



Buch bestellen: <http://amzn.to/2l7cO86>

2. Warum dieses Buch?

Technologische Entwicklungen waren bisher überschaubar und wurden integriert. Inzwischen bildete sich ein Stau. Wir nennen ihn Digitalisierung. Er drängt auf Umsetzung und setzt ein Um-Denken voraus.

Das Buch bereitet das Thema ganzheitlich auf. Sie finden:

- Fragen, die zum Um-Denken anregen.
- Anregungen, die sofort trainiert werden können.
- Elemente aus denen ein Digitalisierungs-Konzept entsteht.

Wer sich auf die Digitalisierung nicht vorbereitet, erlebt sie frei nach Goethe: „Die ich rief die Geister“. Stoppen lässt sich der Trend nicht.

Zum Einstieg eine Geschichte, die sich jederzeit überall abspielen kann.

Wie Peter Berger zu seinem neuen Job kam

Es gehört zu den Aufgaben von Peter Berger die ankommenden LKWs abzufertigen. Ein LKW ist avisiert. Aber, wo ist er denn? Es ist doch schon später als vorgesehen. Ein Anruf bei Peter Berger: „Der LKW steht vor Lager 1.“ Es wurde doch Lager 3 vereinbart. Schnell fährt er zu Lager 1 und dirigiert den LKW um. Die ursprüngliche Ankunftszeit ist bereits um vierzig Minuten überschritten. Endlich kann Peter Berger mit seinem Gabelstapler die Paletten abladen. Sobald er durch das Tor fährt, ist der Inhalt der Paletten automatisch erfasst und die Pakete vom zentralen Rechner den Lagerregalen zugeordnet – chaotische Lagerhaltung - . Er stellt die Palette auf einer Plattform ab. Das automatische Lagersystem befördert die Pakete zu den vorgesehenen Lagerplätzen.

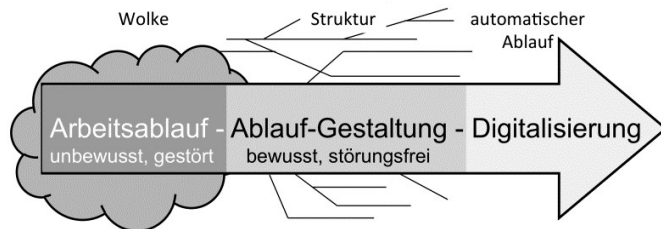
Wir nutzen die Digitalisierung bereits auf vielen Gebieten. Die Liste ist lang, beginnend bei Smartphone, Spiele, Musik hören und so fort. Der negative Aspekt kam auf, weil sich Arbeitsplätze in großer Zahl auflösen werden.

Aktuell gibt es kaum Tätigkeiten der Mitarbeiter, die nicht digitalisiert werden könnten. Es ist die Frage, ob sich die Investition lohnt.

Wie man mit der Digitalisierung gewinnt.

Die Digitalisierung taucht in vielfältigen Formen auf und will entdeckt werden. Anders, als bei einer ERP Software, da weiß man, was einen erwartet.

Was ist zu tun, um zu gewinnen? Die Grafik zeigt Ihnen die beiden vorbereitenden Schritte. Wer diese Schritte geht, kommt schnell zu einer wirkungsvollen Digitalisierung.



Schritt 1 – Ist-Situation

Der größte Teil der Arbeitsabläufe geschieht unbewusst und hat viele Störungen zu überwinden. Die Abläufe werden für die Ablauf-Gestaltung aufbereitet.

Organisations-Grad

Er ist der Maßstab für die Qualität der Organisation. Wenn man sich vorstellt, dass jedes Unternehmen mit der „Pionierphase“ beginnt, muss ein gewaltiger Entwicklungsprozess durchlaufen werden, der auch mal in einer „Überorganisation“ ausarten kann. Das ist eher selten. Bei der Entwicklung einer Organisation schleichen sich leicht Fehler ein. Hat ein Mitarbeiter in der „Pionierphase“ die Verantwortung für verschiedene Bereiche, so wird er sich im Laufe der Entwicklung von dem einen oder anderen Bereich trennen müssen. Dies ist besonders bei bereichsübergreifenden Verantwortungen unumgänglich. Um keinen Mitarbeiter zu verlieren, kommt es zu „Organisations-Sonder-Konstruktionen“. Hier gilt:

Erst die Organisation,
dann die Mitarbeiter.

