

Experten blickten bei der Keller Unternehmensberatung AG auf das Zusammenspiel von Unternehmensentwicklung, Projekt- und Ressourcenmanagement

Fit für die digitale Transformation?

In vielen Spitälern und andern Gesundheitsinstitutionen ist Digitalisierung zu einem Top-Thema auf strategischer Ebene geworden. Während die entsprechenden Projekte noch vor wenigen Jahren von der ICT-Abteilung getrieben und priorisiert wurden, erfolgt die Auseinandersetzung mittlerweile breiter abgestützt und vor allem auch unter stärkerem Einbezug der Endanwender. Parallel dazu steigt die Komplexität – und ebenso die Erwartungen allerorten.

Digitalisierung ist neben dem Fachkräftemangel zu einer der grössten Herausforderungen geworden. Welche Lösungen versprechen die süssesten Früchte? Wie sind die anspruchsvollen Projekte zu strukturieren und erfolgreich zu realisieren? Ein vollbesetzter Saal interessierter ZuhörerInnen erfuhr Wertvolles aus erster Hand. Erfahrene Experten berichteten aus ihrer Welt und zeigten auf, wie Gefahren erkannt werden und welche Faktoren zum Erfolg führen.

Prioritäten setzen und Ressourcen optimal nutzen

ICT-Projekte brauchen Akzeptanz, sind zügig umzusetzen und verlangen oft auch massgeschneiderte Anpassungen. Agilität ist dabei wertvoll. Stefan Trachsel, ICT-Projektleiter bei der Keller Unternehmensberatung AG, stellt daher eingangs die heikle Frage: Können agile Formen

in einem so stark regulierten Umfeld überhaupt angewendet werden?

Die Frage ist berechtigt, zeigt sich doch die Realität meist erst mal bürokratisch und bremsend: hohe Sensibilisierung um schützenswerte Personendaten, Formalismus, bevor das Projekt überhaupt gestartet werden kann, interne Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, nötige Erhöhung der Projektsteuerungs-Kompetenz, vorgängig radikales Durchdenken von Prozessen und steigende Abhängigkeit von Lieferanten. Aber wer etwas erreichen will, bleibt zielstrebig. Fein wäre es, wenn sich auch die öffentliche Hand der Bedeutung der Aufgaben bewusster wäre und wie in Deutschland (Krankenhaus-Zukunftsgesetz KHZG) oder Dänemark (subventionierte Staatsstrategie zur Vernetzung der Spitäler) einen Zustupf böte. Trachsel: «Was macht die föderalistische Schweiz, reicht das EPDG?»

Das PMO als kritischer Erfolgsfaktor fürs Überleben

Klare Hinweise fürs zielführende Vorgehen präsentierte Jürgen Flemming, Vorstands-Mitglied im KH-IT e.V. und Regionalmanager bei Sana IT-Services. Diese private Klinikgruppe konzentriert sich im Rahmen des KHZG auf elf Schwerpunkte: IT-Ausstattung Notaufnahmen, Patientenportale, elektronische Dokumentation, klinische Entscheidungsunterstützungssysteme, digitale Medikation, digitale Prozesse zur Anforderung von Leistungen, Abstimmung des Leistungsangebots mehrerer Krankenhäuser, online-basierter Versorgungsnachweis für Betten, telemedizinische Netzwerkstrukturen, Vermeiden von Störungen bezüglich Verfügbarkeit, Integrität oder Vertraulichkeit sowie Einbau digitaler Hilfsmittel in Patientenzimmern. Bei den Sana-Kliniken wurde als zentrale Projekt-

Gebannt lauscht das Auditorium den spannenden Ausführungen von Susanne Hählen übers PowerHouse bei PostFinance.



«Ein kompetentes Projekt Management Office (PMO) ist Gold wert», sagt Jürgen Flemming, Sana Gruppe.





Agilität kommt nicht von ungefähr. Aus seinen Erfahrungen berichtet Christian Juen, AXA Schweiz.



Das IT-Seminar von Keller Unternehmensberatung war erneut eine Plattform des regen Informationsaustauschs unter Experten.

