



## **Prozesse der Zukunft: Wie sich aus Unsicherheit lernen lässt**

a.o. Univ.-Prof. Dr. Alexander Kaiser, Univ.-Prof. Dr. Jan Mendling

# Abstract

**Am 23. Jänner 2017 widmeten sich WU-Professor Jan Mendling und WU-Professor Alexander Kaiser in ihrer Public Lecture im Rahmen der Veranstaltungsreihe WU matters. WU talks. dem Thema Prozessmanagement. Unsicherheiten sind ein „sicherer“ Bestandteil beinahe jeden Prozesses, sowohl auf individueller Ebene als auch in Geschäftsprozessen. Die WU-Professoren zeigen Strategien auf, wie Unsicherheit zur Chance wird und wie sich dadurch neue Wege beschreiten lassen.**

Das Handlungsumfeld für Firmen wird oft mit dem Begriff der Unsicherheit umschrieben, aber auch unsere Prozesse im Alltag sind vielfach von Unsicherheitsfaktoren geprägt. Dabei wird Unsicherheit mit einer negativen Konnotation belegt. In ihrer Public Lecture betrachten Jan Mendling und Alexander Kaiser vom Institute for Information Business an der WU Unsicherheit aus einer Perspektive, die die Potenziale in den Vordergrund stellt. Statt Unsicherheiten auszublenden oder als Hürde zu sehen, sollen sie aktiv genutzt und in den Prozess eingebunden werden. Insbesondere eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, Prozesse gänzlich neu zu denken und nicht nur aus der Vergangenheit, sondern auch aus der Zukunft zu lernen.

## **Individuelle Ebene versus Geschäftsprozesse**

Alexander Kaiser widmet sich den Themen Wissensmanagement und Prozessmanagement. Dabei erklärt er, wie vertraute Methoden gerade für Visions- und Strategieentwicklungsprojekte neu angewandt werden können und sich neue Möglichkeiten und Chancen für die Zukunft ergeben. Jan Mendling zeigt auf, wie Unsicherheit in Geschäftsprozessen zum Erfolgsfaktor werden kann und welche noch unausgeschöpften Potenziale sich dahinter verbergen.

# Agenda

1. Sicherheit – Unsicherheit
2. Lernen aus der Zukunft – (wie) geht das?
3. Visionsentwicklung
4. Prozesse grundlegend neu gestalten

# Zum Einstieg ...

Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen,  
die sich über die Dinge zieh'n.  
Ich werde den letzten vielleicht nicht vollbringen,  
aber versuchen will ich ihn.  
Ich kreise um Gott, um den uralten Turm,  
und ich kreise jahrtausendelang;  
und ich weiß noch nicht: bin ich ein Falke, ein Sturm  
oder ein großer Gesang.

Rainer Maria Rilke



# Welches Bild passt besser zu einer Bank?



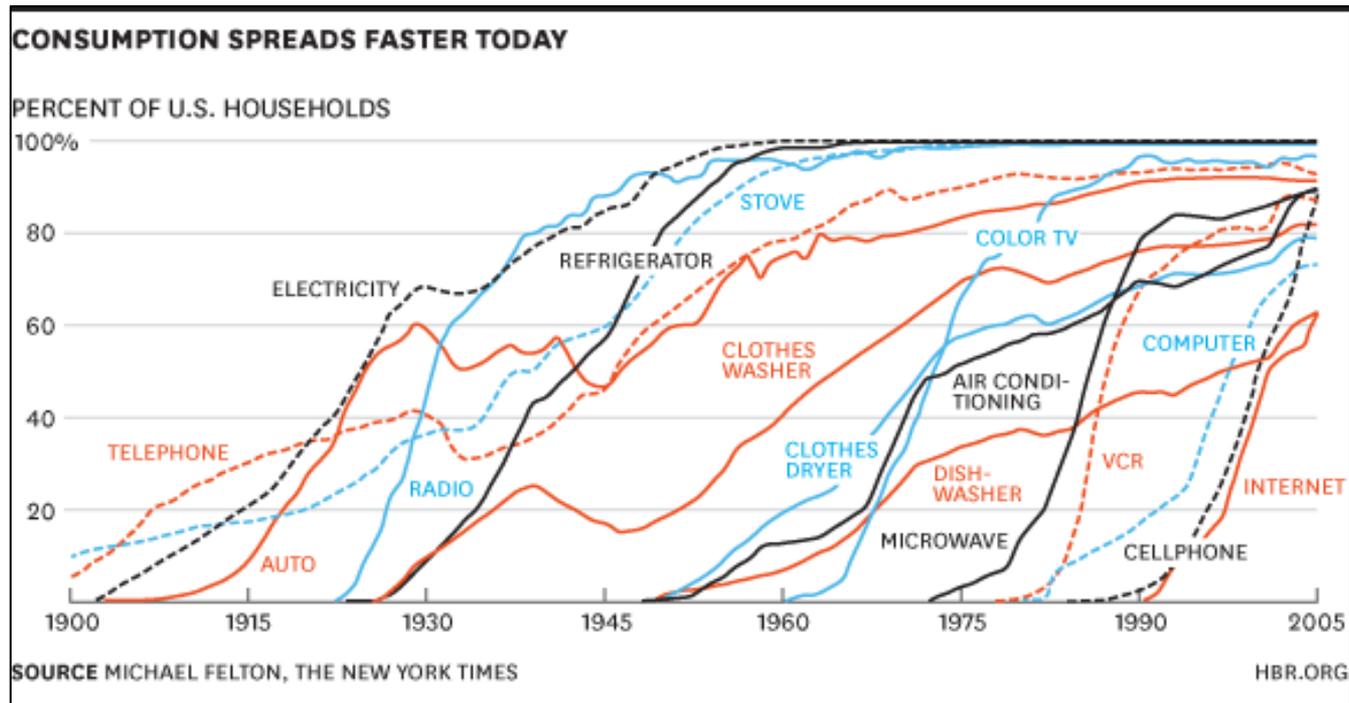
# Turbulente Zeiten



# Woher die Sicherheit?



# Woher die Unsicherheit?



# Die Illusion der Sicherheit



# Die Illusion der Unsicherheit

„There is a sizeable fraction of the workers which is unable to adapt to a new or different industry. Recognition that this type of unemployment (personnel who cannot adapt) is a chronic effect of scientific and technical advance, not of population growth, may lead not merely to retraining programs in rapidly evolving fields, but a new attitude toward education.“

American Documentation Institute Committee on Organization of Information.

Report for 1962-1963. In American Documentation 15.4 (Oct 1964).