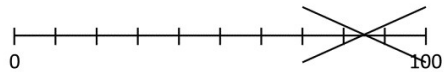
Das darf keine Frage sein. Aldi entwickelt sich ohne seine Gründer weiter. Ingvar Kamprad hat sich schon lange aus der IKEA zurückgezogen. Und auch Apple gedeiht ohne Steve Jobs. Darum die Aussage, die Spitze des Unternehmens hat im Unternehmen bei den Operationen nichts mehr zu suchen, sie arbeitet auf angemessener Distanz „am“ Unternehmen. Ist das nicht der Fall, fehlt der weite Horizont, das Schiff sicher durch die Klippen der sich dynamisch entwickelnden Märkte zu steuern.

Mit der Frage nach einem „gelebten“ Organigramm hat man eine erste Aussage über den Organisationsgrad. Ein schneller Check:

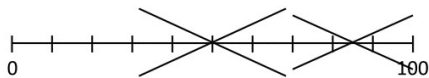
- Tragen alle Positionen Namen?
- dominieren die Basis-Funktionsbereiche?
- wurde um einen Mitarbeiter herum organisiert?

- ist das Organigramm übersichtlich oder eher verwirrend?
- Gibt es zwischen den Bereichen unnötige „Brücken“?
- kann jeder Mitarbeiter das Organigramm erklären?

Stellen Sie sich einen Maßstab von 0 bis 100 vor, dann kann der vorausgegangene Check zum Beispiel einen Verlust von 30 Punkten signalisieren.



Vom Organigramm geht es in die Darstellung der Arbeitsinhalte mit den Entscheidungs-Strukturen. Fehlt dieses Instrument, gehen vierzig Punkte verloren. Arbeitsinhalte müssen gelebt werden und sich dynamisch entwickeln:



Der nächste Schritt ist die Dokumentation der Arbeitsabläufe. Was da noch abzuschneiden wäre, wollen wir mal verschweigen. Doch stellen wir uns bildhaft den Sand vor, der sich in unserem „Getriebe“, der Produktion, angesammelt hat. Er muss ständig mit bewegt werden und es knirscht gewaltig. Im Marketing leidet die Kundenzufriedenheit. Das ist sehr teuer. Die Administration wird Schwierigkeiten haben das Zahlenwerk für die Ablauf-Transparenz zu erstellen, alles ist „Wolke“. Man kann sich die zahlreichen Lecks im Geldfluss vorstellen. Manchmal grenzt es an ein Wunder, dass da am Ende noch etwas, sprich Gewinn, herauskommt.

den Keller. Die rasant wachsenden Störeinflüsse ließen immer weniger wertschöpfende Anteile übrig. Wie konnte das sein, viele Unternehmen hatten doch die perfekten Arbeits- und Verfahrensweisungen. Was läuft da falsch?

Wir vergleichen die wesentlichen Kriterien:

Prozess-Optimierung	Ablauf-Gestaltung
„repariert“ Defizite	gestaltet neu - verbessert nicht, „zerstört“ alte Strukturen, lässt sie „austrocknen“
ist auf den Prozess ausgerichtet	ist auf das gewünschte Ablauf-Produkt und seinen Nutzen ausgerichtet. Hat ein herausforderndes Ziel.
betrachtet keinen Nutzen	erschafft einen zweidimensionalen Nutzen – Dimension 1: Breite, durch alle Unternehmensbereiche – Dimension 2: Tiefe, bis hin zum Geldfluss (Gewinn)
respektiert Grenzen	überschreitet Grenzen
ist nicht auf den Lernprozess ausgerichtet	Abläufe werden lern- und gehirngerecht dokumentiert und trainiert – direkte Umsetzung
ist nicht auf Verhaltensänderungen ausgerichtet – niedriger Umsetzungsgrad	im Mittelpunkt steht die Verhaltensänderung der Ablauf-Besitzer und die volle Umsetzung
wird oft als Druck empfunden	wirkt befreiend.

