

# «Herausforderung Digitalisierung aus Sicht Verwaltungsrat»

„Das einzig Beständige ist der Wandel –  
Erfahrungsbericht aus 45 Jahren  
Forschung, Lehre und Praxis“

Prof. em. Dr. Norbert Thom  
Prof. h.c. Dr. h.c. mult.  
Universität Bern

Bern, den 30. August 2018

# Lange Beschäftigung mit den Auswirkungen der Informationstechnologie auf Betriebe (Büros und Fabriken)

## Beispiele:

### **Bürokommunikation erfolgreich einführen. Ein Leitfaden.**

Autoren: Peter Röthig, Günter Peters, Norbert Thom. Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1987

### **Betreuung von Doktorarbeiten/Masterarbeiten (bis 2017)**

### **Verfassen von Vorworten/Geleitworten für Fachbücher anderer Autoren**

# Die drei Erfahrungsbereiche

## 1. Forschung

- Innovationsmanagement (Diss. 1976)
- Personalentwicklung (Habilitation 1984)
- Management des Wandels (Changemanagement) – seit den 90er Jahren

## 2. Lehre

Insbesondere in der Executive-Weiterbildung:

- Bern-Rochester (MBA und VR-CAS);
- Public Management (KPM);
- Management im Gesundheitswesen (MiG)

## Die drei Erfahrungsbereiche (2)

### 3. Praxis

Intensive VR-Erfahrungen in Industriebetrieben :

- WIFAG-Polytype AG (11 Jahre);
- REHAU-Gruppe (5 Jahre);
- Ypsomed Holding AG (13 Jahre)

# THESE

*Heute ist kein Referat über IT/Digitalisierung im technischen Sinne.  
Vielmehr: Grundlagen der **Managementlehre** aus den letzten  
Jahrzehnten.*

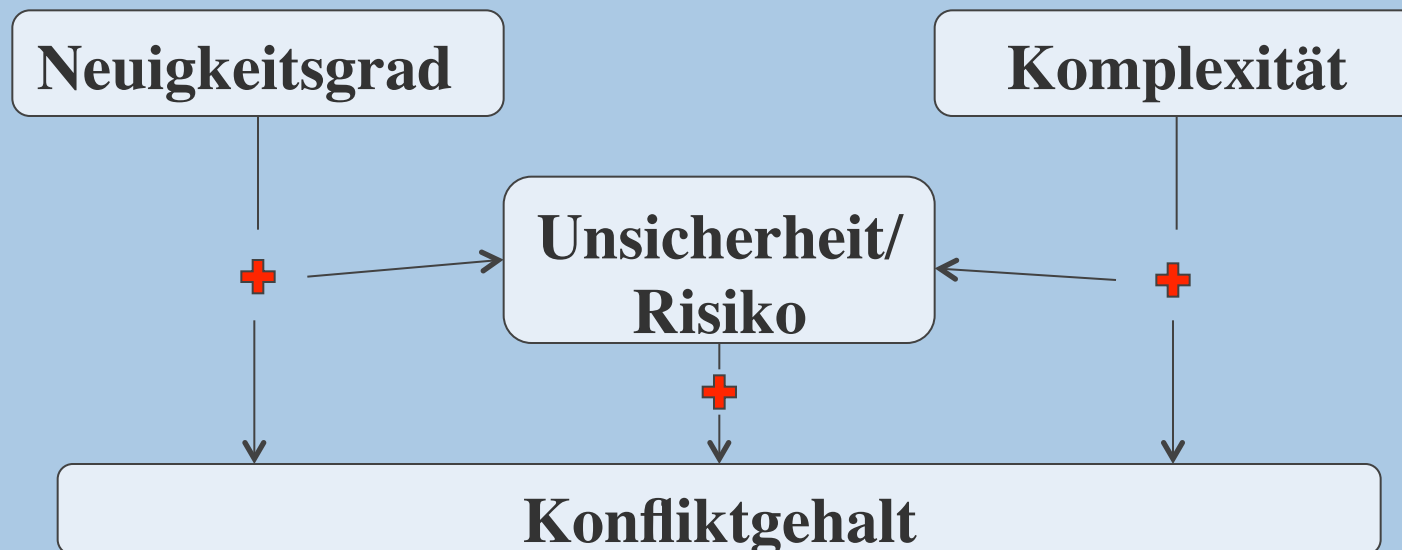
## **Digitalisierung braucht:**

- ❖ **Innovationsmanagement**
- ❖ **Change Management**
- ❖ **Personalmanagement**

# Die Digitalisierung ist eine Innovation

Man spricht auch von der 4. industriellen Revolution („Industrie 4.0“).

