

Digital Readiness Check

Digitale Transformation in
Organisationen ganzheitlich betrachten

von Silke Heerwagen, Daniela Krug-Gottwald, Sven Lübbers,
Nicholas Rohmann, Monique Hernández Vera, Thomas Westerhoff



sys+em
w*r*x

Digital Readiness Check

Digitale Transformation in Organisationen ganzheitlich betrachten

Das Gelingen der Digitalen Transformation setzt einen grundlegenden Kulturwandel voraus

Die Digitalisierung erfordert vernetztes, offenes, partizipatives und agiles Arbeiten. Um dies zu ermöglichen, ist es nötig Strategien, Strukturen und Prozesse unternehmensweit an die neuen Anforderungen anzupassen. Damit diese Anpassungen auch gelebt werden, ist es essentiell, auch das Verhalten und die Einstellungen zu überdenken und anzugleichen. Eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur bilden die notwendige Basis für das Gelingen der Digitalen Transformation auf strategischer, struktureller und prozessualer Ebene.

Als Führungskraft sind Sie treibende Kraft und Ermöglicher dieser umfassenden digitalen Transformation. Neben der Umsetzung einer digitalen Strategie und der Schaffung flexibler Strukturen und Prozesse, ist es Ihre Aufgabe, die Weichen für den Wandel hin zu einer Unternehmens- und Führungskultur zu stellen, die sich durch Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen auszeichnet.

Wie „ready“ sind Sie für die Digitale Transformation?

Damit Sie den digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen/Bereich/Team wirksam gestalten, vorantreiben und nächste Schritte gehen können, benötigen Sie Klarheit darüber, wo Sie und Ihr Bereich/Team/Organisation gerade stehen.

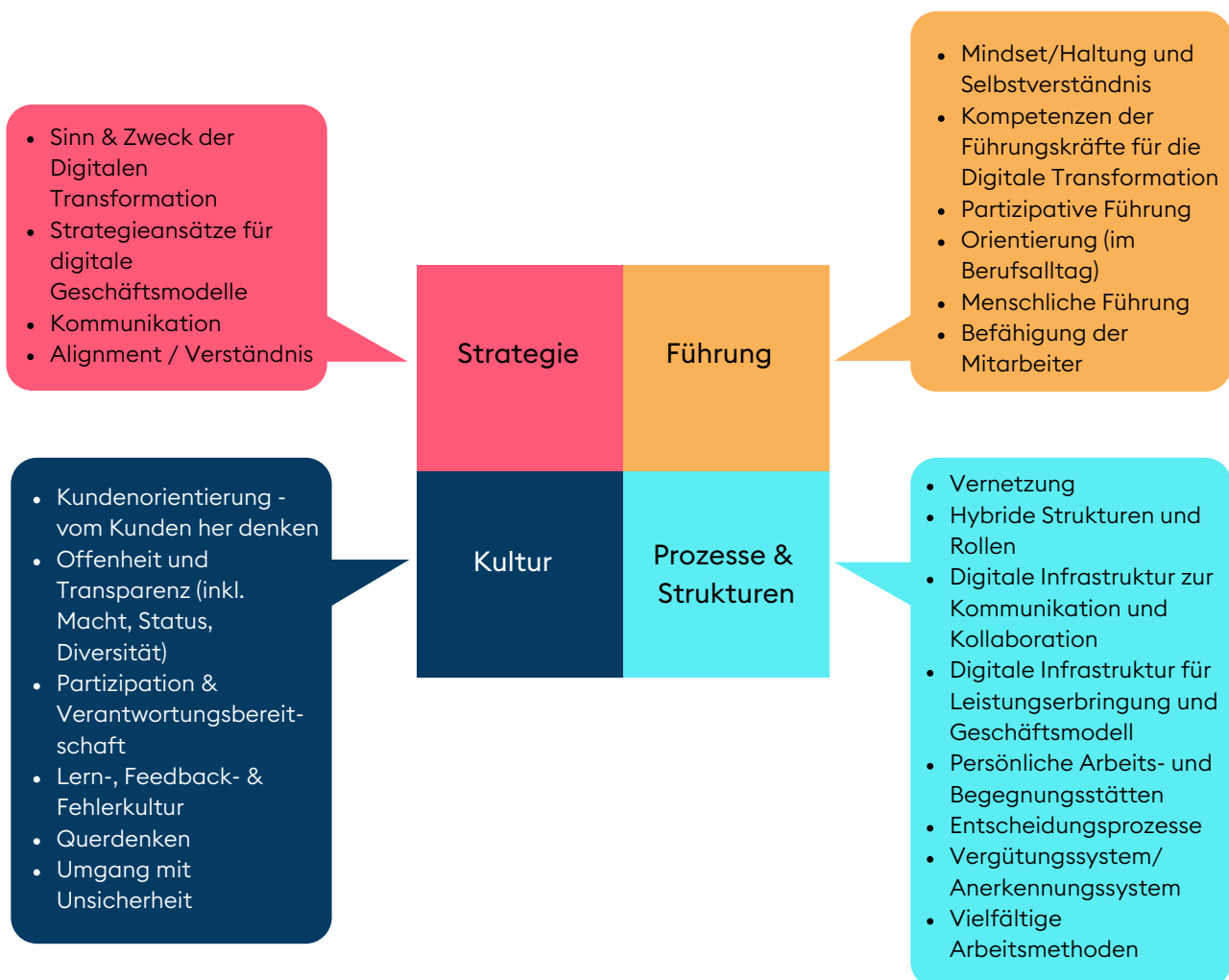
Die nachfolgenden Handlungsfelder dienen Ihnen zur Selbstreflexion ihrer „Readiness“ für die Digitale Transformation. Es geht darum, herauszufinden, in welchen Handlungsfeldern Sie als Führungskraft und Ihr Bereich/Team/Organisation bereits gute Voraussetzungen für das Gelingen der Digitalen Transformation besitzen und welche Aspekte Sie noch stärken sollten.

