



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

UMSETZUNGSCONTROLLING FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #52 | JULI 2024



UMSETZUNGSCONTROLLING FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

PROFESSIONELL UND ZIELGERICHTET WIRKUNG ERZIELEN

Liegen KI- und Digitalisierungsprogramme vor, beginnt in vielen Unternehmen ein **Wettkampf zwischen dem digitalen Zukunftsmodell und dem Tagesgeschäft**. Üblicher Weise scheitern Ideen nicht an der Qualität des Inhalts, sondern an der mangelhaften Umsetzung. Dies liegt einfach daran, dass die konservierenden Kräfte der «Alten Welt» meistens stärker sind als die Ansätze der «Neuen Welt»: Menschen und Organisationen sind gewohnheitsgetrieben, sie kommen aus einer vertrauten Vergangenheit, reproduzieren bestehende Verhältnisse und empfinden Sicherheit im vorherrschenden System. Daher werden KI und Digitalisierung nur dann eine Chance haben, wenn der Umsetzungsprozess aktiv gesteuert wird.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

A. UMSETZUNGSPROZESS: VOM WUNSCH ZUR WIRKSAMKEIT

Wir leben in einer Welt der permanenten Generierung von Vorschlägen, Ideen, Maßnahmen, Projekten usw. Die entsprechenden Diskussionsprozesse sind meistens spannend und in vielen Fällen sinnvoll bzw. zukunftsweisend. Das Problem besteht aber darin, dass nur eine kleine Anzahl von Themen wirksam umgesetzt werden kann – einfach deswegen, weil Ressourcen begrenzt sind. Gerade Themen aus KI und Digitalisierung zeigen diese Herausforderung sehr deutlich auf – und münden oftmals in der frustrierenden Erkenntnis, dass vieles eben nicht oder mit deutlichem Zeitverzug realisiert wird. Viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass nicht nur ein Thema, sondern auch der Umsetzungsprozess aktiv zu steuern ist. Professionelles Umsetzungs-Controlling für KI und Digitalisierung ist der Schlüssel für Resultate (vgl. Abb. 1).

Der Umsetzungsprozess darf nicht dem Zufall überlassen werden.

Als erstes geht es um die Definition der unternehmerischen Verantwortung für das Gesamtergebnis und um die Methodenkompetenz. Zweitens wird der zeitliche Ablauf des Reportings festgelegt, d.h. der Takt für Resultat- und Gesamtberichte und für die Aktualisierung der relevanten Dokumente. Als Drittes werden die Sitzungen bzw.



Abläufe für das Umsetzungscontrolling definiert. Besonders wichtig ist die Verknüpfung mit vorhandenen Managementprozessen wie etwa Zielvereinbarungen oder Budgets. Viertens sind operative und in diesem Sinn «handwerkliche» Themen zu klären, wie etwa Ablagestruktur, Kommunizierbarkeit von Ergebnissen und der entsprechende Adressatenkreis. Abschließend sollten automatisierbare Methoden verwendet werden, um das Umsetzungscontrolling zu begleiten. Hier geht es um möglichst automatisierte Systeme der Berichterstellung, Echtzeit-Aktualisierung, Impuls- und Reminder-funktionen.

Abb. 1: Gestaltung des Umsetzungscontrollings für KI und Digitalisierung

1. Unternehmerische Verantwortung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gesamt-Verantwortung für das Unternehmen und Einzel-Verantwortung für Schlüsselthemen (Geschäftsfelder, Projekte, Module...) 2. Anweisungskompetenz an Linien- bzw. Projektmitarbeiter:innen und Funktionen 3. Methoden-Verantwortung für das Umsetzungs-Controlling (Instrumente, Status...)
2. Zeitlicher Ablauf des Reportings	<ol style="list-style-type: none"> 1. Takt für Resultatberichte (umgesetzte Themen, Schlüsselentscheidungen...) 2. Takt für umfassende Gesamt-Reports (Jahres-, Halbjahres-Berichte, Endbericht...) 3. Takt für die Aktualisierung von Dokumenten
3. Sitzungen und Führungsprozesse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spezielle Gremien zur Abnahme von Resultatberichten 2. Einbau von Berichten in vorhandene Führungsgremien bzw. -prozesse 3. Verknüpfung der Umsetzung mit Jahreszielen, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung
4. Dokumente und Berichte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ablagestruktur der Kernunterlagen und der Resultatberichte 2. Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit von (Zwischen-) Ergebnissen 3. Definition von Adressatenkreis, Vertraulichkeit und Kompetenzen bzgl. Aktualisierung und Freigabe
5. Nutzung digitaler Systeme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ablagestruktur der Kernunterlagen und der Resultatberichte 2. Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit von (Zwischen-) Ergebnissen 3. Definition von Adressatenkreis, Vertraulichkeit und Kompetenzen bzgl. Aktualisierung und Freigabe

