



DIE DIGITALE HIGH-PERFORMANCE-ORGANISATION

DIE ANFORDERUNGEN DES DIGITALEN WANDELS ERFOLGREICH MEISTERN

MOONROC in Zusammenarbeit mit Harald Kiehle • Erscheinungsdatum: Mrz - 2017



MOONROC
ADVISORY PARTNERS

Die Anforderungen des digitalen Wandels erfolgreich meistern

Die Digitalisierung erfordert eine grundsätzlich andere Herangehensweise an (IT) Projekte, auch was die Zusammenarbeit zwischen IT und Business angeht. Ansonsten können die raschen neuen Anforderungen und Kundenerwartungen nicht angemessen berücksichtigt werden und die Unternehmung verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Daher ist es erforderlich, das eigene Unternehmen in Richtung Digitale High-Performance Organisation zu transformieren. Der Fokus darf dabei nicht mehr auf dem „Was soll digitalisiert werden?“ liegen, sondern auf dem „Wie geht man das eigentlich konkret an?“

Wucht der Veränderung wird unterschätzt!

Für ein besseres Verständnis der eigenen Situation ist ein Blick auf Unternehmen wertvoll, die aus einer starken und vermeintlich unangreifbaren Position heraus inzwischen in der Belanglosigkeit gelandet sind - oder gar nicht mehr existieren. Die Wirtschaftswoche hat es Ende Januar 2017 passend den "Tod durch Digitalisierung" genannt. Alle prominenten Beispiele (z.B. Kodak, Quelle, Blockbuster, Nokia) haben eins gemeinsam. Sowohl der Markt und der Wettbewerb als auch die Bedürfnisse der Kunden wurden sträflich außer Acht gelassen. So sagte beispielsweise der frühere Nokia Manager Mads Winblad zum Erscheinen des ersten iPhone Modells 2007: „Eine Revolution wird es mit Sicherheit nicht geben!“. Und der damalige Motorola-Manager Olaf May, inzwischen bei Samsung, ergänzte: „Wir beobachteten das ausgesprochen relaxt.“ So kann man sich täuschen. Selbst wenn ein gutes Verständnis über Wettbewerber und Kundenbedürfnisse vorhanden war, so hat allen Häusern die Fähigkeit gefehlt, schnell und flexibel, also agil, auf externe Anforderungen zu reagieren.

Auf dem Weg in die Digitalisierung darf es keine Tabus geben. Selbst aktuell erfolgreiche Geschäftsfelder müssen im Zweifel zu Gunsten von Wachstumsfeldern karnalisiert werden.

Was bedeutet in diesem Kontext „Agilität“ und warum wird diese Fähigkeit eines Unternehmens im Zeitalter

der Digitalisierung über Fortbestand oder Untergang entscheiden?

Ein Unternehmen ist mit dem Blick auf die Digitalisierung dann agil, wenn es drei wesentliche Eigenschaften verinnerlicht hat:

1. Markt, Kunden und Konkurrenten maximale Aufmerksamkeit schenken
2. Entscheidungsprozesse implementieren, die nicht an Hierarchien und Formalitäten gebunden sind
3. Getroffene Entscheidungen schnell umsetzen

Kerneigenschaft 1: Fokus auf Markt, Kunden und Konkurrenten

Neben den klassischen Marketing-Mitteln wie Marktbeobachtung, Wettbewerbsanalysen und Kundenbefragungen lautet die zentrale Fragestellung in der digitalen Welt: Wie schnell und wie individuell kann eine Organisation auf Kundenanforderungen reagieren? Dabei ist die absolute Zeit von dem Verständnis, was der Kunde eigentlich will, bis hin zur lauffähigen und implementierten digitalen Lösung relevant. Wenn zwischen „Unsere Kunden möchten eine Detailsicht aller mit uns durchgeführten Transaktionen nach den Kriterien X, Y, Z haben.“ und der erfolgreichen Implementierung Monate oder gar Quartale vergehen, dann ist das nicht nur frustrierend, sondern beschämend und passt einfach nicht mehr zur digitalen Welt. Nichts desto trotz sind das in vielen

Unternehmen leider nüchterne Fakten, die aus unserer Sicht dringend zu verändern sind, wenn ein Unternehmen zukunftsfähig bleiben möchte.

