

People & Culture mit System

Zur Bedeutung systemischer Perspektiven bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion

Text — Wolfgang Heinrichs

Transformationen werden zum Regelfall. Insbesondere die Digitalisierung führt zu tiefgreifenden Veränderungen. Digitale Transformationen werden daher seit Jahren durch Studien begleitet. Deren Haupterkenntnis ist erschreckend: Etwa 70% der digitalen Transformationen erreichen nicht die ursprünglich gesteckten Ziele.¹ Wesentliche Ursachen sind Defizite bei Leadership, People- und Changemanagement, Kooperations- und Veränderungsbereitschaft.²

Der vorliegende Beitrag knüpft an diese Erkenntnisse an und schlägt für die digitale Transformation der Finanzfunktion³ eine enge Verzahnung von People&Culture-Themen mit systemischen Perspektiven vor. Ausgehend von Interviewer-

gebnissen im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft⁴ zeigt er typische Handlungsbedarfe bei People & Culture auf, entwickelt eine individuelle Standortbestimmung mit Maßnahmenableitung und schärft das Bewusstsein für systemische Perspektiven.

Die Beschäftigung mit systemischen Ansätzen bei der digitalen Transformation der Finanzfunktion ist wegweisend. Sie reflektiert die Bedeutung systemischer Zusammenhänge bei Organisations- und Kulturentwicklungen.⁵ Die Auseinandersetzung mit diesem Thema sollte einen festen Platz auf der Agenda verantwortungsvoll handelnder Führungskräfte einnehmen.

1. People & Culture

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und PricewaterhouseCoopers (PwC) haben in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Trends im People-Management und in der Unternehmenskultur untersucht.⁶ Eine Befragung von insgesamt 470 HR-Fachleuten 2019 und 2022 bestätigt, dass People-Management bis 2030 eine Schlüsselrolle bei Transformationen einnehmen wird. Zugleich wird die Bedeutung der Unternehmenskultur betont und darauf hingewiesen, dass wichtige Indikatoren, wie z.B. das Vorbildhandeln des Topmanagements, entgegen eigener Zielsetzungen deutlich rückläufig sind. Das heißt, es

- 1 Forth et al., Boston Consulting Group: Flipping the Odds of Digital Transformation Success, 2020; Martin, McKinsey: Unlocking success in digital transformations, 2018; Bucy et al. McKinsey: The „how“ of Transformation, 2016.
- 2 Siehe zusätzlich auch: Zacherl et al. Porsche Consulting: Change Management Kompass 2023, 2023; Gaida, Digital Transformation is 10% Tech and 90% Human – Practical Example Mitsubishi Electric CNC, 2022.
- 3 Im Beitrag wird unterstellt, dass Aussagen zu digitalen Transformationen auch für die digitale Transformation der Finanzfunktion gelten – und umgekehrt.

- 4 Digital Finance, schmalenbach.org (Abruf: 04.09.2023) sowie aktuell: Schmalenbach-Arbeitskreis Digital Finance: Company Page Admin | LinkedIn (Abruf: 04.09.2023).
- 5 Schmid, Systemische Organisationsentwicklung – Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten, 2014.
- 6 Bruch/Lohmann/Neu, Trend-Barometer: People Management 2030 – Im Umbruch zwischen Technologie- und Kulturtransformation, 2023.



Wolfgang Heinrichs
entwickelt das Thema „People & Culture“ im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft und kombiniert seine langjährige Managementenerfahrung in der Finanzfunktion mit einer systemischen Ausbildung am isb Wiesloch.

Von 13 Jahren als CFO bei der Deutschen Bahn war er mehr als 7 Jahre lang Vorstand Finanzen und Controlling der DB Fernverkehr AG. Von 2017 bis 2022 leitete Heinrichs das konzernweite Transformationsprogramm der DB-Finanzfunktion. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur berät Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bei ihrer Finance-Transformation und begleitet Führungskräfte und Teams.

Abbildung 1: Clusterung der People&Culture-Themen

People	&	Culture
<p>Kompetenzen und Recruiting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talent- und Kompetenzentwicklung - Karriere- und Führungskräfteentwicklung - (strategische) Personalplanung - Personalauswahl und Rekrutierung - Employer Branding 		<p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change Leader (Vision/Strategie/Ziele) - Topmanagement u. Führungskräfte als Vorbilder (Prägung Werte und Führungsverständnis) - Feedback- und Fehlerkultur
<p>Transformations- und Changemanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - konsequente Steuerung Transformationen (Zielbild, Roadmap, Meilensteine) - Information, Kommunikation, Communities - Moderation und Konfliktmanagement 		<p>Richtlinien und Unternehmenspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> - regulatorisches Umfeld und Incentivierungen - klare Rollen und Verantwortlichkeiten - Harmonisierung externer Interessen / interner Ziele
<p>Daten- und Technologiemanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datenqualität und -governance, Stammdaten-Management - Personalsysteme - Data Analytics und Automatisierung 		<p>Zusammenarbeit und Leistungsorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeit in flexiblen Prozessen und Strukturen - Kooperation, Vermeidung Silodenken und -handeln - Leistungs- und Veränderungsbereitschaft - Effektivität/Effizienz, Dynamik und positive Energie
<p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gehalts-, Leistungs- und Belohnungssysteme - Gesundheitsmanagement - Personalabbau und Outplacement 		<p>Moderne Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung agiler Methoden - neue Bürokonzepte - mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten

Quelle: Trend Barometer: People Management 2030, Change Management Kompass 2023 und Erfahrungen aus AG „People & Culture“ im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft

besteht Handlungsbedarf, um Transformationen erfolgreicher zu gestalten.

Abgrenzung und Inhalte

In Wirtschaft und Wissenschaft wird vermehrt darüber nachgedacht, den bisherigen Begriff „Human Resources (HR)“ durch „People & Culture“ abzulösen⁷ und dies mit einer Neu-Positionierung zu verbinden.⁸ In diesem Beitrag geht es allerdings nicht um die künftige Aufstellung von Personalbereichen in Unternehmen, sondern um die Bedeutung von People&Culture-Themen bei digitalen Transformationen. Passend dazu

wurde im Arbeitskreis „Digital Finance“ eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die People&Culture-Aktivitäten für acht Themencluster definiert hat (Abbildung 1).⁹

Interviews mit Führungskräften von Unternehmen

Entlang der acht Themencluster wurden im Arbeitskreis Interviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen geführt, die digitale Transformationsprojekte ihrer Finanzfunktion verantworten. Die Kernaussagen werden nachfolgend (anonym) zusammengefasst:

7 Baumgartner, Fokus auf „People & Culture“ – Willkommen im Next-Level-Unternehmen, 2023; New-Work-Akademie, People & Culture Management – Das neue HR?, 2022.

8 Beck, People & Culture Management in den Driver Seat – Raus aus der Komfortzone, 2023.

9 Der Autor leitet die Arbeitsgruppe „People & Culture“ im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach-Gesellschaft. Bei der Bildung der acht Themencluster wurde auf das Trend-Barometer People Management 2030, den Change Management Kompass 2023 und Erfahrungen der Arbeitsgruppe zurückgegriffen.

Kompetenzen und Recruiting

- Unternehmen stehen in massivem Wettbewerb um Absolventen und Fachkräfte
- Kompetenzentwicklung, Arbeitsbedingungen, Bindung von Know-how sind hochrelevant
- HR-Funktionen sind häufig zu langsam, zu wenig unterstützend und zu weit von geschäftlichen Anforderungen entfernt; Finance agiert und übernimmt aktuell teilweise HR-Aufgaben

Transformations- und Changemanagement

- Durch Unternehmenswachstum, Reorganisationen, kurzfristige Krisenbewältigungen und dringendes operatives Tagesgeschäft werden Transformationsprojekte regelmäßig zurückpriorisiert
- Übergreifende Transformationsprogramme mit kommuniziertem Zielbild und Roadmap fehlen häufig, Ziele und Meilensteine werden selten konsequent verfolgt, die Verzahnung mit anderen Digitalisierungsprojekten (z.B. Finance Transformation) findet nur selten statt
- Finance hält Change-Unterstützung für wesentlich für eine erfolgreiche Transformation, aber nahezu überall fehlt ein unternehmensweiter Konsens und die Ressourcenausstattung

Daten- und Technologiemanagement

- In fast allen HR-Funktionen gibt es (Digitalisierungs-)Projekte für neue Personalsysteme, Data Analytics und Data Culture, die Umsetzung erfolgt häufig zusammen mit Finance

Administration

- Automatisierungen bei HR führen häufig zu Mehraufwand in anderen Ressorts

Führung

- Verantwortung für unternehmensweite Transformation variiert (CEO, CTO oder HR)
- Vielfach erfolgt keine konsequente/ganzheitliche Führung der Transformation, Kommunikation von Strategie und Zielen kommt zu kurz, Vorbildfunktion wird nicht ausreichend wahrgenommen
- Personelle Wechsel im Topmanagement und bei Leistungstragenden verzögern die eingeleitete Transformation und/oder es kommt zu strategischen Neuausrichtungen
- Führungsleitbilder liegen meistens vor, werden aber selten im Unternehmensalltag gelebt

Richtlinien und Unternehmenspolitik

- (Veränderte) Rollen und Verantwortlichkeiten sind häufig nicht klar geregelt
- Incentivierungen sind selten so ausgerichtet, dass sich Arbeit für übergreifende Ziele lohnt

Zusammenarbeit und Leistungsorientierung

- Strukturen werden teilweise durch Projekte aufgebrochen, häufig fehlen Regelungen zur Konsolidierung/Absicherung von Ergebnissen bzw. zur „Homebase“ der Beschäftigten
- Nachholbedarf bei Leistungs-/Entwicklungsdialogen sowie bei der Etablierung und insbesondere dem Leben einer Feedback- und Fehlerkultur
- Silo-Denken/-Handeln weit verbreitet, Veränderungsbereitschaft nur gering ausgeprägt

Moderne Arbeitsformen

- HR soll deutlich aktiver bei der Umsetzung von New-Work-Konzepten sein
- Finance wendet ausgewählte agile Methoden an, mobiles Arbeiten an 2–3 Tagen/Woche ist Standard; daneben wird weitgehend in Open-Space-Büros gearbeitet

Aus den geführten Interviews wird deutlich, dass Handlungsbedarf in allen Clustern besteht.

Individuelle Standortbestimmung und Maßnahmenableitungen

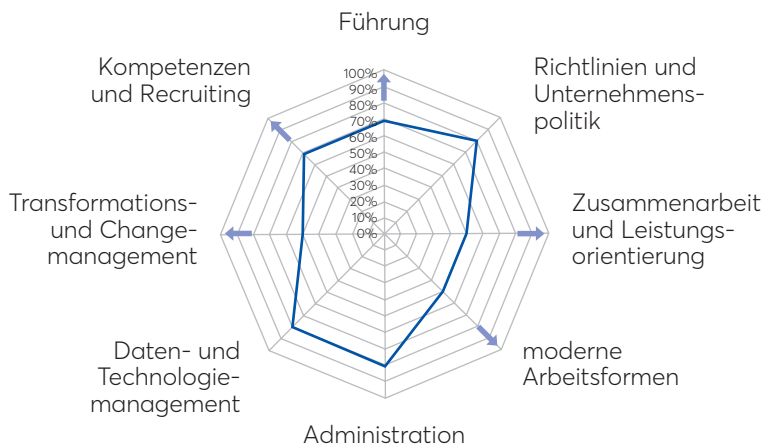
Da der Handlungsbedarf von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist, wird grundsätzlich eine individuelle Standortbestimmung (People&Culture-Radar) mit anschließender Ableitung von spezifischen Maßnahmen empfohlen (Abbildung 2).

Einen Denkanstoß können Ergebnisse der CFO-Studie 2023 von Horváth¹⁰ geben: 85% der befragten CFOs sehen den Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs als die größte Herausforderung für die kommenden drei Jahre. Gleichzeitig sollten CFOs deutlich stärker die Rolle als Treiber der digitalen Transformation mit visionärer und strategischer Kompetenz übernehmen. Die verbesserte Leistungsfähigkeit bei People&Culture-Themen ist ein wichtiger Schritt. Zugleich wurde in allen Interviews die zusätzliche Bedeutung systemischer Perspektiven betont.

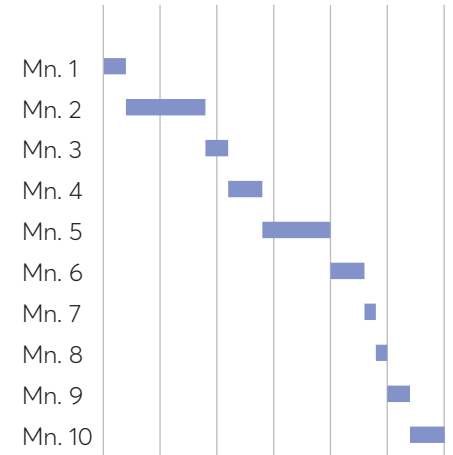
¹⁰ Grönke/Wenning, Horváth CFO-Study 2023 – Part I, 2022.

Abbildung 2: People&Culture-Radar und abgeleitete Maßnahmen

People&Culture-Radar
(Grad der Zielerreichung in %)



Maßnahmenplan
(vereinfachte Darstellung)



— Fiktives Unternehmen

Quelle: Heinrichs, W. (2023). - Darstellung

2. Systemische Perspektiven

Zum besseren Verständnis systemischen Denkens soll folgendes Gedankenexperiment beitragen: Eine von Spielplätzen bekannte Wippe lässt sich durch Gewichtsverlagerung der Personen auf der Wippe so in die Waage bringen, dass keine Seite den Boden berührt. Das „System Wippe“ ist in Balance. Nun wird die Mitte der Wippe (gedanklich) mit einem Seil am Ast eines Baumes befestigt. An jedes Ende der Wippe wird eine weitere Wippe gebunden, so dass drei Wippen mit jeweils zwei Personen besetzt sind (Abbildung 3).

Mit diesem Experiment lassen sich Kernelemente des systemischen Ansatzes im Kontext von Transformationen in Unternehmen deutlich machen.

Systembegriff

Wie jede Wippe ein Teil-System innerhalb des Gesamt-Wippen-Systems ist, so ist jede Organisationseinheit (z.B. Bereich, Abteilung, Team) ein Teilsystem des Gesamtsystems Unternehmen. Etymologisch meint der Begriff „System“ ein Ganzes, das im Zusammenwirken

von Teilen existiert.¹¹ Systeme grenzen sich von ihrer Umwelt ab und Beziehungen der Menschen im System gehören ebenfalls zum System.¹² Systemische Modelle haben ihre Wurzeln in verschiedenen Wissenschaftsgebieten (z.B. Physik, Biologie, Soziologie, Psychologie, Familientherapie).¹³ Nachfolgend werden zentrale systemische Perspektiven beschrieben, die bei Transformationsprozessen in Unternehmen von Bedeutung sind.