geschieht nach Art einer Software-Entwicklung mehr operativ	ist auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens ausgerichtet
fokussiert den Prozess	hat eine enorme Wirkung durch seinen ganzheitlichen Ansatz
nur wenige Experten im Unternehmen	die Mitarbeiter sind für die Abläufe sensibilisiert – Ablauf-Gestaltung ist immer
die Prozesse werden an zentraler Stelle entworfen	die Mitarbeiter gestalten ihre Arbeitsabläufe selbst. Ihre Orientierung sind die Unternehmens-Ziele
nur wenige sind an der Entwicklung beteiligt	alle Mitarbeiter sind im Sinne eines Bottom-up Ansatzes beteiligt
gelegentliche Anpassungen	folgt mit hoher Flexibilität dem Marktgeschehen – höchste Kundenanforderungen werden mit sparsamstem Ressourcen erfüllt

Nur mit der ständigen Ablauf-Gestaltung wird es möglich sein die Störungen, die heute die Abläufe beherrschen, zurückzudrängen und so die Wertschöpfung zu steigern, sie je nach Situation auch zu verdoppeln. Diese Entwicklung wird die Menschen nicht zusätzlich belasten, sondern sie entlasten. Es ist eine Umwandlung von Störungen in wertschöpfende Arbeit. Die Hektik wandelt sich in Arbeitsruhe und aus dem zerstörerischen Distress wird ein motivierender Eustress.

Software nutzen, wie Radfahren

Klaus Brandt gehört zu dem Team, dem heute die neue Unternehmens-Software vorgestellt wird. Er ist gespannt auf die neue Benutzeroberfläche. Doch Dieter Sander, der Software-Trainer, stellt ihnen das „Electronic-User-Manual EUM“ vor. Was ist das? Mit Handbüchern hatte Klaus Brandt genug Frust erlebt. Zuerst zeigte der Bildschirm eine Struktur. Die kannte Klaus Brandt vom Organigramm. Erstaunlich übersichtlich. Erster Pluspunkt. Der Struktur zugeordnet waren die Aufgaben, die mit der Software erledigt werden könnten.

„Womit sollen wir starten?“ fragte Dieter Sander. Bert Neumann nannte eine Aufgabe. Klick und der Bildschirm zeigte eine Schrittfolge. Die hatte nichts mit der üblichen Software-Beschreibung zu tun. Was soll das? Jetzt Dieter Sander: „Rufen Sie bitte die Software auf und wählen aus dem Menu die vorgeschlagene Aufgabe.“ Jetzt endlich die Benutzeroberfläche. „Lassen Sie sich von der EUM Darstellung führen.“ Alle folgten der Aufforderung von Dieter Sander. Keiner sagte etwas. Plötzlich, „Ich hab’s“, kam es von Bert Becker. Autodidaktisch hatte er sich die neue Software erobert. „Unglaublich“, so ein anderer Teilnehmer. Viel war nicht mehr zu erklären. Jeder stürzte sich in seine Arbeit: Software-Nutzung von 0 auf 80 in drei Stunden. Ein neuer Rekord.

Leider ist diese Geschichte
immer noch eine Geschichte.

Die Standard-Softwareprogramme haben eine gewaltige Entwicklung hinter sich. Wäre es nicht herrlich, man könnte die Hürden vom ersten Versuch mit einer neuen Software bis zur professionellen, hochgradigen Nutzung

11. Lebensdauer eines Berufsbildes

Berufsbilder entstehen und lösen sich auf. Das ist nicht neu. Neu ist die hohe Wandlungsgeschwindigkeit. Reichte früher eine Berufsausbildung bis zum Ende des Erwerbslebens, ist der Zyklus heute kürzer.

Lebensdauer:

- früher mehrere Generationen
- heute Teil einer Generation

Noch vor dreißig Jahren hatten

Großvater – Vater – Sohn

den gleichen Arbeitsplatz mit den gleichen Arbeitsinhalten. Drei Messingschilder an einer Bearbeitungsmaschine in einer Turbinenfabrik bestätigten das. Das ist Vergangenheit.