Kerneigenschaft 2: Pragmatischer Entscheidungsprozess

Ein wesentlicher Vorteil in der digitalen Welt ist, dass sich viele Kundenwünsche zu erheblichen Teilen durch neue Funktionen in Computerprogrammen erfüllen lassen. Bleiben wir beim Beispiel der Detailsicht für die durchgeführten Transaktionen. Ob diese Anforderung nun umgesetzt werden kann, mit welchen anderen Anforderungen und Projekten sie konkurriert, welche knappen Skills dafür erforderlich sind und wie sie in das Gesamtkonzept passt, führt gerne zu diversen Abstimmungs-Runden und Re-Priorisierungsdiskussionen. Dieses Vorgehen bindet erhebliche Kapazitäten. Wenn dann die Entscheidung fällt, die Anforderung in „2-3 Monaten“ umzusetzen, ist der Kunde verärgert, wenn nicht gar verloren, weil er diese Funktionalität bei einem Wettbewerber bereits fertig vorfindet. Ideal wäre doch, man erfährt direkt vom Kunden was er wofür benötigt, bildet die Funktionalität in wenigen Tagen ab und stellt diese binnen kurzer Zeit allen anderen Kunden des Unternehmens zu Verfügung. Neben einem schnellen und pragmatischen Entscheidungsprozess müssen natürlich die getroffenen Entscheidungen auch schnell umgesetzt werden können.

Übrigens - ein wesentlicher Grund für die langen Entscheidungsprozesse ist das Wissen über die Unzulänglichkeiten der eigenen Organisation: „Wir können nicht schnell umsetzen, weil wir so viele konkurrierende Aufträge haben und auf viel zu wenige Kapazitäten zur Umsetzung zugreifen können. Außerdem reicht auch das Budget nicht aus.“ Dann möchte natürlich jeder mit-sprechen, dessen eigene Aufträge möglicherweise durch diese neue Anforderung ins Hintertreffen geraten und länger auf die Umsetzung warten müssen. Spätestens

jetzt wird es schwierig und vor allem politisch. Der „Tod durch Digitalisierung“ kommt ein Stück näher...

Kerneigenschaft 3: Entscheidungen schnell umsetzen

Entscheidungen zu treffen und diese dann umzusetzen geht hinsichtlich Schnelligkeit und Nachhaltigkeit oft Hand in Hand. Lange Entscheidungsprozesse liegen in viel Bürokratie und Formalismus begründet. Die Umsetzung erfolgt oft ebenso formal. Anforderungen werden spezifiziert, Fach- und IT-Konzepte geschrieben, Kosten- und Nutzen-Aspekte abgewogen, Risiken bewertet. Dann erst kann die eigentliche Umsetzung beginnen. Es wird entwickelt, getestet und geprüft, ob die IT-Sicherheitsanforderungen angemessen berücksichtigt sind. Schließlich wird die fertig entwickelte Funktionalität an den IT-Betrieb übergeben. Ab diesem Zeitpunkt wird erwartet, dass alles wie geplant funktioniert - in der Regel Monate nach der eigentlichen Aufnahme der Kundenanforderungen. Schlimmstenfalls sind bei der Inbetriebnahme noch Überstunden und Sonderaufgaben erforderlich, weil „diese Anforderung“ ursprünglich nicht eingeplant war und die sowieso schon völlig überlasteten Mitarbeiter in der IT dies im Rahmen ihrer normalen Tätigkeiten nicht mehr erledigen können.

