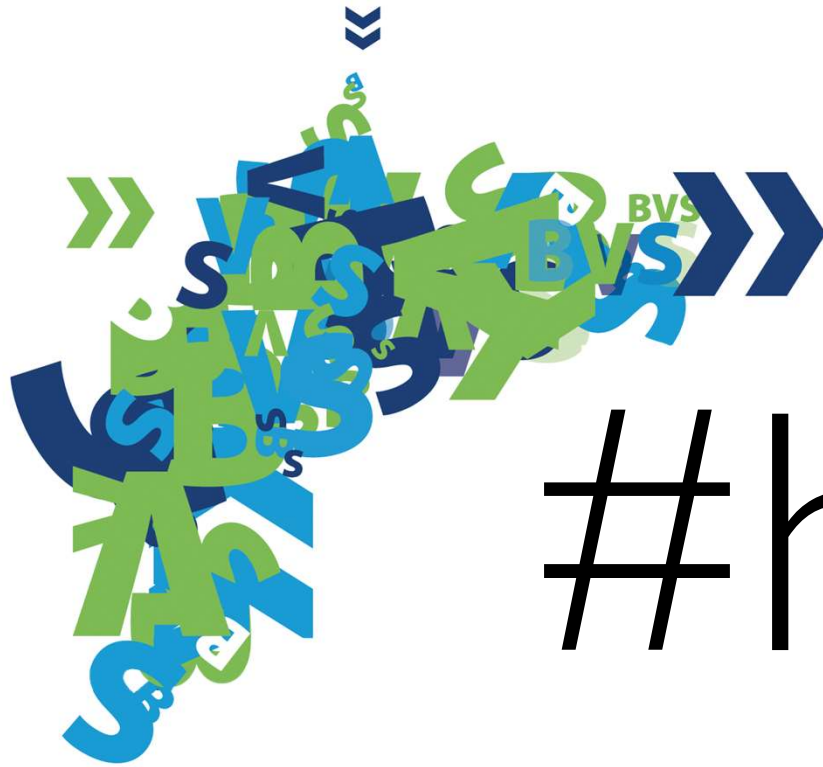




#hallo

Dr. Joël Krapf

Leiter Organisation, Skill & Resource Mgmt (Migros)

www.joel-krapf.com



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Seit über 10 Jahren beschäftigt mich die Frage, wie Organisationen & Menschen in einer digitalen Welt erfolgreicher werden können





Digitale Unternehmenskultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Übersicht zum Modul

Kurseinheit	Inhalt	Lernziele
1. Kurseinheit (27.04.19)	Digitale Unternehmenskultur	Die zentralen Kernelemente einer «digitalen» Kultur kennen und auf die eigene Organisation übertragen können
2. Kurseinheit (30.04.19)	Digitales Mindset und digitale Kompetenzen	verstehen, was „digitales Mindset“ und „digitale Kompetenzen“ sind und wie dies aufgebaut werden kann
3. Kurseinheit (07.05.19)	Kulturentwicklung	verstehen, wie die Kultur einer Organisation für die digitalen Transformation entwickelt werden kann
4. Kurseinheit (14.05.19)	Change Management	den Wandel gestalten und dabei mögliche Widerstände und Konflikte begegnen können
5. Kurseinheit (21.05.19)	Anwendung auf die eigene Praxis	Das Gelernte üben und festigen
6. Kurseinheit (28.05.19)	Schlussprüfung (60 Minuten, open books)	



Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(30.04.2019)



- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/GG0CPVNJ>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 5205255

Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(07.05.2019)



- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/KHJWKFJJ>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 4290705

Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(14.05.2019)



- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/0FBBBD6L>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 4790250

Die Durchführung der übrigen Kurseinheiten ist digital
(21.05.2019)



- <https://lync.m-workplace.net/mgb.ch/meet/joel.krapf/29V6GHBN>
- [+41 58 571 00 11](tel:+41585710011)
- Konferenz-Nr. 8647038

Arbeitsauftrag für das Modul (Kurseinheit 5)

- Erarbeiten Sie einen Vorschlag, wie Sie Organisation und/oder Menschen «Ihres» Unternehmens für das digitale Zeitalter fit machen können
- Erarbeiten Sie eine kurze Präsentation für eine Kultur- oder Veränderungsinitiative in Ihrem Unternehmen.
- Präsentieren Sie Ihren Vorschlag der Klasse.
- Nutzen Sie die Fragen und Inputs der Klasse, um Ihren Vorschlag weiterzuentwickeln
- Weitere Details sind im Arbeitsauftrag enthalten



Informationen zur Schlussprüfung

- Zeit: 60'
- Open Book
- Ein Fallbeispiel, an dem die Inhalte der vier Kurseinheiten erarbeitet werden müssen. Unter anderem:
 - Den Veränderungsbedarfs aufgrund der digitalen Transformation feststellen können
 - Ein Zielbild zur digitalen Kultur und die Entwicklung zu diesem Zielbild erarbeiten können
 - Digitale Kompetenzen und Mindsets entwickeln können
 - Widerstände und Gegenstrategien aufzeigen können
 - Ein Change Konzept grob skizzieren können



Grundpfeiler des Moduls



Reflektieren und selber auf (eigene) Lösungen kommen



Theorien und Tools zur Unterstützung, nicht zum Selbstzweck



Anwenden auf die eigene Praxis



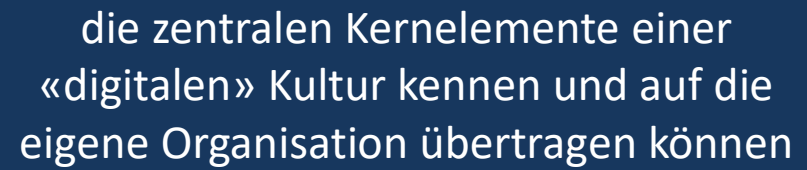
Bildungszentrum
BVS St.Gallen



die zentralen Kernelemente einer
«digitalen» Kultur kennen und auf die
eigene Organisation übertragen können

Schwerpunkt-Themen der 1. Kurseinheit

- Was ist die digitale Welt?
- Was ist Unternehmenskultur?
- Was ist digitale Unternehmenskultur?



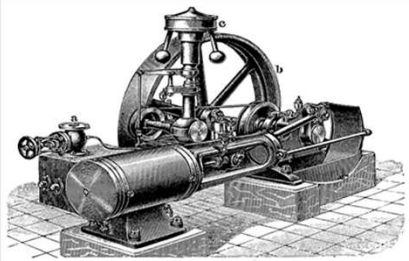
- Was ist die digitale Welt?
- Was ist Unternehmenskultur?
- Was ist digitale Unternehmenskultur?

Was ist für Sie „die“ digitale Welt?



Was ist die digitale Welt?

Überblick



Industrie 1.0
(Ende 18. Jahrhundert)

- Einführung von Wasser- und Dampfkraft
- Umbruch von Agrar- und Industriegesellschaft
- Mechanische Energie ersetzt handwerkliche Energie
- Dampfmaschinen, Eisenbahnen vereinfachen Logistik



Industrie 2.0
(Beginn 20. Jahrhundert)

- Einführung von (flächen-deckender) Elektrizität
- Hochindustrialisierung
- Angetrieben durch «Fordismus» und «Taylorismus»: Ausbau der Massenproduktion
- Autos, Lastwagen, Flugzeuge, Telefon vereinfachen Mobilität und Vernetzung



Industrie 3.0
(Mitte/Ende 20. Jahrhundert)

- Einführung von Computer (und Internet)
- Umbruch von Industrie- zu Informationsgesellschaft
- Computerunterstützte Massenproduktion
- Computer vereinfacht die Automatisierung und erhöht den Individualisierungsgrad

Digitalisierung



Industrie 4.0
(Beginn 21. Jahrhundert)

- Einführung von CPS, künstlicher Intelligenz, Machine Learning etc.
- Automatisierung selbst von kognitiv anspruchsvollen Tätigkeiten
- Maschinen und Algorithmen ermöglichen flächendeckende Automatisierung

Digitale Transformation

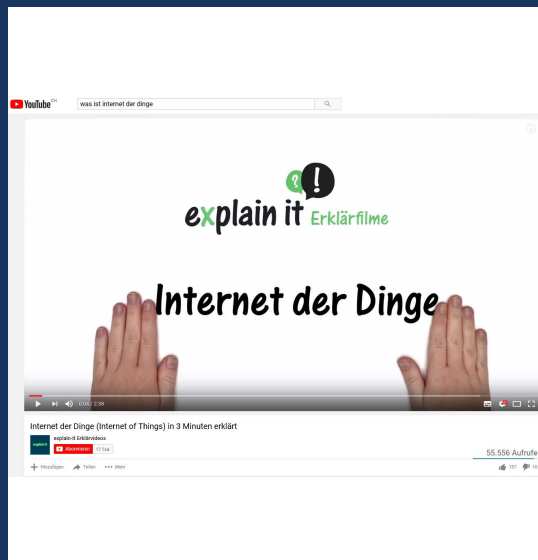


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Internet der Dinge



Was ist das?

→ Gegenstände aus dem Alltag werden mit dem Internet verbunden.

Was bringt das?

→ Die Geräte können (selbstständig) miteinander kommunizieren. Damit können Arbeitsabläufe automatisch ausgelöst und durchgeführt werden.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Automatische Nachbestellung von Lebensmittel durch den Kühlschrank, die nicht mehr an Lager sind.

Internet der Dinge in einem *kurzen Video* erklärt:
<https://www.youtube.com/watch?v=7qRCayXllpg>



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Cloud Computing



Was ist das?

→ Daten werden nicht mehr auf dem PC oder auf einem USB-Stick gespeichert, sondern direkt im Internet.

Was bringt das?

→ Dadurch sind die Daten überall und unabhängig vom Gerät verfügbar.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Die Fotos auf dem iPhone können in der Cloud gespeichert werden und dann bei der Tochter oder den Eltern auf dem PC gemeinsam angeschaut werden.

Cloud Computing in einem *kurzen Video* erklärt:
<https://www.youtube.com/watch?v=DxtOrse0kqk>

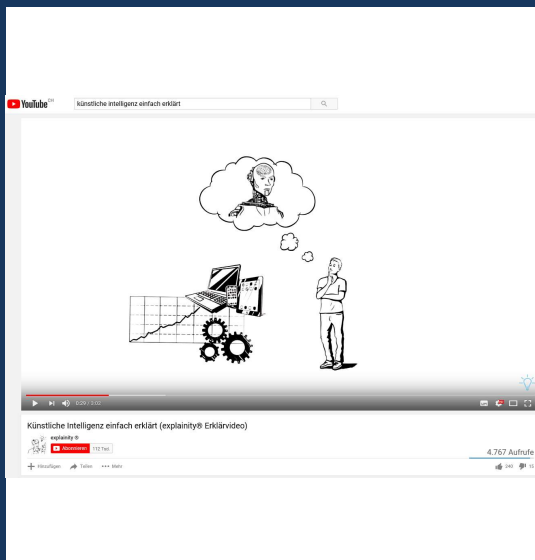


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Künstliche Intelligenz



Was ist das?

