

Bern-Liebefeld, 30. November 2015

---

## Fallgruben der digitalen Transformation

Die digitale Transformation ist hinsichtlich vieler Faktoren ein berechtigtes und lohnenswertes Unterfangen. Etliche Firmen haben bereits Programme zur digitalen Transformation lanciert, andere haben erste Vorhaben abgeschlossen und viele wälzen das Thema in den Entscheidungsgremien. Um die digitale Transformation kommt in der Zukunft aber wohl kaum eine Firma herum. Zum einen weil bestehende Geschäftsmodelle aufgrund des soziodemografischen Wandels unter Druck geraten oder weil mithilfe der vernetzten Gesellschaft neue Zielgruppen von potentiellen Kunden angesprochen werden können oder weil der interne Kostendruck nach effizienteren Prozessen verlangt. Welche Gründe auch immer die digitale Transformation vorantreiben, die Vorgehensweise ist in der Regel in etwa gleich. Folgende Schritte kommen in den meisten Vorgehensmodellen vor:

**Ziele identifizieren**                      Hier sind im Wesentlichen strategische Überlegungen gefragt. Es sind Fragestellungen nach dem Geschäftsmodell, nach Vertriebskanälen, nach Wertversprechen und nach Produkt und/oder Service Prozessen zu beantworten. Der Lead dieser Themen sollte bei der Geschäftsleitung und keinesfalls alleine bei der IT deponiert sein.

→ Fragestellung: Was wollen wir tun?

**Planung aufbauen**                        Eine solide Planung berücksichtigt die verfügbaren Personalressourcen, deren Skills und die finanziellen Rahmenbedingungen. Die Planung muss so detailliert sein, dass auf dieser Basis Entscheide getroffen werden können aber immer noch Spielraum für agile Vorgehensmethoden vorhanden ist.

→ Fragestellung: Wie wollen wir es tun?

**Bereitschaft analysieren** Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Transformation zu einem digitalen Business wesentliche Änderungen in der IT-Infrastruktur, der Aufbau- und Ablauforganisation nach sich zieht. Neben einer ablehnenden Haltung von Mitarbeitern Changes gegenüber, haben Veränderungen zum Teil auch grosse Auswirkungen auf die Technologie und die Prozesse.

→ Fragestellung: Wann wollen wir es tun und sind wir bereit dazu?

Wir wollen in diesem Artikel nicht einen weiteren Leitfaden für das Vorgehen in Transformationsprojekten dokumentieren, sondern uns auf die kleinen aber feinen Nebensächlichkeiten konzentrieren.

Im Rahmen einer Vielzahl von Transformationsprojekten konnten wir immer wieder ähnliche und gleiche Muster feststellen, die ein Vorhaben behindert oder blockiert haben. Nachfolgend beschreiben wir die wichtigsten Punkte, die im Zusammenhang mit einem Transformationsprojekt berücksichtigt werden sollten, damit Fallgruben auf dem Weg der digitalen Transformation umgangen werden können.

## Folgende 6 Fallgruben sollten sie umgehen

### Unzureichende Ressourcen



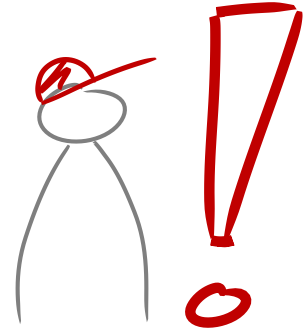
Die digitale Transformation benötigt Ressourcen wie jedes andere Vorhaben auch. Es ist gerade bei strategischen Projekten sehr wichtig, die richtigen und genügend Ressourcen zur Verfügung zu haben. Projekte wie die digitale Transformation beinhalten sehr viel Innovation und Dynamik und deshalb sollten auch die Key-Ressourcen genügend innovatives und agiles Gedankengut mitbringen. Daneben ist natürlich auch der benötigten Zeit und der Fähigkeit Rechnung zu tragen.

Wenn der Business Case nur mit der bestehenden Mannschaft gerechnet wird, dann besteht entweder aktuell eine Überbesetzung oder der Case ist nicht realistisch. Vorhaben wie eine digitale Transformation brauchen eine Vielzahl von Kompetenzen, die eine Firma im Normalfall entweder nicht im Haus hat oder wenn, dann diese schon zu gut 100% in andere Vorhaben eingebunden sind.