# Wie arbeiten Menschen?



# Wie lernen Menschen und Organisationen?

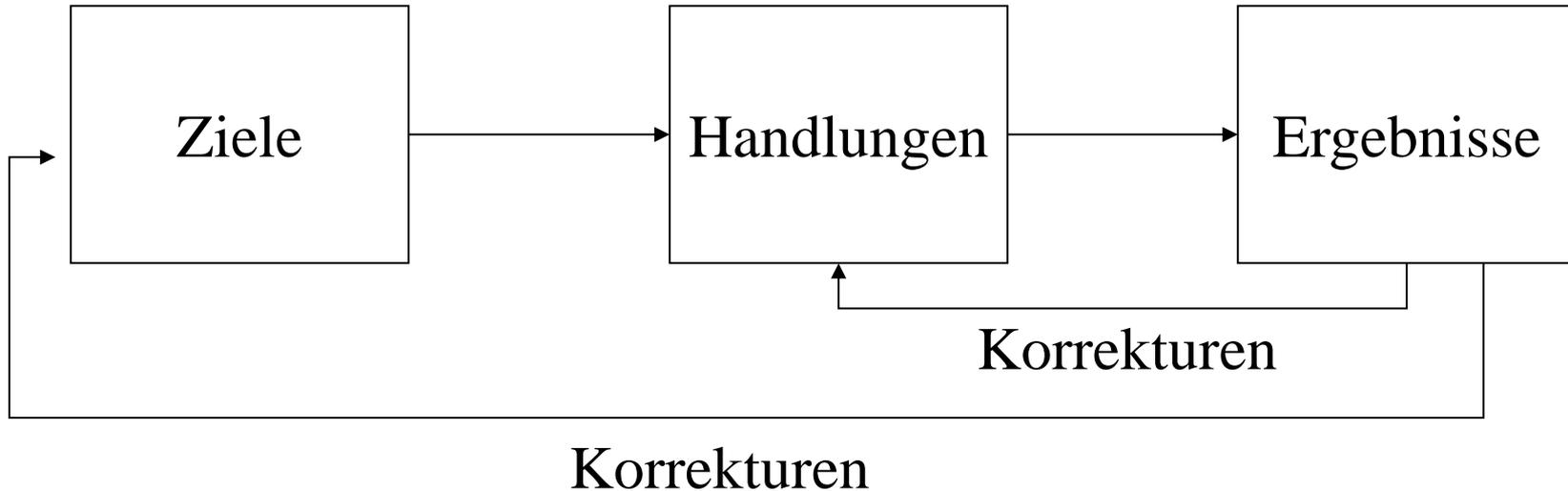


Das Wissen ist Kind der Erfahrung.

(Leonardo da Vinci)

[gutezitate.com](http://gutezitate.com)

# Erfahrungsbasiertes Lernen



- Menschen und Organisationen sind gewohnt primär **vergangenheitsorientiert** zu lernen
- Wir lernen aus den **Erfahrungen** unserer Erfolge und aus den **Erfahrungen** unserer Misserfolge in der Vergangenheit

# Erfahrungen

**Erfahrungen können sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft begründet sein**

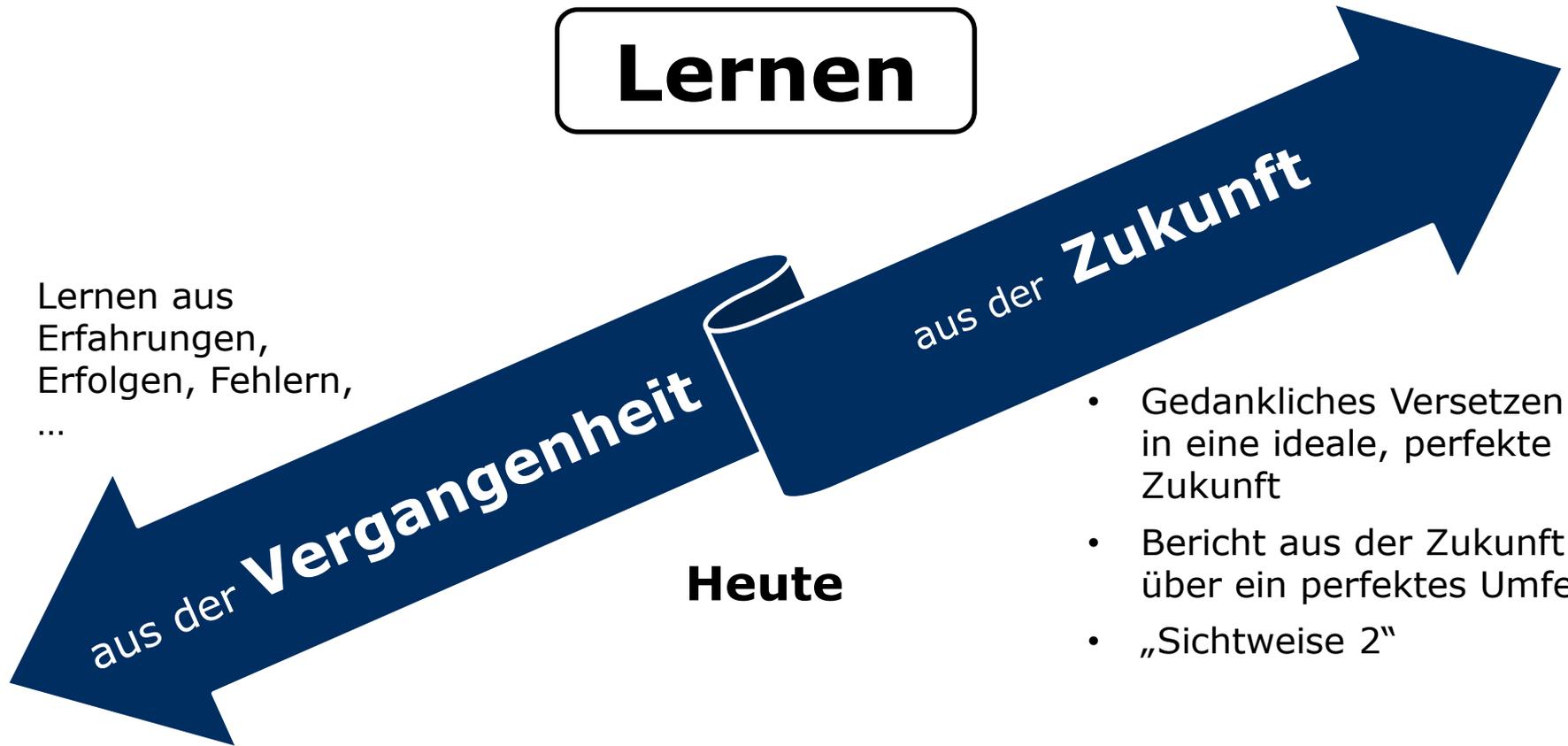
Das Erinnern an die Vergangenheit und das Vorstellen bzw. Imaginieren der Zukunft basieren auf den gleichen kognitiven Mechanismen (Atance, O'Neill, 2001).

fMRI-Studien liefern neurowissenschaftliche Hinweise, dass die gleichen Gehirnareale verstärkt aktiv sind, wenn man sich die Vergangenheit in Erinnerung ruft oder sich die Zukunft vorstellt.

# Lernen = Lernen aus der Vergangenheit + Lernen aus der Zukunft

## Lernen

- Lernen aus Erfahrungen, Erfolgen, Fehlern, ...