→ Der Computer wird so trainiert (programmiert), dass er (in Teilgebieten) menschliche Aufgaben selbstständig übernehmen kann.

Was bringt das?

→ Der Computer ist in gewissen Aufgaben dem Menschen überlegen. Dadurch kann der Mensch sich auf das konzentrieren, das er besser kann.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Dem Programm «Siri» von Apple kann über das iPhone mündlich ein Befehl gegeben werden. Dieses führt den Auftrag aus.

Künstliche Intelligenz in einem *kurzen Video* erklärt:
<https://www.youtube.com/watch?v=v1nZnuokryw>

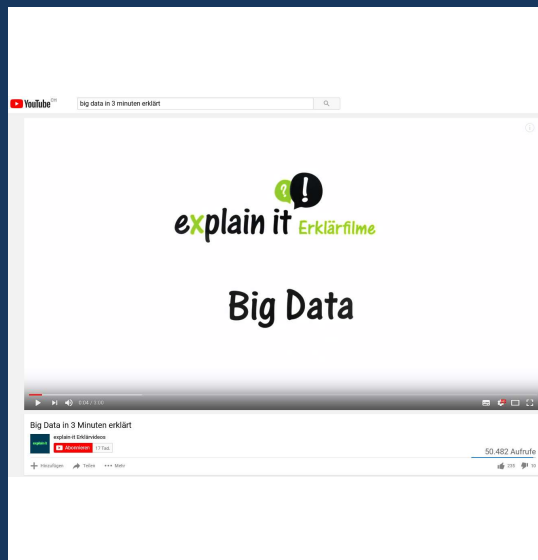


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Big / Smart Data Analysis



Was ist das?

→ Durch die Digitalisierung haben wir immer grössere Mengen an Daten, die analysiert werden können.

Was bringt das?

→ Die Daten werden u.a. dazu genutzt, um bessere Prognosen machen zu können.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Durch die Daten seiner Nutzer wusste Facebook besser, wie jemand in den Amerikanischen Wahlen abstimmen wird als der eigene Ehepartner.

Big Data Analyse in einem *kurzen Video* erklärt:
https://www.youtube.com/watch?v=uH813u7_b0s

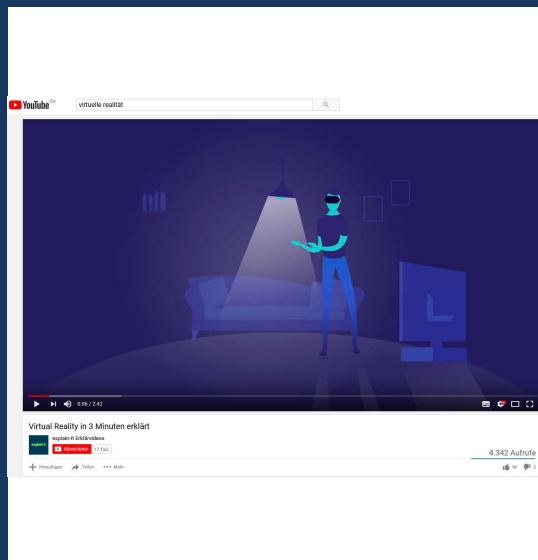


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Virtuelle Realität



Was ist das?

→ Man taucht in eine virtuelle Umgebung ein, die sich wie die Realität anfühlt. Dazu dient bis heute eine Art «VR-Brille».

Was bringt das?

→ Reale Situationen können simuliert werden, ohne dass sie tatsächlich stattfinden müssen.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Amerikanischer Football ist eine sehr taktische Sportart mit hoher Belastung für den Körper. Durch virtuelle Realität können Teams nun Spielzüge ohne Verletzungsgefahr trainieren.

Virtuelle Realität in einem *kurzen Video* erklärt:
<https://www.youtube.com/watch?v=uMrTanwaTjQ>

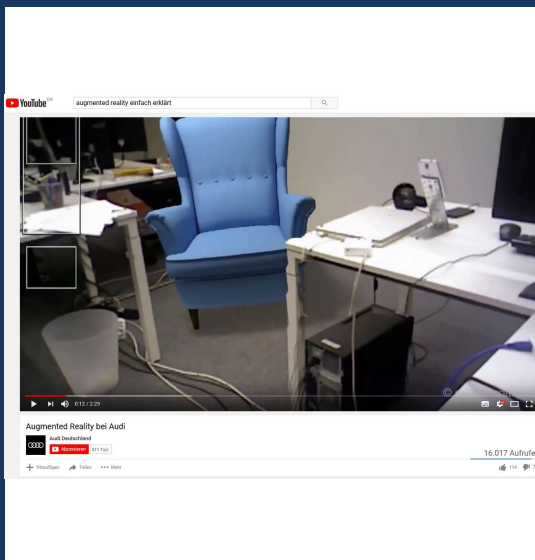


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Augmented Reality



Was ist das?

→ Im Gegensatz zur virtuellen Realität wird hier nicht in eine virtuelle Welt eingetaucht. Virtuelles wird über ein Gerät in die reale Welt eingeblendet.

Was bringt das?

→ Durch kann die reale Situation mit wertvollen Informationen erweitert werden, um sich so alternative Szenarien vorzustellen.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Beim Skirennen wird der schnellste Fahrer als Hologramm eingeblendet, damit der Unterschied ersichtlich wird.

Augmented Reality in einem *kurzen Video* erklärt:
<https://www.youtube.com/watch?v=q1OaMLux9kg>

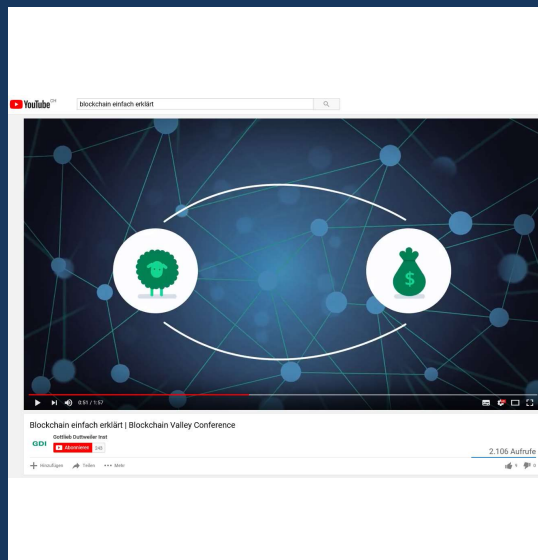


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre

Blockchain



Was ist das?

→ Blockchain ist wie ein digitales Kassenbuch («Milchbüechli»), dass jede Transaktion auf verschiedenen Computern abspeichert.

Was bringt das?

→ Es braucht keine Bank oder andere Institution, die als Zwischenhändler auftritt. Zudem ist es sehr sicher, weil die Daten mehrfach (dezentral) abgespeichert sind.

Was ist ein Beispiel davon?

→ Bitcoin als Kryptowährung braucht zur Überweisung keine Bank mehr

Blockchain in einem *kurzen Video* erklärt:

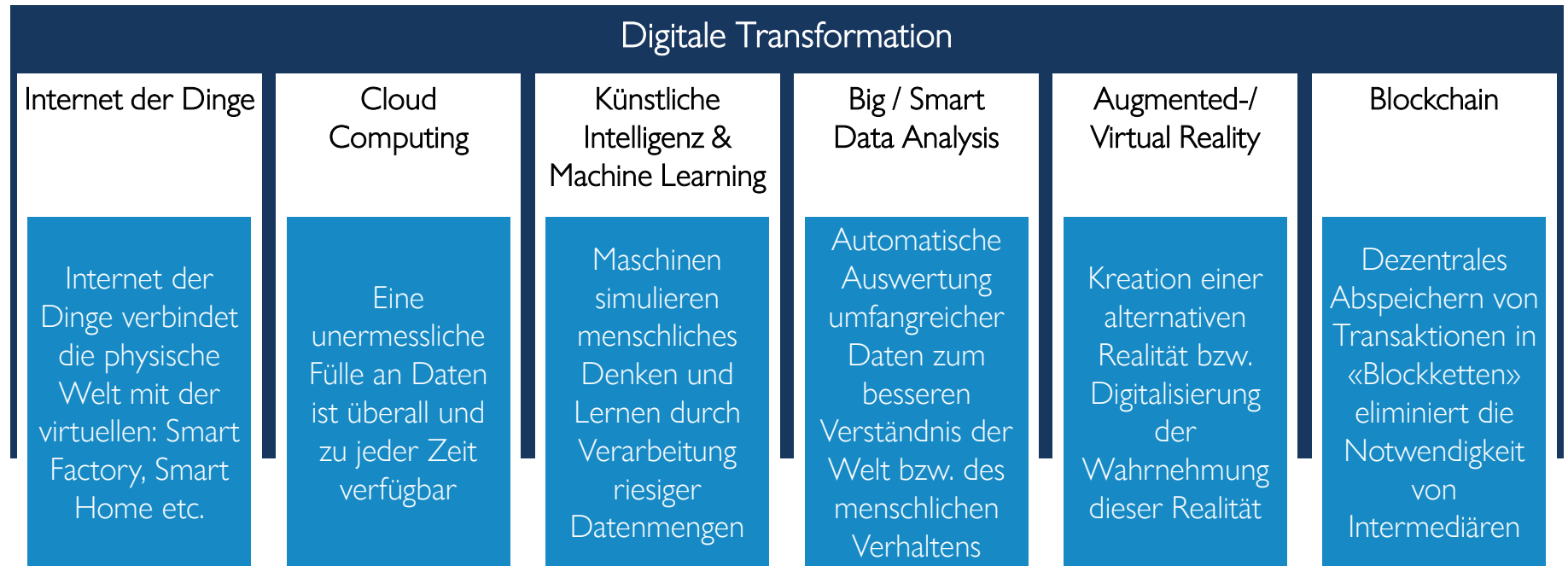
<https://www.youtube.com/watch?v=Dy5bG9zxKwc>



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption der technologischen Sphäre



