

Digital Age Management

Hon.-Prof. Dr. Hermann Sikora
CEO, Raiffeisen Software GmbH
hermann.sikora@r-software.at



Linz, 10.05.2023, voestalpine Stahlwelt

Bereit

für

eine kurze

Zeitreise?

„Computer-Einführung“ ... ~ 1960er
„EDV-Einführung“ ... ~ 1970er
„PC-Einführung“ ... ~ 1980er
„Internet-Einführung“ ... ~ 1990er



Management:
**Command
& Control**

„Digitalisierung“ ... ~ 2010er

Netzeffekte verändern Wirtschaft und Gesellschaft massiv
Energiebedarf steigt weltweit weiter *deutlich* an
Ecologic Behavior als Management-Aufgabe



Management:
**Weiter wie
bisher?
Impact?**

„*Biodigitalisierung*“ ... ~ 2030er+

Was lässt die IT mittlerweile (auch) bedrohlich wirken?

- die rasend schnelle Entwicklung
- das Allgegenwärtige, Querschnittliche
- das Weltumspannende
- Social Media & Desinformation
- die Macht der Nerd-Kultur
- Cyberwar, Hacker, Malware, ...
- Learning Machines, Artificial Intelligence

„Das Internet“ ist die „ultimative, universelle Weltmaschine“

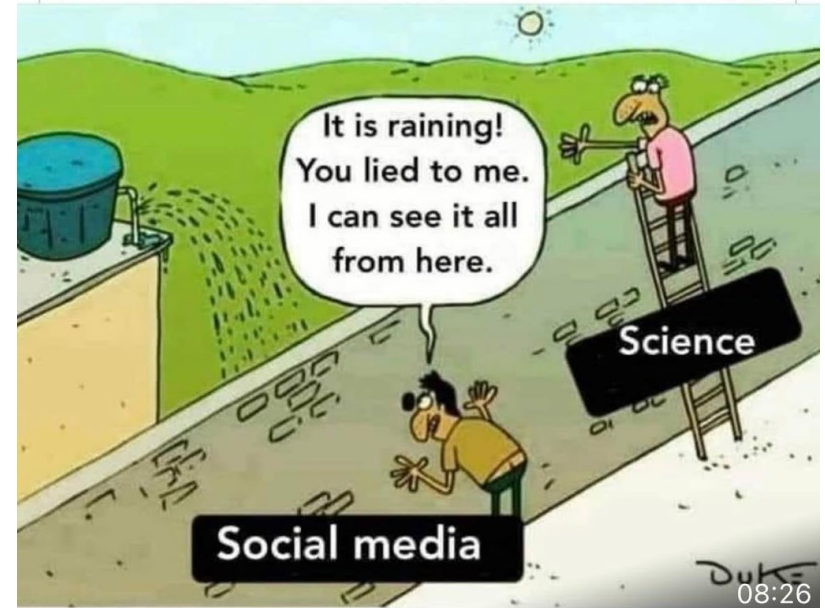


Soziale Medien sind radikal



Quelle/Copyright: Web/Clay Bennett

Perspective and vision matter.



Quelle/Copyright: Web/unbekannt

N
O
V
.
2
0
1
7



M
Ä
R
Z
2
0
1
8

„Digitalisierung“ = Prozess:

postindustrielle Informationsgesellschaft

digitale  Transformation

Digitale Gesellschaftsform

in Wirtschaft und Gesellschaft (Digitalität)

Digitale Transformation / Ökonomie bedeutet:

Schmerzpunkte überall

Industrie Der Maschinenbauer SMS aus Nordrhein-Westfalen hat jahrzehntelang weltweit Stahlwerke konstruiert. Jetzt bleiben die Aufträge aus. Das Unternehmen muss den Anschluss ans digitale Zeitalter finden. Wie soll das gehen?