- Gedankliches Versetzen in eine ideale, perfekte Zukunft
- Bericht aus der Zukunft über ein perfektes Umfeld
- „Sichtweise 2“

# „Sichtweise 2“

- schöpferisch, phantastisch, verrückt, phantasievoll, unerwartet, überraschend
  - unbegrenzt, ohne Filter
  - wenn alles möglich wäre und alles möglich ist ...
  - *statt „ja, aber ...“* → **„ja, genau, warum nicht ...!“**
  - *statt „das geht sicher nicht ...“* → **„cool wäre es schon ...“**
- Es geht dabei nicht um die Umsetzung und Realisierung, also das „Wie?“
- umso verrückter und außergewöhnlicher wir uns die Zukunft vorstellen, desto größer ist das Potential

# Von wem stammt dieses Zitat?

*"Das hier geht an die Verrückten, die Außenseiter, die Rebellen, die Unruhestifter, an die, die aus dem Muster fallen... diejenigen, die die Dinge anders sehen — sie halten nichts von Regeln und respektieren den Status Quo keineswegs...*

*Du kannst sie glorifizieren oder sie herabwürdigen, aber das einzige, was du nicht tun kannst ist, sie zu ignorieren, weil sie die Dinge nämlich verändern ...*

*Sie bringen die Menschheit weiter und obwohl sie andere als die Verrückten sehen, sehen wir sie als Genies.*

*Denn diejenigen, die verrückt genug sind, zu denken, dass sie die Welt ändern könnten, werden diejenigen sein, die es tatsächlich tun."*

**→ Steve Jobs**

# Drei Fallstudien

## **Fallstudie 1: Handelsakademie in NÖ**

Projekt „Lernen aus der Zukunft für  
die Schule der Zukunft“

Ermittlung wesentlicher Bedürfnisse  
von SchülerInnen, LehrerInnen,  
Schulerhalter

Experiment mit 2 Gruppen

## **Fallstudie 2: WU Studierende unserer SBWL Informationswirtschaft**

Ermittlung wesentlicher  
Bedürfnisse von Studierenden

Experiment mit 2 Gruppen

## **Fallstudie 3: Bundessparte Gewerbe und Handwerk der WKO**

Projekt „Innovatives  
organisationales Lernen“

Strategieentwicklung

Experiment mit 2 Gruppen

# Erkenntnisse - quantitativ

- **Fallstudie WKO: 109 Projektideen in 10 thematischen Gruppen**

Beide Gruppen	Vergangenheit	Zukunft
70% aller Ideen von beiden Gruppen genannt	10% aller Ideen <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	20% aller Ideen <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft

- **Fallstudie HAK: 70 verschiedene Ideenfelder**

71% aller Ideenfelder waren in beiden Gruppen vorhanden	13% aller Ideenfelder <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	16% aller Ideenfelder <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft
---	---	---

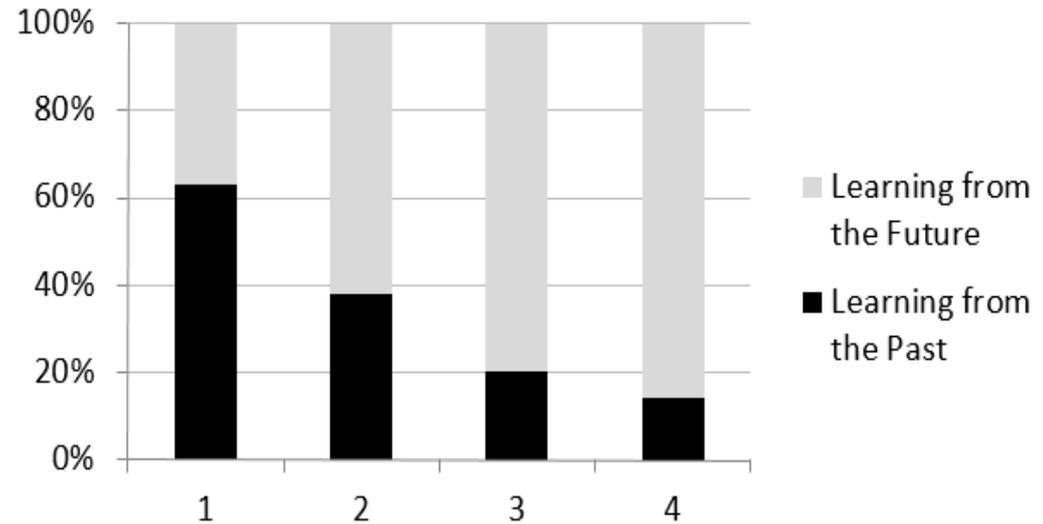
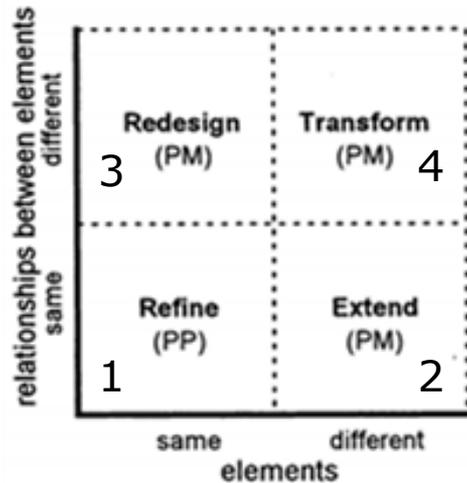
- **Fallstudie WU-Studierende: 19 Bedürfniskategorien**

21% der Bedürfniskategorien waren in beiden Gruppen vorhanden	37% der Bedürfniskategorien <u>nur</u> bei Vergangenheitslernen	42% aller Bedürfniskategorien <u>nur</u> bei Lernen aus der Zukunft
---	---	---

# Erkenntnisse - qualitativ

## Paradigm Relatedness

Framework (Dean et al. 2006)



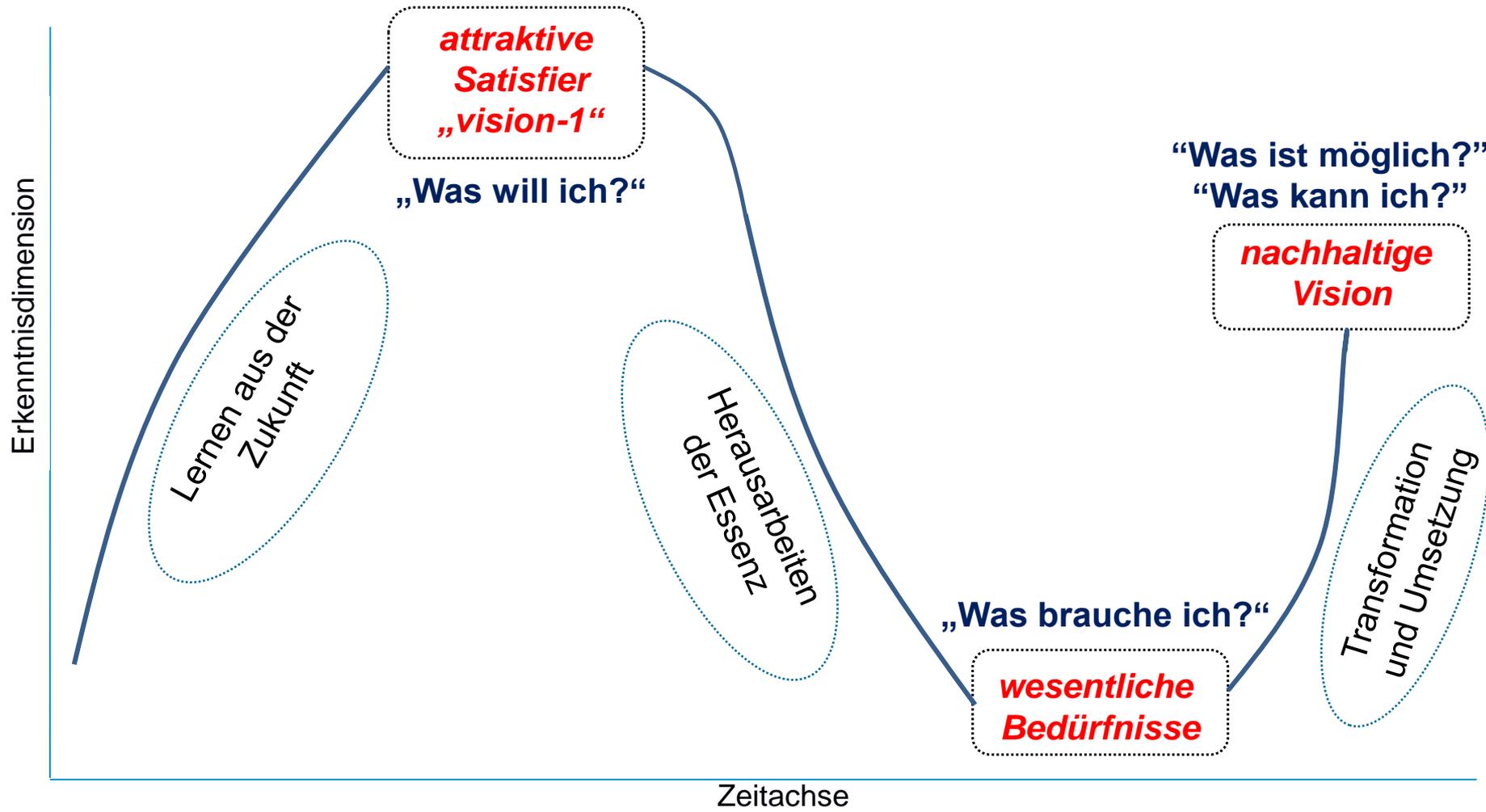
- Lernen aus der Vergangenheit hilft tendenziell mehr dringende Dinge zu erkennen und zu benennen
- Lernen aus der Zukunft hilft tendenziell mehr wesentliche Dinge mit hohem Innovationspotential zu erkennen und zu benennen

