

Die Schwarmintelligenz nutzen

Wer Mitarbeitende in die **digitale Transformation** einbezieht, schafft eine Kultur für den Wandel und gewinnt Zeit für grössere Vorhaben.

MARTIN GARTMANN

Der digitale Reifegrad in Schweizer KMU ist nicht gerade beäussernd. Das Problem liegt in der Wucht der Bemühungen, mit der die Vorhaben oftmals angestossen werden.

Viele Unternehmen nehmen sich schlichtweg zu viel auf einmal und auf zu lange Sicht hin vor. Die Verantwortlichen setzen sich hochgesteckte Ziele, etwa die Ablösung eines in die Jahre geratenen ERP-Systems, definieren aber teilweise die Kostenverantwortungen nur sehr vage. Ist dann nach einem langwierigen Kraftakt von nicht selten entkoppelten Teams nach ein paar Jahren das Budget verpufft, fehlen brauchbare Resultate.

Es entsteht von der Geschäftsleitung bis hinunter zur Basis der Eindruck, es passiere nichts oder zu wenig in Sachen digitaler Fortschritt. Der Reisende wird auf seiner «Digital Journey» sozusagen reisemüde.

Keine Tool-, sondern eine Kulturfrage

Doch wie macht man es besser? Wie begegnet man dem Druck seitens des Marktes und der Mitarbeitenden, ein digitales Erlebnis zu schaffen, das Kunden, Kundinnen und Fachkräfte gleichsam begeistert und das in der Lage ist, diese ans Unternehmen zu binden? Zuallererst muss man sich vom Gedanken verabschieden, digitaler Fortschritt sei eine Frage der Softwareauswahl. Die digitale Geschäftstransformation ist vielmehr eine Sache der Unternehmenskultur. Sie muss



Problem IT-Sicherheit: Viele Massnahmen sind nicht kostenintensiv, etwa das Schärfen des Risikobewusstseins der Mitarbeitenden.

nicht in erster Linie von oben kommen. Sie ist vergleichbar mit einer Reise, bei der man gut daran tut, alle Beteiligten innerhalb der Firma mitzunehmen.

Das macht man, indem man Mitarbeitende motiviert, Digitalisierungspotenzial zu identifizieren und Verbesserungs-

vorschläge einzureichen. Früher hätte man dazu einen «Kummerkasten» in der Mensa aufgehängt. Heute stellt man dafür ein möglichst einfach gestaltetes Portal zur Verfügung. Auf diesem können von allen Mitarbeitenden auf jeder Ebene digitale Lücken, umständliche Arbeits-

weisen und verbesserungswürdige, oftmals repetitive, fehleranfällige Arbeitsabläufe gemeldet werden. Denn oftmals sind sich weder Informatikverantwortliche noch Geschäftsleiter über die Mängel in den Geschäftsprozessen im Klaren. Das heisst nicht, dass man die grossen

Schnelle Erfolge motivieren

Schrittweise Bescheidene Digitalisierungsschritte haben viele Vorteile: Zunächst einmal behebt man einen Missstand im Handumdrehen. Diese «Mini-Vorhaben» können sehr schnell umgesetzt werden, bringen einen schnellen Return on Investment meist noch im selben Geschäftsjahr und benötigen deshalb in der Regel auch kein extra Budget. Ein Anstupsen zahlt sich innerhalb weniger Wochen oder Monate aus. Darüber hinaus gewinnt man so Zeit. Anstatt auf den ungewissen Abschluss eines auf Jahre angesetzten Grossprojekts zu warten, können schnell kleine Erfolge erzielt werden. Ein weiterer positiver Effekt ist die Motivation, die man über alle Ebenen in der Firma hinweg auslöst. Dazu müssen diese Etappensiege aber auch zelebriert werden. Es ist allemal besser, ein- oder zweimal pro Monat einen Erfolg zu feiern statt nur alle paar Jahre.

Digitalisierungsvorhaben auf Eis legen sollte. Das grosse Ganze muss im Fokus bleiben, die kleinen Schritte aber sollen sorgfältig auf Potenzial und Machbarkeit hin geprüft werden.

Martin Gartmann, CEO, UMB, Cham.