Der beschriebene aufwändige Ablauf von einer Kundenanforderung bis zur konkreten Umsetzung und zur Nutzung der Funktionalität ist heute in vielen Organisationen gelebte Praxis. Neue Anforderungen aus der Digitalisierung („Es müssen dringend viele weitere Funktionen in Prozessen oder Produkten optimiert oder neu eingeführt werden!“) versprechen mitnichten Linderung der beschriebenen Situation. Zumal der Fokus der Betrachtungen in den Organisationen sehr stark auf dem „Was muss alles digitalisiert werden?“ liegt und selten die Frage gestellt wird „Wie soll das eigentlich in der Umsetzung funktionieren?“

Schnelle Umsetzung von Anforderungen als Schlüssel zum Erfolg

Die zentrale Frage der Digitalisierung lautet: Wie können Kundenanforderungen und -erwartungen mit hoher Geschwindigkeit und Präzision umgesetzt werden? Warum ist das der entscheidende Aspekt bei der Digitalisierung? Weil alle strategischen Überlegungen eines Unternehmens, bezogen auf die digitale Welt, in Computertechnologie münden und weil weder der Markt noch die Kunden - geschweige denn der Wettbewerb - warten werden, bis ein Unternehmen mit seinen etablierten Entscheidungsprozessen und Umsetzungsverfahren Monate oder gar Jahre später die angeforderte Lösung umgesetzt hat.

Digitale High-Performance-Organisation

Höhere Geschwindigkeit

- › ... ⬆️ 200x häufiger neue Anwendungscodes liefern
- › ... ⬆️ diese 2.555x schneller produktiv setzen

Bessere Qualität

- › ... ⬆️ 24x schneller Fehlersituationen bereinigen
- › ... ⬇️ 3x weniger Ausfälle durch Änderungen verbuchen
- › ... ⬇️ 50% weniger Zeit für IT- Vorfälle einplanen

Mehr Innovation

- › ... ⬆️ 30% mehr Zeit auf den Innovationsprozess verwenden

Stärkere Motivation

- › ... ⬆️ 2x mehr zufriedenen Mitarbeitern verbuchen

Quelle: DevOps Report, 2016

Abbildung 1: Vorteile Digitaler High-Performance-Organisationen

Und was soll diesmal anders sein...

... neben der Situation, dass wir sowieso völlig Land unter sind und für Experimente keine Zeit haben?

Digitale High-Performance-Organisationen haben die Interaktion zwischen Business und IT perfektioniert.

Seit mehreren Jahren werden inzwischen Kennzahlen erhoben, die nachweisen, um wie viel schneller und wirkungsvoller Organisationen agieren können, wenn sie sich fortlaufend optimieren und immer größeren Mehrwert für den Kunden und das Unternehmen stiften können.

Klingt gut, geht bei uns aber nicht, weil ...

... es augenscheinlich immer viele gute Argumente gibt, weshalb Veränderungen nicht möglich sind.

„Geht nicht, gibt's halt doch!“ Organisationen sperren sich Veränderungen gegenüber intuitiv.

Wenn Sie ehrlich sind, dann sind das die reflexartigen Reaktionen einer Organisation, die heiß gelaufen ist und bei der ein Innehalten und neu justieren hilfreich wäre.

Digitale High-Performance-Organisation klingt gut, geht bei uns aber nicht, weil...

...wir bereits eine Digitalisierungs-Initiative aufgesetzt haben.

„Das ist sehr gut. Woran machen sie denn fest, dass die Umsetzung wie geplant funktioniert - und nicht die alten Fallen wieder zuschnappen?“

...wir viele Projekte angeschoben haben, die unsere Mannschaft für die nächsten 12-18 Monate komplett bindet. Wir können nichts Neues anfangen, geschweige denn experimentieren.

„Wie halten Sie nach, dass die Ergebnisse und Lösungen, die in 12-18 Monaten fertig sein sollen (wenn sie dann fertig sind) die Markt- und Kundenanforderungen noch angemessen adressieren?“

... der Kostendruck immens ist. Bevor wir die Erträge nicht steigern und die Kosten nicht senken, gehen wir keine neuen Themen an.