Bereits seit Jahren sprechen wir vom lebenslangen Lernen. Geschieht es? Kaum. Das Internet bietet Möglichkeiten, die man sich früher nicht erträumen konnte. Jedem liegt die Bibliothek der Welt zu Füßen. Mit den schnellen Suchmaschinen ist das Wissen leicht erschlossen:

1. Suchbegriffe formulieren
2. Internet Recherche
3. dokumentieren
4. aufbereiten
5. strukturieren
6. priorisieren

und schon steht der zielgerichtete Lernstoff mundgerecht aufbereitet zur Verfügung. So lässt sich die Reichweite Ihres Berufsbildes verlängern und vertiefen.

14. Veränderungen, die einzige Konstante

Wenn dein Pferd tot ist,
steige ab.

Sie kennen das indianische Sprichwort. Den Tod eines Pferdes festzustellen ist nicht so schwer, wie ist es aber mit dem Tod eines Arbeitsplatzes? Er kündigt sich frühzeitig an, wird aber ausgeblendet.

Wir leben in einer Zeit, in der sich die menschlichen Bedürfnisse mit immer weniger Ressourcen-Einsatz befriedigen lassen. Gleichzeitig verbessert sich die Leistung. Was sollte diese Entwicklung aufhalten?

Das, was auf Dauer bleibt sind die Grundbedürfnisse der Menschen. Beispiel:

Grundbedürfnis:
Mobilität

Hier dominiert noch das eigene Auto. Zukünftig wird man kein Auto mehr besitzen, man wird es nach Bedarf ordern, um zum gewünschten Ort zu fahren oder sich fahren lassen. Das wird von zahlreichen disruptiven Technologien begleitet sein: Elektroantrieb, autonomes Fahren. Wir werden wesentlich weniger Autos brauchen und sparen enorme Ressourcen. Die riesigen Investitionen in die Mobilität werden besser genutzt. Die Straßen sind nicht mehr zugesperrt. Wie viele Menschen werden davon betroffen sein? Sind die auf die Entwicklung und deren Folgen vorbereitet?

Eine andere Form der Mobilität sind die Taxis. Diese Branche wurde bereits in weiten Teilen der Welt auf den

Ist die Entwicklung wirklich nicht zu stoppen?

Ein Urknall löste die Entwicklung aus, so kann man das nennen. Es knallte, als der PC die Schreibtische eroberte. Der Mensch blieb mit seiner gewohnten Arbeitsweise verhaftet und wurde dabei vorangetrieben. Er verlor die Bodenhaftung. Er bewegt sich im Prinzip im freien Raum. Wohin treibt ihn die Entwicklung? Was kann man sich vorstellen? Werden seine Freiheitsgrade schrumpfen? Ist er ein Roboter unter Robotern? Hat er da eine Chance? Schon heute ist jede Software, die er sich erobern muss ein Desaster, bei der er sich mühsam zu einer Minimal-Nutzung durchkämpft. Sind die Freiheitsgrade groß, ist die Produktivität oft minimal. So ist der IT-Service immer noch mehr eine Kunst, als ein organisiertes Vorgehen. Wie lange wird das den wachsenden Anforderungen noch gerecht?

Wer hat sich eine Änderung der aktuellen Situation auf die Fahne geschrieben? Wer ist interessiert die verbrannten Milliarden zu retten? Wer setzt sich dafür ein, die schrumpfende Lebensqualität auf Gegenkurs zu bringen? Sind die Führungskräfte gefordert? Gibt es Führungskräfte mit Ablaufbewusstsein? An welcher Uni kann man das lernen?

Noch ist alles auf „Top-down“ ausgerichtet. Die Mitarbeiter erwarten, dass Veränderungen von oben kommen. Aber es kommt nichts – Führungsproblem – . Ist es nicht an der Zeit eine „Bottom-up“ Denke zu starten? Oder vielleicht noch besser, beide Richtungen aufeinander zu gehen zu lassen?

Warum helfen die bekannten Methoden nicht?

Wir haben doch Methoden, die sich den Abläufen widmen. Wir haben ein Qualitätsmanagement, das sich in den letzten dreißig Jahren auf einen hohen Stand entwickelte. Wir haben die Prozessoptimierung. Überall werden Abläufe entwickelt. Am Operationstisch, wie in der Produktion. Was ist da noch zu tun?

Es scheint so zu sein, dass die bekannten Methoden andere Ziele verfolgen. Eine Verfahrens- oder Arbeitsanweisung des Qualitätsmanagements fixiert die wesentlichen Prozesspunkte, um die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung nachvollziehbar zu sichern.