Vor einem Jahr reisten acht Mitarbeiter des Maschinenbauers SMS von Düsseldorf nach Berlin, um zu lernen, wie Start-ups ticken. In einem Haus mit roten Backsteinwänden und bunter Lichterkette im Hof trafen sie ein Team von Eventure, einer Beratung, die Firmen beim digitalen Wandel hilft.

so ihr Hinweis, fragten sie das Mädchen nicht erst einmal, wo überhaupt sein Problem liege? Und warum behandelten sie ihre Kunden nicht genauso wie das Mädchen?

Bislang waren die Ingenieure von SMS bei der Entwicklung neuer Maschinen so vorgegangen: Sie überlegten, was ihre Kun-

Land brauchte Schienen und Stahlträger, es brauchte Fabriken, in denen sie hergestellt wurden.

Wenn irgendwo auf der Welt ein neues Stahlwerk entstand, lieferte Weltmarktführer SMS mit großer Wahrscheinlichkeit einen Teil der Walzwerke, Stranggießanlagen oder Schmiedepressen. Nicht irgend-

Betriebsleiter des Schmiedewerks und zwei seiner Kollegen. „Wir möchten Ihnen heute die mySMSgroup-Plattform vorstellen. Das wird der digitale Kanal zu unseren Kunden“, sagt Wagner. Mit dem Beamer wirft er eine Website an die Wand. an die

anhangen will“, sagt Franke.

Bei SMS träumen viele von der intelligenten Fabrik. Einem Werk also, in dem alle Anlagen miteinander verbunden sind und Algorithmen die Produktion steuern. Alexander Franke sagt: In der aktuellen

irruert. Da müsse sie erst mal nachhaken, die Frage habe noch niemand gestellt.

Die Verwandlung
ist auch darum so zäh, weil die Kunden sich mit Veränderungen schwertun.

Kurz darauf sitzen drei Männer mit verschränkten Armen und kurzärmeligen

Quelle: SPIEGEL, Ausgabe 40/2016

„Nerds & Geeks“
➔ Mainstream

Rollen- und Führungsmodelle für eine neue HR-Welt



Software for Banks.
SOFTWARE BY PUNKS.



Christoph
Software-Punk



Handlungsmuster digitaler Eroberer

- (1) Eroberer hat als Markt-Ziel „die Welt“, nicht (zunächst) „die Nische“
- (2) Bestehende Industrie ist erschüttert, Politik ist verunsichert / empört
- (3) Digitaler Eroberer und/oder das neue Geschäftsmodell setzen sich in der einen oder anderen Form durch



**Industrie 4.0! Bank 4.0!
Schule 4.0!**

**Organisation 3.0?
Management 2.0?**

**Experimentierfreude 1.0?
Offenheit 0.5?**

Es ist absurd,
anzunehmen, dass
klassische Management-
Methoden
im digitalen Zeitalter
ausreichend wirksam sind

Verstehen wir die „Mechanik der Digitalisierung“?

Thesen aus „Eine Welt wird Service“ (Bickel et al.)

Die Resilienz traditioneller Geschäftsmodelle gegen **Angriffe** sinkt:

- **Der Fokus auf klassische Synergien genügt nicht**
- Ohne Digital Enterprise Bus (DEB) kein Kundenerlebnis
- **Digitaltechnologien setzen trad. Marktgesetze außer Kraft**
- Human-to-Human dient vornehmlich dem Kaschieren von Qualitätsmängeln
- **Keine Automatisierung & kein mob. Zugang – keine Kunden**
- Der Kunde erlebt die Welt binär und will 100% Qualität
- Der Kunde rückt in den Mittelpunkt
- **Nachhaltigkeit durch Automatisierung und Digitalisierung**



**Klassische
Management-
methoden**



**„WELT-THEMEN“ der
Globalisierung:
Energie, Klima, Industrie 4.0,
Bevölkerungswachstum,
Religion, Demokratie,
Krieg & Terror, ...**