„Ihre Wettbewerber freuen sich und Ihre Kunden quittieren Stillstand mit Anbieterwechsel.“

... scharfe Anforderungen der Aufsicht und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben keinen Aufschub erlauben. Das hat oberste Priorität.

„Das ist gut und richtig, allerdings können gerade diese Anforderungen - ergänzt um IT-Sicherheitsfragen - als Chance für das Umsetzen innovativer Themen genutzt werden.“

...bei uns alles ganz anders ist und wir deshalb als Unternehmen auch ganz anders sind.

„Das haben Nokia, Quelle, Blockbuster und andere auch gedacht.“

Quelle: Projekterfahrung

Abbildung 2: Geht nicht, gibt's halt doch

Weg aus dem Dilemma – Digitale High-Performance-Organisation

Ohne initiale Kraftanstrengung und ohne die Unterstützung aus dem Top-Management der Organisation bleibt die Transformation zu einer Digitalen High-Performance-Organisation ein Strohfeuer.

Macht man sich aber die Erfahrungen aus der Produktionsindustrie zu Nutze (Grundsätze des Kaizen bzw. des Lean: Erkenne die Engpässe, die den Durchsatz behindern, beseitige die Engpässe nachhaltig und ordne dem alles unter, überwache, dass keine neuen Engpässe entstehen), die vor ca. 30 Jahren vor dem gleichen vermeintlich unlösbaren Problem stand, und übersetzt dies auf den Value Stream (Wertschöpfungskette) in der digitalen Welt, dann sind die Chancen auf Erfolg vielversprechend.

Zentrales Element ist ein grundlegend anderes Verständnis über die Zusammenarbeit in der Organisation. Wenn alle Beteiligten an dem übergeordneten Ziel arbeiten, Kundenanforderungen schneller in angemessener Qualität zu liefern und diese sicher und stabil zu betreiben, werden konfliktäre Teilinteressen aufgelöst.

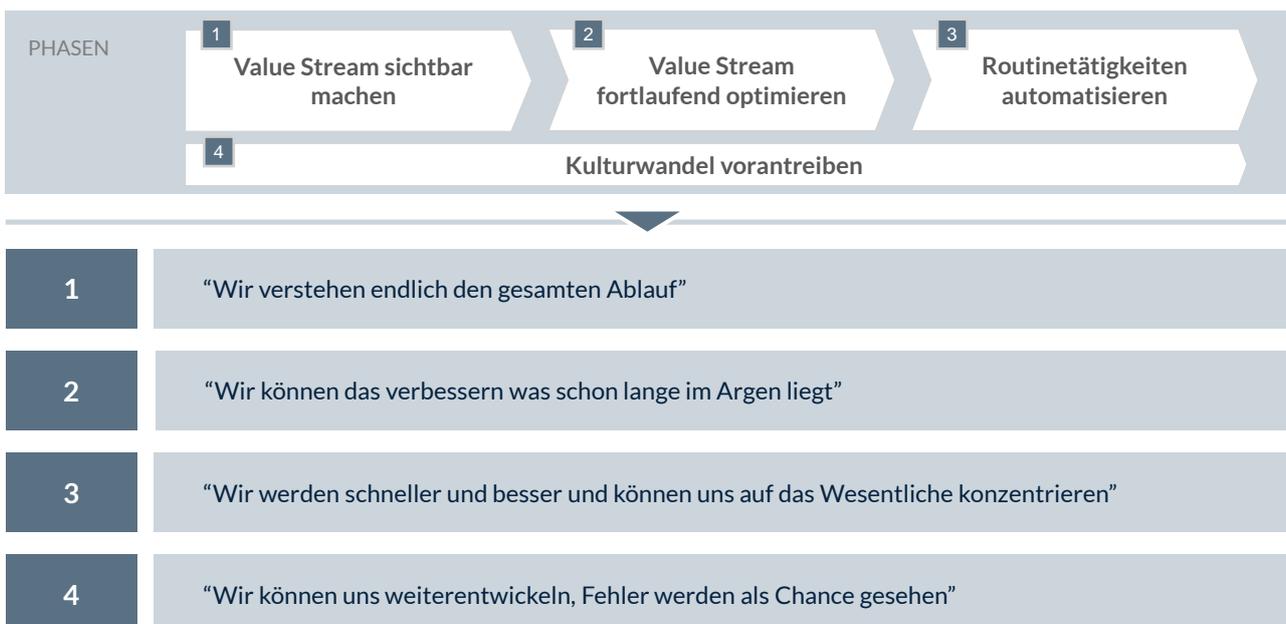
Als wesentlicher Nebeneffekt werden dabei auch Kosten deutlich reduziert.