Nur mit professionellem Umsetzungscontrolling werden KI- und Digitalisierungsprogramme gelingen. Genau das ist gemeint mit dem Schritt von Wunsch in Wirksamkeit¹. Wenn ein Einzelhändler wie Rewe Digital oder IKEA mit dem Space 10 Innovation Lab neue digitale oder KI-Welten kreieren, untermauern sie dies mit einem entsprechenden System zur Umsetzung. Gerade weil diese Unternehmen in ihrem Geschäft der «Alten Welt» erfolgreich sind, werden die Defensivkräfte gegen KI und Digitalisierung entsprechend groß sein. Das hat nichts mit organisiertem Widerstand zu tun, sondern liegt in der Organisationspsychologie des Verharrens in der erfolgreichen

¹ Vgl. entsprechende Fallbeispiele in: Hofert, S., Das agile Mindset, Wiesbaden 2018, S. 207 ff.



Vergangenheit. Offiziell werden sich alle für die Veränderung aussprechen, de facto aber werden das Tagesgeschäft und die Alte Welt dominant bleiben, wenn es nicht einen konsequenten Umsetzungsprozess gibt. Genau an diesem Punkt zeigt sich auch die Fähigkeit von Mitarbeitenden und insbesondere Führungskräften, in «Neuen Welten» zu denken – und auch so zu handeln.

Aus der Unternehmenspraxis liegen zahlreiche Erfahrungswerte vor, die in einem Umsetzungsprozess nützlich sind. So sollte zunächst Klarheit über die Architektur der Inhalte bestehen: d.h. Gesamthema und die Strukturierung der Subthemen in Teilprojekte, Arbeitspakete und Module. Für diese Ebenen bzw. Elemente werden im zweiten Schritt die einzelnen Resultat-Verantwortlichen in Person oder Gremium definiert. Häufig wird eine klassische Unterteilung in Form von Gesamtverantwortung, Teilverantwortung, Berichtsgremien usw. vorgenommen. Wichtig ist, dass umfassende Klarheit, Verbindlichkeit und gemeinsames Verständnis herrschen. Sind Zuständigkeiten aufgesplittet oder dominiert das Tagesgeschäft, wird die Umsetzung schwierig bzw. unmöglich. Drittens werden die AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) dieser Ebenen definiert. Hier muss unmissverständlich dargestellt sein, welche Person bzw. welches Gremium wofür zu sorgen hat. Viertens werden die jeweiligen Berichtformate und der Takt festgehalten.

***Der Umsetzungsprozess ist flexibel
und mit zahlreichen Methoden verbindungsfähig.***

Der Umsetzungsprozess ist kein starres Gerüst, sondern lässt sich mit neuen, vernetzten und agilen Vorgehensweisen verbinden - beispielsweise Sprints oder Scrums. Wichtig ist, dass das Controlling einfach gestaltet ist und überschaubar bleibt. Zusätzlich empfiehlt sich eine Verknüpfung mit bereits funktionierenden Führungsprozessen oder Führungsgremien. Wenn es beispielsweise schon ein wirksames monatliches Management-Projektforum gibt, dann sollte dieses für KI und Digitalisierung genutzt werden. Parallelmethoden machen wenig Sinn, verkomplizieren die Sache und verlangsamen die Umsetzung. Das Umsetzungscontrolling definiert, wo die einzelnen Beiträge zum Ganzen liegen, damit dieses Ganze eine Chance auf Realisierung hat. Es ist quasi das Betriebssystem zur Sicherstellung von Aktion, Tempo und Resultaten.



B. RESULTATBERICHT: KONSEQUENZ UND KLARHEIT

Es gibt ein bewährtes Instrument im Umsetzungscontrolling, das sich in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen bewährt hat: der Resultatbericht. Im Zentrum steht die Frage, ob aus den Potenzialen von KI und Digitalisierung echte Ergebnisse erzielt werden. So sollte etwa ein Unterschied zwischen Digitalisierung und Digitalisierungs-Management gemacht werden, weil dies eben nicht dasselbe ist. Über digitale Technologien, digitale Geschäftsmodelle oder digitale Marktleistungen kann endlos diskutiert werden. Dieser Digitalisierungs-Diskurs ist an sich nicht falsch oder schlecht, nur muss er durch kompetentes Management gesteuert werden, damit auch ein unternehmerisches Resultat entsteht.