# Viele Praxisprojekte

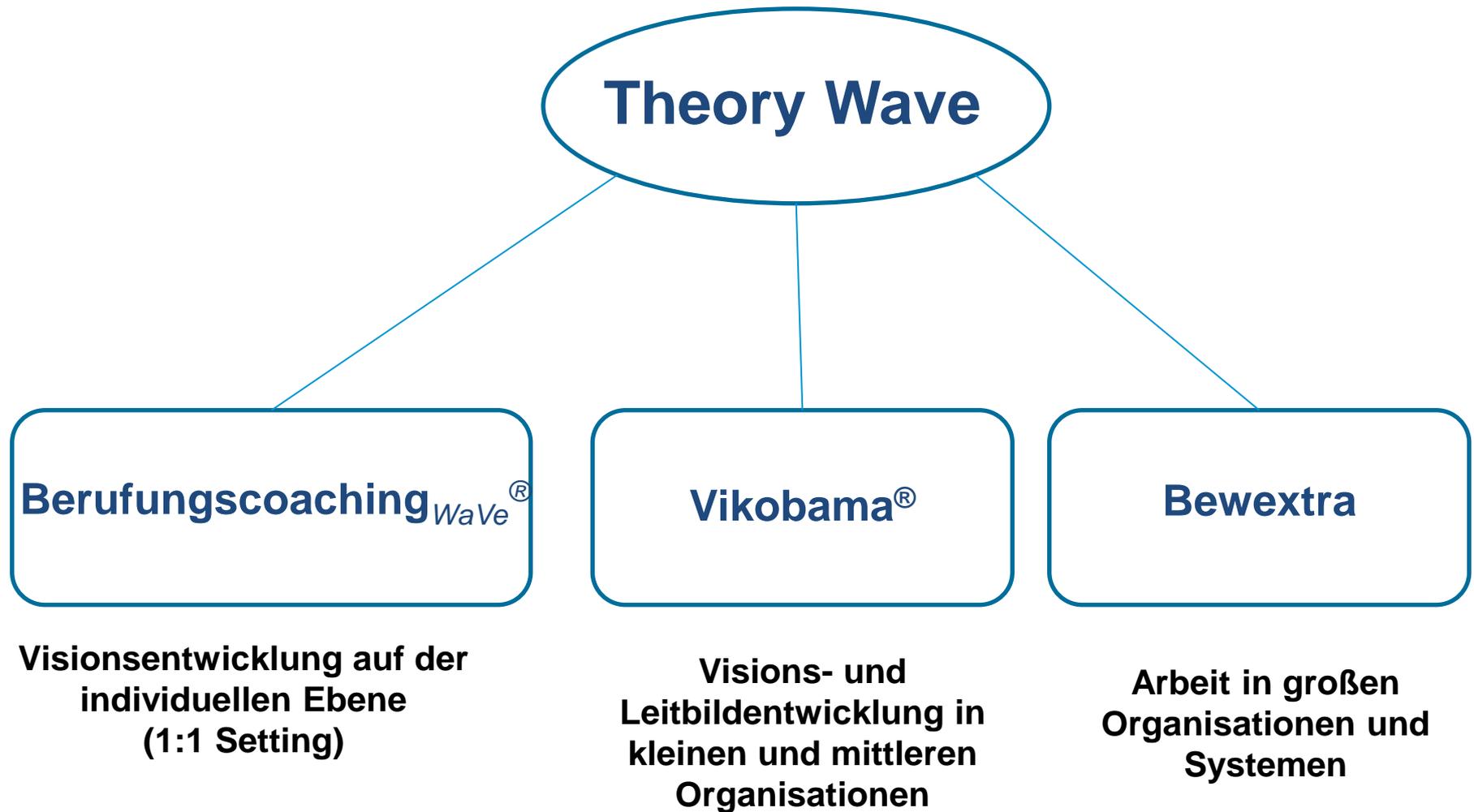
- OMV (Geschäftsbereich Internal Audit)
  - Bäcker in Österreich (WKO)
  - SERI GmbH
  - Bundessparte Gewerbe und Handwerk (WKO)
  - Pastoralamt der Diözese Feldkirch
  - Ordensgemeinschaft der Dominikanerinnen (Ahrenberg/Koblenz)
  - Ordensgemeinschaft der Tertiarschwestern in Südtirol
  - HAK in NÖ
  - Stadt Andernach in Deutschland
  - Institut für angewandte Gewerbeforschung (WKO)
  - Erste Bank (Gruppe Personalentwicklung)
  - Raiffeisen (Trainee-Gruppe)
  - VIA Coaching Netzwerk
- **Was konnten wir aus diesen Projekten lernen?**
- **Welche Theorie ist ableitbar?**