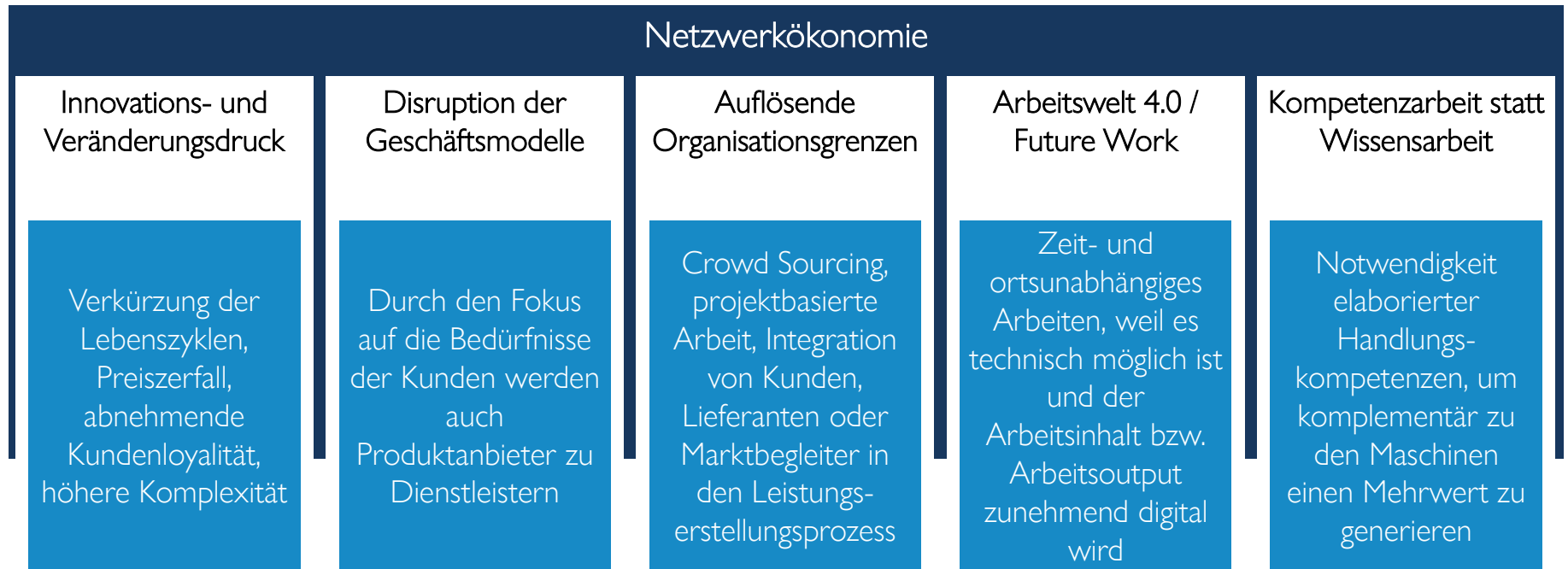
Was ist die digitale Welt?

Disruption der ökonomischen Sphäre



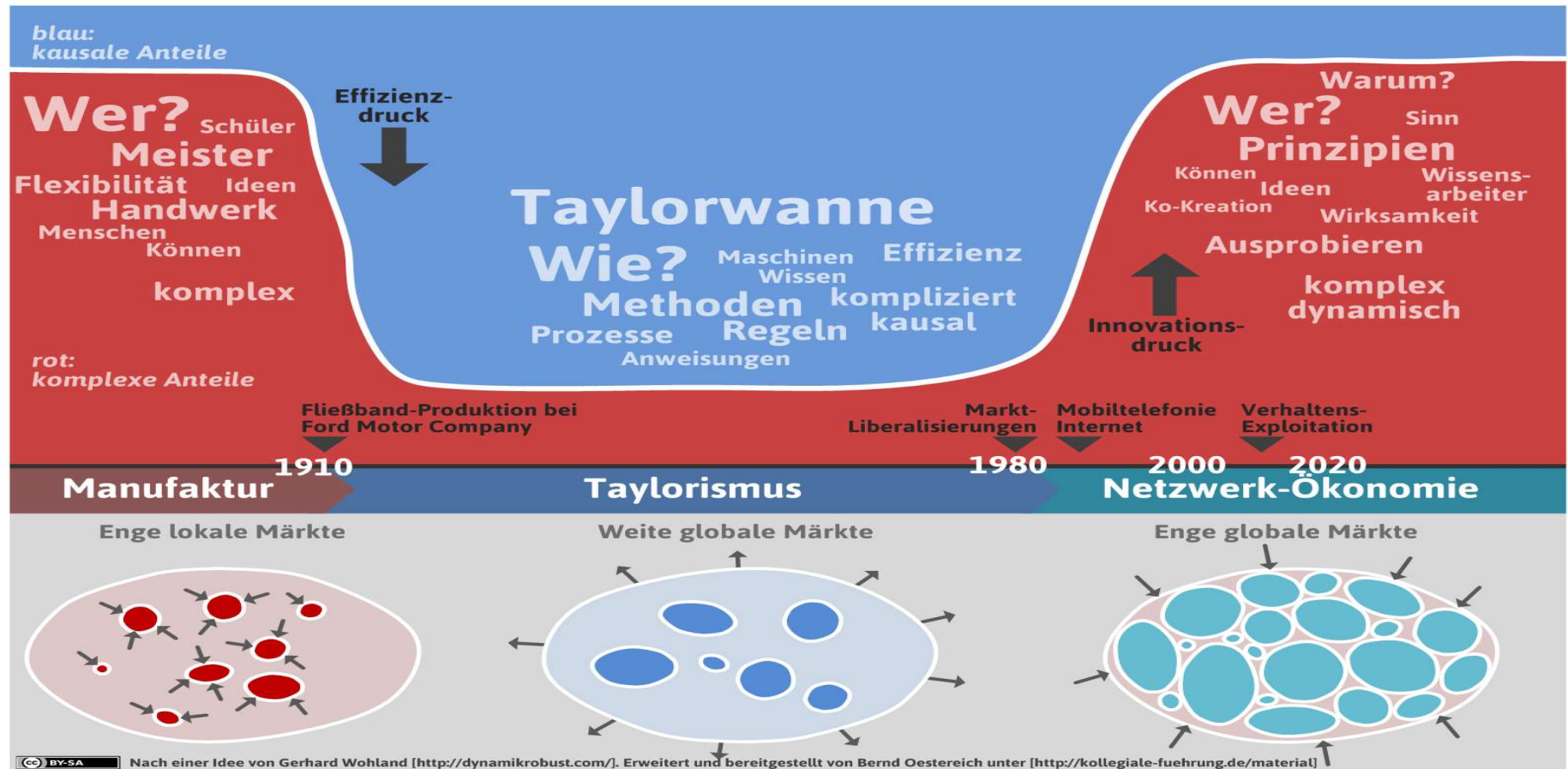
Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre



Was ist die digitale Welt?

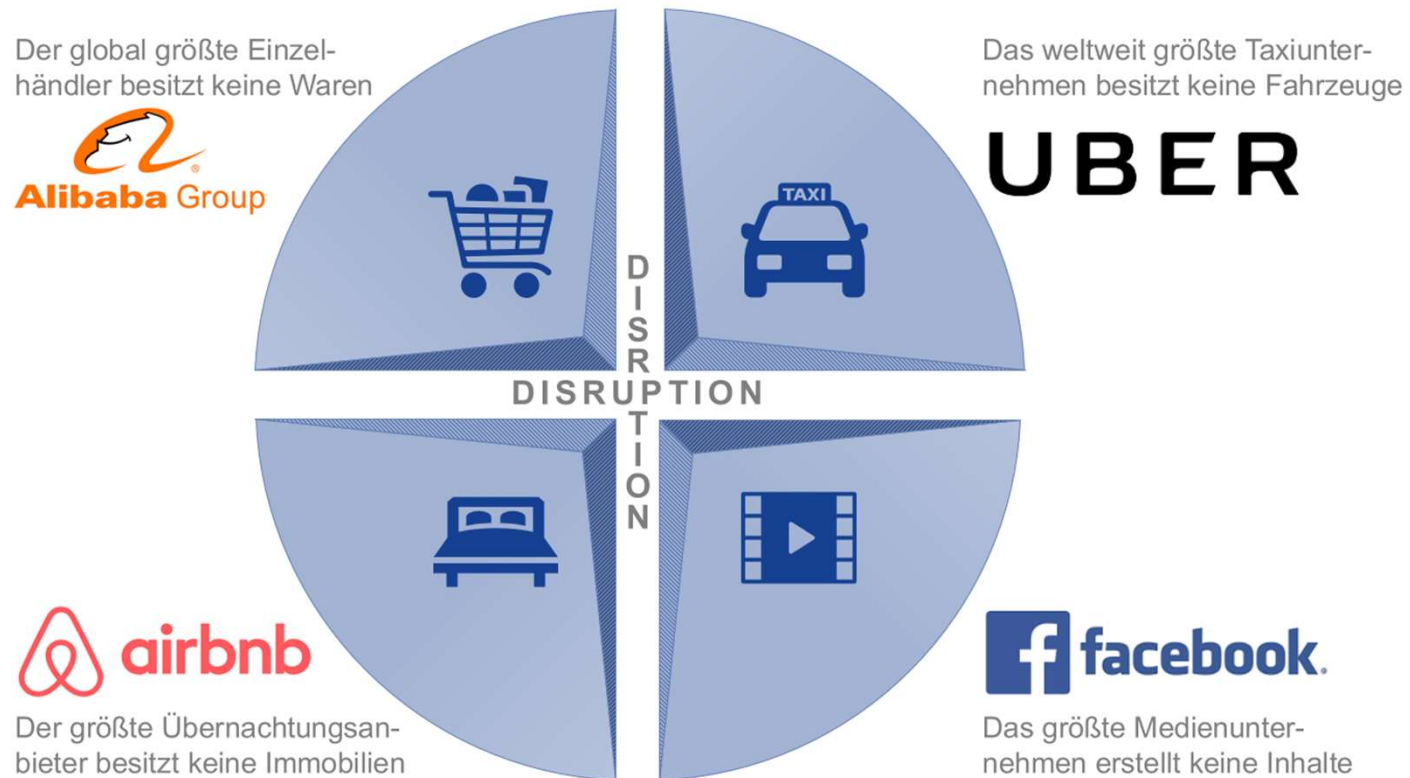
Disruption in der ökonomischen Sphäre



Quelle: Oestereich, 2016 (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre



Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre

amazonmechanical turk Artificial Intelligence

Dietmar Hafner | [Account Settings](#) | [Sign Out](#) | [Help](#)

[Your Account](#) | [HITs](#) | [Qualifications](#) | **367,700 HITs available now**

All HITs | **HITs Available To You** | HITs Assigned To You

Find **HITs** containing that pay at least \$ **0.00** ☐ for which you are qualified ☐ require Master Qualification [GO](#)