Unsere Empfehlung hierzu ist, die nötigen finanziellen Mittel zu sprechen, um während der Phase der Transformation die benötigten Kompetenzen im angemessenen Umfang ins Haus zu holen und mit der bestehenden Mannschaft das Projekt punktuell unterstützen und den laufenden Betrieb sicherstellen.

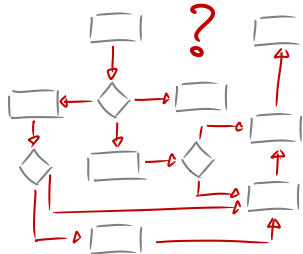
## Fehlende Entscheide

Viele Projektleiter oder Auftraggeber machen zum Teil sehr schmerzhaft Erfahrungen mit nicht getroffenen Entscheiden. Ein fehlender, respektive nicht getroffener Entscheid ist viel schlimmer als ein falscher Entscheid. Ebenso hinderlich sind lange Entscheidungswege, welche sich zeitlich über Wochen oder sogar Monate hinziehen. Eine Ursache dafür sind sicherlich die Strukturen im Unternehmen aber auch ein falscher Projekt-Setup kann dafür verantwortlich sein. Gerade bei Vorhaben wie der digitalen Transformation ist die Gefahr gross, dass viele Entscheidungsträger sich in Projekt-Steuerungsgremien gegenseitig behindern oder bekämpfen und so rasche und notwendige Entscheide blockieren.



Unsere Empfehlung hierzu ist das bewusste Bilden von kleinen Steuerungsgremien, die aus den wichtigsten drei bis vier Personen zusammengesetzt sind und diesen die angemessenen Kompetenzen übertragen werden.

## Falsche oder fehlende Methoden



Methoden gibt es viele und darüber zu diskutieren, welche die richtige Methode für das Vorhaben ist, ist müssig. Ein Vorhaben wie die digitale Transformation jedoch gänzlich ohne Methode abzuwickeln ist schon fast fahrlässig. Viel wichtiger als die Methode selber ist die Fähigkeit, diese zielführend anzuwenden. Eines der Hauptprobleme in der Abwicklung von Vorhaben ist die fehlende Anwendungskompetenz von Methoden. Eine Vorgehensmethode im Projektmanagement zum Beispiel ist nur bedingt hilfreich, wenn die Kompetenz für die korrekte Anwendung, also die Managementkompetenz im Projekt fehlt.

Unsere Empfehlung ist eine für das Vorgeben angemessene Methode zu wählen und Spezialisten an Bord zu holen, die die Methode vollumfänglich anwenden können. Das Nichtbeherrschen von Methoden ist gefährlich und birgt viele Risiken während und nach dem Projekt.

## Falsche Prioritäten / Fokus

Die Dinge richtig tun ist die eine Kehrseite der Medaille, die richtigen Dinge tun die andere. Wenn die Gesamtsicht auf alle Vorhaben innerhalb der Unternehmung fehlt, wird es schwierig die richtigen Entscheide zu fällen, Risiken richtig abzuschätzen und Prioritäten korrekt zuzuordnen. Wenn die digitale Transformation in Angriff genommen wird, dann muss dies richtig und konsequent angegangen werden.

	A	B	C	D	E
■	X		X	X	
■		X	X	X	
■		X			X
■	X		X		X
■	X	X			
■	X		X	X	X

Unsere Empfehlung ist ein ganzheitliches Projektportfolio, das alle laufenden und zukünftigen Vorhaben der Unternehmung berücksichtigt und Abhängigkeiten untereinander sichtbar werden. Das ist der Grundstein für viele Entscheide vor und während dem Projekt.