Im Folgenden finden Sie vier Handlungsfelder. Jedes Handlungsfeld inklusive der dazugehörigen Perspektiven beschreibt einen für das Gelingen der Digitalen Transformation förderlichen Zustand bzw. Entwicklungsgrad. Die Beispiele dienen zur Anregung und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Bitte bewerten Sie im angehängten Auswertungsbogen die jeweiligen Perspektiven („wenig ausgeprägt“ bis „stark ausgeprägt“).

Ein guter Zustand bestimmter Perspektiven bedeutet nicht automatisch, dass die Digitale Transformation in Ihrer Organisation bereits weit vorangeschritten ist. Es bedeutet, dass Sie bereits gute Voraussetzungen geschaffen haben. Ziel des Fragebogens ist es nicht, ein Ergebnis in Zahlen zu erhalten und diese zu bewerten, sondern Ihnen Impulse für nächste Schritte auf dem Weg der Digitalisierung zu bieten.

Die Einschätzung kann von Ihnen als Führungskraft/-kräfte eines Unternehmens/Bereichs/Teams, als Berater gemeinsam mit einer Führungskraft oder auch zusammen mit dem jeweiligen Bereich/Team durchgeführt werden. Legen Sie vorher fest, ob Sie das gesamte Unternehmen, einen bestimmten Bereich oder nur ein Team betrachten wollen.



Handlungsfeld: Strategie

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Sinn & Zweck der Digitalen Transformation	Es gibt eine definierte Unternehmensstrategie, die insbesondere aufzeigt, welche Bedeutung die Digitalisierung für die Organisation hat, wie deren Möglichkeiten in Zukunft genutzt werden sollen und warum dadurch die zukünftige Aufstellung der Organisation gestärkt wird.	- Die Kernaussagen der Unternehmensstrategie sind prägnant formuliert. - Die Strategie beschreibt Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur und neue Formen zur Förderung des Kundennutzens durch digitale Technologien. - Es wird Antwort auf die Frage gegeben: Welche zukünftigen Geschäftsfelder ergänzen bzw. ersetzen unser heutiges Angebot? Die Strategie wird konkretisiert durch aktuelle Situationen/Herausforderungen der Organisation und die dazu notwendigen Veränderungen. - Insbesondere wird beschrieben, welche Bedeutung die digitale Transformation für den zukünftigen Erfolg der gesamten Organisation hat.
Strategieansätze für digitale Geschäftsmodelle	Die Unternehmensstrategie berücksichtigt sowohl bestehende, weiterhin erfolgsversprechende Geschäftsmodelle sowie neue, u.a. im Bereich der Digitalisierung zu entwickelnde Geschäftsmodelle.	- Neue Erkenntnisse / Entwicklungen aus dem eigenen Markt (und anderen Märkten) bzw. veränderte Geschäftsmodelle fließen in die Strategie mit ein. - Es gibt ein definiertes Vorgehen, wie Erkenntnisse aus der operativen Umsetzung von digitalen Initiativen mehrfach pro Jahr in die Aktualisierung des digitalen Zukunftsbilds einfließen. - Es gibt ein kommuniziertes Zukunftsbild für digitale Geschäftsmodelle. - Die Strategie berücksichtigt das Zusammenspiel bzw. Nebeneinander-Existieren bestehender und neuer / disruptiver Geschäftsmodelle.