***KI und Digitalisierung bedeuten in der Praxis:
viele Ideen, wenige Resultate.***

In der unternehmerischen Praxis sind KI und Digitalisierung immer von einem Ungleichgewicht begleitet. Es wird zwar viel Zeit und Energie in die intellektuelle Durchdringung gesteckt, am Ende aber relativ wenig bewegt und verändert. Zugespitzt formuliert haben KI und Digitalisierung einen Automatismus und ein Potenzial: Der Automatismus besteht darin, dass die Beschäftigung diesen Themen zu unendlich langen Diskussionen und zur Verzettelung der Kräfte führt. Erfolgt keine professionelle Steuerung, entsteht kein Nutzen für das Unternehmen oder für Kunden. Das Potenzial von KI und Digitalisierung sind demgegenüber die vielen positiven Effekte, die eintreten können: neue Marktleistungen, eine verbesserte Produktivität, ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell. Dieses Potenzial muss aber erst gehoben werden und speziell dafür ist kompetentes Umsetzungscontrolling erforderlich².

Im Resultatbericht für KI und Digitalisierung werden die konkreten Ergebnisse aus den wichtigsten Initiativen dargestellt (vgl. Abb. 2). Es geht um eine Bestandsaufnahme, eine Vorausschau und allfällige Schlüsselentscheidungen bzw. neue Themen. Praktisch alle erfolgreichen Beispiele von umgesetzten Lösungen zeigen auf, dass sie sich von Anfang an konsequent an Resultaten orientieren und entsprechende Berichtswerkzeuge verwenden. Dies gilt für Industriebeispiele wie General Electric, für Startups wie Funding Circle oder für die Digitalisierung der Finanzverwaltung.

² Erner, M. (Hrsg.), Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Berlin 2019, S. 79 ff.



Abb. 2: Resultatbericht – Themen und Praxistipps

1. Resultate in der aktuellen Berichtsperiode	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung des unternehmerischen Nutzens aus KI und Digitalisierung, d.h. wirksame und spürbare Ergebnisse 2. Unternehmerisch-sprachliche Formulierung: „liegt vor“, „ist wirksam“, „funktioniert“, „ist umgesetzt“ etc. 3. Vermeidung von reinen Tätigkeiten ohne erreichtes Ergebnis: „prüfen“, „analysieren“, „klären“, „koordinieren“...
2. Geplante Resultate in der nächsten Berichtsperiode	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benennung von geplanten Umsetzungsmaßnahmen für den nächsten Berichtszeitraum 2. Vorwegnahme des Ergebnisses mit der Formulierung „liegt vor“, „ist wirksam“, „funktioniert“, „ist umgesetzt“ etc. 3. Ankündigung von ursprünglich nicht geplanten, zusätzlichen bzw. zufälligen Resultaten
3. Notwendige Schlüssel-Entscheidungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung von Ausgangslage, Problem und Herausforderung als Basis der Entscheidung 2. Entwicklung eines Vorschlags für die Entscheidung 3. Offizielle Genehmigung von Veränderungen (inhaltlich, terminlich, personell)
4. Zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorstellung neuer bzw. ungeplanter Themen 2. Allfällige Reflexion der bisherigen Diskussion und der Umsetzung 3. Raum für generelle Bemerkungen bzw. Themen, die nicht unter 1 bis 3 zuordenbar sind

Vor der Anwendung eines Resultatsberichts muss geklärt sein, auf welcher Ebene die Ergebnisse auszuweisen sind. KI- und Digitalisierungsinitiativen können sehr umfangreich und vielschichtig sein, beispielsweise bei einer Umstellung des Geschäftsmodells in einem internationalen Großkonzern. Hier liegt ein echtes Unternehmensprogramm vor und die Reportinglogik wird entsprechend mehrdimensional bzw. skaliert sein. Ein völlig anderer Fall sind einzelne KI- und Digitalisierungsprojekte in kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen (KMU), beispielsweise bei der Einführung einer elektronischen Personalakte. In diesem Fall genügt ein einfacher Resultatbericht mit maximal ein bis zwei Seiten.