# Theory Wave

## Entwicklung nachhaltiger Visionen

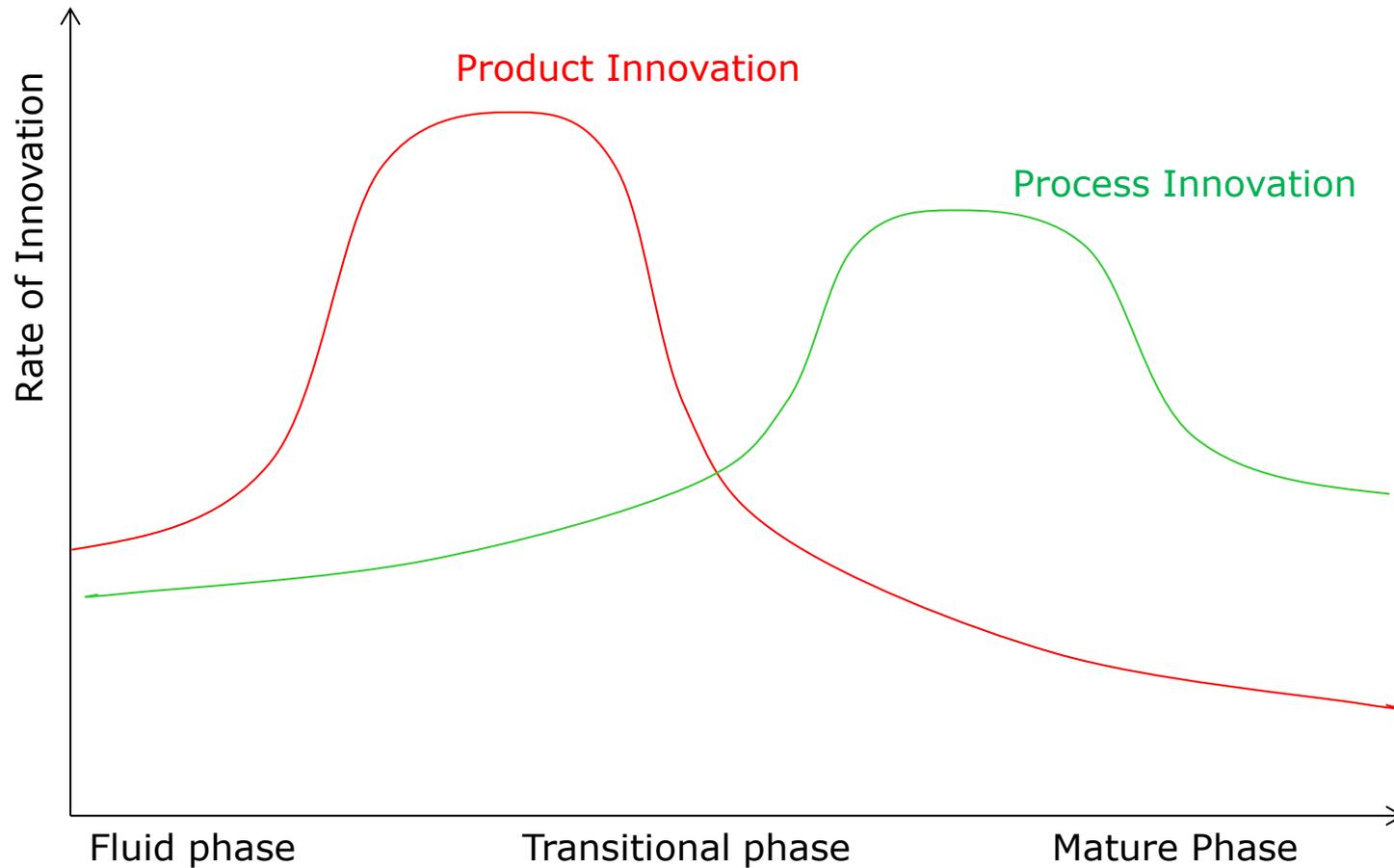


# Eine Theorie – drei daraus abgeleitete Methoden

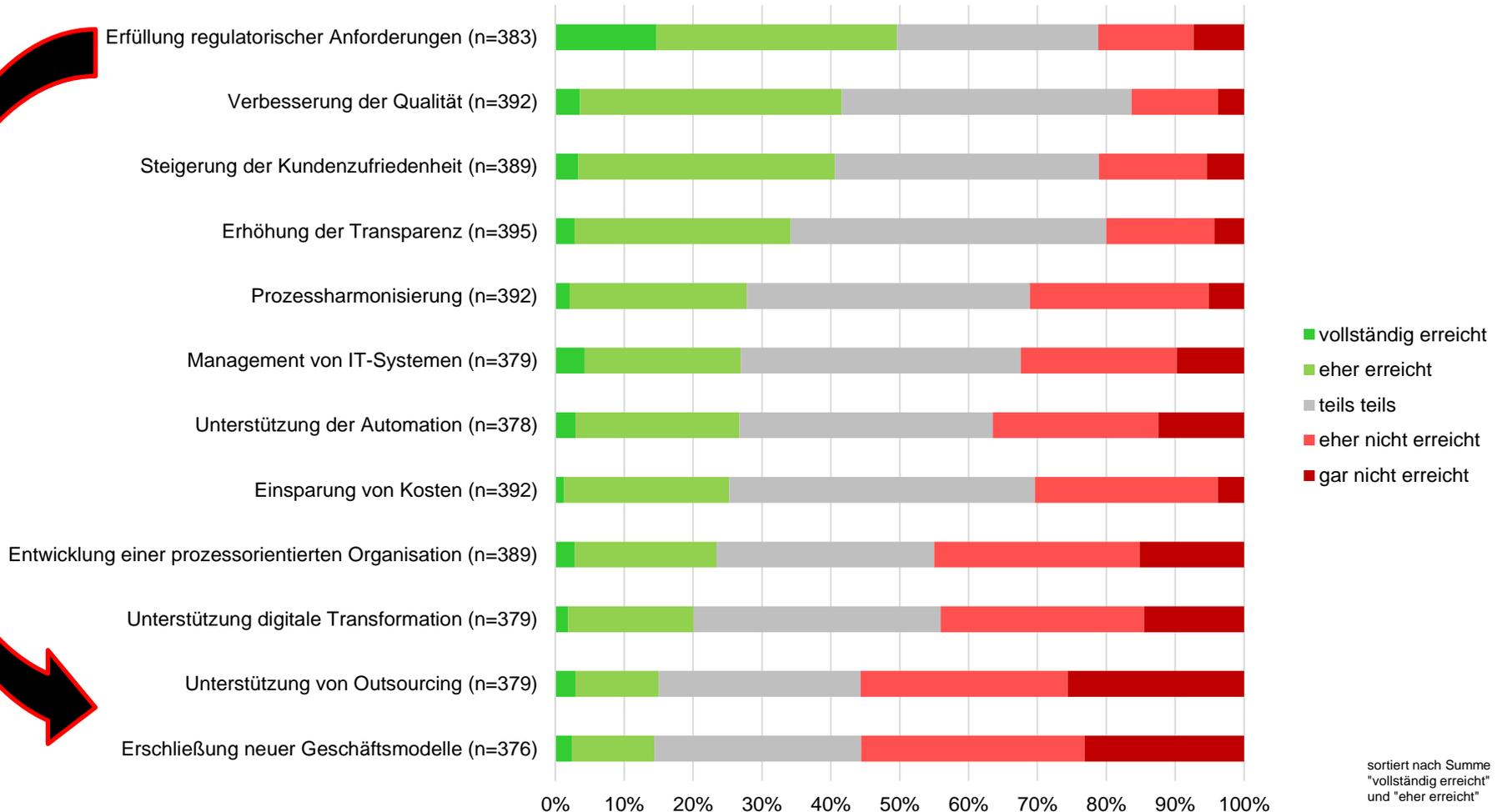


Die Wettbewerbsposition von Unternehmen  
hing noch nie so stark von der Fähigkeit ab,  
Prozesse grundlegend neu zu gestalten.