Handlungsfeld: Strategie

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Kommunikation	In einem ganzheitlichen Kommunikationsprozess werden die Absicht, Inhalte und Ziele der Gesamtstrategie in die Organisation transportiert. Insbesondere deren Auswirkungen auf Strukturen, Prozesse und die digitale Transformation werden deutlich.	• Die Führungskraft erläutert persönlich in dialogorientierten Formaten die Strategie und die digitale Transformation und schafft damit ein Verständnis auf Seiten der Mitarbeiter. • Insbesondere kann die Führungskraft die strategisch angestrebten Vorteile der digitalen Transformation für das Geschäft, die Kunden und die Mitarbeiter benennen. • Mitarbeiter aller Ebenen werden in den Kommunikationsprozess eingebunden. • In regelmäßigen Abständen werden die Umsetzung und die weitere Relevanz der Strategie reflektiert. • Die Führungskraft ist sich der Auswirkungen der digitalen Transformation auf Emotionen in der Belegschaft bewusst und bezieht diese in die Kommunikation ein.
Alignment/ Verständnis	Die Führungskräfte und Mitarbeiter haben eine gemeinsame Vorstellung davon, was die Strategie bzw. die digitale Transformation für den eigenen Verantwortungsbereich bedeutet.	• Bezogen auf die Strategie verstehen und akzeptieren Mitarbeiter und Führungskräfte ▪ die Notwendigkeit, ▪ die Dringlichkeit, ▪ den Weg dahin, ▪ sowie ihre Auswirkungen auf den eigenen Verantwortungsbereich und das gesamte Unternehmen • Es herrscht ein kognitives und emotionales Einverständnis. • Die Führungskraft und Mitarbeiter sind in die Prüfung und Entwicklung möglicher Digitalisierungsfelder eingebunden.

Handlungsfeld: Führung

(i.S.v. Mitarbeiter-Führung bzw. nach innen gerichtet)

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Mindset / Haltung und Selbstverständnis	Führungskräfte sind die treibende Kraft und Ermöglicher der digitalen Transformation. Sie sind sich dieser Rolle und ihrer Vorbildfunktion bewusst. Entsprechend der neuen/veränderten Anforderungen entwickeln sie ein neues Selbstverständnis.	- Die Führungskraft steht Veränderungen und Auswirkungen der Digitalisierung offen gegenüber und fördert diese proaktiv. - Die Führungskraft betrachtet sich selbst nicht als Experte, sondern sich und andere als Lernende, ist neugierig und experimentierfreudig. - Die Führungskraft sieht sich nicht als primärer Umsetzer der Digitalisierung, sondern sieht sich in der Verantwortung, Mitarbeiter und das Umfeld zu neuem Handeln zu ermutigen und den strukturellen und kulturellen Rahmen dafür zu schaffen. - Die Führungskraft ist sich bewusst darüber, dass zunehmende Komplexität nur gemeinsam zu bewältigen ist. Sie ermutigt und befähigt Mitarbeiter Schritt für Schritt mehr Verantwortung zu übernehmen. - Die Führungskraft akzeptiert, dass sie für mehr Selbstorganisation auf Seiten der Mitarbeiter Macht und Kontrolle abgeben muss.
Kompetenzen der Führungskräfte für die Digitale Transformation	Neben dem nötigen Selbstverständnis und der Bereitschaft, verfügt die Führungskraft über relevantes Wissen und Können, um den in der Digitalen Transformation aufkommenden Führungsanforderungen gerecht zu werden und dessen Gelingen voranzutreiben.	- Die Führungskraft besitzt ein Grundwissen über technologische Entwicklungen. - Die Führungskraft ist in der Lage, sich in neue Geschäftsmodelle einzudenken. - Die Führungskraft nutzt neue, angemessene Kommunikations-Medien/-Plattformen, um sich zu informieren und Wissen zu teilen. - Die Führungskraft kann je nach Kontexten und Anforderungen zwischen hierarchischen (Effizienz & Exzellenz) und vernetzten (Agilität & Innovation) Führungsmustern wechseln. - Die Führungskraft kann mit Ambiguität umgehen. - Sie kann sich situativ an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen. - Die Führungskraft kann sich operational, persönlich und strategisch vernetzen. Sie kann vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