Unterstützung das KHZG-Office eingerichtet, das an ein Transformations-Board berichtet; für IT-Projekte gibt es eine IT-interne Projektsteuerung. Das ist wichtig, denn 43% der Healthcare-IT-Projekte verlaufen nicht zufriedenstellend, nur 29% gut bis sehr gut. Flemming: «Projekte zur digitalen Transformation haben ähnliche Erfolgsquoten wie «normale» Projekte. Und Vorsicht: Beim «Modern Measurement» werden Projekte auch dann als erfolgreich bewertet, wenn die Kunden zufrieden sind mit dem Ergebnis, obwohl die ursprünglichen Ziele (Kosten, Zeit, Budget) nicht ganz eingehalten wurden.» Flemming riet zur Verbesserung und unterstrich: «Kleine, agile Projekte sind meist erfolgreich – generell sind aber Top-Management-Unterstützung, Softskills und qualifizierte Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg.»

Ein gutes Projektmanagement Office (PMO) zeichne sich primär durch klare Prozesse für Freigaben und Berichte, einheitliche Methodik und konsequente Unterstützung durchs Top-Management aus. Weiter wies Flemming auf ein dediziertes PM-Training hin. Nötig seien zusätzliche Führungs- und Kommunikations-Kompetenz der Projektleiter. Dritter Erfolgsfaktor sei die Struktur eindeutiger Prozesse, die von allen Beteiligten akzeptiert werden. Viertens würden strukturierte Abläufe anfänglich oft erheblich mehr Aufwand erfordern, sparen aber im Nachgang ein Mehrfaches des Aufwands. Schliesslich brauche es eine klare Abgrenzung der Entscheidungskompetenzen.

Das Management erwarte vom PMO Transparenz über die laufenden Projekte, die Unterstützung dieser Projekte und als strategische Aufgabe Mitarbeit bei der Portfolio-Planung. Das bedeute jederzeit eine aktuelle Liste der laufenden und geplanten PMO-Projekte sowie Informationen über den Stand der Projekte relativ zur Planung, etwaige Risiken und die Budget-Verbräuche.

Probleme mit Disziplin meistern

Die Krux liege naturgemäss im Detail. Flemming: «Die Realität zeigt die üblichen Probleme auf: Überforderung, mangelnde Methodenkenntnis, unzureichende Veränderungsbereitschaft. Die häufigsten Stolpersteine sind, dass der Projektleitfaden mit Theorie überfrachtet wird, Abteilungs-Grenzen nicht überwunden werden und Silo-Denken herrscht. Weiter bestehen Schwierigkeiten, kompetente Projektleiter zu finden, oder es sind ungenügende Möglichkeiten zur Unterstützung seitens PMO vorhanden, wodurch die Projektsteuerung im Blindflug erfolgt und die Projektleiter teilweise gar nicht bemerken, dass ihre Projekte in eine kritische Phase geraten. Daneben gibt es teilweise ungenügende Akzeptanz des PMO, welches als «nervender Drangsalierer» wahrgenommen wird.» Ein starkes PMO sei daher besonders wichtig, weil «dessen zentrale Projektsteuerung strategische Steuerungsmöglichkeiten verbessert und die Erfolgsquote der unternehmenskritischen Projekte erhöht. Die zentrale Projektsteuerung ist DAS wesent-

liche Instrument der Unternehmensleitung, um den effizienten Einsatz der Unternehmensressourcen entlang der Strategie und hin zur Vision sicher zu stellen. Die zentrale Projektsteuerung verbessert die Chancen, für das Unternehmen wichtige Projekte einigermassen erfolgreich umzusetzen ganz erheblich. Das verlangt allerdings von allen Beteiligten viel Disziplin ab – ohne diese Disziplin ist das PMO zum Scheitern verurteilt.»

Alle Berufsgruppen respektieren

Über die Vorteile einer «Interprofessionellen Leitung der Digitalisierung im Unispital» sprach Oliver Grossen, Co-Leiter Digital Board, Direktor Dienste und Betriebe, designierter GL-Vorsitzender der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern. Hier wird konsequentes Augenmerk auf den «strategischen Nutzen» von IT-Projekten gelegt. Das umfasst das Identifizieren von Digitalisierungspotenzialen (Fokus auf medizinische Prozesse und Ergebnisse aus der Forschung, flankierend: administrative Prozesse), das Prüfen von Basistechnologien mittels konkreter Use Cases zum Erlangen von Umsetzungskompetenz und Methodensicherheit in Innovationsprojekten, Aufbau der kommerziellen Nutzung digitaler Angebote durch Skalierbarkeit und Kombination sich bietender Möglichkeiten. Im Vordergrund der Digitalisierung stehen die Innovation, der Fokus aufs Kerngeschäft, der interprofessionelle Austausch und die Förderung attraktiver Arbeitsplätze.