**Corporate Social Responsibility (CSR),
Sustainability, Resilience, ...**

**„Internet als
UNIVERSELLE
WELTMASCHINE“
=> Full Scope Digitalization**

FÜHRUNG

(Leitungshandeln)

```
graph TD; A[FÜHRUNG (Leitungshandeln)] --> B[MANAGEMENT]; A --> C[LEADERSHIP];
```

MANAGEMENT

im bestehenden
Geschäftsmodell
arbeiten

>> Optimierung

LEADERSHIP

am bestehenden
Geschäftsmodell
arbeiten

>> Transformation

Drei Dimensionen jeder Organisation

■ DIE SCHAUSEITE

- Außendarstellung => Achtung: **Greenwashing-Gefahr!**

■ DIE FORMALE SEITE

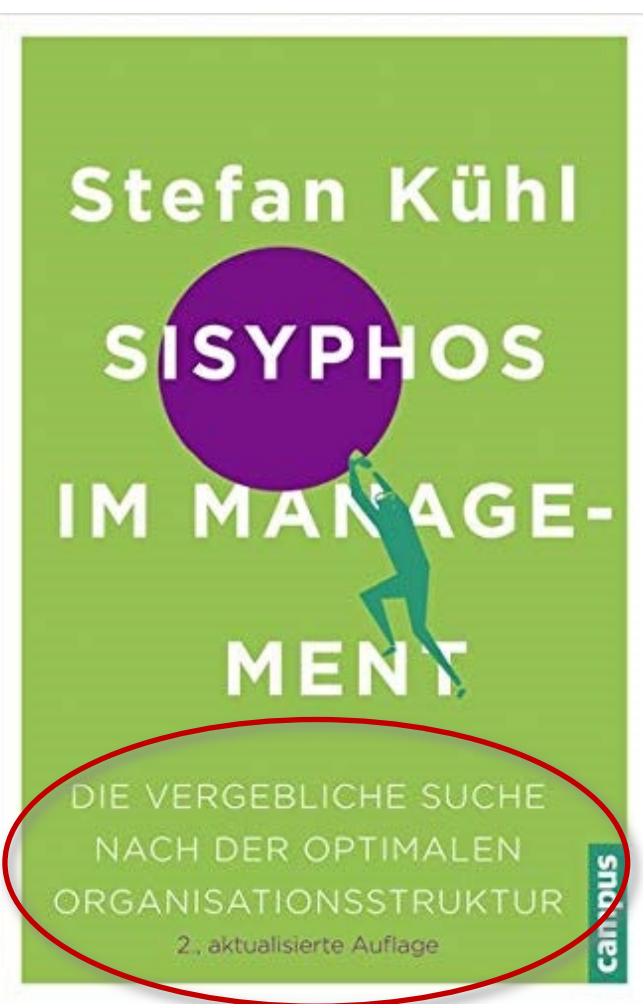
- Regelwerke, Vorgaben

=> Achtung: Gefahr des „organisatorischen Todes“
od. auch „**Fake Work-/Bullshit-Job-Gefahr**“ (nach David Graeber – umstritten, aber zum Nachdenken geeignet)

■ DIE INFORMELLE SEITE

- alltägliche Praxis mit allen ihren Routinen

=> „Platz der **messbaren Ergebnisse**“



Digitalisierung fordert Management massiv – welche Modelle haben welchen anderen Modellen „dienlich zu sein“?