Der **Neuigkeitsgrad** hängt von der Branche ab, entsprechend auch die **Komplexität** und das **Risiko**. Ohne **Konflikt** wird es nicht gehen.



## Mit der Digitalisierung sind alle **Innovationsarten** betroffen

Hersteller von IT-Produkten und Robotern

→ **Produkt** innovationen

Betriebe, die ihre Geschäftsprozesse vom Büro bis zur Fabrik erneuern müssen

→ **Verfahrens** innovationen

Alle Unternehmen/Verwaltungen etc. müssen ihre Mitarbeitenden qualifizieren (neue Kompetenzen vermitteln) und das Personalmanagement erneuern

→ **Sozial** innovationen

# Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele

## **Produkt** innovation

Erneuerungen in den  
absatzfähigen  
(marktbezogenen)  
Leistungen von  
Unternehmen

- **Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit** sichern
- **Ertragskraft/Gewinn** sowie
- **Marktanteil** verbessern  
(Neukunden gewinnen)
- **Kundenstamm** erhalten
- **Prestige/Image** erhöhen
- **Unternehmenswert** steigern
- **Unabhängigkeit** erhalten
- Neue **Arbeitsplätze** schaffen



## Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele (2)

### *Verfahrens/Prozessinnovation*

Erneuerungen in den  
Leistungserstellungs-  
prozessen innerhalb  
des Unternehmens

- **Produktivität** steigern
- **Gewinnmöglichkeiten** verbessern
- **Rohstoff/Energie** einsparen
- **Kundenstamm** erhalten
- **Sicherheit** erhöhen (vom Unfallschutz bis zur Arbeitsplatzsicherheit)
- **Umweltschäden** vermeiden

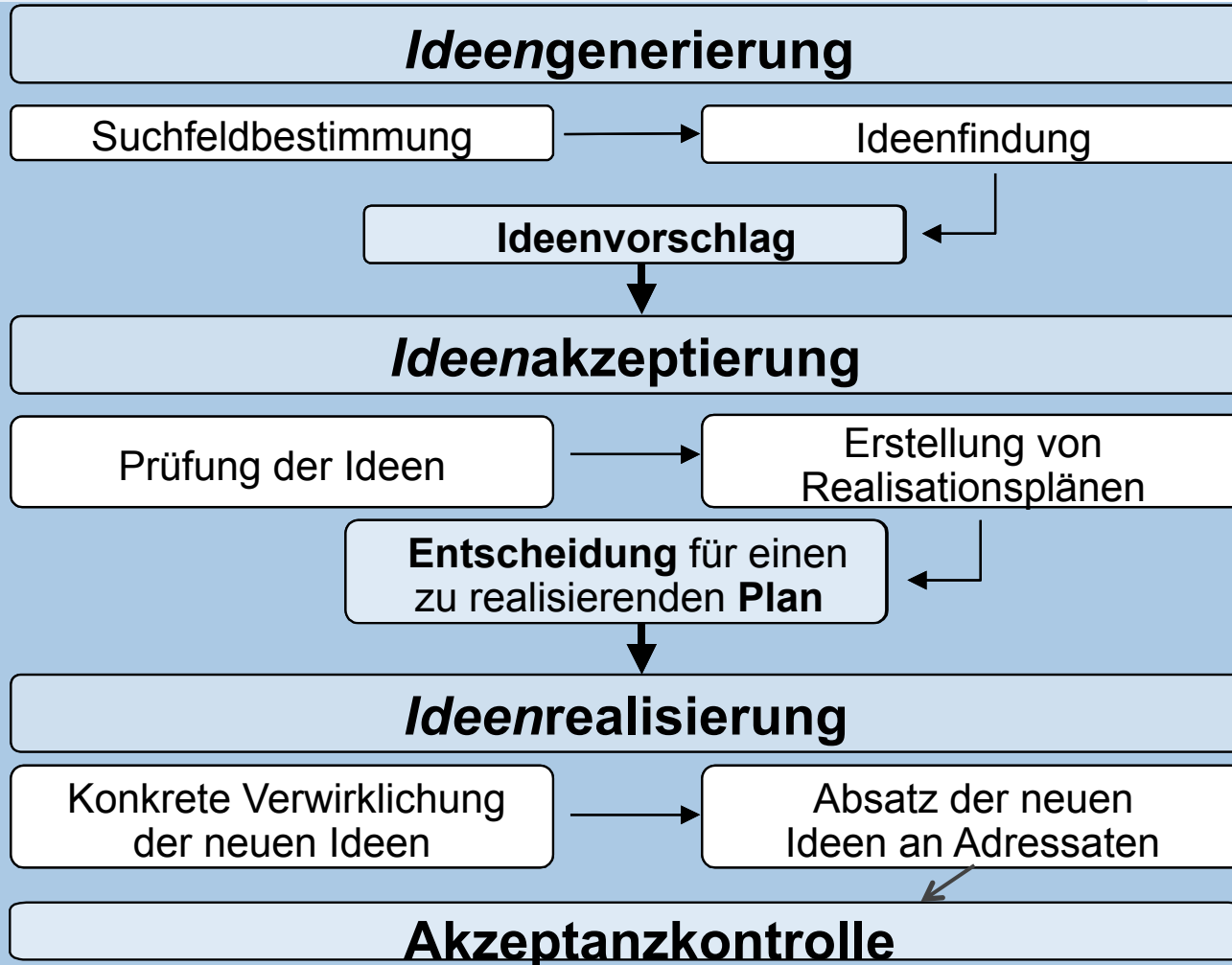
## Innovationsarten und durch Innovation angestrebte Ziele (3)