Weg von Hierarchien, aber Geduld, Ausdauer und Disziplin

Wie der Übergang vom klassischen Projektmanagement zur gelebten Agilität gelinge, zeigte Christian Juen, Head of Digital Products, AXA Schweiz, am Beispiel dieser grossen Versicherungsgruppe, die 95 Mio. Kunden zählt. Agil heisst hier, frei von starren Hierarchien mutig innovative, kreative Projekte anzustossen.

Juen nannte als ersten entscheidenden Trumpf ein iteratives Vorgehen gleichzeitig auf mehreren Ebenen. Weitere Trümpfe sind Mindset, Werte, Prinzipien, Praktiken, Tools, Prozesse und Leadership, die in den Vordergrund gestellt werden. Dazu gehören der Beizug externen Know-hows zur Perspektivenerweiterung, kontinuierliches Etablieren des sog. Big Room Plannings ausserhalb der üblichen Büroräumlichkeiten, Top-Level-Unterstützung und generell Offenheit gegenüber Neuem, aber auch Geduld, Ausdauer und Disziplin.

Ziele konsequenter und besser erreichen

Um «Zielerreichung mit Hilfe der OKR Methodik» ging es bei Simon Keller, Geschäftsführer Keller Unternehmensberatung. Die Ausgangslage umriss er mit zu wenigen IT-Spezialisten, hohen Kosten und enormen Erwartungen. Und darüber hinaus weist die Schweiz einen Nachholbedarf an Digitalisierung auf. Während Spitzenreiter Estland im Digital Health Index 81.9% der maximalen Umsetzung erreicht hat und Länder wie Grossbritannien (70.0%) und Österreich (59.8%) im Mittelfeld liegen, enttäuscht die Schweiz mit lediglich 40.6%. Keller: «Daher braucht es eine (noch stärkere) Fokussierung für den effizienten Mitteleinsatz hinsichtlich Budget, Ressourcen, Zielen und Strategie.»

Das erweise sich aber oft als ein schwieriger Hindernislauf. Gegen das häufige Scheitern von ICT-Projekten aufgrund ineffizienter Organisation, ungenügender Planung und Management-Unterstützung, unzureichender Führungsrichtlinien sowie schlechten Übergangs von der strategischen zur operativen Planung müssten wirksame Massnahmen ergriffen werden: klare Kaskaden schaffen, Involvierung von Mitarbeitenden aller Ebenen erhöhen sowie Fokussierung, Limitierung (Ressourcen) und sorgfältige Begleitung von Veränderungen. OKR kann helfen. Es ist die Abkürzung für «Objectives and Key Results» und ein Rahmenwerk für modernes Management, das die einzelnen Aufgaben von Teams und Mitarbeitenden mit Unternehmensstrategie, -plänen, und -vision verknüpft.

Gezielter Fokus aufs Wesentliche

OKR hat ein klares Framework. Es beinhaltet den «OKR-Zyklus» mit Planung und Ausrichtung, wöchentlichen Abstimmungen, Reviews und Retrospektiven. In der Praxis geht es um eine kluge Begrenzung auf Aktivitäten, die erfolgversprechend sind. Keller rät pro Unternehmensebene maximal 5 Objectives (Ziele) mit je bis zu 4 Key Results (Zielergebnisse) ins Visier zu nehmen – «nicht mehr! Das ergibt 20 Key Results – was darin nicht enthalten ist, wird nicht gemacht. Der Input für die OKRs soll zu 60% operativ (bottom-up) und zu 40% strategisch (top-down) erfolgen. Volle Transparenz ist ein Muss – alle OKR-Sets sollen für jede/n sichtbar sein.» Den Nutzen von OKR sieht Simon Keller im Prinzip «Weg von Jahreszielen hin zur unterjährigen Unternehmensentwicklung»: «Daraus ergibt sich, dass Ressourcen zielgerichtet eingesetzt und Prioritäten Nutzen-orientiert im Vorfeld definiert werden. Der Fokus liegt auf dem Wichtigsten. Die Orientierung zielt auf Ergebnisse. Weitere Pluspunkte sind mehr Transparenz im gesamten Unternehmen und der Einbezug der Mitarbeitenden. Es entsteht ein «Big Picture» – alle verstehen, wie sie zum Gesamterfolg beitragen. OKR im Gesundheitswesen heisst allerdings: Hierarchien und Silos aufbrechen, Interdisziplinarität fördern! – Es ist ein echtes Change Management, bei dem es oft auch ein Tal der Tränen zu überwinden gilt. Aber Neues zu wagen, lohnt sich!»