Geschäftsmodell

Produktionsmodell

Strukturmodell

Kompetenzmodell

Führungsmodell

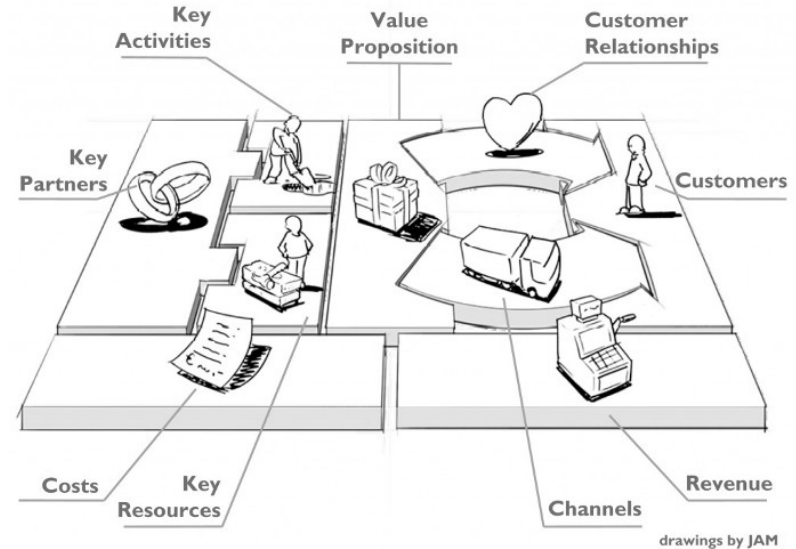


Bild : JAM Visual Thinking,
businessmodelgeneration.com



Software is eating the world.

Marc Andreessen

(2011)

 quotefancy

2
0
1
1



2
0
1
7

Software has eaten the world

Posted on [December 11, 2017](#) by [Ed Pearson](#) - *3 Minute Read*



FORBES > INNOVATION > AI

Software Ate The World, Now AI Is Eating Software

By Martijn van Attekum, Jie Mei and Tarry Singh

forbes.com,
Aug. 29th, 2019

2
0
1
9

DER SPIEGEL

Nr. 10
4.3.2023



Versicherungen
Welche Sie wirklich brauchen



FLEISCH-ERSATZ
Der Mann, der uns vegan machen will

MEDIZIN
Rettende Baby-OP im Mutterleib

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die neue Weltmacht

Wie **ChatGPT und Co.** unser Leben verändern

2
0
2
3



2
0
2
3

KI-generiertes Bild, der Prompt lautete (auf Englisch): »Büste, die in ihrem Kopf eine neue Cyberwelt bildet, der Hinterkopf und die Schultern bestehen vollständig aus Technologie, distanzierter Gesichtsausdruck, Kopf zur Kamera geneigt, detailliert minimalistisch, Farben orange, weiß und schwarz« DER SPIEGEL / Gestaltet mit Midjourney

Frisst Digitalisierung Management?

CIO = Career is over??



Die „Verantwortung für die Digitalisierung“ gilt mittlerweile vielen als anspruchsvollste Aufgabe in einem Unternehmen – *warum?*

Die „Verantwortung für die Digitalisierung“ gilt mittlerweile vielen als anspruchsvollste Aufgabe in einem Unternehmen – warum? (1 / 4)

- Betrifft **alle Bereiche/Funktionen/Strukturen des Unternehmens** – 24/7
 - Jede Aktion betrifft alle(s) intern und extern
 - „Kein Abtauchen oder Verstecken“ möglich:
Geschäftsmodell, Strukturmodell, Produktionsmodell, Führungsmodell
=> **Konflikte vorprogrammiert**

Die „Verantwortung für die Digitalisierung“ gilt mittlerweile vielen als anspruchsvollste Aufgabe in einem Unternehmen – warum? (2 / 4)

- Ist **fachlich** und **strategisch** herausfordernd
 - „Ständiger Neuigkeitsgrad“ der IT
 - => fachliche und mengenmäßige Komplexität
 - => Volatilität
 - => Schlagzahl innovativer Technologien und Anwendungen
 - Neben **IT-Kompetenz** ist auch **Fachkompetenz** aus den Anwendungsbereichen gefordert

