

Digitalisierung will Veränderung

Kontinuierliche Veränderung ist der Erfolgsgarant

Digitalisierung ist das Zauberwort, kontinuierliche Veränderung ist der Erfolgsgarant dorthin. Prozesse, Anwendungssoftware, die Zusammenarbeit innerhalb der Firma und nicht zuletzt die Führung werden sich permanent verändern. Damit wird die Veränderung selbst zur Kernaufgabe der Digitalisierung. Denn die Digitalisierung ist kein einmaliger Vorgang, sondern der Weg für Unternehmen in der Zukunft.

Elemente der Digitalisierung

Die Digitalisierung nutzt neue Formen der Informationstechnologie, neue Software, neue Datenübermittlungstechniken, neue Geräte. Doch das alleine ist nicht wirksam. Neue Prozesse regeln die Abläufe im Unternehmen selbst und vor allen Dingen in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Diese neuen Prozesse führen zu einer neuen Form der Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmen. Traditionelle Abteilungen machen Platz für Teams, die entlang der Prozesse ihre Aufgaben erfüllen. Die Führung dieser Teams ist eine andere, als die Führung der bisherigen Abteilungen oder Sparten. Die Geschäftsleitung wird diese neuen Formen der Führung vorleben.

Veränderung in den Prozessen

Prozesse orientieren sich an dem Erreichen eines Ziels. Abteilungen, Sparten, Standorte oder Produktgruppen stellen keine Prozessgrenzen mehr dar. Ein Prozess kann mit der Bestellung des Kunden beginnen und endet mit der Nutzung des Artikels beim Kunden. Diese Prozesskette im vorangegangenen Beispiel gilt es logisch und digital vollständig abzubilden. Nur so wird die heute schon bestehende Erwartungshaltung des Kunden erreicht.

Veränderung in der Software

Die eingesetzte Software wird diese neuen Prozesse vollständig und ohne Wenn und Aber unterstützen. Eine Veränderung im Prozess erfordert eine Veränderung in der Software. Die Bereitstellung aller Informationen im Rahmen dieses Prozesses in Echtzeit ist eine organisatorische Grundanforderung. Nur so weiß im Beispiel der Kunde, ob und wann der bestellte Artikel von ihm genutzt werden kann. Die Veränderungsfähigkeit der eingesetzten Software ist die Voraussetzung, auch Prozesse permanent den Anforderungen anzupassen.

Veränderung in der Informationstechnologie

Die Digitalisierung erwartet Kommunikation und Daten in Echtzeit, 24 Stunden am Tag und 7 Tage die Woche. Das gilt für die Kommunikation innerhalb des Unternehmens genau wie für die Kommunikation mit dem Kunden und den Lieferanten. Die Veränderung der Anbindung aller Datenströme in Echtzeitsysteme erfordert die Abkehr von jeglicher Form der Stapelverarbeitung, "Nachtläufen" oder "Sicherungsfenstern". Gerade die Anbindung von Daten-systemen mit Lieferanten unterliegt permanenten Neuerungen und Änderungen. Die Verbindung mit externen Systemen wird zur Daueraufgabe.

Veränderung in der Zusammenarbeit

Die Ablauforganisation in Prozessen erfordert eine veränderte Form von der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens mit dem Lieferanten und dem Kunden. Eine serielle Abarbeitung einzelner Vorgänge wird abgelöst durch gemeinsam und gleichzeitig arbeitende Teams, in denen Lieferanten, das Unternehmen selbst und Kunden in unterschiedlichen Zusammensetzungen zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit erwartet Informationstechnologie und Anwendungsprogramme, die diese "Kollaboration" unterstützen.

Veränderung in der Führung

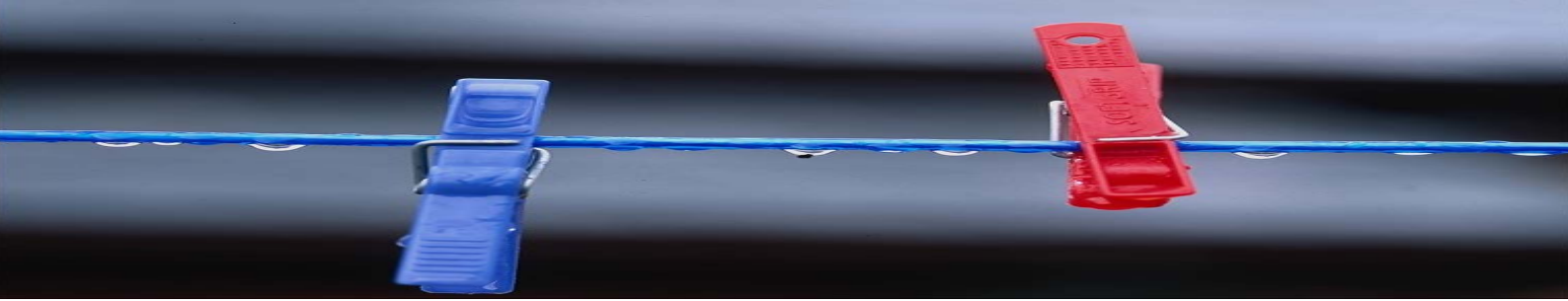
Die Führung von Mitarbeitern, die in Teams entlang der Prozessketten arbeiten, braucht andere Führungsformen, als traditionelle Hierarchien in Abteilungen und Sparten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen in ihren Teams abgeholt und geführt werden. Vorgaben und Zielerreichung sind Maßstab für die von Vertrauen geprägte Führungskultur. Transparenz der Vorgaben und eindeutige Ziele werden damit zur Triebfeder der Führungskultur.

Veränderungen machen Digitalisierung wirksam

Permanente Veränderung macht Digitalisierung wirksam. Kein einmaliger Vorgang, keine Einführung einer neuen Software, nicht die Änderung eines Prozesses, sondern die andauernde und sich wiederholende Veränderung aller Elemente machen Digitalisierung wirksam. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderung als Kernkompetenz zu leben, wird damit zum Erfolgsfaktor.

Wir wünschen Ihnen bei der Umsetzung dieser Ideen viel Erfolg!

Dipl.Ing. Peter Rösch



Digitalisierung will Veränderung

Kontinuierliche Veränderung ist der Erfolgsgarant

Peter Rösch, Jahrgang 1956 studierte an der Universität Stuttgart im Fachbereich Baubetriebslehre bei Professor Drees und arbeitete ab 1981 als Kalkulator und Projektleiter. Seit Ende 1985 ist er als Berater für Organisation und IT von Bauunternehmen selbständig tätig. Schwerpunkte sind die Neuorganisation von Geschäftsbereichen und ihre Einbindung in die Gesamtstrategie des jeweiligen Unternehmens, verbunden mit der Organisation des IT-Einsatzes. Er veranstaltet Seminare in den Verbänden der Bauwirtschaft, veröffentlicht in Fachzeitschriften und hält Vorträge zu baubetrieblichem Geschäftsprozessmanagement, Informationsmanagement und Neuausrichtung von Bauunternehmen. Mitglied im Arbeitskreis Informationsmanagement AKIM im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. und im Verband Beratender Ingenieure VBI. Er ist Partner der Trovarit AG.