Die Transformation in eine Digitale High-Performance-Organisation erfolgt in vier Phasen:

1. Mach die Arbeit sichtbar
2. Etabliere Feedback-Schleifen und optimiere fortlaufend
3. Automatisiere alle unnötigen Handgriffe
4. Nimm die Menschen mit

Phase 1: Value Stream sichtbar machen

Ausgangspunkt der Arbeit ist ein umfassendes Verständnis, was alles passiert und wer alles beteiligt ist, um eine Kundenanforderung in eine IT-Lösung im Sinne einer Wertschöpfungskette zu übersetzen. Ein interdisziplinäres (temporäres) Team erarbeitet dies und gewinnt damit den Gesamtüberblick über den Ablauf. Mit der oben genannten Zielsetzung stellen die Teammitglieder ihre Einzelinteressen zurück und konzentrieren sich auf die bestmögliche Beschleunigung des Value Streams.



Quelle: MOONROC

Abbildung 3: Die vier Phasen des digitalen Transformationsmodells

Lösungsgestalter und Entwickler berücksichtigen von Anbeginn ihrer Arbeit produktionsrelevante Aspekte. Die Qualitätssicherung stellt ein hohes Maß an Wiederholbarkeit von Testabläufen her und automatisiert. Zusätzlich nimmt die Qualitätssicherung ihre Arbeit mit dem Beginn des Lösungsdesigns auf, um frühzeitig auf Funktion und Integration zu testen. IT-Sicherheit und Compliance stellen aktiv relevante Lösungsmöglichkeiten zur Wahrung der jeweiligen Anforderungen über den gesamten Umsetzungsprozess bereit. Die Produktion befähigt Entwicklung und Qualitätssicherung, ihre Arbeit in produktionsgleichen Umgebungen durchzuführen.

Nur wenn der komplette Value Stream von der Kundenanforderung bis zur Umsetzung in eine IT-Lösung sichtbar ist, sind die Voraussetzungen zur Optimierung gegeben.

Es herrscht das Grundverständnis, dass systematisch Engpässe im Prozessfluss nachhaltig bereinigt werden, sogenannte Work Arounds sind nicht zulässig. Unfertige Lösungskomponenten, die dann auch noch lange durch die Organisation geistern und eigentlich gar nicht benötigt werden, werden systematisch eliminiert (z.B. halbfertige Dokumentationen, aufwändige Freigabe-Formulare, nie eingehaltene Standard-Vorgaben). Fehler werden schnellstmöglich behoben, aus kleinen und größeren Störungen wird fortlaufend gelernt.

Phase 2: Value Stream fortlaufend optimieren

Aus den einzelnen sequentiellen Arbeitsschritten wie Erstellung von Fachkonzept und Lösungsdesign, Integration der Lösungskomponenten in die bestehende IT-Welt, Durchführung diverser Tests, Produktiv-Nahme, Überwachung der Produktion, Fehleranalyse und -behebung wird ein durchgängiger und transparenter Ablauf.