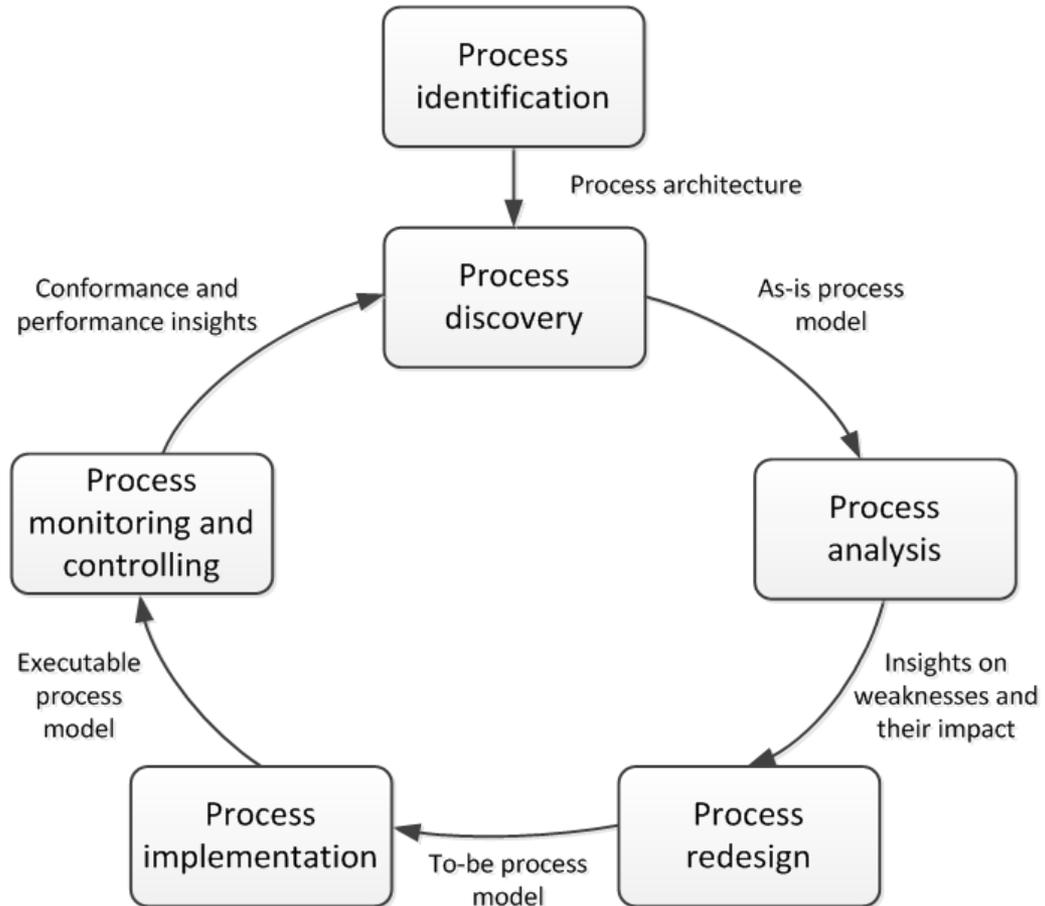
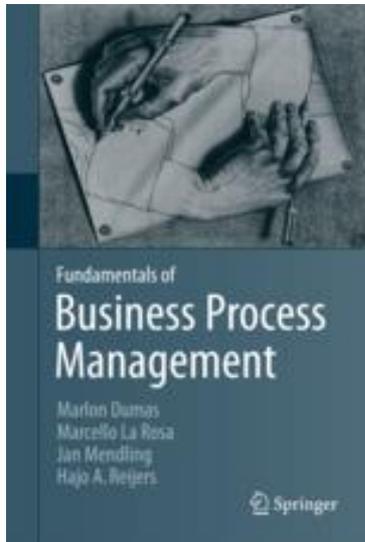
# Utterback Abernathy Phasenmodell



# Werden Prozessmanagement-Ziele erreicht?



# Der BPM-Lebenszyklus muss sich schneller drehen



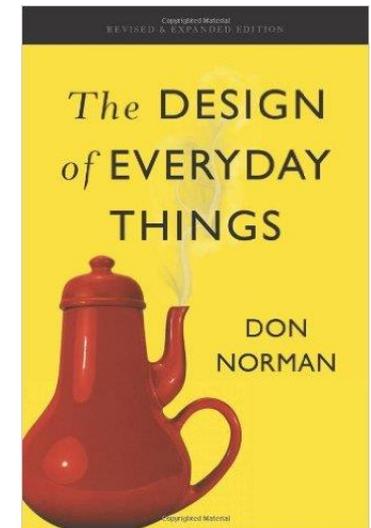
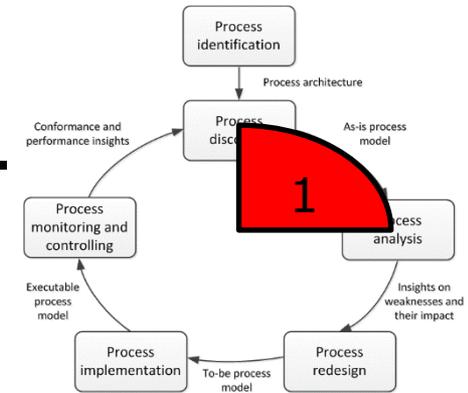
Was heißt das für das  
Prozessmanagement der Zukunft?



# Implikation 1: Bedürfnisse verstehen

## Normans Gestaltungsprinzipien

1. Nutze Wissen in der Welt und im Kopf.
2. Vereinfache die Aufgabenstruktur.
3. Mache Sachverhalte sichtbar.
4. Wähle sinnvolle Zuordnungen.
5. Nutze Einschränkungen.
6. Antizipiere Fehler.
7. Wenn sonst nichts hilft, standardisiere.

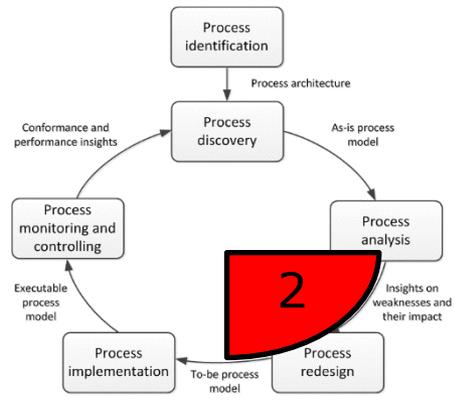
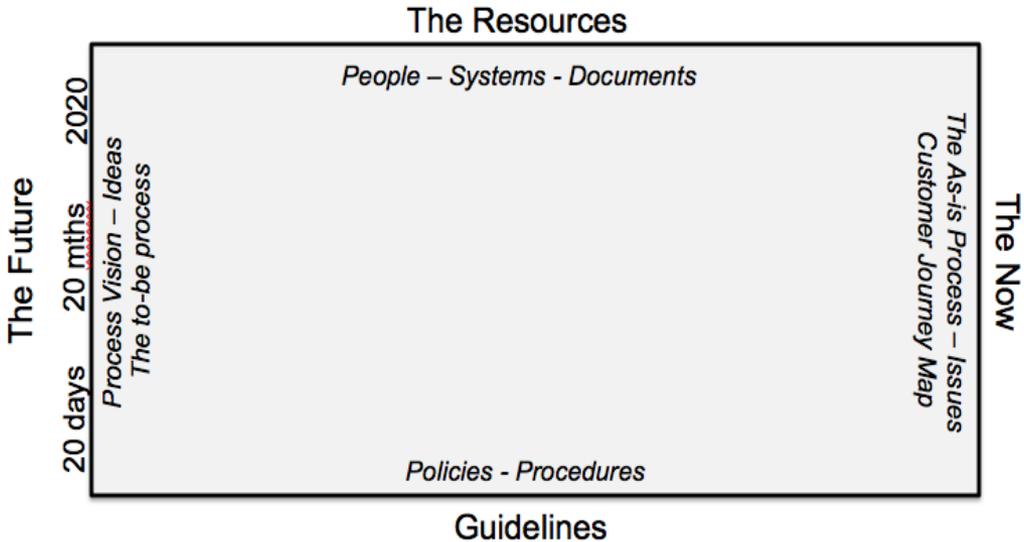