Aufbruch öffnet neue Perspektiven

Ein grosser Neubau wie der «Dreiklang» das Kantonsspitals Aarau bedeutet naturgemäss eine erhebliche Chance zur Beschleunigung der digitalen Transformation, die zu einer nötigen Prozessoptimierung und Ertragssteigerung führen muss. Martin Matter, CTO des KSA, erläuterte drei bedeutende Etappen dieses Marsches: Handlungsfelder, Abklärung von Abhängigkeiten und Projekt-Meilensteine. Organisatorisch gehen die Digitalisierungs-Impulse von einem interdisziplinären Gremium aus, bestehend aus der Informatik und den Fachbereichen, die aufgerufen sind, ihre Anliegen, Ideen und Wünsche einzubringen. Gesteuert werden Projekte, Support und Schulung. Matter: «Wir wollen mit geeigneten Tools und effizienter Organisation den Neubau und die Anforderungen aller so optimal wie möglich unter einen Hut bringen.»

Vor der Transformation steht der Kulturwandel

Digitale Transformation ist beinahe ein Synonym für Kulturwandel. Beides lasse sich nicht vonei-



Oliver Blindenbacher, Nexple AG, betont, wie wichtig Vertrauen beim Realisieren agiler Konzepte ist.

ander trennen, betonte Susanne Hählen, vormals PostFinance und heute als Kommunikationsleiterin bei der BLS aktiv. Das gelbe Unternehmen definierte in einer Culture Map in der Firma bestehende Kulturmuster anhand von sieben Werteclustern, die jeweils durch eine Farbe gekennzeichnet sind, und die das ganze Spektrum von Hard und Soft Factors umfassen – von rot zu grün. Hählen: «Das spezifische Muster zeigt die Charakteristika einer Kultur. Die Culture Map macht die Kultur sichtbar. Darauf aufbauend galt es, eine gesunde rot-grün-Balance herstellen, Leistungsorientierung zu fördern, Bürokratie abzubauen und Freiräume zu schaffen. Unterstützt werden sollten Mut zur Eigeninitiative und nicht zuletzt, gewohnte Muster zu hinterfragen.» Zwei Massnahmen haben dem Konzept Leben eingehaucht. Zum Einen Die Kampagne «PowerYou – nur mit Powerbewohnern werden wir zum PowerHouse». Dabei konnten PowerCoins erworben werden, indem die Mitarbeitenden PowerTipps im PowerHouse abgaben, woraus PowerStories entstanden, die wiederum viel PowerFeedback auslösten. Die zweite Massnahme war der LearningCube, eine dreidimensionale Darstellung, mit Hilfe derer alle Mitarbeitenden ihre eigene Beurteilung bezüglich roter bis grüner Faktoren eingeben konnten und damit ihren Status erblickten. Mit wenigen Klicks verschafften sie sich anschliessend einen

Management

Überblick zu relevanten Lernangeboten, um bestimmte Fertigkeiten zu verbessern und ein aktiver Teil im Kulturwandel zu werden. Mittlerweile beteiligen sich 1800 von 3500 Mitarbeitenden an der Aktion.

Agil und Lean ergänzen sich sinnvoll

Auch bei der Swisscom fand etappenweise, Bereich für Bereich, ein gründlicher Veränderungsprozess statt. Im Zentrum standen die Ansätze von Agilität und Lean Management wie Egon Steinkasserer, CTO B2B von Swisscom, erläuterte: «Die beiden Ansätze sind sehr gut, wobei es allerdings noch weitere bewährte Methoden gibt, die für bestimmte Projektfelder geeignet sind.» Eine bedeutende Firmengruppe weist selbstverständlich sehr viele Facetten und Aktivitäten auf. Eine Herausforderung, so Steinkasserer, stelle die Tatsache dar, dass es bei Swisscom Teams gibt, die 500 und mehr Mitarbeitende zählen und es im Verlauf der Zeit auch gewisse Reorganisationen gebe. Change Management sei bei kleinen Teams logischerweise einfacher anzustossen.

In jedem Unternehmen gebe es unterschiedliche Charaktere: solche, die sofort auf Innovationen

ansprechen und andere, für die Veränderungen zu vollziehen jeweils eine enorme Überwindung kostet. Neugierde und Entdeckergeist treffen auf Angst und Überforderung. Dabei werde offensichtlich, dass Veränderungen keineswegs nur eine technische Angelegenheit seien, sondern insbesondere eine kulturelle: «Es geht um einen Umbruch in der geschäftlichen Tätigkeit. Ein sorgfältiges Change Management ist deshalb entscheidend.»