Durch die interdisziplinäre Arbeit greifen die Aufgaben fließend ineinander. Feedback zu neuen Erkenntnissen

fließt in beide Richtungen und reduziert beständig Fehlerquellen. Neue Verbesserungen werden umgehend der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt.

Je kleiner die einzelnen Arbeitspakete geschnitten werden können, desto schneller fließen Informationen zu Fehlern, Anforderungen aus dem Betrieb oder geänderten Kundenanforderungen entlang des Value Streams. Das schafft Reaktions- und Anpassungsfähigkeit oder eben Agilität.

Die Arbeitsweise in der Organisation gleicht sich mit fortschreitender Transformation der einer Digitalen High-Performance-Organisation an. Erwartete Verhaltensweisen, Rituale, Werte und damit Kulturelemente entwickeln sich weiter - implizit oder explizit. Eine wesentliche Führungsaufgabe bei dieser Transformation ist die bewusste Gestaltung und damit die Einflussnahme auf diese Kulturelemente, verbunden mit intensiver, offener und ehrlicher Kommunikation.

Kleine Arbeitspakete ermöglichen schnelle Informationsweitergabe entlang des Value Streams.

Ein paar führende Muster oder Prinzipien helfen, die richtigen Impulse in der Organisation zu setzen:

- › Lerne schnell, mache frühzeitig Fehler
- › Arbeite und optimiere in kleinen Schritten, halte die Arbeitspakete möglichst klein
- › Folge dem Prinzip Plan-Do-Check-Act
- › Etabliere Standardprozesse, die standardisierte Ergebnisse erzeugen
- › Mache die Arbeit und die Abläufe transparent
- › Behandle erforderliche Verbesserungen entlang des Value Streams wie Produktverbesserungen
- › Automatisiere so viel wie möglich und schaffe beispielsweise umfassende Selbstbedienung für Arbeitsumgebungen

Phase 3: Routinetätigkeiten automatisieren

Die Automation von immer wiederkehrenden Aktivitäten hat zwei maßgebliche Nutzenaspekte. Wiederkehrende Tätigkeiten können durch Automaten wesentlich schneller und beliebig oft durchgeführt werden. Sind diese Automaten einmal erfolgreich implementiert, werden mögliche Fehlerquellen bei häufig wiederkehrenden Tätigkeiten nachhaltig eliminiert.

Bei der täglichen Arbeit entstehen vielfältige Ansätze zur Automation:

- › Prozesse werden fortlaufend überwacht (Monitoring) und aufgetretene Fehler systematisch erfasst
- › Erkenntnisse aus den fortlaufenden Optimierungsmaßnahmen werden erhoben
- › Wiederkehrende, fehleranfällige und komplizierte Tätigkeiten (z.B. das Aufsetzen von Servern) werden hinsichtlich ihres Automationspotentials geprüft
- › Auswertungen aus dem Service-Desk oder von Root-Cause-Analysen liefern wertvolle Ansatzpunkte

Auf Basis der gesammelten Ansätze wird ein angemessenes Werkzeug ausgewählt (ggf. ist bereits entsprechende Technologie vorhanden). Ein kleines Team wird mit den Besonderheiten der Automation vertraut gemacht und steigert den Automationsgrad kontinuierlich und holistisch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies fängt bei der Annahme von Kundenanforderungen an, bietet erhebliches Potential bei der Entwicklung von Funktionen und in der Qualitätssicherung und stiftet umfangreichen Nutzen in der laufenden Produktion.

Wichtig ist, den Bogen bei der Automation nicht zu überspannen und auch hochspezialisierte Tätigkeiten in Automaten überführen zu wollen. Zu schnell verblasst sonst das wertvolle Wissen in den Teams, respektive bei den Experten. Denn der Value Stream muss weiter fließen können, auch wenn wider Erwarten ein Teil der

Automation temporär nicht zur Verfügung stehen sollte - was immer mal passieren kann.