All HITs
1-10 of 2317 Results
Sort by: **HIT Creation Date (newest first)** [GO](#) | [Show all details](#) | [Hide all details](#) | [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) > [Next](#) >> [Last](#)

CTRP: Type name, date and total of a receipt Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: CopyText Inc.	HIT Expiration Date: Jul 10, 2015 (9 minutes 52 seconds) Time Allotted: 4 minutes	Reward: \$0.01 HITs Available: 35
Where are you? (2 second HIT) -- USA Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: techlist	HIT Expiration Date: Jul 10, 2015 (9 minutes 52 seconds) Time Allotted: 1 minute 30 seconds	Reward: \$0.02 HITs Available: 1067
Where are you? (2 second HIT) -- Not USA or India Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: techlist	HIT Expiration Date: Jul 10, 2015 (9 minutes 52 seconds) Time Allotted: 1 minute 30 seconds	Reward: \$0.02 HITs Available: 1073
Where are you? (2 second HIT) -- India Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: techlist	HIT Expiration Date: Jul 10, 2015 (9 minutes 51 seconds) Time Allotted: 1 minute 30 seconds	Reward: \$0.02 HITs Available: 1071
QC Reject - \$0.20 per media minute Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: Crowdsurf Support	HIT Expiration Date: Jul 8, 2016 (51 weeks 6 days) Time Allotted: 6 hours	Reward: \$0.20 HITs Available: 7
Find the count of comments on a website Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: SDG Production	HIT Expiration Date: Jul 13, 2015 (2 days 23 hours) Time Allotted: 10 minutes	Reward: \$0.02 HITs Available: 1
Classify Receipt Request Qualification (Why?) View a HIT in this group		
Requester: Jon Brelia	HIT Expiration Date: Jul 17, 2015 (6 days 23 hours) Time Allotted: 20 minutes	Reward: \$0.02 HITs Available: 7948



Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre



Netflix Prize: Forum
Forum for discussion about the Netflix Prize and dataset.



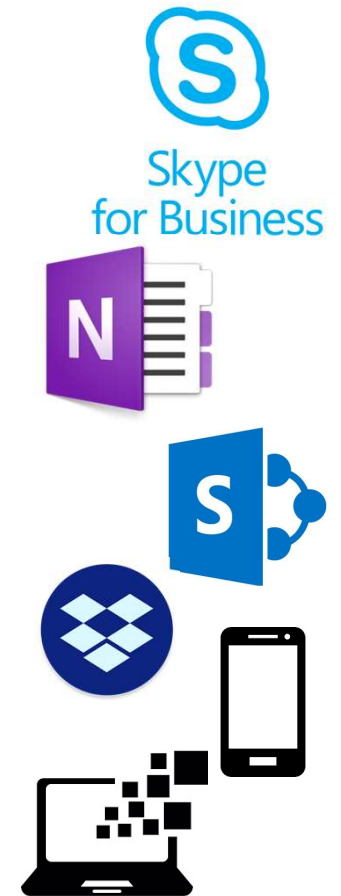
Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre



Quelle: SRF (<https://www.youtube.com/watch?v=n6TI3ZEGJOY>)



Bildungszentrum
BVS St. Gallen

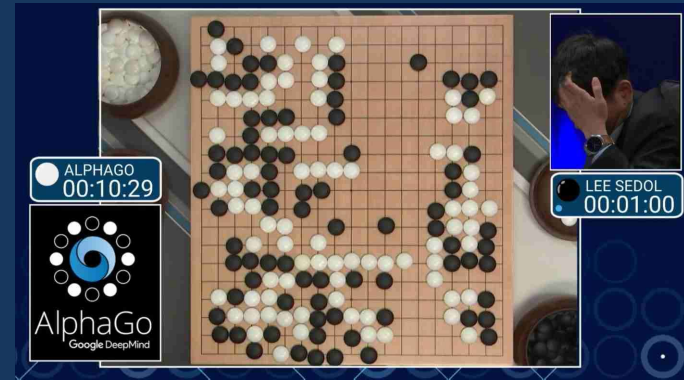
Was ist die digitale Welt?

Disruption in der ökonomischen Sphäre

«IBM Deep Blue» 1997



«Google AlphaGo» 2016



«IBM Watson» 2011



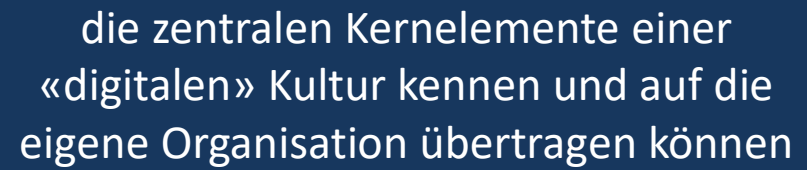
«OpenAI» 2017



Was bedeutet die digitale Welt für Ihr Unternehmen?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

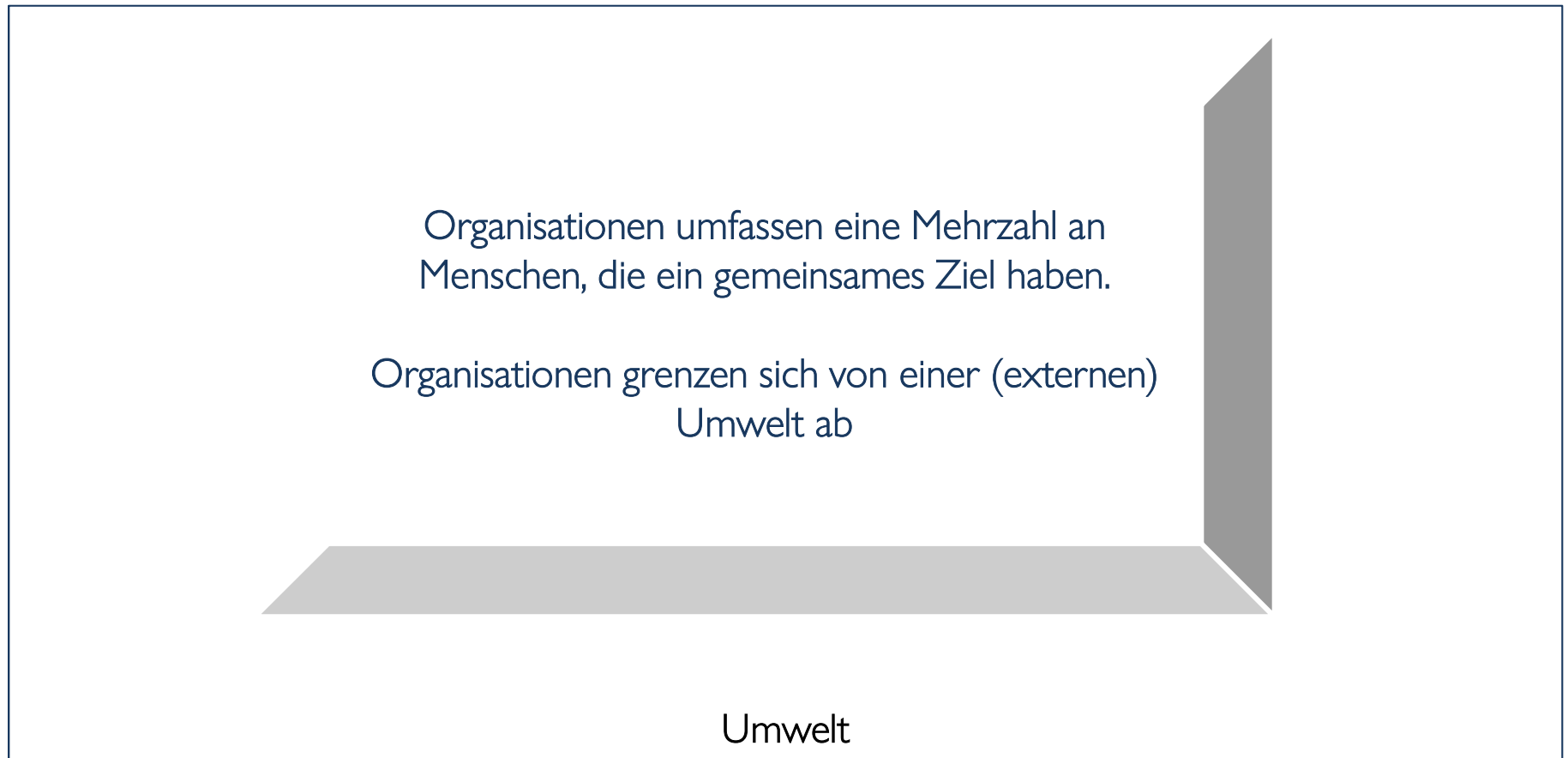


- Was ist die digitale Welt?
- Was ist Unternehmenskultur?
- Was ist digitale Unternehmenskultur?

Was ist Unternehmenskultur?



Unternehmen sind Organisationen mit einer Grenze zur (externen) Umwelt



Unternehmenskultur meint „how we do things around here“

Unternehmenskultur meint die Verhaltensmuster
und Wirklichkeitswahrnehmungen eines Kollektivs.

Anders formuliert meint Kultur:
«How we do things around here»

Umwelt



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist Unternehmenskultur?

Ansätze Unternehmenskultur im Überblick



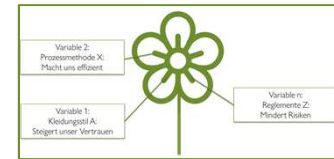
Metaphernansatz:

Organisation ist eine Kultur.
Alles, was die Organisation
und deren Menschen
ausmacht, gehört zur Kultur.



Dynamischer Ansatz:

Organisation ist und hat eine Kultur. Alles, was die Organisation ausmacht, gehört zur Kultur. Aber für bestimmte Zwecke interessieren spezifische Aspekte.



Variablenansatz:

Organisation hat eine Kultur.
Diese ist in verschiedene Variablen unterteilt. Die Variablen müssen so gestaltet sein, dass sie für einen Zweck nützlich sind.

«how we do things around here»

Verhaltensmuster und Wirklichkeitsschablonen, die wir mit einer Gruppe gemeinsam teilen.

Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur: Metaphernansatz

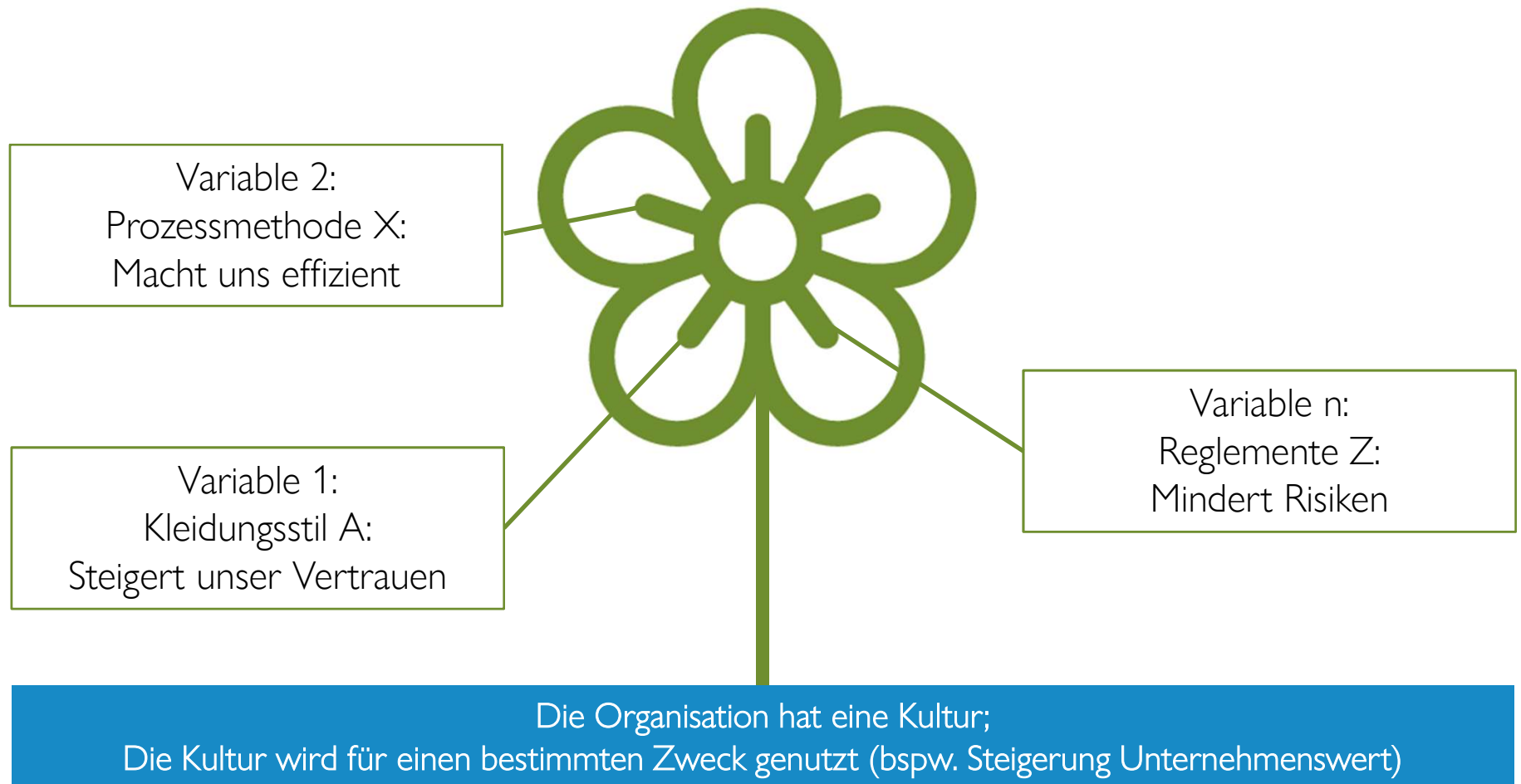


Die Organisation ist eine Kultur;
Die Kultur hat keinen bestimmten Zweck

Quelle: Krapf & Seufert (http://www.bwpat.de/ausgabe33/krapf_seufert_bwpat33.pdf)

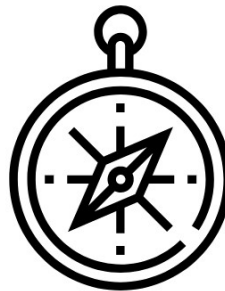
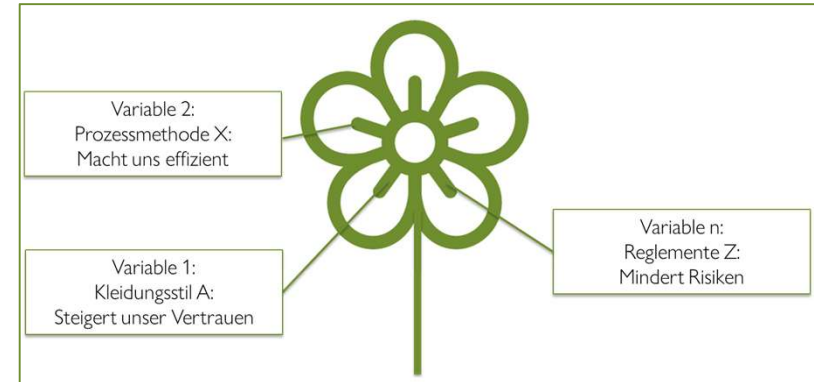
Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur: Variablenansatz



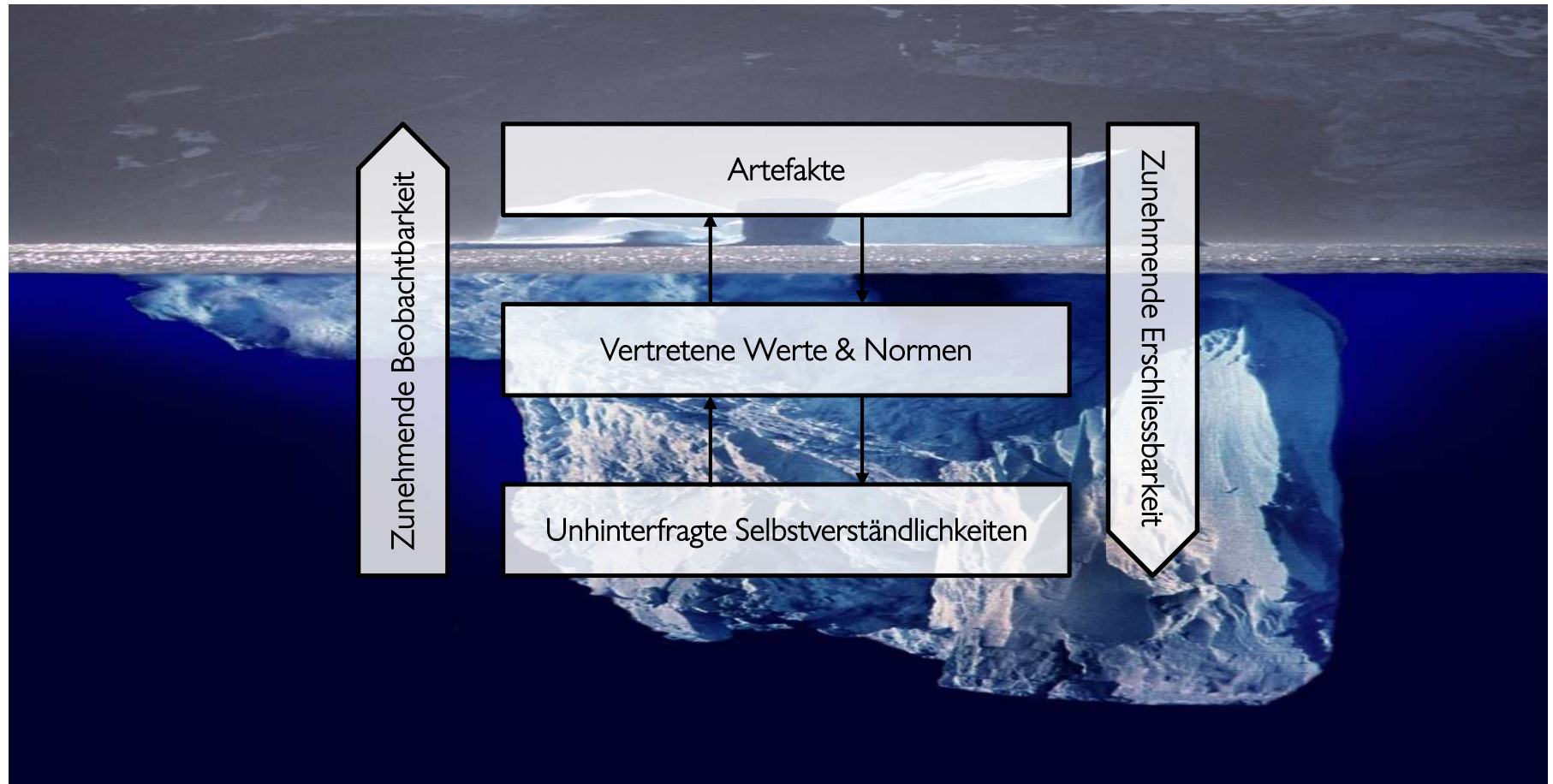
Was ist Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur: Dynamischer Ansatz



Die Organisation hat und ist eine Kultur;
Die Kultur ist gleichzeitig Instrument und Selbstzweck

Unternehmenskultur zeigt sich auf drei Ebenen



Quelle: Schein, 1985 (Organizational Culture and Leadership)

Wie nehmen Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen wahr?





die zentralen Kernelemente einer
«digitalen» Kultur kennen und auf die
eigene Organisation übertragen können

Schwerpunkt-Themen der 1. Kurseinheit

- Was ist die digitale Welt?
- Was ist Unternehmenskultur?
- Was ist digitale Unternehmenskultur?



Was ist eine digitale Unternehmenskultur?



Was ist digitale Unternehmenskultur?

Das „Digitale“ in der Kultur



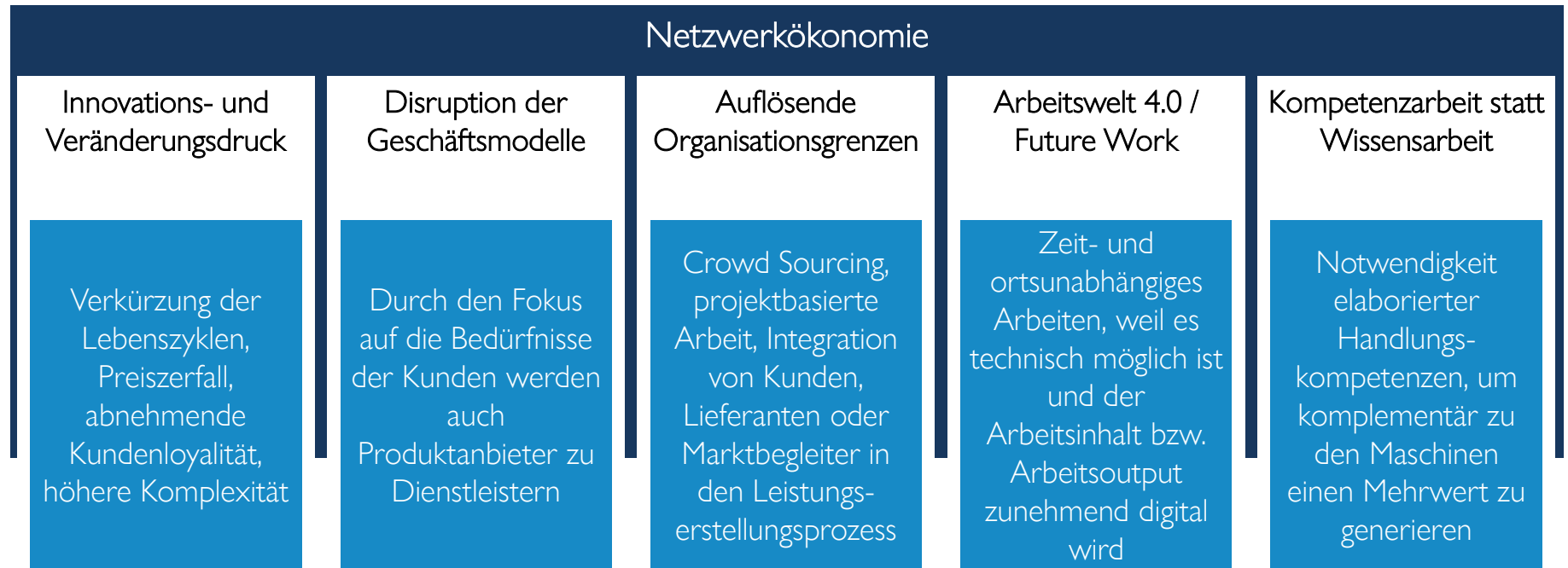
Was ist digitale Unternehmenskultur?

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?



Welche Herausforderungen stellen sich?

Disruption in der ökonomischen Sphäre





Was ist digitale Unternehmenskultur?

Welche Kultur macht Organisationen erfolgreich?

Der Begriff VUCA beschreibt vier aktuelle Herausforderungen für Unternehmen:

(V)olatilität

Mehr und
schnellere
Veränderungen



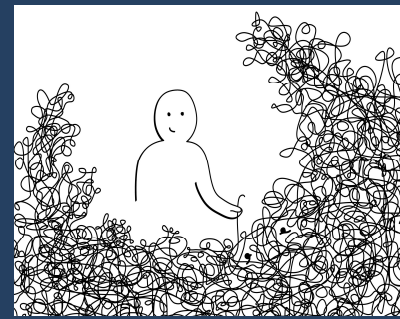
(U)nsicherheit

Abnehmende
Zukunftssicherheit



(C)omplexität

Vielzahl von
Entscheidungs-
faktoren, die
voneinander
abhängig sind



(A)mbiguität

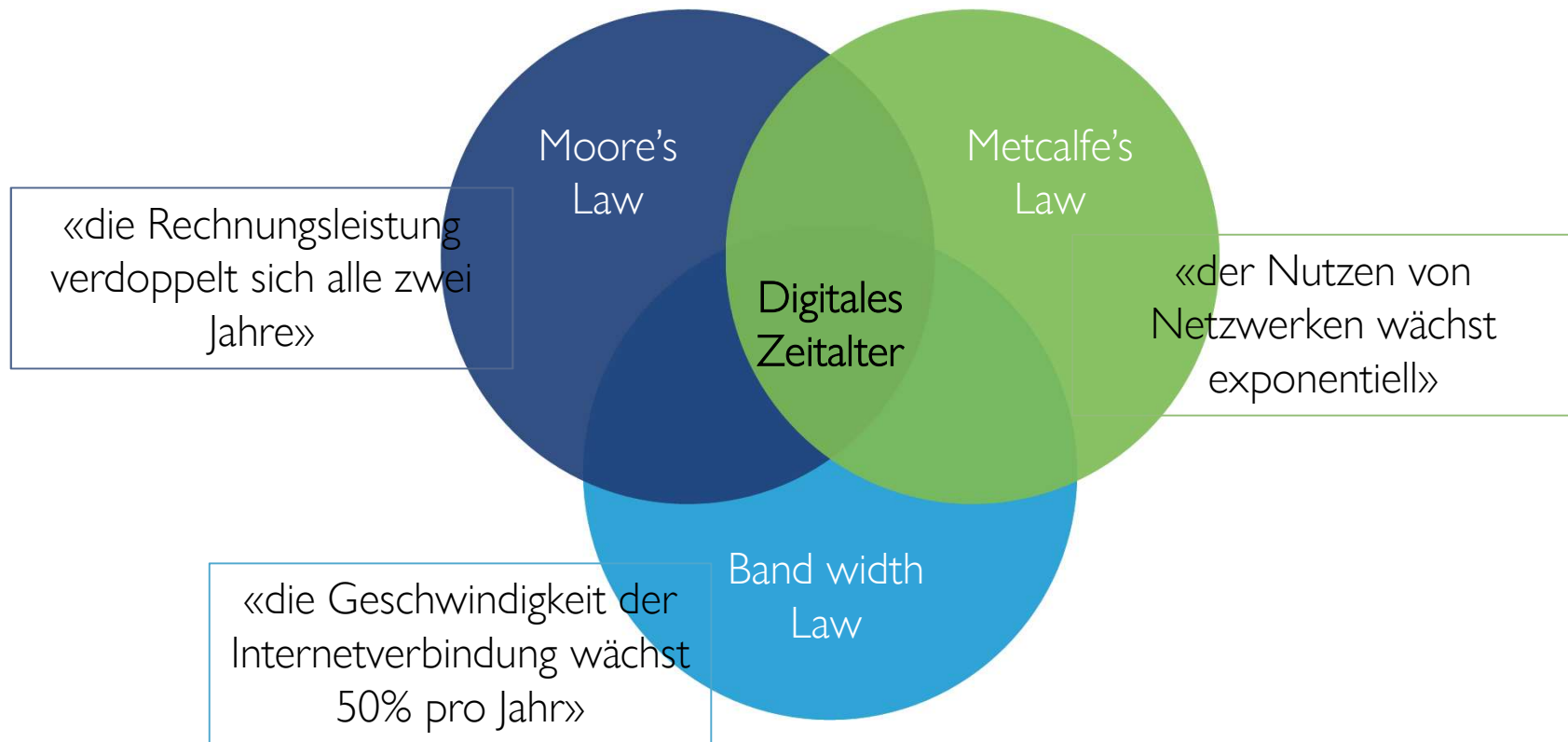
Es gibt keine einzig
richtige Antwort



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Warum die Welt VUCA ist



Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich? Warum die Welt VUCA ist



Sie sind in einem
Brunnenschacht gefangen.

Es regnet.

Das Wasser im Brunnen
verdoppelt sich jede Minute.

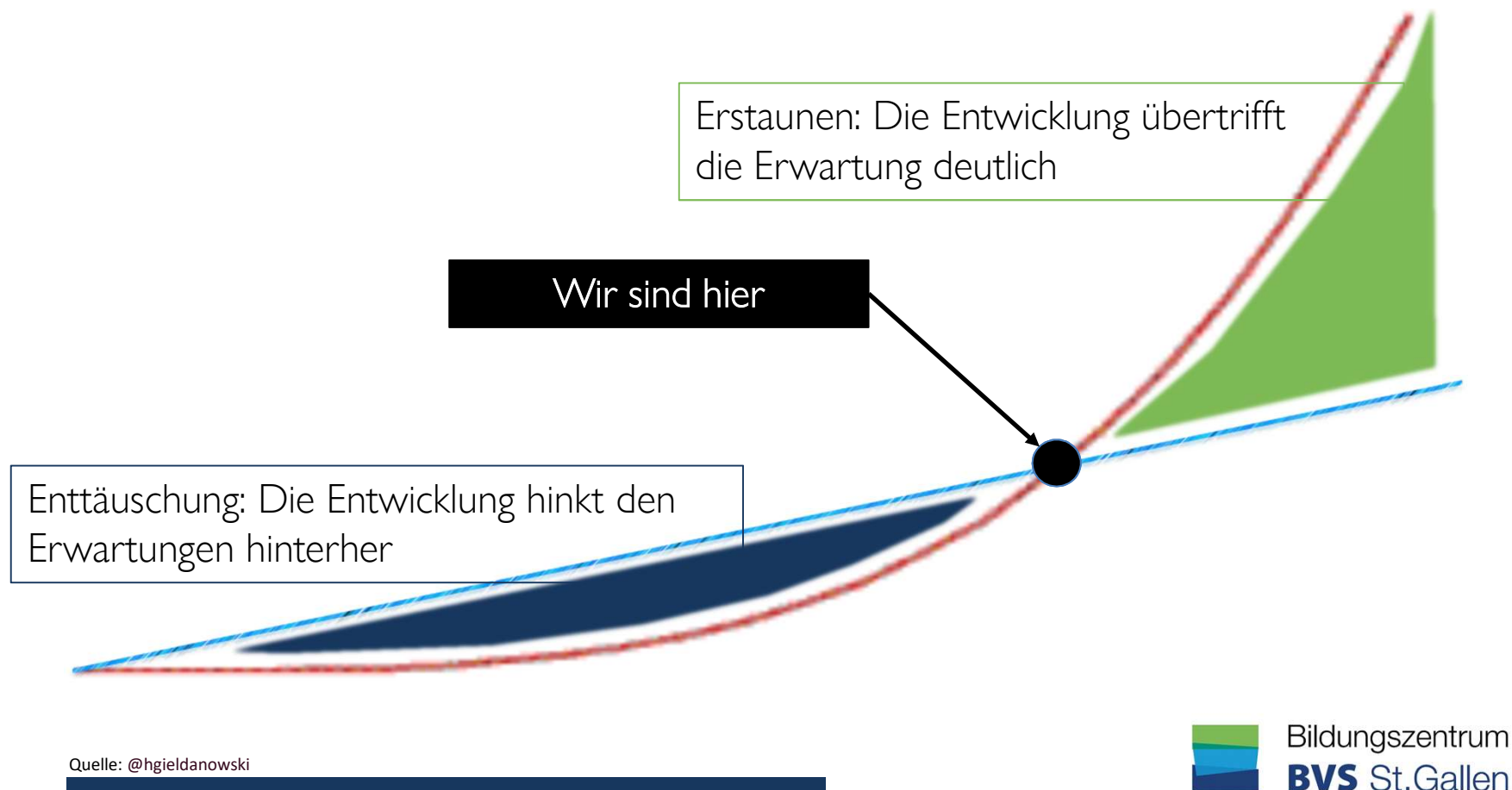
Nach einem Tag ist der
Brunnen bis zur Hälfte gefüllt
und das Wasser steht euch
bis zur Hüfte.

Wie lange dauert es noch, bis
Sie unter Wasser sind?



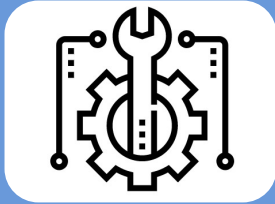
Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich? Warum die Welt VUCA ist



Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Warum die Welt VUCA ist



Komplizierte Systeme ...

- Haben klare Ketten von Ursache und Wirkung
- Sind standardisierbar
- Sind objektivierbar
- Sind vorhersehbar

Beispiele:

- Uhrwerk
- Automotor
- Handbuch iPhone X



Komplexe Systeme ...

- Ambivalente Ursache und Wirkung (mehrdeutig und gegenseitig abhängig)
- Sind nicht standardisierbar
- Sind nicht objektivierbar
- Sind nicht vorhersehbar

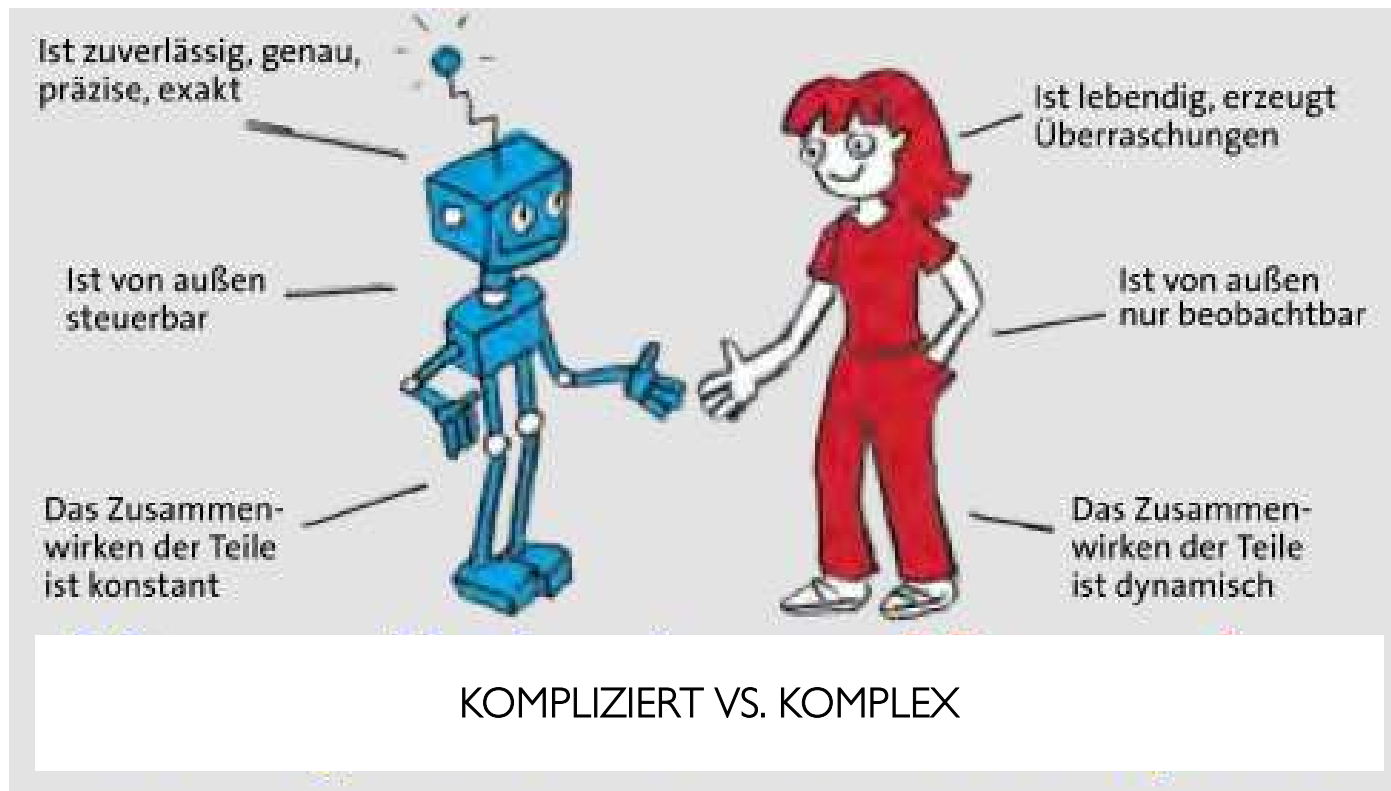
Beispiele:

- Wetter
- Menschliches Verhalten
- Organisationen



Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Warum die Welt VUCA ist

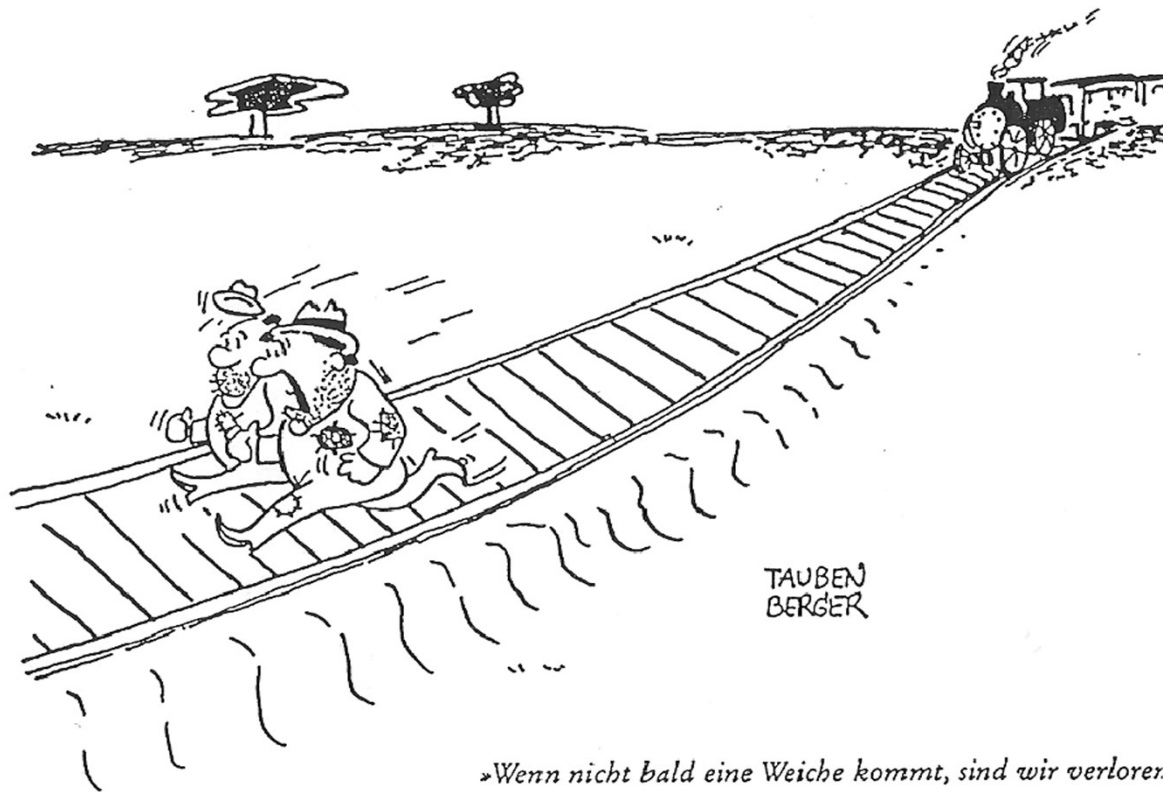


Kompliziert entsteht durch
Mangel an Wissen

Komplex entsteht aus
Überraschung

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Agilität als Antwort auf die VUCA-Welt



Aus der »Frankfurter Rundschau«

Was müssen die beiden
Lernen?

«Exploit»/Effizienz
=
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität
=
anders Laufen



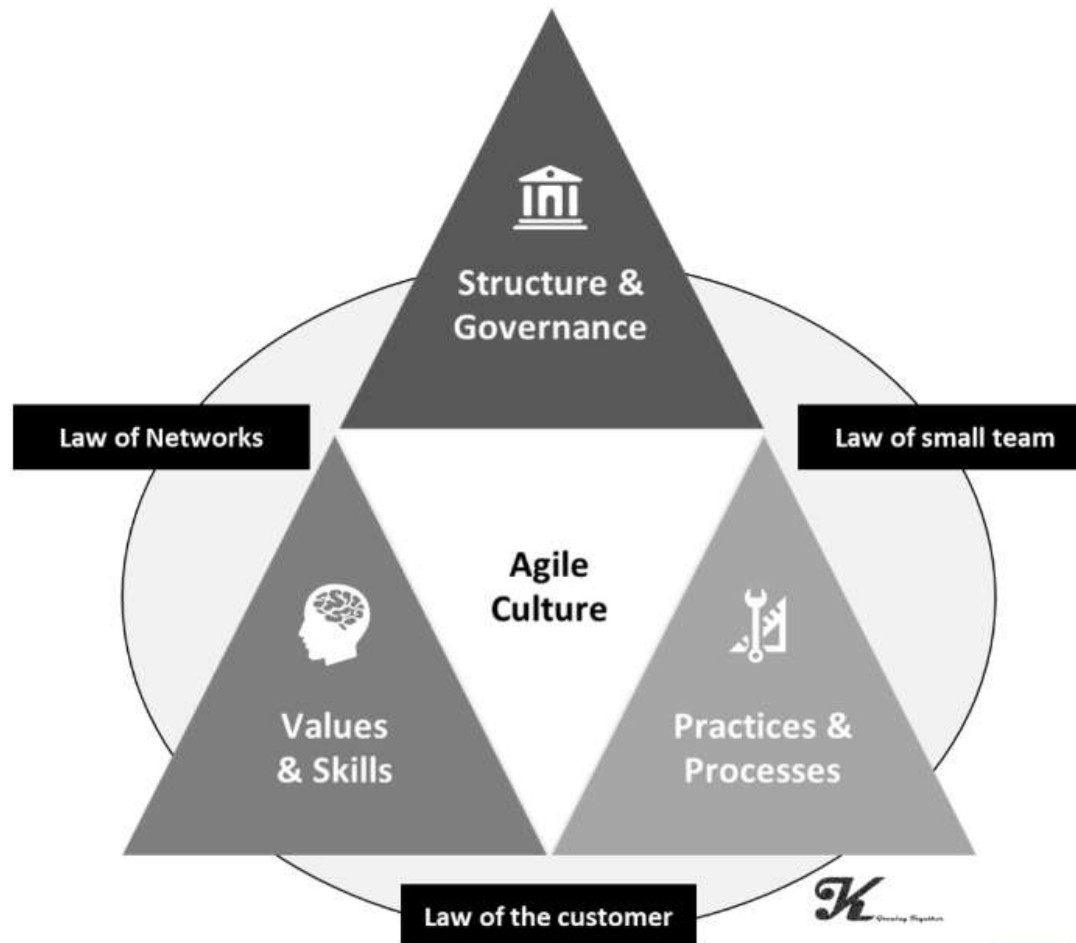
Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Agilität als Antwort auf die VUCA-Welt



Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich? Agilitätskultur (Krapf, 2017)



Quelle: <https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Kultur 4.0 (Der Schwarze Falke)

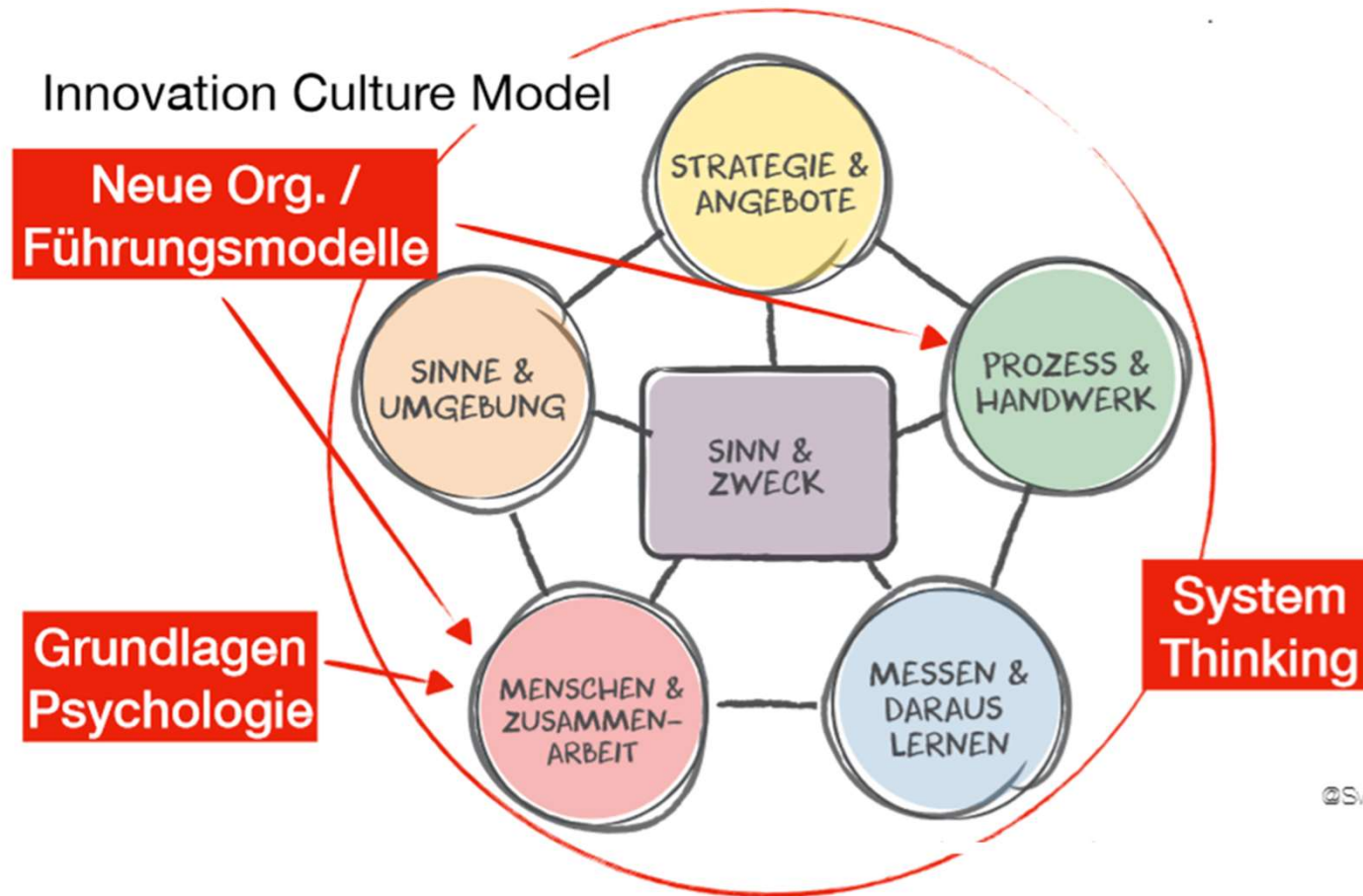


Quelle: Der Schwarze Falke (<https://www.schwarzerfalke.com/leistungen/arbeitswelt-4-0/>)



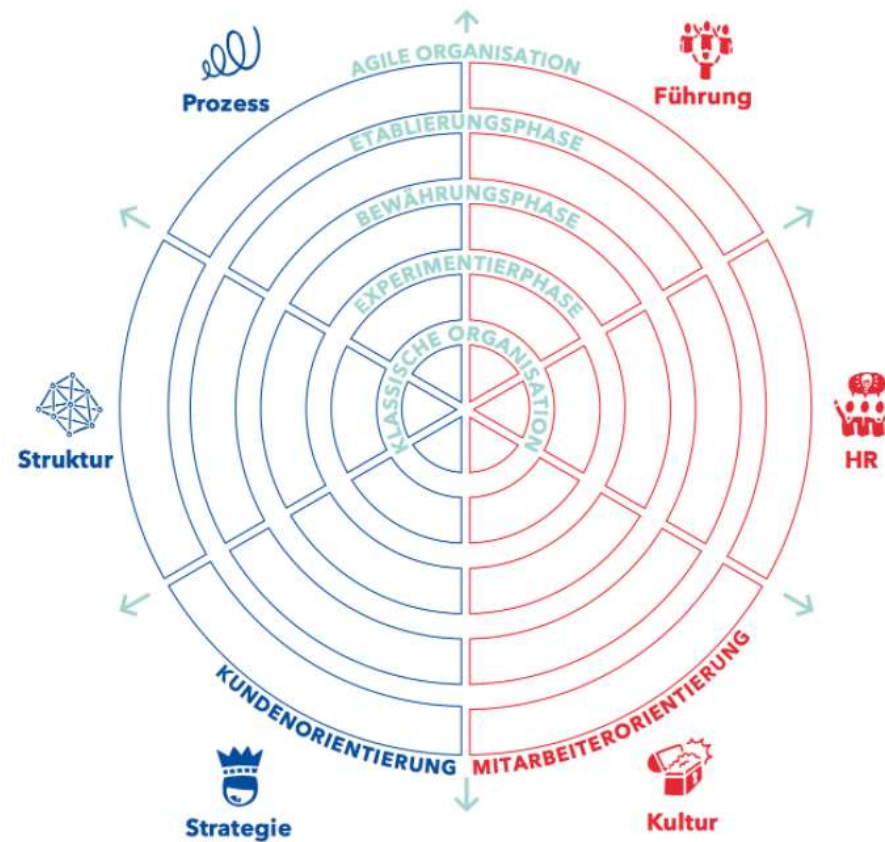
Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich? Innovationskultur (Swisscom)



Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Agile Organisation (HR Pioneers)



Quelle: HR Pioneers (<https://hr-pioneers.com/leistungen/unsere-beratung/trafo-modell/>)



Bildungszentrum
BVS St. Gallen

Welche „digitale“ Kultur macht erfolgreich?

Kulturelemente der Soziokratie 3.0



Quelle: Bockelbrink, David & Priest (<https://www.sociocracy30.org>)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Welche Kultur macht Ihr Unternehmen erfolgreich für die Zukunft?

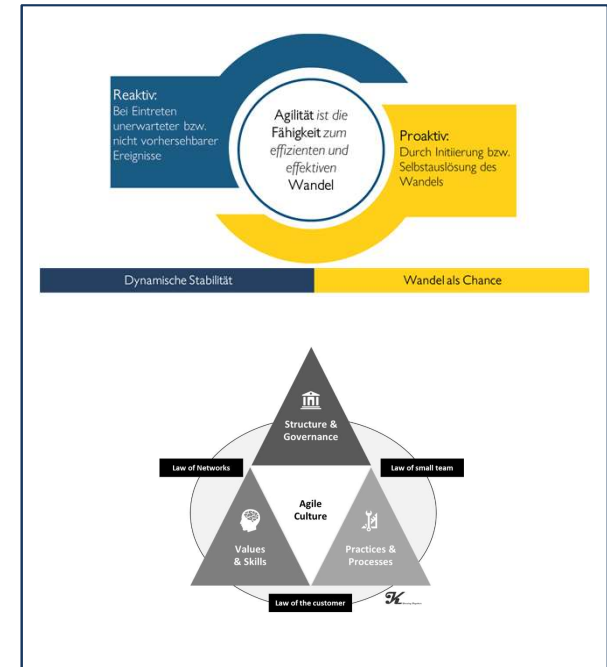
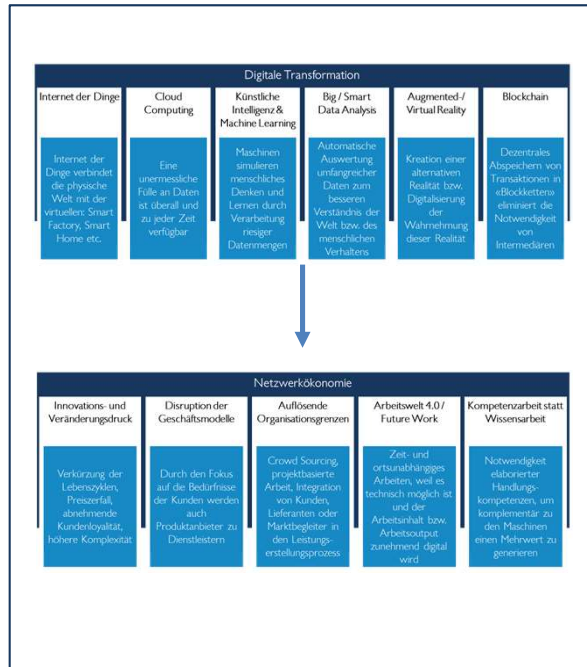


Bildungszentrum
BVS St.Gallen



Digitale Unternehmenskultur

Zusammenfassung 1. Kurseinheit



Warum und wie verändert sich die Welt

Unternehmenskultur als Verhaltensmuster und Weltbild des Kollektivs

Elemente einer Kultur, die in einer digitalen Welt erfolgreich machen



Bildungszentrum
BVS St. Gallen



Anwendung des Gelernten im Arbeitsauftrag