Entscheidend ist auch die Art des Produktes oder der Leistung, die entsteht. Wer ein hochkomplexes achtgängiges Automatikgetriebe baut, braucht eine andere Art von Prozess, als wenn in einem IT-Umfeld eine neue Warenwirtschaft zu implementieren ist. Auf der einen Seite muss ein Zahn hundertprozentig zu dem anderen passen, sonst wird es Ausschuss. Bei der Implementierung sind Anpassungen notwendig, weil das Softwareumfeld nicht bis auf den letzten Punkt definiert ist.

Kurz gesagt, die Probleme, die heute in der Arbeitswelt zu lösen sind, haben sich die bekannten Methoden nicht auf die Fahne geschrieben. Ganz einfach, weil sie bei der Gestaltung z.B. des Qualitätsmanagements zumindest nicht bewusst waren. Sonst hätten wir die Probleme nicht.

Natürlich ist es eine bittere Erkenntnis hunderte von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erarbeitet zu haben, ohne damit der Lösung einen Schritt näher gekommen zu sein.

17. Der neue Ansatz

Wie entstehen Arbeitsabläufe

Stellen wir uns vor, ein neuer Mitarbeiter ist gerade eingetroffen und wird mit den Aufgaben seines Arbeitsplatzes vertraut gemacht. Bekommt er eine perfekte Dokumentation seiner wesentlichen Arbeitsabläufe, die er autodidaktisch lernen kann? Nein. Was bekommt er denn? Sie wissen, wie sich eine Einarbeitung normalerweise abspielt. Was die Arbeitsabläufe konkret anbetrifft geschieht oft folgendes

1. Ein Mitarbeiter macht es vor und der Neue kopiert es.
2. Der Neue schaut sich um und „erbt“.
3. Der Neue fängt an und „gewöhnt“ sich einen Ablauf an.

Die vierte Variante fehlt:

4. Bewusst gestaltete und dokumentierte Abläufe.

Unser Gehirn besitzt eine ausgezeichnete Kopierfunktion. Das ist gut. Leider kopiert es alle Fehler mit. Das „Erben“ ist ein unbewusstes Kopieren. Warum fällt dem Neuen nicht auf, wenn bei den Kopiervorlagen etwas nicht rundläuft? Er

- hat in der Regel selbst kein Ablaufbewusstsein und
- ist bei der Einarbeitung in einer Stresssituation, die seine Kreativität blockiert.

Das Phänomen Ablauf-Bewusstsein

Die Bedeutung von Bewusstsein wird oft unterschätzt. Gehen wir dem einmal nach. Bewusstsein heißt auf lateinisch *conscientia*. Das Wort setzt sich aus dem Verb *scire* für „wissen“ und *cum* für „mit“ zusammen. Demnach werden wir zum „Mitwisser“, wenn uns etwas bewusst wird. Vergleichen wir den Vorgang der Bewusstseinsbildung mit einem Vorhang, den wir öffnen und sich uns ein Szenario offenbart, das wir vorher nicht wahrgenommen haben. Im Klartext:

Es hat für uns
nicht existiert.

Der Vorhang, der sich öffnete, wird sich nie mehr schließen. Wir haben für das ganze Leben gelernt. Wir schufen ein neues Bewusstsein.

Was bedeutet das, wenn wir diese Erkenntnis auf unsere Arbeitswelt und speziell auf unsere Arbeitsabläufe beziehen? Der amerikanische Pionier des Qualitätsmanagements William Edwards Deming (1900-1993) formulierte es so:

„Wenn du das, was du tust
nicht als Prozess beschreiben kannst,
dann weißt du nicht, was du tust.“

Eine kühne Behauptung: „Wir wissen nicht, was wir tun.“ Das kann nicht sein. Wir sind doch dabei. Wir sehen es. Wir fühlen es. Wer arbeitet denn dann, wenn nicht wir. Und was tut er, wenn wir es nicht wissen? Ist das ein Traum? Anders formuliert, wir haben kein Bewusstsein für unsere Arbeit, für unsere Arbeitsabläufe. Was sehen wir denn, oder besser, was nehmen wir wahr? Es sind einzelne

18. Störungen, mehr als genug Früher normale Arbeit, heute Störung

Die Generationen, die ohne IT aufwuchsen, erwarteten Antworten innerhalb von Tagen oder Wochen. Heute dreißig Jahre später, nachdem die IT die Schreibtische eroberte, muss alles innerhalb von Minuten geschehen. Wir haben eine neue Zeitdimension.