Phase 4: Kulturwandel vorantreiben

Bei der Umsetzung dieser Transformation hin zur Digitalen High-Performance-Organisation darf nie vergessen werden, die Mitarbeiter für diese Transformation zu gewinnen. Eine Transformation ist nur erfolgreich, wenn die Mitarbeiter diesen Prozess tragen, aktiv mitgestalten und leben. Daher liegt ein wesentliches Augenmerk auf den Menschen. Sie werden in den Mittelpunkt der Transformation gestellt und aktiv beteiligt. Dabei werden Transparenz und Gleichbehandlung gelebt. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter ist allerdings nur erfolgreich, wenn die Rahmenbedingungen hierfür entsprechend gesteckt werden. Das bedeutet, dass Freiräume geschaffen werden und Regulierungsdichte reduziert wird. Mitarbeiter erhalten Verantwortung für den Wandel. Sie werden gehört, aber auch geführt.

Nur wenn faire Leitplanken für Mitarbeiter gesetzt sind, ist ein erfolgreicher Wandel zur Digitalen High-Performance-Organisation realisierbar.

Sinnvollerweise werden Sozialpartner und Gewerkschaften an der Transformation beteiligt. Die Zusammenarbeit mit ihnen wird inhaltlich und zukunftsgerichtet ausgestaltet. Das heißt, dass sie in der Sache überzeugt werden. Dies geschieht nur mit offener und ehrlicher Kommunikation und Kooperation.

Die Ziele der Transformation sind damit operativ (in den Köpfen und Herzen aller Beteiligten) verankert. Eine der größten Hürden auf dem Weg zur Digitalen High-Performance-Organisation wird damit als Veränderungsmotor genutzt - die Organisation selbst mit ihren Menschen.

Erste Schritte zur Digitalen High-Performance-Organisation

Schritt 1: Ausgangslage dokumentieren

Vor der eigentlichen Arbeit ist eine kurze Standort-Bestimmung hilfreich, sonst wird sehr schnell vergessen, wie „schlimm“ es eigentlich war und welche Verbesserungen rückblickend erreicht wurden. Damit werden auch kleine Erfolge unmittelbar sichtbar, respektive wird schnell festgestellt, ob die eingeleiteten Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen führen.

Eine Projektion der heutigen Werte auf die nächsten 12, 24 und 36 Monate liefert zeitnah Klarheit, wie ehrgeizig das Unterfangen ist und ob man sich nicht zu viel vorgenommen hat.

Schritt 2: Kennzahlen definieren

Ausgangswerte und deren Fortschreibung können zu folgenden Aspekten erhoben werden und entweder in absoluten Werten belegt oder auf einer Skala von 1 bis 10 subjektiv eingeschätzt werden.

Schritt 3: Initiale Arbeitssitzungen durchführen

Einige gezielte Arbeitssitzungen oder Workshops mit Beteiligten aus den Geschäftseinheiten und der IT liefern den Ausgangspunkt für die Transformation:

Was benötigen die Geschäftsbereiche, respektive die Kunden, von der IT?

1. Welche Hürden und Hemmnisse sind bekannt, die schnelle Lieferung behindern?
2. Wie passen Selbst- und Fremdbild der Einheiten zusammen und wie können Widersprüche aufgelöst werden?
3. Wie bewerten die Experten aus den Fachfunktionen und der IT die aktuelle Situation und was sind aus deren Sicht die größten Road Blocks?

Neben den Arbeitssitzungen und Workshops liefern vorhandene Root-Cause-Analysen sowie eine Auswertung der Tickets aus dem Service Desk eine gute Ergänzung.