Handlungsfeld: Führung

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Mindset / Haltung und Selbstverständnis	Führungskräfte sind die treibende Kraft und Ermöglicher der digitalen Transformation. Sie sind sich dieser Rolle und ihrer Vorbildfunktion bewusst. Entsprechend der neuen/veränderten Anforderungen entwickeln sie ein neues Selbstverständnis.	• Die Führungskraft steht Veränderungen und Auswirkungen der Digitalisierung offen gegenüber und fördert diese proaktiv. • Die Führungskraft betrachtet sich selbst nicht als Experte, sondern sich und andere als Lernende, ist neugierig und experimentierfreudig. • Die Führungskraft sieht sich nicht als primärer Umsetzer der Digitalisierung, sondern sieht sich in der Verantwortung, Mitarbeiter und das Umfeld zu neuem Handeln zu ermutigen und den strukturellen und kulturellen Rahmen dafür zu schaffen. • Die Führungskraft ist sich bewusst darüber, dass zunehmende Komplexität nur gemeinsam zu bewältigen ist. Sie ermutigt und befähigt Mitarbeiter Schritt für Schritt mehr Verantwortung zu übernehmen. • Die Führungskraft akzeptiert, dass sie für mehr Selbstorganisation auf Seiten der Mitarbeiter Macht und Kontrolle abgeben muss.
Kompetenzen der Führungskräfte für die Digitale Transformation	Neben dem nötigen Selbstverständnis und der Bereitschaft, verfügt die Führungskraft über relevantes Wissen und Können, um den in der Digitalen Transformation aufkommenden Führungsanforderungen gerecht zu werden und dessen Gelingen voranzutreiben.	• Die Führungskraft besitzt ein Grundwissen über technologische Entwicklungen. • Die Führungskraft ist in der Lage, sich in neue Geschäftsmodelle einzudenken. • Die Führungskraft nutzt neue, angemessene Kommunikations-Medien/-Plattformen, um sich zu informieren und Wissen zu teilen. • Die Führungskraft kann je nach Kontexten und Anforderungen zwischen hierarchischen (Effizienz & Exzellenz) und vernetzten (Agilität & Innovation) Führungsmustern wechseln. • Die Führungskraft kann mit Ambiguität umgehen. • Sie kann sich situativ an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen. • Die Führungskraft kann sich operational, persönlich und strategisch vernetzen. Sie kann vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

Handlungsfeld: Führung

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Partizipative Führung	Die Führungskraft fördert die Mitwirkung der Mitarbeiter und ermöglicht ihnen, sich bestmöglich einzubringen. Dabei trägt sie Verantwortung dafür, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihre Expertise und ihre Fähigkeiten einbringen und von Betroffenen zu Beteiligten werden können.	• Die Führungskraft schafft Transparenz über Verantwortlichkeiten und Aufgaben. • Die Führungskraft bezieht die Expertise der Mitarbeiter explizit in Diskussionen und Entscheidungen ein. • Die Führungskraft gibt Verantwortung ab und delegiert die fachliche Expertise an ihre Mitarbeiter. • Es wird klar unterschieden und transparent gemacht, welcher Grad an Mitwirkung gefordert/gewünscht ist. • Hat die Führungskraft die Entscheidung an Mitarbeiter delegiert, dann erkennt sie die Entscheidungen der Mitarbeiter auch bei abweichender Meinung an. • Die Führungskraft erkennt an, dass im Prozess Fehler passieren und fördert einen konstruktiven Umgang damit. • Es ist auch von höheren Management-Ebenen akzeptiert, dass Führungskräfte nicht über jedes Detail in ihrem Bereich Bescheid wissen
Orientierung im Berufsalltag	Die Führungskraft bietet Orientierung und ein ausreichendes Maß an Sicherheit. Sie schafft Transparenz und treibt den Wandel vorbildhaft voran.	• Die Führungskraft teilt ihre Gedanken zu den wahrgenommenen veränderten Rahmenbedingungen und den Auswirkungen der Digitalisierung für uns (als Team/Unternehmen). • Die Führungskraft stellt sicher, dass Settings zum Wissensaustausch zur Verfügung stehen und genutzt werden können. • Die Führungskraft sorgt dafür, dass Mitarbeiter über Aktivitäten im Unternehmen und im Markt Bescheid wissen. • Sie teilt vorbildhaft ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Informationen mit Kollegen und Mitarbeitern.

