

Management Summary

Digitalisierung beginnt nicht mit Software, sondern mit dem Verständnis der eigenen Prozesse. Diese Grundüberzeugung aus „Die Zukunft beginnt gestern“ wird in „Führung wirksam gestalten“ zu einer operativen Steuerungslogik weiterentwickelt: Prozesse, Projekte, Ziele, Kennzahlen, Risiken, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen müssen zusammengeführt werden.

Das zentrale Risiko liegt häufig schon vor der Softwareauswahl. In vielen Organisationen stimmen dokumentierter Soll-Prozess und tatsächlich gelebter Ist-Prozess nicht überein. Wer den Papierprozess unmittelbar digitalisiert, kann eine formal korrekte, operativ aber nicht gelebte Prozesswelt technisch zementieren. Es entstehen Workarounds, Excel-Nebenwelten, manuelle Umgehungslösungen und zusätzliche Berichtsbürokratie.

Die Konsequenz ist eine klare Reihenfolge: Realität verstehen, Soll und Ist vergleichen, Ursachen und Verschwendung beseitigen, einen belastbaren Zielprozess gestalten, Standards und Verantwortlichkeiten klären, Wirkung über wenige relevante KPIs messen, Prozess- und Projektsteuerung verbinden – und erst dann durchgängig digitalisieren. Automatisierung und Künstliche Intelligenz folgen als Beschleuniger und Verstärker.

Kernthese: Nicht der digitalisierte Prozess ist das Ziel. Ziel ist ein wirksamer, geführter und messbarer Prozess, dessen digitale Abbildung Transparenz, Geschwindigkeit und Entscheidungsqualität erhöht.

1. Zwei Bücher – eine durchgängige Logik

„Die Zukunft beginnt gestern“ liefert die Grundhaltung: Transformation scheitert nicht zuerst an Tools, sondern an fehlender Führung, Klarheit und Konsequenz. Prozessmanagement, klare Verantwortlichkeiten, gelebte Standards und

messbare Impact-KPIs bilden das Fundament einer wirksamen Digitalisierungs- und KI-Strategie.

„Führung wirksam gestalten“ übersetzt diese Haltung in die tägliche Führungsarbeit. Digitalisierung wird dort nicht als zusätzliche IT-Schicht verstanden, sondern als durchgängige Führungslogik für Prozesse, Projekte, Kennzahlen, Risiken, Audits, Maßnahmen und Entscheidungen. Die Führungskraft soll nicht nur Status sehen, sondern Ursachen, Abhängigkeiten, Verantwortliche, Gegenmaßnahmen, Kosten- und Terminwirkungen sowie die tatsächliche Wirksamkeit.

**„Die Zukunft beginnt gestern“ beantwortet vor allem das Warum.
„Führung wirksam gestalten“ konkretisiert das Wie. Dieses
Whitepaper verbindet die Erkenntnisse des bereits veröffentlichten
Buches mit der Umsetzungslogik des demnächst erscheinenden
zweiten Buches zu einem Vorgehensmodell.**

2. Das Potemkinsche Dorf im Prozessmanagement

Eine der kritischsten Ausgangslagen entsteht, wenn eine Organisation ihre Prozesse für geklärt hält, weil sie dokumentiert sind. Auf dem Papier existieren Prozesslandkarten, Standards, Rollen, Freigaben und Verfahrensanweisungen. In der operativen Realität haben Mitarbeitende jedoch häufig eigene Arbeitsweisen entwickelt, um unklare Schnittstellen, unnötige Schleifen, fehlende Befugnisse oder unpraktikable Standards zu kompensieren.

So entsteht eine formal saubere Fassade, hinter der eine andere operative Wirklichkeit stattfindet. Wird diese Fassade digitalisiert, zwingt die Software die Anwender in einen Ablauf, der ihre tatsächliche Arbeit nicht abbildet. Der reale Prozess verschwindet deshalb nicht; er läuft parallel weiter.

**Wer einen Prozess digitalisiert, der nur auf dem Papier existiert,
digitalisiert ein Potemkinsches Dorf.**