Die Struktur des Resultatberichts ist relativ einfach (vgl. Abb. 3). Die Darstellung der Resultate der aktuellen Berichtsperiode ist der erste Schritt. Wichtig ist, sich auf wenige und wesentliche Ergebnisse zu konzentrieren. Es geht um den Nutzen für den Kunden bzw. für das Unternehmen. Dabei sind Fremdworte, Fachbegriffe, Abkürzungen und Anglizismen zu vermeiden, um Verständlichkeit sicherzustellen. Wichtig ist auch eine klare, unternehmerische Sprache - wie etwa „liegt vor“, „ist wirksam“ und „funktioniert“. Schritt zwei ist die Darstellung der geplanten Resultate in der nächsten Berichtsperiode. Im Fall von bereits jetzt schon absehbaren Planabweichungen muss eine frühzeitige Meldung erfolgen, um Überraschungen zu vermeiden. Dies leitet über auf den dritten Teil im Resultatbericht, die Benennung von allfällig notwendigen Schlüssel-Entscheidungen. Wenn etwas außerhalb des ursprünglichen Planes liegt, dann sind die



Entscheidungsträger rechtzeitig zu informieren, um gegenzusteuern. Viertens können noch zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen eingebaut werden.

Mit dem Resultatbericht entstehen Verbindlichkeit und Transparenz.

Der Resultatbericht stellt sicher, dass Zufall und Blindflug in KI und Digitalisierung vermieden werden. Es geht um ein klares Feedback zur Umsetzung³. KI und Digitalisierung sind kein Selbstzweck und ständig in Gefahr, zu groß, zu abstrakt, zu abgehoben und zu akademisch zu sein. Deswegen ist es Aufgabe der Unternehmensführung, für Bodenhaftung zu sorgen und immer eines in das Zentrum zu stellen: Ergebnisse für den Kunden und für das Unternehmen. Dies ist die beste und letztlich einzige Rechtfertigung für KI und Digitalisierung in unseren Organisationen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Entwicklung eines professionellen Umsetzungsprozesses für KI und Digitalisierung
2. Herstellen von Transparenz und Resultatorientierung
3. Resultatbericht als pragmatisches Werkzeug für alle Branchen und Unternehmensgrößen



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

³ Stöger, R., Künstliche Intelligenz: Ein unternehmerischer Kompass zur KI-Nutzung, in: Zeitschrift für Corporate Governance 02/2024, S. 4.



Abb. 3: Resultatbericht für KI und Digitalisierung: Werkzeug und Beispiel (Bank)

Hintergrund: Eine Bank digitalisiert das Geschäftsmodell und definiert hierfür acht Digitalisierungsprojekte (D01 – D08). Pro Projekt werden zwischen drei und fünf Umsetzungsmodule festgelegt, die über Resultatberichte gesteuert werden. Gezeigt wird hier ein Resultatbericht aus dem Digitalisierungsprojekt «D 04 Customer Response».

Digitalisierungsprojekt	D 04: Customer-Response
Umsetzungsthema	Modul „M 03. Vertriebsprozesse“
Datum / Verantw.	29.03. / P. Gürtler
1. Resultate in der aktuellen Berichtsperiode	<ol style="list-style-type: none"> Positive Tests der Response-Module „Private-Banking“ und „Insurance“: Funktionalitäten, Informationstransfer Funktionierende Informations-Schnittstelle in die Entwicklungsabteilung (automatisierte Berichte, Feedback bereits gestarteter Neuprodukte) Umsetzung der Datenschutz-Bankaufsicht-Richtlinie (BA-CF 4.0) Vier erfolgreich durchgeführte Schulungstermine im Vertrieb, zwei in der Dienstleistungs-Entwicklung
2. Geplante Resultate in der nächsten Berichtsperiode	<ol style="list-style-type: none"> Klärung des Datenschutzes für alle Informationspools bzw. Verknüpfungen Durchführung von weiteren drei Schulungen im Vertrieb und fünf in der Dienstleistungs-Entwicklung Neukonzeption der Schnittstelle in die Rechnungswesen-Abteilung
3. Notwendige Schlüssel-Entscheidungen	<ol style="list-style-type: none"> Neuprogrammierung der Schnittstelle in die Rechnungswesen-Abteilung (ca. 30.000 Euro) Forcierte Gesamtschulung in der Dienstleistungs-Entwicklung (Abschluß bis 31.07. anstatt 30.09.)
4. Zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen	<ol style="list-style-type: none"> Keine Themen