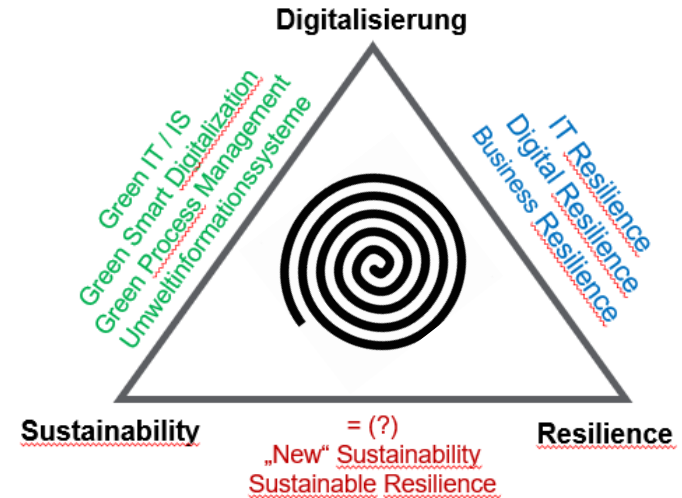
Die „Verantwortung für die Digitalisierung“ gilt mittlerweile vielen als anspruchsvollste Aufgabe in einem Unternehmen – warum? (3 / 4)

- Ist **operativ** herausfordernd
 - „Keine Gewöhnungszeit an Änderungen“ mehr
 - Einarbeitungszeiten immer kürzer
 - Extrem hohe Schlagzahl resultierender Anforderungen:
Jede(r) braucht „plötzlich alles sofort“
=> **„Reiz und Reaktion in (nahe) Echtzeit“ ist aber Fiktion**

Die „Verantwortung für die Digitalisierung“ gilt mittlerweile vielen als anspruchsvollste Aufgabe in einem Unternehmen – warum? (4 / 4)

■ Ist **führungsmäßig** herausfordernd

- New World of Work
- Agilität
- Generation Y & Z, Diversity
- Arbeitsmarkt, Demografie
- Sustainability



Quelle (Grafik): Prof. Dr. Barbara Krumay, Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Wirtschaftsinformatik – Information Engineering