### *Sozial* innovation

Neuerungen im  
Humanbereich (z.B.  
neue Salär-,  
Arbeitszeit- und  
Personalentwicklungssysteme)

- **Attraktivität** am externen und internen Arbeitsmarkt erhöhen
- **Identifikation** der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten und Zielen vergrössern
- **Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt** und externen Bildungseinrichtungen reduzieren
- **Soziale Verantwortung** übernehmen

Im gesamten **Innovationsprozess** werden sehr unterschiedliche **Talente** gebraucht  
(zugleich eine Verbindung zum Talentmanagement und zur Personalentwicklung)



Die Digitalisierung bedarf eines **integrierten Innovationsmanagements**.

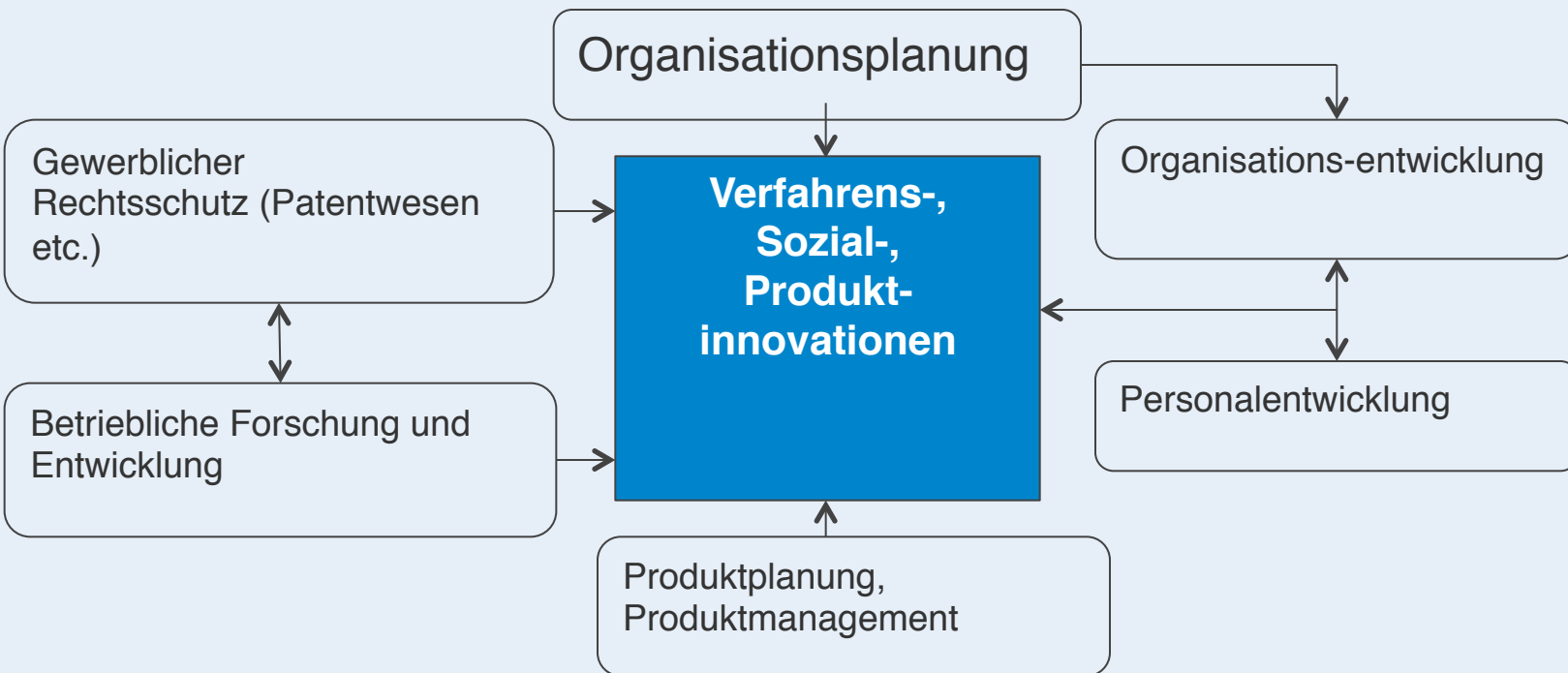
Ein **ganzheitlicher Ansatz** ist für nachhaltigen Erfolg notwendig.



