) als Video anschauen.
(Anmeldung in Dropbox nicht notwendig.)

Credits:

- in KMU/Mittelstand gibt es einen „erheblichen Digitalisierungsrückstand im Vergleich zu den (internationalen) Wettbewerbern“ (Papen et al. 2021, V)
- Digitalisierungsindex nach Kategorien und Unternehmensgröße (BMWK 2022, 15)
- Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 70; eigene Darst.)
- Sonst: eigene Darst.

Kontakt

Franziska Kümmerling

Tel.: 0171 32 40 881

franziska.kuemmerling@t-online.de

Digitalisierungs-Canvas



Unternehmen: _____ Beteiligte: _____ Datum: _____

Digitalstrategie



Was wollen wir erreichen?
Wie machen wir das?
Was passiert im Umfeld?
Wie können wir das finanzieren?

Struktur-Werkstatt
Unternehmen digital gestalten

Planung
Marktbeobachtung/Kooperationen
Investitionen/Finanzen

Daten



Was wollen unsere KundInnen?
Wie gut sind unsere Daten?

Kundenbedarfe
Datenqualität

Digitales Angebot



Wie erreichen wir unsere KundInnen?
Womit können wir verdienen?

Kundenkommunikation
Digitales Geschäftsmodell

Digitales Führen



Was kann ich als Führungskraft tun?
Wie nehme ich meine MitarbeiterInnen mit auf die Reise?
Wie tauschen wir uns aus?

Führungskräfte/Mitarbeitende
Interne Kommunikation

Digitale Kompetenzen



Wie können wir Kompetenzen heben und sichern?
Wie können wir Kompetenzen aufbauen?

Kompetenzbestand
Kompetenzaufbau

Digitale Organisation



Wie setzen wir das alles um?
Wie können wir flexibler werden?
Wie können wir mobiler arbeiten?

Umsetzung
agiles Vorgehen
mobiles Arbeiten

Digitale Technologien



Welche Programme und Technologien brauchen wir?
Welche technische Infrastruktur ist wichtig?
Wie können wir unsere IT schützen?

Anwendungen/Technologien
IT-Infrastruktur
IT-Sicherheit

Digitale Prozesse



Welche Aufgaben und Abläufe sind für uns wichtig?
Wie können wir diese steuern?
Wie können wir Digitales in der Erstellung unserer Produkte/Leistungen nutzen?

Prozessdigitalisierung
Managementsysteme
Produkterstellung