Handlungsfeld: Führung

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Menschliche Führung	Die Führungskraft schafft bei Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und Zugehörigkeit. Insbesondere im Kontext der Digitalisierung stellt sie den Mensch ins Zentrum von Wertschöpfung und Zusammenarbeit.	• Die Führungskraft geht in Vorleistung und schenkt ihren Mitarbeitern Vertrauen. • Die Führungskraft zeigt ehrliches Interesse an den Mitarbeitern und hört ihnen aktiv zu, um ihre Bedürfnisse, Sicht- und Arbeitsweisen kennenzulernen. • Trotz der zunehmenden Virtualisierung des Arbeitsplatzes ist die Führungskraft gut und eng im Kontakt mit ihren Mitarbeitern, um Stimmungen aufzunehmen und ein Wir-Gefühl zu schaffen. • Die Führungskraft erkennt Ängste / Sorgen der Mitarbeiter bzgl. der Digitalisierung an und geht auf diese ein. • Die Führungskraft würdigt Leistungen und Ideen der Mitarbeiter. • Die Führungskraft hebt den Wert und den Mehrwert des Individuums für das Unternehmen hervor.
Befähigung der Mitarbeiter	Die Führungskraft stellt sicher, dass ihre Mitarbeiter in der Lage sind, den Anforderungen der Digitalen Transformation gerecht zu werden. Sie fördert und entfaltet die Potentiale ihrer Mitarbeiter.	• Die Führungskraft fördert den Aufbau digitaler Kompetenzen (Denken in neuen Geschäftsmodellen, technologisches Know-How, neue methodische Ansätze wie bspw. Design Thinking, Scrum etc.). • Die Führungskraft befähigt ihre Mitarbeiter und schafft den Rahmen/ die Strukturen, die zur Verfügung stehenden Technologien und Kommunikationsmedien optimal zu nutzen. • Die Führungskraft kann das vorhandene Potential der Mitarbeiter anregen und trägt Sorge dafür, dass sie den Raum zur Entwicklung dieses Potentials bekommen. • Die Führungskraft fördert die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und befähigt sie dazu, den Wandel aktiv mit zu gestalten. • Die Führungskraft lebt es vor, aus der Komfortzone zu treten und teilt die eigenen Erfahrungen im Umgang mit Unsicherheiten.

Handlungsfeld: Kultur

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Kunden-orientierung - vom Kunden her denken	Alles Handeln im Unternehmen ist wie selbstverständlich auf die Steigerung des Kundennutzens ausgerichtet.	• Die Beteiligten sind mit ihren Kunden im intensiven Austausch. • Die Beteiligten kennen die aktuellen und antizipieren zukünftige Kundenbedürfnisse. • Der Kundennutzen wird höher gewichtet als interne Bedürfnisse. • Der Kunde steht am Anfang aller Überlegungen und wird frühzeitig in diese einbezogen. • Die hohe Orientierung am Kunden wird unterstützt durch den Einsatz kundenzentrierter Methoden (wie z.B. Scrum, Design Thinking usw.) • Neue Erkenntnisse aus dem Markt sowie Trends werden fortlaufend gesammelt und verwendet.
Offenheit und Transparenz (inkl. Macht, Status, Diversität)	Es wird über alle Ebenen und Unternehmensbereiche hinweg offen und transparent kommuniziert. Kommunikation passiert im Austausch auf Augenhöhe und im gemeinsamen, konstruktiven "Ringen" um gute Lösungen.	• Mitarbeiter können direkt auf die letztendlichen Entscheidungsträger zugehen. • Informationen werden hierarchie-/teamübergreifend bereitwillig geteilt. • Andere Meinungen werden gehört und geschätzt sowie verschiedene Perspektiven eingenommen und beleuchtet. • Unabhängig von der hierarchischen Position werden Diskussionen auf Augenhöhe geführt. • Mitarbeiter und Führungskräfte sind bereit, bestehende eigene Meinungen zu revidieren. • Es gibt Formate, in denen Mitarbeiter aus allen Bereichen für ihre Ideen werben können. • Es findet kontinuierliche Kommunikation über Entwicklungen im Unternehmen und Markt statt