Fortschrittsindikator	Messgröße(n)	Messeinheit(en)
Value Streams	Kenntnis und Transparenz der wesentlichen Value Streams	Subjektive Bewertung [1-10]
Lead Time	Dauer von Kundenanforderung bis Umsetzung	Wochen
Laufende Optimierung	Umgesetzte Verbesserungen	Anzahl pro Woche
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	Integration beteiligter Bereiche und Effektivität der Teamarbeit	Subjektive Bewertung [1-10]
Kleine Losgrößen	Umfang der Arbeitspakete	Code Commits / Tag
Automation	Lead-Time-Verkürzung und Fehlerhäufigkeit	Wochen, Anzahl
Change & Run Ressourcen	Kostenentwicklung für Umsetzung Kundenanforderung (Change) und Betriebskosten (Run)	EUR
Technische Schulden	Aktualisierung oder Abschaltung Altsysteme	Anzahl

Quelle: MOONROC

Abbildung 4: Kennzahlenauszug als Ausgangsbasis für die Transformation

Schritt 4: Startpunkt festlegen

Als Keimzelle für die Transformation empfiehlt sich eine Abteilung oder Organisationseinheit, die nicht besonders gut angesehen ist und bei der das Eine oder Andere im Argen liegt, zum Beispiel in Richtung der Geschäftsbereiche oder Kunden. Warum? Da selbst kleine Verbesserungen unmittelbar wirksam werden und eine Transformation von Erfolgen und Leuchttürmen lebt, die die träge Masse bewegen. Auch hier sollte (im Kleineren) der Ist-Zustand dokumentiert und die Kenn-

zahlen fortgeschrieben werden. Darüber hinaus gilt es, sowohl Erfolge als auch Lernerfahrungen zu kommunizieren, um so die gesamte Organisation an der Transformation teilhaben zu lassen, auch wenn noch nicht alle dran sind. Letztlich muss sichergestellt werden, dass ausreichend Management-Kapazität in Form von Coaching, Feedback und offenen Diskussionen auf die Transformation gelenkt wird. Damit wird klar: „Das ist uns wirklich wichtig!“

Zusammenfassung

Die Fertigungsindustrie hat vor 30 Jahren mit ihrer Transformation in den Fabriken begonnen und es vorgelebt. Diese Erfahrungen richtig genutzt und auf die digitale Welt angewandt, machen aus der Notwendigkeit eine immense Chance für unsere Unternehmen. Der einzige Unterschied zur Fertigungsindustrie ist, dass der Arbeitsfluss entlang der Value Streams der IT nicht direkt sichtbar ist.

Eine grundlegende Transformation ist aus unserer Sicht alternativlos, denn heutige digitale Unternehmen haben diesen initialen Prozess bereits hinter sich, verbessern sich immer weiter und werden das Feld der mittelmä-

ßigen Digitalisierer immer weiter zurücklassen. Oder anders gesagt: **„Who codes faster and deploys faster will win the race!“**

Transparenz der Arbeit, fortlaufende Optimierung, eine lernende und fehlertolerante Organisation mit entsprechender gelebter Kultur und ein hohes Maß an Automation sind die Schlüssel zum Erfolg.

Wann starten Sie die Reise zur Digitalen High-Performance-Organisation?

HARALD KIEHLE ist Ingenieur der Feinwerktechnik und ausgewiesener Experte in der IT-Branche für Outsourcing, Post-Merger-Integrationen und IT-Strategieberatung mit fast 30 Jahren Berufserfahrung. Nach mehr als 10 Jahren Tätigkeit in der Produktionsindustrie hat er sich seine IT-Erfahrung in vielen Projekten und Management-Rollen erarbeitet. Die letzten sechs Jahre war er mit operativer Linienverantwortung (Kosten, Qualität, Innovation) an der Schnittstelle zwischen IT-Provider und Endkunde aktiv und hat zwei große und komplexe Outsourcing-Vorhaben verantwortet. Seine umfangreichen Erfahrungen nutzt er nun, um Unternehmen auf dem Weg zu einer Digitalen High-Performance-Organisation zu begleiten.

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denkender Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Know-how, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung von:

MOONROC Institute of Economic Research (MIER) &
MOONROC Advisory Partners GmbH

Herausgeber:

MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstr. 14
80538 München

institute@moonroc.de
www.moonroc.de

Registergericht: Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
USt-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UStG
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus