



Die Wolke rückt näher

Wie gelebtes Prozessmanagement digitale Strategien und Projekte unterstützt

PRAXISTIPP In der digitalen Wolke nimmt die Vision weltweiter Datenflüsse à la Industrie 4.0 Gestalt an. Unternehmen scheitern dagegen auf dem Boden alltäglicher Digitalisierungsprojekte. Verhindern lässt sich dieses Scheitern mit ein und demselben Mittel: einem gelebten Prozessmanagement.

Andreas Sattlberger und Karl Wagner

Welche Mitbewerber fordern die etablierten Automobilkonzerne am stärksten heraus? Die meisten schlaflosen Nächte beschieren den Konzernlenkern wohl Tesla, Google, Apple & Co. Der Wettbewerb im Automobilbereich wird nicht über PS und Design entschieden. Gewinnen wird, wer die Kommunikationsschnittstelle zum Fahrer, die Navigation, die Datenstandards, das autonome Fahren und die flexiblen Nutzungsmodelle dominiert, spricht: die digitalen Konzepte.

Und das sind im Moment nicht die etablierten Automobilhersteller. Die digitalen

Umwälzungen sollten nicht nur den Mächtigen in der Automobilbranche Kopfzerbrechen bereiten. Auch jene Geschäftsführer der vielen kleinen und mittleren Unternehmen, die ihr iPhone noch immer lediglich zum Telefonieren nutzen, müssen dringend umdenken. An der umwälzenden Macht der Digitalisierung kommt schon heute niemand mehr vorbei – und ein Scheitern existenziell bedeutsamer Digitalisierungsprojekte kann sich kein Unternehmen mehr leisten.

Eine genauere Betrachtung zeigt, dass dieses vielfältige Scheitern klaren Mustern

folgt. Ebenso klar lässt sich dieses Scheitern denn auch verhindern – nämlich durch Einsatz der Rezepte eines gelebten Prozessmanagements.

Der Dornröschen-Effekt: „Digitalisierung? Ach was!“

„Wir haben unsere Marktnische, und wir werden in zehn Jahren noch genauso unsere Umsätze haben wie in den letzten Jahren.“ So oder ähnlich klingen die berühmten letzten Worte von Nokia, Kodak, General Motors, Bene usw. Sie alle haben den Dornröschenschlaf ge- und den Lauf der Welt

verschlafen. Allerorten werden sämtliche Geschäftsbereiche sukzessive von digitalen Lösungen umgekrepelt: im Handel von Amazon und Alibaba, im TV von Netflix und Apple, im Bluttest-Labor von Therasanos, im Taxigeschäft von Uber, bei Büromöbeln aus Österreich von Hali und so weiter. Gefordert sind aktive Strategien – die aber hierzulande wohl zum größten Teil verschlafen werden.

Jede Firma muss eine detaillierte und überlegte digitale Strategie entwickeln und umsetzen. Und zwar schleunigst. Gelebtes Prozessmanagement kann dies ermöglichen durch:

- Verknüpfung der Strategien mit den Prozessen, um den strategischen Fit durch die Operationalisierbarkeit/Digitalisierung der Strategie sicherzustellen,
- Schaffung von Prozesskennzahlen zur Messung der digitalen Strategieumsetzung im Tagesgeschäft.

Chefs lassen die (vermeintliche) Macht nicht los

„Meine Leute müssen tun, was ich ihnen vorgebe. Für digitale Experimente mit ungewissem Ausgang haben wir weder die Zeit noch das Geld!“ Mit dieser Haltung passiert nichts Unvorhergesehenes – aber es passiert auch sonst erst einmal überhaupt nichts. Eine digitale Strategie erfordert massives Umdenken, neue Ansätze und Toleranz für Ungewissheit. Zudem bringt sie ein rasantes Tempo mit sich: heute erfunden, morgen getestet und übermorgen schon mit einem Produkt am Markt. Mit einem zentralistischen Hierarchieansatz lässt sich das nicht lösen: Bevor ein Mitarbeiter den IT-Zugang für seine externen Programmierer bekommt (typisch sind drei Wochen), hat der Mitbewerber schon ein erstes Release im Web getestet. Die Zyklen reduzieren sich von den zentralistischen Wochen und Monaten auf Stunden und Tage.

Wenn jede Entscheidung vom Geschäftsführer höchstpersönlich getroffen wird, kann nicht viel passieren. Dieses Problem muss überwunden werden, am besten durch viele, überschaubare Experimente. Gelebtes Prozessmanagement unterstützt dies durch:

- dezentrale Verantwortung für Geschäftsaktivitäten in den Prozessen,

- kurze Feedbackschleifen und kontinuierliche Optimierung der Organisationsstruktur.

Mangelhaftes oder fehlendes Unternehmertum in der Organisation

„Was habe ich davon, wenn ich mich für eine Innovation einsetze? Nur Arbeit, Ärger und Ablehnung! Da mache ich lieber das, was der Chef von mir erwartet.“ Mit dieser Haltung erlahmt das Engagement vieler Mitarbeiter. Wer sich nicht verantwortlich fühlt, macht nur seinen Job, also Dienst nach Vorschrift. Studien zufolge betrifft dies zwei Drittel aller Arbeitnehmer, jeder sechste hat bereits innerlich gekündigt.

Die Dynamik der digitalen Märkte lässt sich nur durch einen unternehmerischen Zugang bewältigen. Dazu bedarf es einer Organisation, die unternehmerische Mitarbeiter entwickelt, fördert und frei lässt, um – innerhalb definierter Grenzen – neue Geschäftschancen und Businessmodelle in Echtzeit auf den Markt und zum Erfolg zu führen. Gelebtes Prozessmanagement ermöglicht dies durch:

- Ergebnisverantwortung für Prozesse trägt der Prozesseigner,
- Optimierungsbeiträge jedes Einzelnen in den Prozessteams sind sichtbar und werden gewürdigt.

Zusammenarbeit zwischen Abteilungen nur unter Zwang

„Ich verstehe nicht, warum sich die Fachabteilung beschwert! Wir haben den Termin schon in drei Wochen zugesagt.“ Derartiges Abteilungsdenken behindert die Teamarbeit zur raschen Umsetzung innovativer Lösungen. Digitale Lösungen leben von funktionsübergreifender Zusammenarbeit der Fachabteilungen, von IT, Finanzen sowie Externen. Abteilungsdenken und soziale Inkompetenz hingegen führen dazu, dass Programmierer, Fachmitarbeiter und Führungskräfte nicht effektiv zusammenarbeiten. Häufig fehlt es an einer Teamkultur, in der alle an einem gemeinsamen Prozess für ein optimales Kundenergebnis arbeiten. Viele Mitarbeiter haben nie gelernt, wie sie mit anderen auf Basis von Respekt und Daten gemeinsam für eine Problemlösung kämpfen statt gegeneinander.

Innovationen und neue Geschäftsmodelle entstehen nur durch harte Arbeit in funktionsübergreifenden Teams. Dafür

müssen die Mitarbeiter eine hohe Kompetenz und Reife in der Zusammenarbeit und Problemlösung mitbringen. Gelebtes Prozessmanagement unterstützt dies durch:

- ausgewogene und gezielte Zusammensetzung der Prozessteams,
- Ressourcen und Kompetenzen im Team und
- eine gemeinsame Wahrnehmung der Kundenerwartungen in den Prozessteams und Optimierungen entsprechend der abteilungsübergreifenden Kundensicht.

Für die Digitalisierung ist die IT-Abteilung zuständig

„Alles mit Computer machen die da drüben in der IT-Abteilung. Digitalisierung geht uns nichts an.“ So lautet eine immer noch verbreitete Vorstellung von digitalen Alphabeten. Doch die Digitalisierung hat nur insoweit mit Technologie zu tun, als diese als Werkzeug zur Umsetzung notwendig ist. Die entscheidende Veränderung liegt in den zusätzlichen Ertrags- und Geschäftsmöglichkeiten: Datenverfügbarkeit, Automatisierung, globale Vernetzung, elektronischer Kundenzugang, Analysemöglichkeiten etc. Die Fachabteilungen mit ihrer Geschäftskompetenz müssen diese Chancen nutzen – für höhere Effizienz, stärkere Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, differenzierte Produkte und Leistungen sowie innovative Geschäftsmodelle. Die IT ist wichtig als Partner in der Umsetzung. >>>

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Andreas Sattlberger (MBA), geb. 1966, ist Executive Advisor bei der procon Unternehmensberatung KEG in Wien.

Dr. Karl Wagner, geb. 1966, ist geschäftsführender Gesellschafter der procon Unternehmensberatung KEG und der Gesellschaft für Prozessmanagement, Wien.

KONTAKT

Karl Wagner
Gesellschaft für Prozessmanagement
T 0043 1 367 91910
wagner@procon.at
www.prozesse.at

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1276942

Die Digitalisierung steigert die Wirksamkeit betrieblichen Entscheidens und Handelns: „Es ist viel mehr möglich!“ Was tatsächlich und profitabel möglich ist, muss aber die Fachabteilung herausfinden und – gemeinsam mit der IT – realisieren. Gelebtes Prozessmanagement ermöglicht dies durch:

- eine direkte und rasche Umsetzung der digitalen Prozesse in der gesamten Organisation,
- den Abbau von Barrieren und Medienumbrüchen mittels Prozessintegration und
- die direkte Kopplung der Geschäftsprozessoptimierung mit den IT-gestützten Workflows.

Technisch inkompetent – und stolz darauf!

„Wir haben unsere IT-Kosten im letzten Jahr weiter senken können.“ Diese (Miss-)Erfolgsmeldung zeigt die fehlende Perspektive. Ein jedes Unternehmen ist heute ein IT-Unternehmen. Die Frage ist nur, ob es auch die Kompetenzen dafür besitzt. Die Informationstechnologie ist das zentrale Werkzeug in einer Zeit fortschreitender Digitalisierung und stellt Manager vor zahlreiche Herausforderungen. Neben den technischen Kompetenzen auf den Gebieten Hardware, Software, Cloud etc. ist für die Orga-

nisation ein kompetentes Management notwendig. Der Maßstab ist die Effektivität, mit der die IT einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. In vielen Fällen sind die IT-Investitionen objektiv zu gering und führen zu einem Wettbewerbsnachteil. Ohne Kompetenzen kein Erfolg, aber Kompetenzen gibt es nicht zum Nulltarif.

Technische Kompetenz ist grundlegend für die Digitalisierung. Es müssen ausreichend Fähigkeiten in der Technologie und den ergänzenden Disziplinen aufgebaut, zugekauft oder als Partner gewonnen werden. Gelebtes Prozessmanagement unterstützt dies durch:

- Prozessinnovation und radikale Prozessoptimierung,
- den Einsatz von Informationstechnologien und Prozessverknüpfungen („Servicedesign“) und
- Prozessoutsourcing und professionelles Servicemanagement der ausgelagerten Prozesse.

Mangelhafte Lernkultur und geringe Fehlertoleranz

„Das haben wir schon immer so gemacht!“, „Das haben wir noch nie gemacht!“, „Das funktioniert nie!“, „Das ist doch nichts Neues!“, „Das hätte schon jemand anderer gemacht!“, „Dafür ist die Zeit noch nicht reif!“

–das alles sind Killerphrasen, die überwunden werden müssen, denn: Die Zeit für Veränderung ist jetzt! Globaler Wettbewerb, die beschleunigten Innovationszyklen, die digitale Integration mit Marktteilnehmern und hungrige Start-ups erfordern von jedem Unternehmen eine hohe unternehmerische Dynamik. Der Engpass für unternehmerische Innovationen ist die Lerngeschwindigkeit, mit der das für den Kundenerfolg nötige Wissen rascher erworben wird als beim Mitbewerber. Dieses Wissen stammt aus der Erfahrung, die Erfahrung aber entsteht aus gemachten Fehlern.

Fehler als geplante Lernexperimente sind ein Schlüssel für den Erfolg in der Digitalisierung. Nur dieser Mut zum Handeln unter riskanten Bedingungen eröffnet den Weg zu den Ertragsströmen im Zeitalter der Digitalisierung. Gelebtes Prozessmanagement unterstützt dies durch:

- radikale und kontinuierliche Prozessverbesserung,
- gelebtes Process Ownership,
- eine Process Scorecard und
- eine kompromisslose Prozessoptimierung mittels durchgängiger Lernzyklen (Plan-Do-Check-Act).

Unternehmen, die keine Fehler machen, lernen nichts. Die Zeit zum Handeln ist jetzt! ■