Es gibt zahlreiche **Innovationsinstrumente**, die für die Digitalisierung von Nutzen sein können

**Innovationsinstrumenten-Mix**

**Wertgestaltung und Nutzwertanalyse als generelle Analyseinstrumente aller Innovationsprozesse**



**IM**

**Qualitätszirkel**

**Kreativitätstechniken**

**Projektmanagement als generelles Planungs- und Steuerungsinstrument für den Einsatz aller Innovationsinstrumente**

# Für die Digitalisierung braucht es die Erkenntnisse aus dem **Change Management**

Der Bezugsrahmen ermöglicht die

**Ausserbetriebliche Bedingungsgrössen** (betriebliches Umsystem)

**Aktionsparameter des Managements / Strategien**

**Betriebliche**  
Bedingungsgrössen

**Personelle**  
Bedingungsgrössen

**Kultur**

**Kernprozesse**

**Strukturen**

**Auslösende Krisenarten**

**Liquiditätskrise**

**Erfolgskrise**

**Strategische Krise**

**Formen eines Managements des Wandels**

Handlungsfreiheit des Topmanagements/Dominanz ökonomischer Ziele

Partizipation der System-Mitglieder/zusätzliche Berücksichtigung sozialer Ziele

**Radikaler Wandel**

Business Reengineering

**Evolutionärer Wandel**

Organisationsentwicklung

**Wandlungsunterstützendes Personalmanagement:** Bsp. Personalmassnahmen

*Abbau*

*Erhaltung*

*Entwicklung*

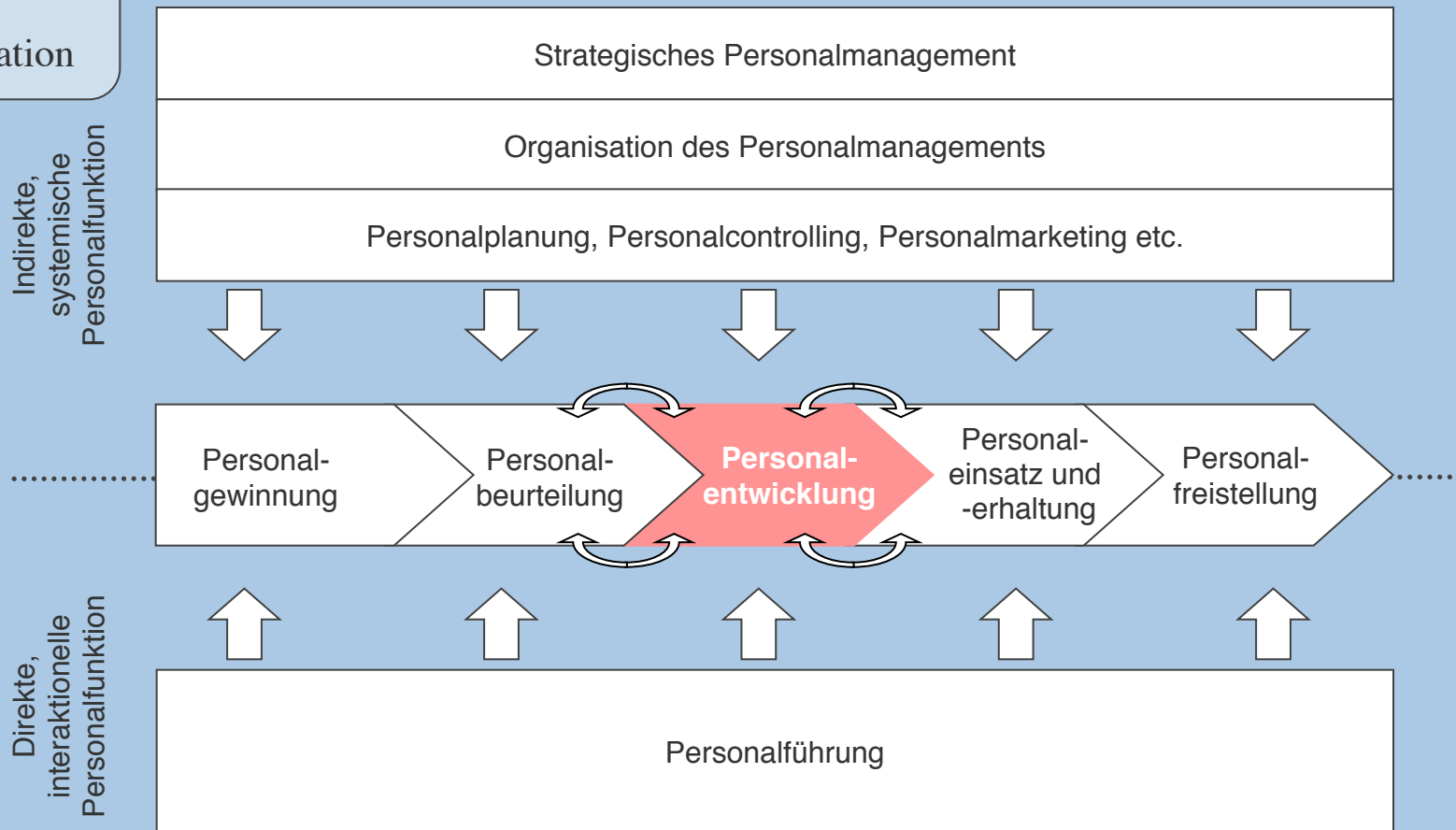
# Aus den **Erfahrungen** von rund 100 Projekten im **Change Management** lernen

- Die Überzeugung der **Dringlichkeit** erreichen.
- Eine mächtige Veränderungs**koalition** bilden.
- **Zwischenerfolge** feiern; **erste Erfolge früh** erreichen.
- Den **Sieg nicht zu früh** verkünden; Gegner kommen aus dem Versteck.
- Der **kulturelle Wandel** ist das Schwierigste (5 - 10 Jahre?).
- Der kulturelle Wandel geht nur über ein konsequentes **Personalmanagement**.

Die Digitalisierung führt zu neuen **Berufsbildern**, deren Realisierung viel **Personalentwicklung** erfordert.

Das 3-Säulen-Modell hat sich bewährt.

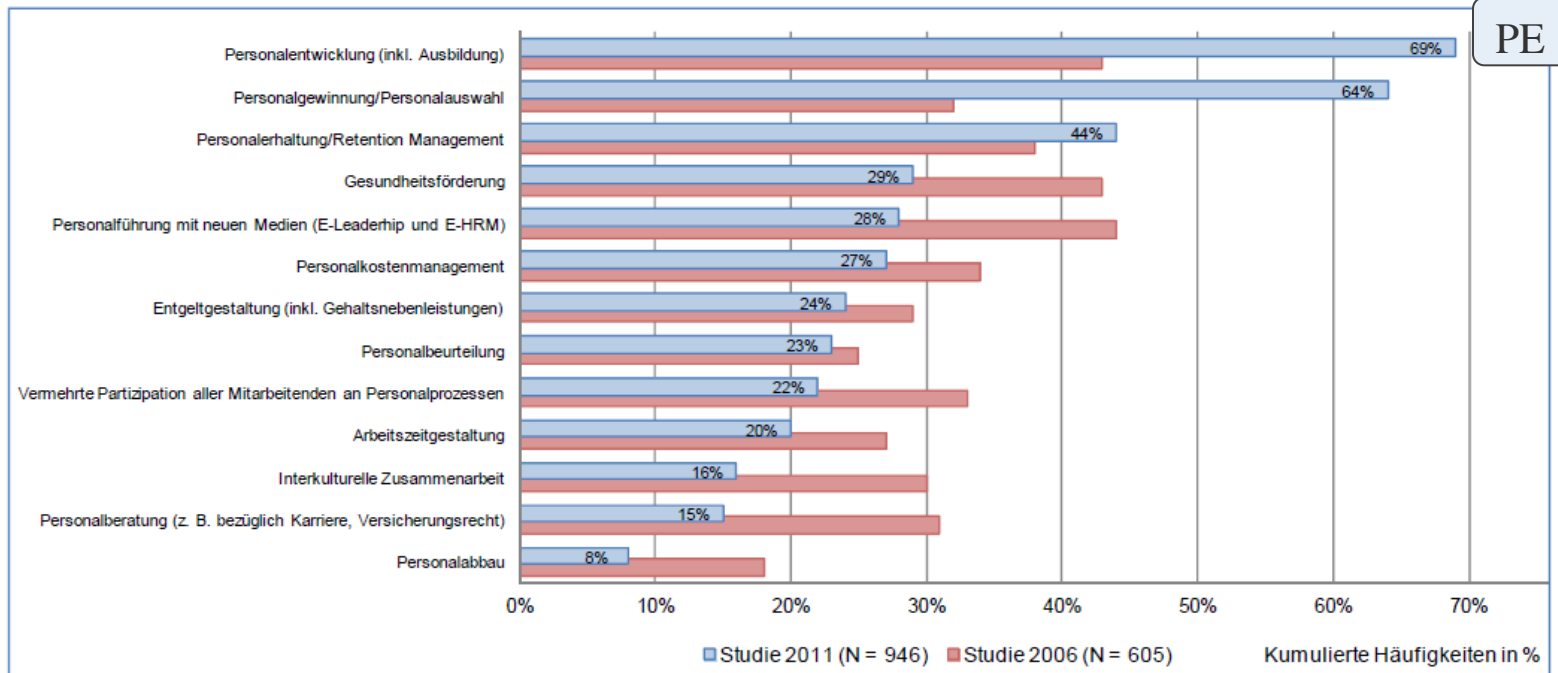
- ❖ Bildung
- ❖ Stellen
- ❖ Information





# Personalentwicklung ist die Königsdisziplin innerhalb des Personalmanagements. Das sagen auch die Praktiker.

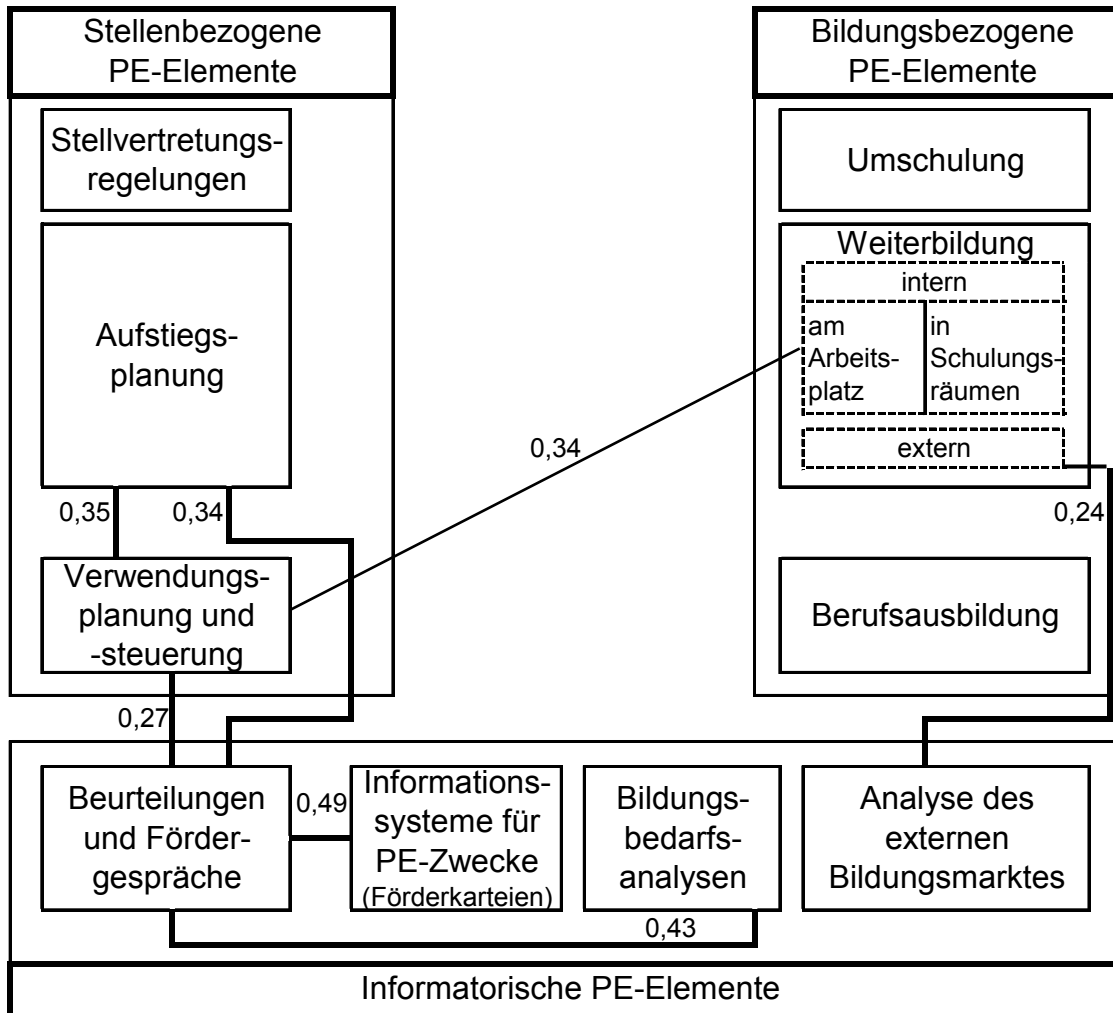
## Herausforderungen in der Personalarbeit – Vergleich zukünftige Herausforderungen im 2006 und aktuelle Herausforderung im 2011



Personalentwicklung (69 %), Personalgewinnung/Personalauswahl (64 %) und Personalerhaltung/Retention Management (44 %) stellen heute eine grössere Herausforderung dar als damals angenommen.

# PE-Konzept von Norbert Thom

- Ausgewählte empirische Erkenntnisse -



( vgl. Thom 1987: 214)

## Erfahrungen aus der **Personalentwicklung** (PE)

- Zahlreiche **Einzelmassnahmen** ergeben noch **kein integriertes** PE-Gesamtkonzept – abgestimmt auf die Unternehmensstrategie.
- Innerhalb eines Gesamtkonzeptes kann man temporäre **Schwerpunkte setzen** (z.B. Förderung der Digitalisierungskompetenz).
- **Neue Technologien** eröffnen neue Formen der bedarfsbedürfnisgerechten Wissens-/Kompetenzvermittlung (Digitalisierung in Teilbereichen der PE).

# FAZIT

- Der neue Hype der Digitalisierung soll **bewährte Erkenntnisse aus der Managementlehre nutzen.**
- Von herausragender Bedeutung sind hierbei:
  - **Innovationsmanagement**
  - **Change Management**
  - **Personalentwicklung**
- Alle 3 Konzepte bedürfen des Engagements der **obersten** Führungsebene.
- Ein guter Verwaltungsrat handelt wie ein „**Gestaltungsrat**“ – als unternehmerisches Oberleitungsorgan.

# Literaturhinweise

Thom, Norbert

**Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements**, 2. Aufl.,  
Königstein im Taunus 1980 (1. Aufl., Köln 1976, Dissertation)

Thom, Norbert

**Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung**,  
Stuttgart 1987 (basiert auf Habilitationsschrift, Köln 1984)

Thom, Norbert

**Management des Wandels.** Grundelemente für ein differenziertes und  
integriertes «Change Management». In: Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, Heft 3, S.  
201 – 214 (Nachdruck: 2012)