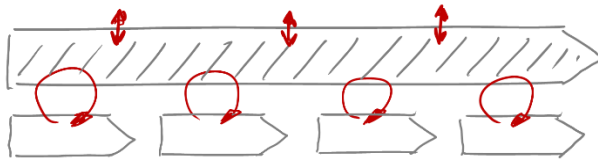
## Kommunikation / Marketing



„tue Gutes und sprich darüber“. Dieses bekannte Sprichwort hat auch bei der digitalen Transformation Gültigkeit. Es kommt immer wieder vor, dass strategische Projekte mit äusserster Sorgfalt geplant und mit akribischer Genauigkeit umgesetzt werden. Leider geht allzu oft vergessen, dass solche ressourcenintensiven und kostspieligen Vorhaben im Endeffekt auch einen Nutzen auszuweisen haben. Ein wirklicher Nutzen stellt sich aber meistens nur ein, wenn diejenigen die das Projektprodukt nutzen sollen auch in die Entwicklung eingebunden werden. Dabei ist es wichtig, dass über geeignete Kanäle eine Vorfreude auf das Neue erzielt wird, dass die Kunden das Produkt „erwarten“ und vor allem jederzeit wissen, wann in welcher Form etwas zu erwarten ist.

Unsere Empfehlung ist ein ganzheitliches Einbinden des Kunden. Das beginnt bei der Anforderungserhebung über die Mitwirkung im Projekt und schlussendlich bei der Qualitätssicherung in allen Projektphasen. Das Ziel des Projektmanagements muss sein, beim Kunden eine Vorfreude auf das Neue zu wecken – das ist nur zu erreichen, wenn man über das Projekt und dessen Produkt spricht.

## Falsche Person in der falschen Rolle



In der heutigen Zeit kommt fast keine Lösung mehr ohne Informatikmittel aus. Unter diesem Aspekt werden wichtige und gewichtige Business-Projekte allzu gerne in der Informatik angesiedelt, obwohl der

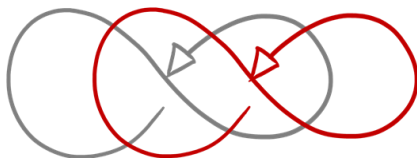
Treiber in den meisten Fällen aus dem Business kommt. Diese Entwicklung hat viele Gründe und ist bei der internen Kostenstruktur, der Verteilung von Innovationsbudgets, der Beherrschung von Methoden und anderen zu suchen. Eine moderne Informatik ist jedoch schlank organisiert, hat die Businessprozesse im Griff und den Betrieb optimiert. So verwundert es nicht, dass in vielen Unternehmen die IT Abteilungen vorwiegend aus Betriebsmitarbeitern bestehen. Effizienzsteigerungsprogramme haben die Mitarbeiterzahlen schrumpfen lassen und das Schwergewicht auf die Betriebssicherung gelegt. Das führt dazu, dass im Rahmen von neuen Projekten es dann auch meistens die Betriebsmitarbeiter sind, die die verschiedenen Projekte stemmen müssen. Abgesehen davon, dass diese in den allermeisten Fällen in einen laufenden Betrieb eingebunden sind, verfügen diese Mitarbeiter über sehr viele aber anders gelagerte Qualifikationen als Projektleiter.

Unsere Empfehlung ist in diesem Fall, das Projekt an eine kleine aber spezialisierte Crew zu übergeben und die IT Betriebsmitarbeiter punktuell aber zielgerichtet und in einem moderaten Ausmass einzusetzen. Ohne das Wissen der Betriebs-Crew geht es nicht aber man sollte deren Position nicht schwächen, indem man sie in ein Projekt einbindet.

Diese Fallgruben sollten Sie meiden, damit Sie das Vorhaben „digitale Transformation“ und den Betrieb nicht gefährden. Fragen Sie uns, wir helfen Ihnen gerne.

→ **Die digitale Transformation ist im Wesentlichen eine mentale Transformation!**

## crossmind begleitet Sie auf dem Weg in die Zukunft



Wir verschaffen Ihnen Transparenz, Sicherheit und Nachhaltigkeit. Wir unterstützen Sie mithilfe unserer langjährigen Erfahrung und Methodenkompetenz bei der Gestaltung und Veränderung Ihrer IT Organisation und der Digitalisierung Ihres Unternehmens. Die Beratungsleistungen von crossmind umfassen die Strategie- und Organisationsentwicklung, das Prozessmanagement, die Qualitätssicherung sowie die Steuerung und Begleitung von kulturellen Veränderungen – *simplify your business.*