Begeisterung ist ein solides Fundament

«Wie gelingt die Entwicklung von Analog zur Digitization (Einbezug einzelner elektronischer Tools) bis zur echten Digitalization (durchgehendes medienbruchfreies Arbeiten) im Spitalumfeld?» fragte Dr. Daniel Strub, CEO Spital Muri. – Im Freiamt ist ein Thema das systematische Vernetzen mit Zuweisern und allen vor- und nachgelagerten Akteuren. Strub: «Es geht darum, Bedürfnisse zu erkennen und darauf rasch zu reagieren. Individualisierte Dienstleistungen sollen eine hohe Kundenbindung durch einen ausgeprägten Nutzen begünstigen. Und die Umsetzung all dieser guten Vorsätze sollte mit grösstmöglicher Agilität erfolgen, was uns bisher gut gelungen ist.» Die Bausteine zum Erfolg

bestanden aus Einsicht schaffen zur Veränderung, Ziele gemeinsam erarbeiten (Akzeptanz), motivieren/kommunizieren, eine Change Organisation aufbauen, allen die nötige Zeit geben und selber als Chef sichtbar sein. Die zentrale Frage bleibe jedoch bestehen: Ist eine Transformation zum total digitalem Business für ein Akutspital wirklich eine realistische Option? – Strubs Antwort lautet: «Wenn ich die Dienstleistungen eines Akutspitals vollständig durch digitale Dienstleistungen ersetze, bin ich kein Akutspital mehr.» Daran schloss sich sein Rat an: «Nutzen Sie digital vorliegende Daten konsequent, um einen zusätzlichen Nutzen zu erzielen, Prozesse effizienter zu gestalten und Kosten zu senken. Fragen Sie sich aber auch, ob Sie bei allen digitalen Aktionen ein «Digital Business» betreiben, dass tatsächlich Ihr Geschäft ist oder ob Sie dabei zum Datenlieferanten an eine durch Andere betriebene Plattform werden.»

Positive Veränderungen Richtung Agilität anstreben

Welche Erfahrungen sammeln Berater bei Change Projekten, die zu vermehrter Agilität führen sollen? – Oliver Blindenbacher, Nexlore AG, unterstrich, wie wichtig ein exakt definierter

Erfolgsfaktor Hygiene

Enzlerh-tec - Ihr Kompetenzzentrum für Hygiene

ENZLERh-tec
Angewandte
Hygienetechnologie



UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- Spitalreinigung
- H₂O₂ Biodekontamination
- Reinraumreinigung
- Hygieneberatung
- Hygiene-Monitoring

Seit 85 Jahren stehen wir für hochwertige Hygiene und Reinigung. Mit Enzlerh-tec erweitern wir unser Angebot und entwickeln individuelle Kundenlösungen für hygienisch anspruchsvolle Bereiche.

enzlerh-tec.com

Start sei, der ausreichenden Freiraum bietet: «Die Vision der Lösung ist wichtig, sie soll aber keine Spezifikationen enthalten, nur Grob-Anforderungen für erste gedankliche Sprints. Dann gilt es, rasch in der Systemumgebung integriert zu testen, um einen ebenso zügigen Einsatz zu ermöglichen. Höchst bedeutend ist es, das kleinste Element sofort zu erkennen, dass einen ersten Nutzen stiftet. Schnell soll dabei ein Benutzer-Feedback erfolgen. Wer agil unterwegs ist, muss auch den Mut aufbringen, einmal etwas abbrechen; das ist der Mut zur Lücke, zur Beschränkung auf die wesentlichsten Anforderungen. Bei einer Systemablösung hat dies oft zur Folge, dass die neue Lösung zuerst einen geringeren Funktionsumfang aufweist als die alte.»

Konstante Kapazität zur Mitarbeit

Agilität verlange zudem, dass Entscheide trotz anzustrebender Flexibilität zu bestimmten Zeitpunkten klar gefällt werden müssen. Die relevanten Rollen des Kunden, insbesondere die Rolle als Product Owner, benötigten konstante Kapazität zur Mitarbeit. Das sei die Konsequenz als Auftraggeber zur Auslieferung eines einsatzfähigen Systems. «Eine weitere Konsequenz», so Blindenbacher, «zeigt sich darin, dass die (vermeintliche) Sicherheit eines Werkvertrags nicht möglich ist. Soll der Anbieter in Verantwortung genommen werden, ist die Beauftragung anspruchsvoll, die «richtige» Vertragsform gibt es nicht. Diese Unsicherheit ist zu akzeptieren, so zeigt sich auch rasch die Eignung des Anbieters. Transparenz ist wertvoll und bedingt ausgewogene und faire Vereinbarungen. Die Zusammenarbeit muss zu Beginn definiert und «eingeschliffen» werden. So gelingt es, die Expertise des Partners und eingespielte Team-Prozesse erfolgreich zu nutzen.»

Digitalisierung muss die Patienten im Fokus haben

Als eine der wichtigsten Digitalisierungsaufgaben bezeichnete David J. Bosshard, CEO Clenia AG, die Patientenbedürfnisse: «Das müssen wir in der digitalen Transformation aufnehmen und umsetzen. Das ist der Clenia-Gruppe mit der Patienten-App MyClenia ausgezeichnet gelungen. Zu recht stellte Bosshard fest: «Wir wollen unseren Kunden und Patientinnen eine nahtlose Erfahrung entlang unserer Wertschöpfungskette bieten.»

Fazit ist: Bei den Patienten wächst die Bereitschaft, künftig neben administrativen Funktionen wie Kalendereinträgen, Menübestellungen usw. auch gewisse Kernleistungen, beispielsweise die Anamnese, über einen Online-Kanal abzuwickeln. Plattformen und mobile Web-Anwendun-



Zwei Routiniers unter sich: Stefan Trachsel, IT-Projektleiter Keller Unternehmensberatung (links), diskutiert über agile Teams mit Egon Steinkasserer, CTO B2B Swisscom.

gen als Unterstützung entlang des gesamten Behandlungspfades oder als digitale Begleiter haben eine grössere Wirkung als Insel-lösungen, welche nur ein singuläres Problem lösen. Durch die zeitnahe Einführung und Nutzung sowohl medizinischer als auch administrativer digitaler Anwendungen kann ein Leistungserbringer heute einen Wettbewerbsvorteil erlangen (First Mover). Später wird es eine Voraussetzung sein. In den nächsten fünf Jahren werden Leistungserbringer grosse Anstrengungen unternehmen, um die Patientenkommunikation, -führung und -bindung digital zu transformieren. Bereits nutzen 70% der stationären Clenia-Patienten die App. Sie werden wie die Mitarbeitenden regelmässig um ihre Meinung gebeten, um die App laufend zu optimieren. Bosshard: «Neue Einsichten und Erkenntnisse durch veränderte Blickwinkel führen zu praktischen Verbesserungs-ideen und üben einen positiven Einfluss auf unser Image auf.»

Revolution im Automarkt

Henning Albrecht, Head B2B bei Carvolution.ch, bot einen Blick über den Tellerrand. Er zeigte am Beispiel des «Auto-Abos» auf, wie Disruption erfolgen kann. Carvolution konzentriert sich voll und ganz auf die Kundenbedürfnisse. Im Vordergrund steht die Vereinfachung oder Eliminierung der Prozesse, welche beim Kauf oder beim Leasing aus Kundensicht erschwerend sind. Das Produkt

«Auto» besteht unverändert, aber der Zugang ist mit neuen Prozessen und digital ein ganz anderer.

Klare Strategie, Ressourcenoptimierung und Mut zum Kulturwandel

Simon Keller fasste zusammen, dass auf den Weg zur digitalen Transformation in erster Linie eine klare Strategie, wohin mal will, entscheidend ist. Weiter sind nicht einfach alte Wege zu digitalisieren, sondern neue Lösungen für Probleme und Schwachstellen – oft aus Kundensicht – zu finden, wozu die Digitalisierung Unterstützung bieten kann. Im Vordergrund steht die Innovation; die digitale Transformation kann eine Folge sein, nicht aber die Ursache. Eine Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie im Unternehmen ankommt. Strategische Massnahmen sind öfters auch mit einem Kulturwandel verknüpft, entsprechend lohnt sich ein begleitendes Change Management, um die Mitarbeitenden abzuholen und zu involvieren. Aufgrund der begrenzten Mittel in der Branche ist ein klarer Fokus in der Umsetzung von Massnahmen nötig und entsprechend sind Instrumente und Strukturen zu schaffen, um Vorhaben effizient und effektiv ins Ziel zu bringen.

Weitere Informationen

www.keller-beratung.ch