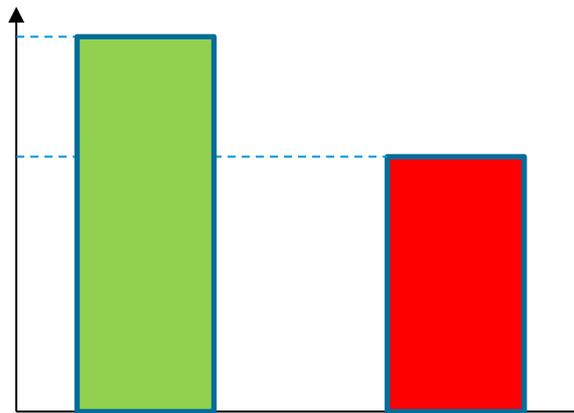
[www.hifiengine.com](http://www.hifiengine.com)

# Implikation 2: Stell Dir vor, wie es sein kann

## NESTT Methodology



Customer Satisfaction



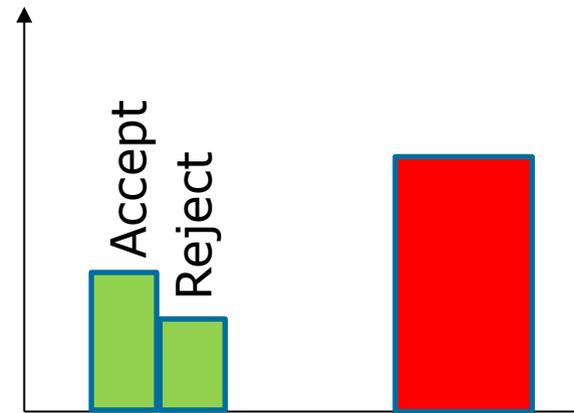
Half day  
Checking



Full week  
Checking



Customer Satisfaction

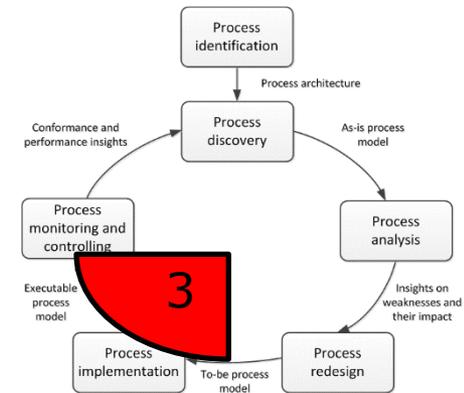
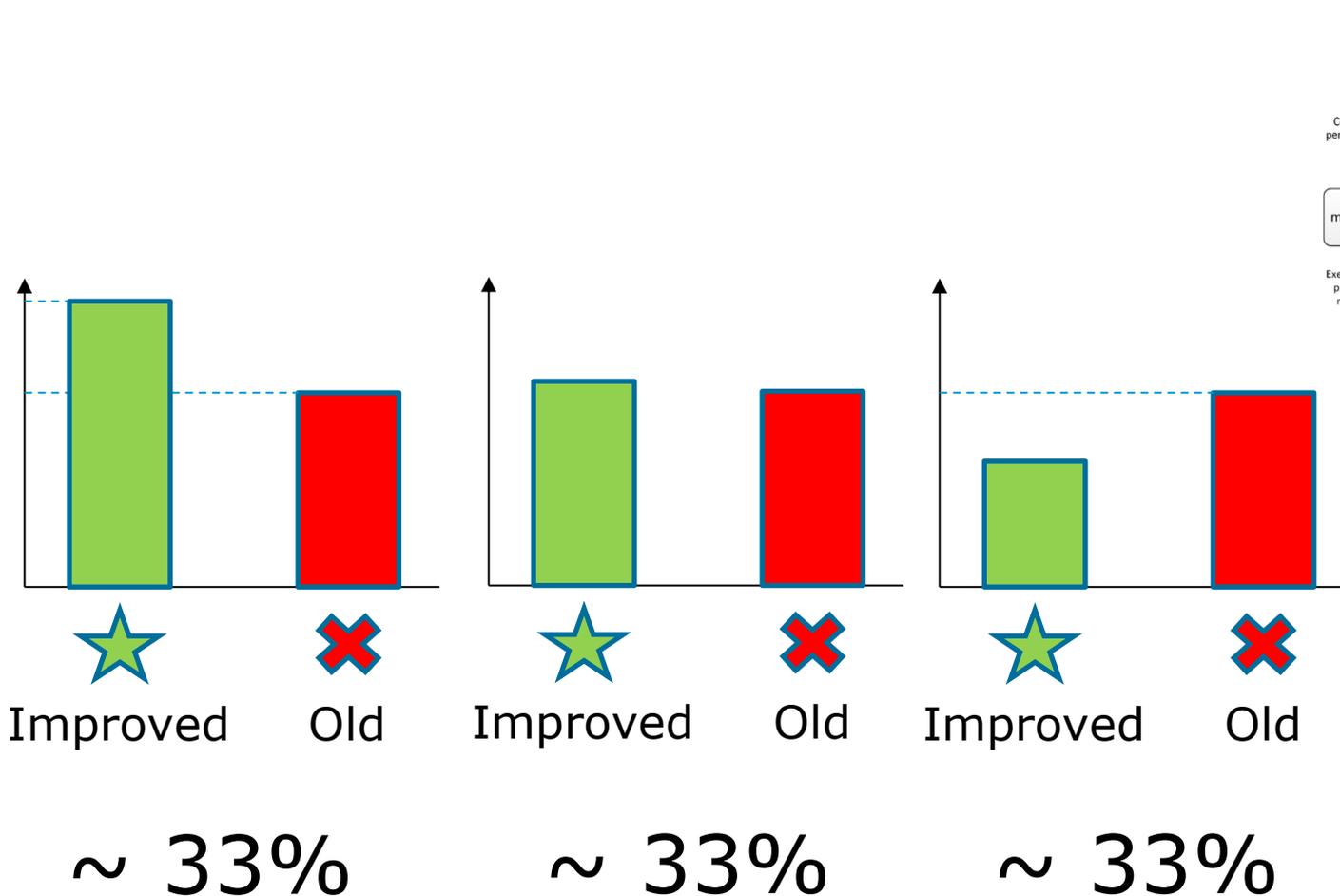


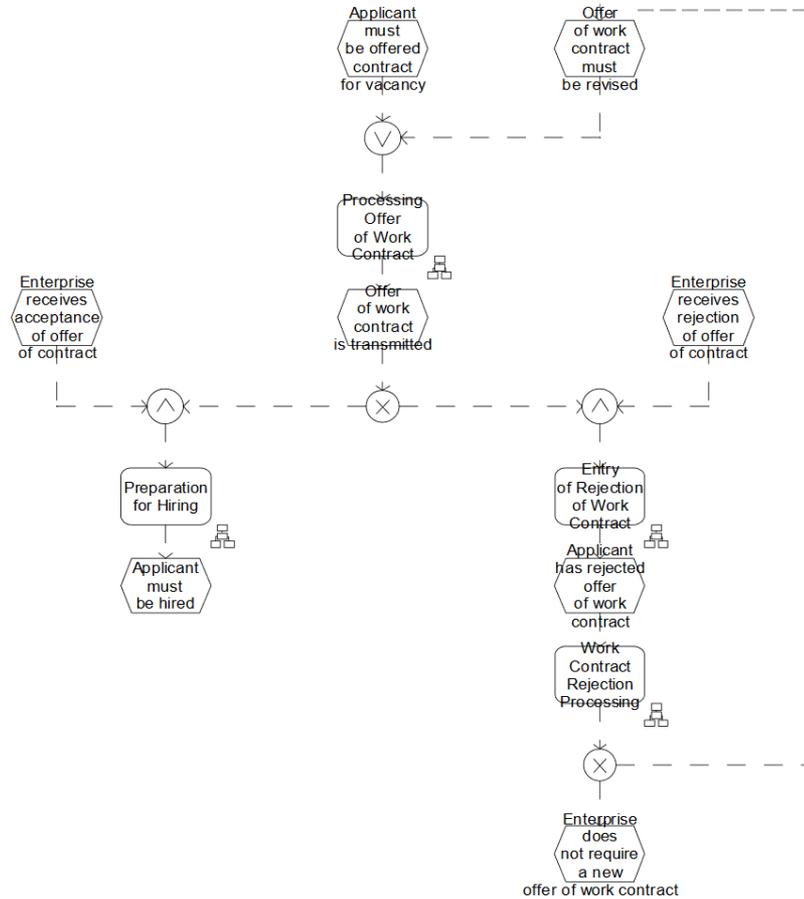
Half day  
Checking



Full week  
Checking

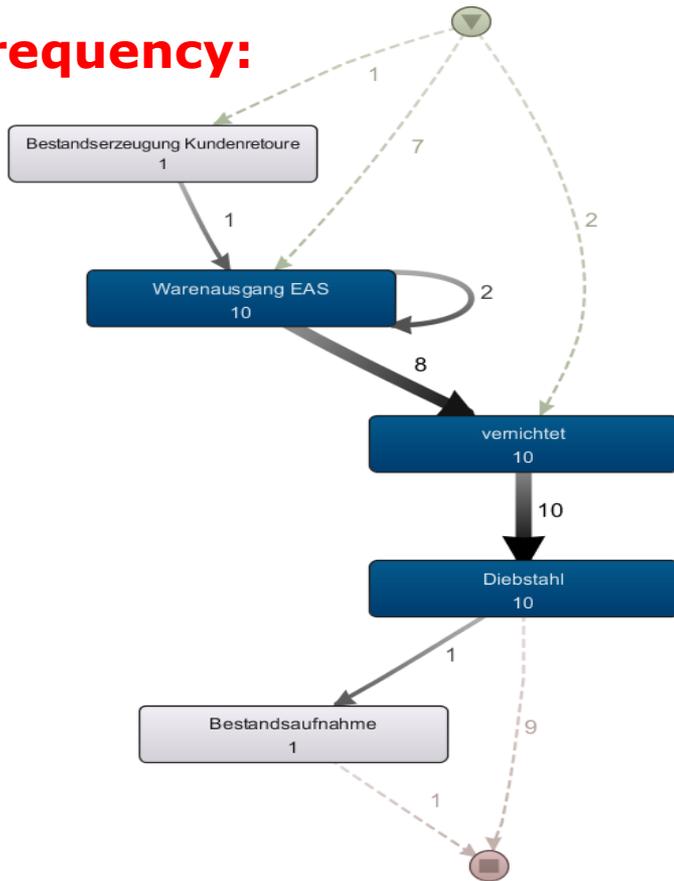
# Implikation 3: Schnelles Feedback



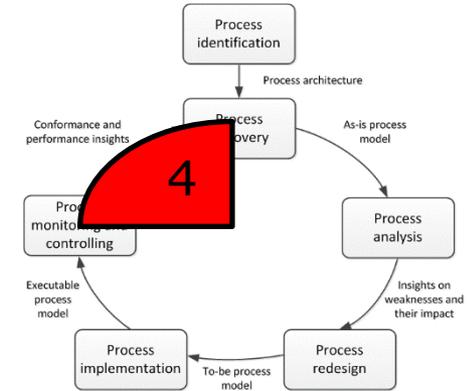
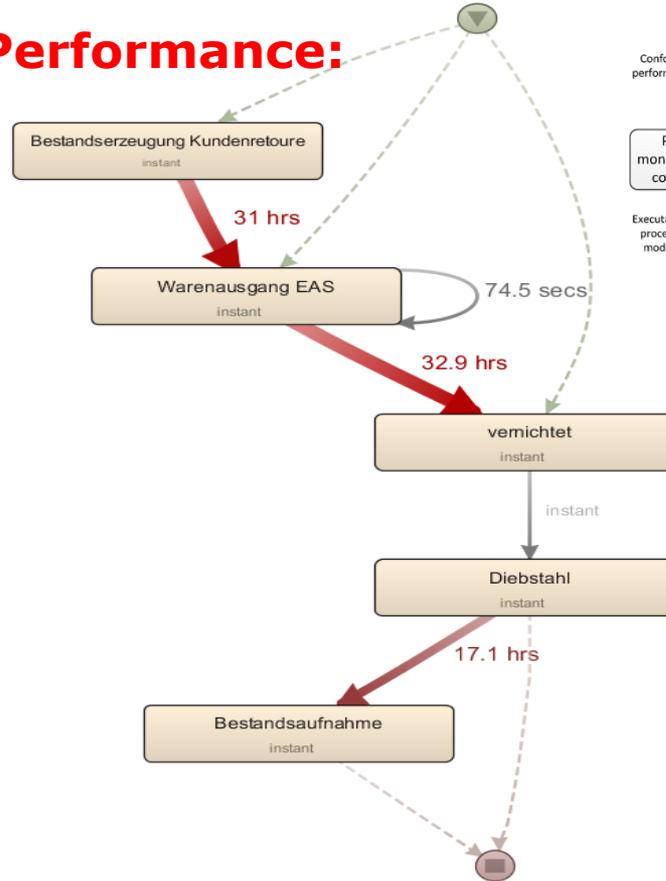


# Implikation 4: Visualisiere mit Process Mining

## Frequency:



## Performance:







# Zum Abschluss

Unsicherheit hilft dabei, mehr in die Zukunft zu schauen.

Die Wettbewerbsposition von Unternehmen hing noch nie so stark von der Fähigkeit ab, Prozesse grundlegend neu zu gestalten.



1. Bedürfnisse verstehen
2. Vorstellen, wie es sein kann
3. Schnelles Feedback einholen
4. Visualisieren mit Process Mining
5. Prozessmanagement als Dienstleister

# Kontakt

**ao.Univ.-Prof. Dr. Alexander Kaiser:**

Email: [alexander.kaiser@wu.ac.at](mailto:alexander.kaiser@wu.ac.at)

Tel.: +43-676/8213-5230

**Univ.-Prof. Dr. Jan Mendling**

Email: [jan.mendling@wu.ac.at](mailto:jan.mendling@wu.ac.at)

Tel.: +43-1-31336/5200

Web: <http://wu.ac.at/infobiz>

<http://wu.ac.at/kbm>

# SBWL Informationswirtschaft ab Herbst 2017 inhaltlich neu gestaltet

Ab dem Wintersemester 2017 wird unsere SBWL Informationswirtschaft inhaltlich neu gestaltet:

- 2 Grundlagen-Lehrveranstaltungen
- 2 projektorientierte, praxisbezogene Lehrveranstaltungen
- 1 Research-orientierte Lehrveranstaltung

Alle Informationen dazu bei Jan Mendling und Alexander Kaiser  
<http://wu.ac.at/infobiz>