Die neue Zeitdimension:

- früher Wochen,
- heute Minuten.

Eines ist geblieben,

die Arbeitsabläufe der Menschen
ticken noch im Wochenrhythmus.

Die Erwartung liegt aber bereits im Minutenrhythmus, der häufig nicht erfüllt werden kann. Diese Haltung wird vom Internet unterstützt. Es liefert alles sofort. Selbst die Wartezeit von nur wenigen Sekunden veranlasst den Besucher die Homepage, das Portal oder den Shop zu verlassen. Der Mensch ist da mit seiner Ablaufgeschwindigkeit chancenlos ins Hintertreffen geraten und hat sich das eigentlich noch nicht bewusst gemacht. Doch genauso, wie in der elektronischen Welt jeder Prozess individuell programmiert wird, muss man bei den Arbeitsabläufen der Menschen entsprechend vorgehen. Das scheint eine nicht zu bewältigende Mammut-Aufgabe zu sein. Man kann das entspannt angehen und die Ablauf-Gestaltung parallel mit der Tagesarbeit durchführen.

Jede Ablauf-Gestaltung ist eine Investition.
Der Return ist der Rückgang der Störungen.

Es lohnt sich in jedem Fall. Schritt für Schritt hat man seine Abläufe in Griff.

Es vervielfachte sich das Arbeitsvolumen durch Rückfragen und Mahnungen. Wir dürfen nicht vergessen, dass sich jede Rückfrage an zwei Arbeitsplätzen auswirkt.

Und wie sieht es aus, wenn die Inhalte von Tagen auf Minuten zusammengedrängt werden? Der ganz normale Alltag – heute –. So addieren sich die Störeinflüsse:

„Nein, die Kalkulation ist noch nicht fertig.“ +
„Das Kabel ist falsch. Wir hatten ein rotes bestellt und kein blaues.“ + „Bei dem Auftrag fehlen noch Daten. So kann er nicht ausgeführt werden.“ + „Diese Daten müssen noch einmal erfasst werden. Es geht nicht anders.“ + „Es fehlt der Konverter und ich kann die Arbeit nicht beenden.“ Die Rechnung stimmt nicht.“ + „Wo ist die letzte Auftragsbestätigung?“ + „Wo ist das Werkzeug für diesen Auftrag?“ + Der Kopierer hat keine Tonerpatrone.“ + „Die Rechnung muss manuell geschrieben werden.“ + „Wer hat die Telefonnummer dieses Kunden?“ + „Wie schließt man dieses Gerät an?“ + Der IT-Techniker fragt den Kunden: „Was muss jetzt hier gemacht werden?“ + „Hier wurde eine falsche Leistung verrechnet.“ + „Das steht nicht im Pflichtenheft?“ + „Für das Angebot fehlen noch die Daten der Zukaufteile.“ + „Heute schon der dritte Feuerwehreinsatz.“ + „Wo sind die Anleitungen für dieses Gerät?“ + „Die Endkontrolle hat Mängel übersehen.“ + „Wieder ein falsches Teil geliefert.“ + ... = **60%**

Am Anfang der Wirkkette

Was ist eine Wirkkette? Machen wir es uns an der Entwicklung bewusst, die zur aktuellen Situation in vielen Unternehmen führte:

Wirkkette 1: das Unternehmen

Die Komplexität
im Beziehungsgeflecht und
im Unternehmen selbst steigt.

Der Organisations-Grad fällt
auf unter „50“ (max. 100).

Das Organigramm
wird nicht mehr gelebt.

Arbeitsinhalte sind nur noch vage
und nicht mehr nach vorne
orientiert dokumentiert.

Arbeitsabläufe
sind nicht dokumentiert.

Die früheren Strukturen
werden zur Wolke.

Neue Technologien
können nur noch bedingt
umgesetzt werden.

Der Organisations-Grad
sinkt weiter.

Die Kundenzufriedenheit
ist unbefriedigend.

...