Mobile-Perspektive

In einem System hängt alles mit allem zusammen.¹⁴ Im „System Unternehmen“ stehen die (Teil-)Systeme zueinander in Wechselwirkung. Sie stabilisieren und verändern sich gegenseitig. Diese wechselseitigen Beziehungen (z.B. Feedbackschleifen, Verstärkungsschleifen) werden als

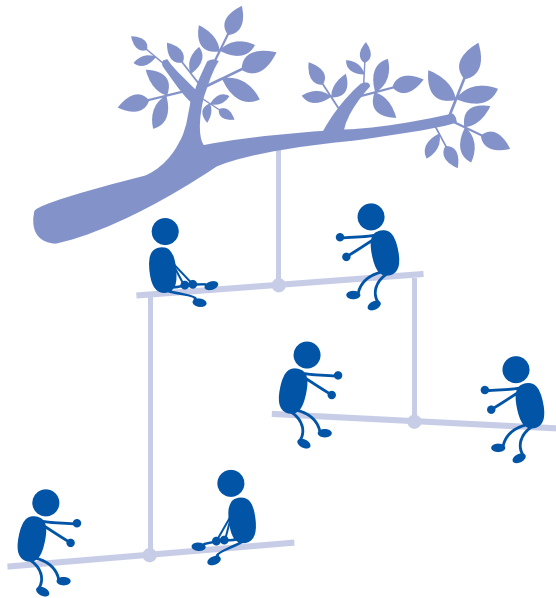
¹¹ Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 2019.

¹² Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 2016.

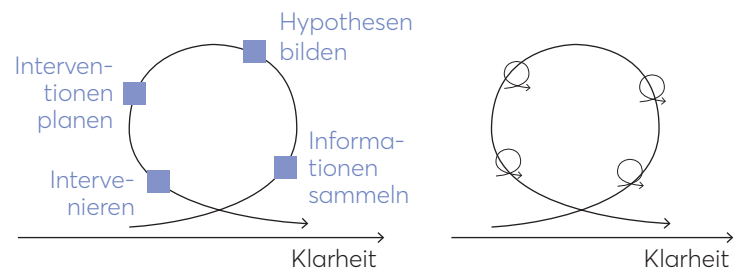
¹³ Schmid, Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, 2003.

¹⁴ Willemse/Ameln, Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes - Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt, 2018.

Abbildung 3: Gedankenexperiment „Wippen-System“ und Kernaussagen systemischer Perspektiven



- Alles hängt mit allem zusammen, jede Veränderung erzeugt Veränderungsdruck auf andere, (Teil-)Systeme stabilisieren und verändern sich gegenseitig (**Mobile-Perspektive**)
- Wirklichkeit ist immer die des Beobachters (**Wirklichkeitskonstruktion**), Kommunikation ist wesentlich
- Problem talks create problems, solution talks create solutions (**Ressourcen- und Lösungsorientierung**)
- Systeme passen sich dynamisch an Veränderungen an, die nur von innen möglich sind (**Selbstorganisation**)
- Veränderungsprozesse in Organisationen lassen sich nicht kontrollieren/vorhersagen (**Komplexität und Kybernetik**)
- Veränderungen sollten in sich wiederholenden Prozessen durchgeführt und analysiert werden (**Systemische Schleife**)



Quelle: Heinrichs, Gedankenexperiment und Bild, 2023; Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung – Systemische Schleife, 2019.

Zirkularität bezeichnet. Die Art der Vernetzung und die Regeln des Zusammenspiels entscheiden darüber, ob und wie Veränderungen auf das System wirken können.¹⁵

Bei Veränderungsprozessen in Unternehmen lösen bereits kleine Neu-Positionierungen oder Maßnahmen Veränderungen an vielen Stellen aus – und große Aktionen können zu riesigen Veränderungen führen. „Bewegt“ sich eine Person, erzeugt sie Veränderungsdruck bei anderen, der wiederum zu Widerstand führen kann.¹⁶ Die geführten Interviews bestätigen, wie wichtig die Einbindung von Beschäftigten und Stakeholdern ist.

Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion

Nach dem systemischen Prinzip „Wirklichkeit ist immer die des Beobachters“ werden Menschen

und Organisationen als wirklichkeitserzeugende Systeme betrachtet. Realitäten werden vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, Informationen und Überzeugungen geformt (Konstruktivismus). Systembeschreibung ist immer auch Selbstbeschreibung des Beobachtenden, seiner Erkenntnisprämissen und Interessen. So ist beispielsweise ein Unternehmen aus der Sicht von Finanzfachleuten etwas anderes als aus der Sicht von Architekten, Personalern, Marketingleitern oder Juristen.¹⁷

Bei Veränderungsprozessen in Unternehmen hilft es, sich der eigenen Wirklichkeitskonstruktion, etwa beim Blick auf eigene und andere Teams, bewusst zu sein – und durch Kommunikation und Austausch in die eigene Wirklichkeitskonstruktion und in die anderer zu „investieren“. Die Bedeutung von Kommunikation wurde in allen Interviews betont. Sie ist zentral

15 Schmid, Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, 2003.

16 Giernalczyk/Lohmer, Das Unbewusste im Unternehmen – Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management, 2012.

17 Kannicht/Schmid, Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung, 2022.

im systemischen Denken und Beiträge von Luhmann¹⁸, Watzlawick¹⁹ und Schulz von Thun²⁰ sind richtungsweisend.

Perspektive der Ressourcen- und Lösungsorientierung

Der wirklichkeitskonstruktive Ansatz ist sehr eng mit Ressourcen- und Lösungsorientierung verbunden. Lösungen und die Nutzung von Potenzialen werden in den Vordergrund gestellt und nicht Defizite und Probleme (problem talks create problems, solution talks create solutions).²¹

Eine Übertragung auf Veränderungsprozesse in Unternehmen bedeutet, dass beispielsweise Führungskräfte eine positive Dynamik erzeugen können, wenn sie mit Blick auf „eigene“ und „fremde“ Verantwortungsbereiche ressourcen- und lösungsorientiert denken und handeln.

Perspektive der Selbstorganisation

Unter Selbstorganisation eines Systems versteht man dessen Fähigkeit, die eigenen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen von innen heraus und ohne externe Einflüsse zu entwickeln und zu regulieren (Autopoiese). Ein Beispiel aus der Biologie ist die Zelle, die ihre eigenen Bestandteile selbst erzeugt. Wichtiges Prinzip der Autopoiese ist die Autonomie. Sie besagt, dass es keine Möglichkeit gibt, von außerhalb des Systems zielgerichtet auf innere Prozesse zuzugreifen.²²

Mit Blick auf Unternehmen sind Veränderungen nur von innen möglich, Veränderungsimpulse von außen können allenfalls Anreize für neue Formen der Selbstorganisation sein.²³

Perspektive der Komplexität und Kybernetik

Prozesse gelten als komplex, wenn sie von Kräften und Wechselwirkungen mitbestimmt werden, die nicht sicher kontrolliert werden können.²⁴ Prozesse in Organisationen sind damit grundsätzlich als komplex anzusehen. Im Beispiel der

drei Wippen führen bereits kleinste Positionsänderungen und Gegenreaktionen zu kaum noch vorhersehbaren Veränderungen. In Unternehmen gibt es – um im Bilde zu bleiben – unzählige Wippen (Teilsysteme) und die Personen „darauf“ sind permanent in Bewegung.

Die Kybernetik beschreibt Steuerungs- und Regelungsmechanismen von Systemen. Technische Rückkopplungssysteme (z.B. Heizungs-thermostat) veranschaulichen derartige Mechanismen in Systemen von geringer Komplexität, die als Kybernetik erster Ordnung bezeichnet werden. Schließt man Beobachter (mit ihren „Wirklichkeiten“) in das Erklärungsmodell mit ein, so wird dies als Kybernetik zweiter Ordnung bezeichnet. Gunther Schmidt spricht in diesem Zusammenhang von „Wahrgebung“ statt von „Wahrnehmung“.²⁵ Durch die Einbeziehung des Beobachters wird die Systemtheorie zur Erkenntniswissenschaft.²⁶

Bei Übertragung auf Unternehmen wird deutlich, dass sich komplexe Prozesse, in denen Wirklichkeitskonstruktionen der Beobachter stets eine Rolle spielen, weder kontrollieren noch vorhersagen lassen. Dies ist elementar für das Verständnis von Veränderungsprozessen.

Perspektive der systemischen Schleife

Ein Weg, sich dennoch der Analyse veränderungsbedingter Auswirkungen auf Systeme zu nähern, ist schrittweises Vorgehen, für das in der systemischen Beratung und Organisationsentwicklung das Modell der systemischen Schleife steht. Das Basismodell unterscheidet vier Schritte, die in fester Reihenfolge und beliebig oft durchlaufen werden: (1) Informationen sammeln, (2) Hypothesen bilden, (3) Maßnahmen/Interventionen planen, (4) Maßnahmen/Interventionen durchführen. Das Vorgehen folgt dem Gedanken, dass Systeme permanent in Bewegung sind und die Analyse dieser Bewegung folgen muss. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass jeder Schritt in sich eine systemische Schleife beinhaltet (Schleifen in der Schleife).²⁷

18 Luhmann, Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1984.

19 Watzlawick/Beavin, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 1969.

20 Schulz von Thun, Kommunikation als Lebenskunst – Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens, 2016.

21 Schmid, Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse, 2003.

22 Schlippe/Schweitzer, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 2016.

23 Maturana/Varela, Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, 2012.

24 Hehn et al., Kulturwandel in Organisationen – Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management, 2016.

25 Schmidt, „Wahrgebungen“ aus der „inneren“ und „äußeren Welt“ des Therapeuten und ihre Nutzung für zieldienliche therapeutische Kooperation. In Familiendynamik, 2, 2000.

26 Simon, Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2020.

27 Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 2019.

Abbildung 4: Die Bühnen von People & Culture im Lichte systemischer Perspektiven



Quelle: Heinrichs, W. (2023)

Für Veränderungsprozesse in Unternehmen gilt, dass deren Auswirkungen möglichst mit Blick auf Teilsysteme iterativ analysiert und gestaltet werden sollten.

3. Fazit: Die digitale Transformation der Finanzfunktion erfolgreich gestalten

Der Beitrag greift Studienergebnisse auf, die auf eine dominante Bedeutung von People&Culture-Themen für den Erfolg digitaler Transformationen hinweisen. Interviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen, die digitale Transformationsprojekte ihrer Finanzfunktion verantworten, offenbaren Handlungsbedarfe bei People&Culture-Themen. Lösungen können gefunden werden, indem man eine individuelle Standortbestimmung (People&Culture-Radar) durchführt, aus der sich geeignete Maßnahmen ableiten lassen.

Zusätzlich erweisen sich systemische Perspektiven als hilfreich, weil sie den Blick weiten und im besten Sinne öffnen: Die Betrachtung der Auswirkungen auf das gesamte System (inkl. Wechselwirkungen und Beziehungen der Menschen) lässt Herausforderungen erkennen, die bei isolierten Maßnahmen übersehen werden können. Die Einbeziehung verschiedener Sichtweisen

fördert die übergreifende Zusammenarbeit und damit ressourcenorientiertere und tragfähigere Lösungen. Entwicklung, Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit und nachhaltige Wirksamkeit sind „von Natur aus“ Gegenstand systemischer Perspektiven. Das Wissen um Komplexität begünstigt schrittweise Veränderungen und eine verlässlichere Einschätzung von Chancen und Risiken.

Zusammenfassend und unter Verwendung einer systemischen Metapher²⁸ sind Transformationen dann erfolgreich, wenn sie auf den Bühnen von People & Culture und im Lichte systemischer Perspektiven gestaltet werden (Abbildung 4).

Erst die konsequent gelebte Kombination von Professionalität bei allen People&Culture-Themen mit der Berücksichtigung systemischer Perspektiven wird zu deutlich verbesserten Erfolgsquoten bei digitalen Transformationen führen – im Allgemeinen und bei der Finanzfunktion im Besonderen. ■

²⁸ Die Theatermetapher ist eine Methode der Systemischen Organisationsentwicklung, siehe etwa: Schmid, Systemische Organisationsentwicklung – Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten, 2014.