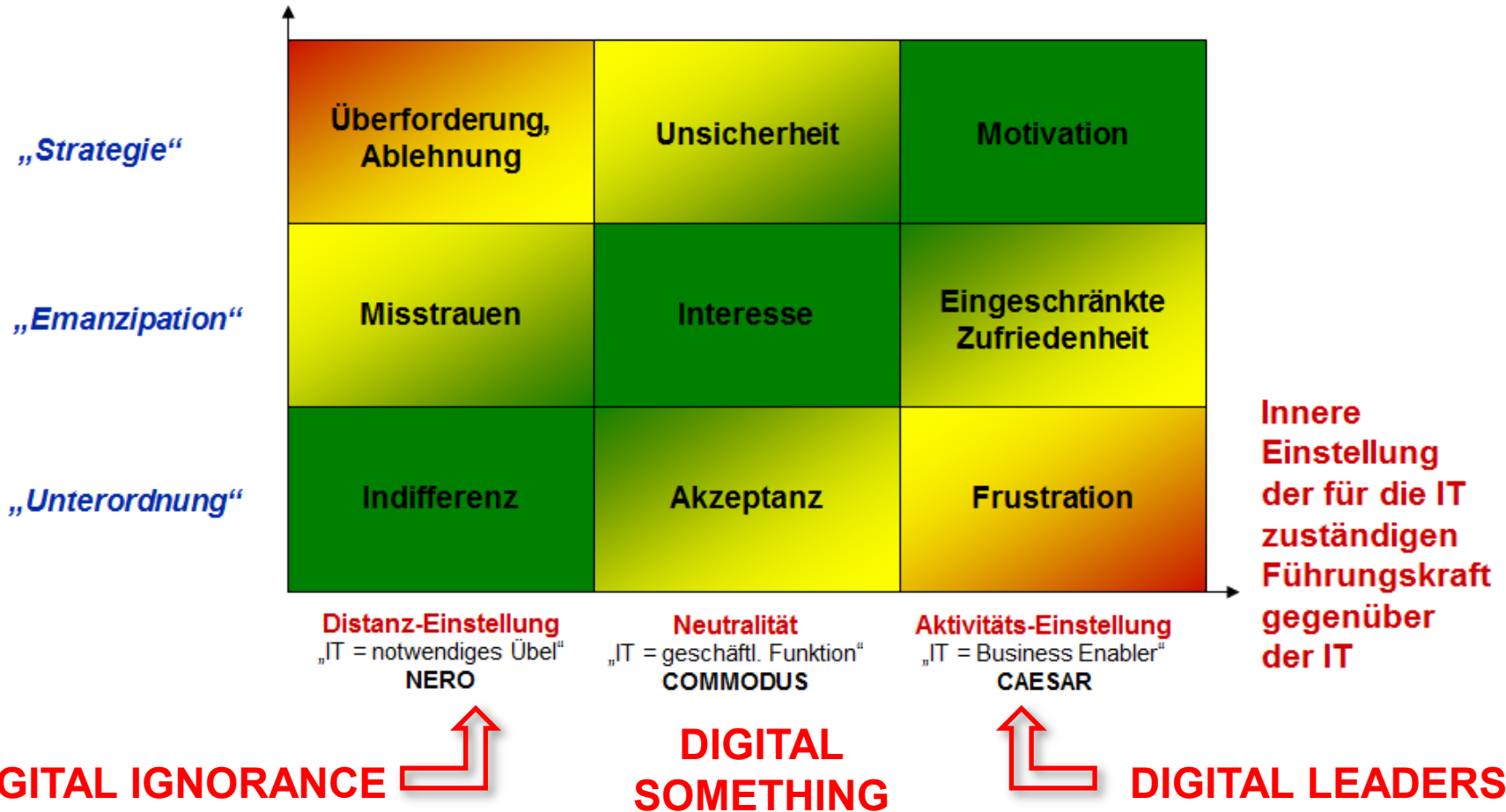
Existenzfaktor Informationstechnologie

**Die strategische Positionierung der IT
als Business Enabler ist von zentraler Wichtigkeit.**

**Unternehmenskulturelle Konflikte mit der
Positionierung anderer betrieblicher Organisations-
und Funktionseinheiten sind unausweichlich.**

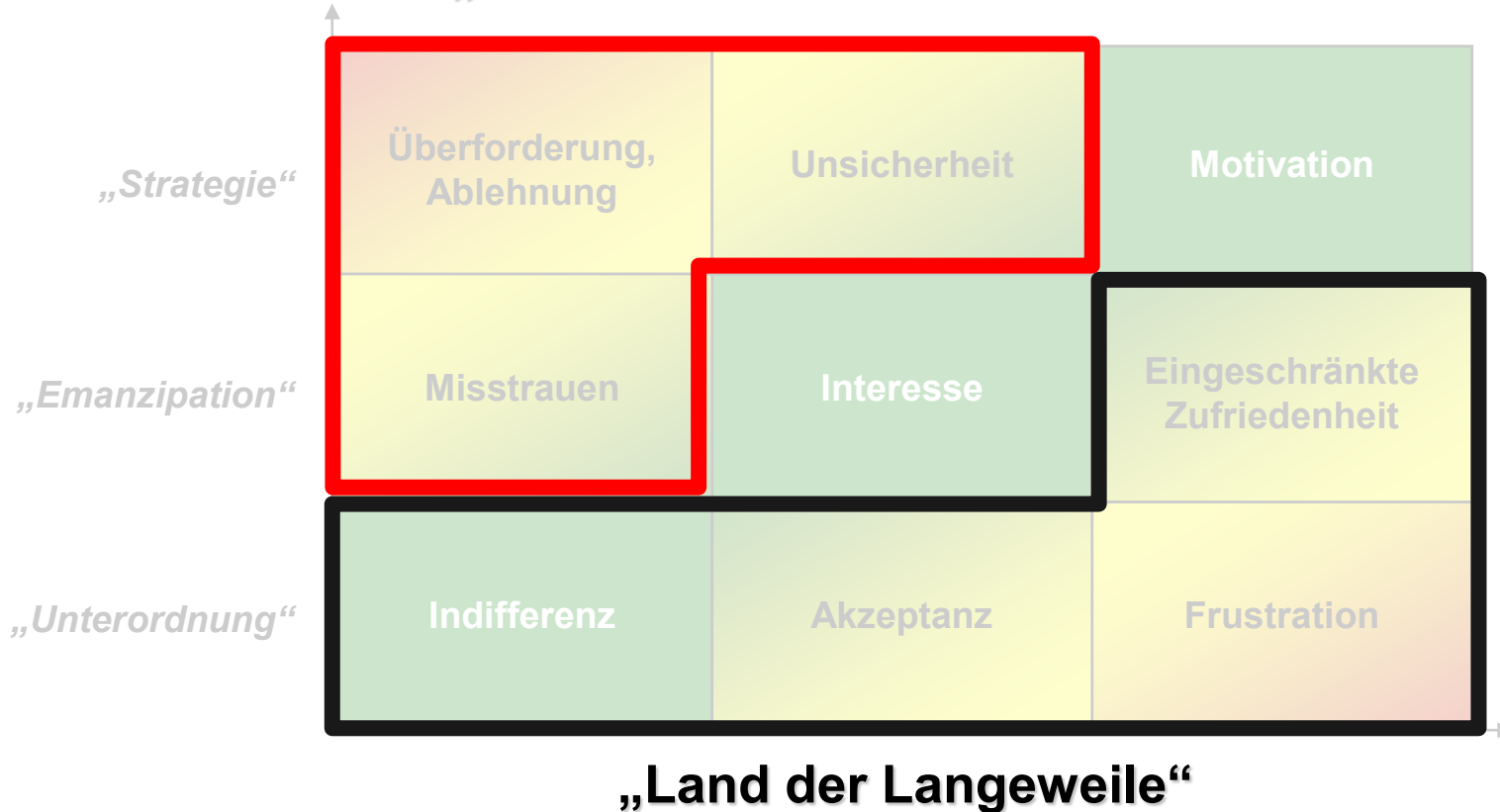
Positionierung der IT im Unternehmen

Konflikt-Portfolio (1/2)



Konflikt-Portfolio (2/2)

„Land der Gefahren“



CIO, CDO, IT-MANAGER, ... WOHER NEHMEN?



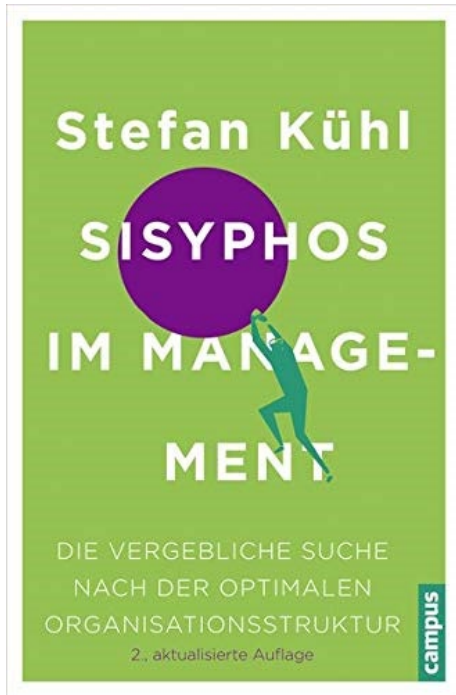
Die technologischen Fortschritte der IT in den letzten 20 Jahren waren so extrem, dass es **nicht ausreichend viele fachlich (IT) und methodisch entsprechend ausgewiesene Führungskräfte geben kann** (Generationswechsel, Demografie, Bildungswirtschaft). Die **IT-Fortschrittsgeschwindigkeit, -intensität und Wirkmächtigkeit** waren und sind schlicht „zu groß“.

Die relativ große Nachfrage nach IT-Consultancy für den C-Level ist eine logische Begleiterscheinung.

Führungskräfte brauchen Fähigkeit,

- zum tiefen **Verständnis** der „Mechanik“ der Digitalisierung
- zur **Identifikation** relevanter digitaler Netzeffekte
- zur **Beurteilung**, wie diese als digitale Hebel wirken
- zur **Etablierung** einer offenen Experimentierkultur
- zur **Entwicklung** neuer/adaptierter Geschäftsmodelle
auf der Basis dieser (potenziellen) Hebel

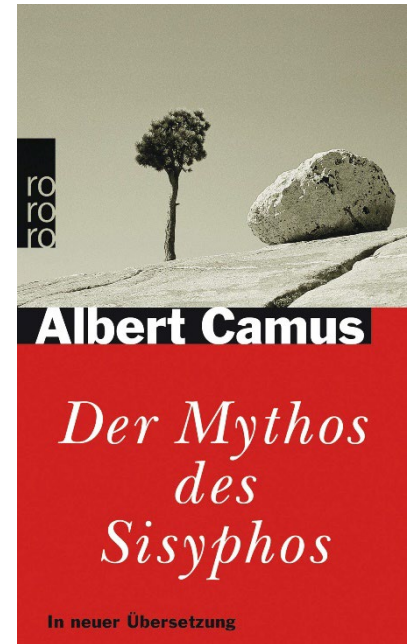
Die Suche nach der „optimalen Organisationsform“ endet nie ...




”

*Wir müssen uns
Sisyphos als einen
glücklichen Menschen
vorstellen.*

Albert Camus



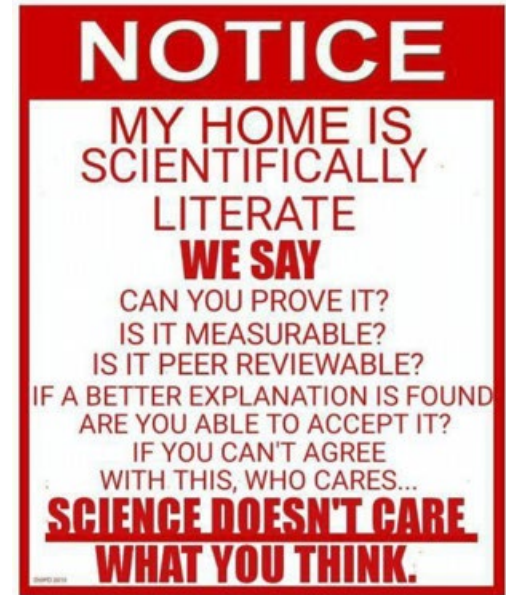
An aerial photograph of a vast blue ocean with white, frothy waves breaking across the surface. The water transitions from a deep blue in the lower right to a lighter, turquoise blue in the upper left. The waves are captured in motion, creating a dynamic and textured appearance.

Vielen Dank!



Please Note

- Images in this presentation are from Internet sources and are subject to copyright regulations/laws
- This presentation is also subject to copyright



Hinweis: Vortragsunterlage enthält themenbezogene Produktplatzierungen und Unternehmensnennungen, insbesondere bei Quellenangaben und Beispielen. Fehler und Änderungen vorbehalten. Jede Haftung ausgeschlossen. Alle Rechte, insbesondere Copyright, vorbehalten. Diese Unterlage darf ausschließlich für einzelne, private Zwecke, insbes. von Studierenden im Rahmen ihrer Ausbildung, verwendet werden. Die Verwendung von Inhalten ist bei ordnungsgemäßer und vollständiger Zitierung gestattet. Jede andere Nutzung, insbesondere die kommerzielle Nutzung ohne Genehmigung, ist strengstens untersagt. Im Zweifelsfall kontaktieren Sie uns bitte, wir helfen Ihnen gerne weiter.