Handlungsfeld: Kultur

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Partizipation & Verantwortungsbereitschaft	Mitarbeiter und Führungskräfte bringen sich proaktiv ins Unternehmen ein und arbeiten hierbei mit anderen Bereichen zusammen. Dabei werden Verantwortlichkeiten kontinuierlich zwischen den Beteiligten diskutiert und geklärt.	• Getroffene Vereinbarungen werden eingehalten. • Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und treffen eigenständig Entscheidungen im Sinne des Unternehmens. • Alle halten Ausschau nach neuen Märkten und den Problemen der Kunden. • Mitarbeiter und Führungskräfte interessieren und engagieren sich auch für Themen anderer Bereiche. • Mitarbeiter und Führungskräfte übernehmen Verantwortung auch für Bereiche, die nicht in ihren ursprünglichen Verantwortungsbereich fallen. • Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche arbeiten gemeinsam an Lösungen für den Kunden. • Getroffene Entscheidungen werden unabhängig von der Hierarchie von allen getragen.
Lern-, Feedback- & Fehlerkultur	Voneinander und miteinander Lernen und Feedback zu Ideen und hilfreichem Verhalten sind über alle Ebenen hinweg eine Selbstverständlichkeit. Dieses schließt das (gemeinsame) Reflektieren von Fehlern ein.	• Lernen ist keine isolierte Veranstaltung, sondern findet fortlaufend und alltäglich statt. • Feedback bezieht sich auf konkrete Situationen unter Einbeziehung des Kontextes. • Führungskräfte und Mitarbeiter geben und nehmen offen Feedback (auch hierarchieübergreifend). • Führungskräfte und Mitarbeiter gestehen Fehler ein. • Fehler dürfen passieren und werden als Lernchance gesehen. • Die Organisation ist bereit, Risiken einzugehen. • Es wird akzeptiert, dass Scheitern Teil von Experimenten ist und hier Kosten ohne finanziellen Return entstehen (z.B. Verzicht auf Business-Pläne für Experimente)

Handlungsfeld: Kultur

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Querdenken	Es wird ein Arbeitsumfeld geschaffen, das auch außergewöhnliche Ansätze ("Querdenken") ermöglicht und Mitarbeiter dazu ermutigt, Ideen, Veränderungen und Innovationen anzustoßen. Gleichzeitig werden adäquate Vorgehensweisen zur Ideenauswahl zur Verfügung gestellt.	• Lernen findet hierarchie- und bereichsübergreifend sowie über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg statt. • Unternehmerisches Denken und Risikobereitschaft werden vorgelebt. • Bestehende Geschäftsmodelle, Prozesse und Unternehmenspraktiken werden offen hinterfragt. • Es stehen Freiräume für innovative Ansätze/Querdenken zur Verfügung und werden auch genutzt. • Vorgehensweisen/Formate zur Erarbeitung von Innovation haben Bestand im Alltag (z.B. Hackathons, Innovation Labs, Working Out Loud Sessions).
Umgang mit Unsicherheit	Die Mitarbeiter fühlen sich trotz der kontinuierlichen Veränderung sicher und sind sich der Anerkennung ihres Beitrages zum Großen Ganzen bewusst.	• Mitarbeiter und Führungskräfte haben Zuversicht und Zutrauen auch in schwierigen und unsicheren Zeiten. • Führungskräfte und Mitarbeiter akzeptieren, dass die Zukunft nur zu einem bestimmten Grad vorhergesagt werden kann. • Auch in Zeiten, in denen keine sichtbaren Ergebnisse vorliegen, fühlt jede/r die Akzeptanz und Anerkennung der Kollegen und Chefs. • Es besteht ein Grundvertrauen in die Unternehmensleitung (auch in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit). • Vermeintlicher Leerlauf wird als Kreativzeit geschätzt und genutzt. • Die Digitalisierung wird als wertvolle Ergänzung oder Ablösung und nicht als "Entwertung" des Alten gesehen.

Handlungsfeld: Strukturen & Prozesse

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Vernetzung	Die Organisationsstruktur fördert ein Zusammenwirken aller Kompetenzen und Fähigkeiten im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg.	- Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche können aufeinander pragmatisch zugehen, ohne dass dies über die Hierarchie organisiert bzw. vorabgestimmt werden muss. - Es gibt organisatorische Ansätze, in denen Mitarbeiter interdisziplinär zusammenkommen, um zusammenzuarbeiten, zu lernen und sich auszutauschen (z.B. Gemeinsame Kunden-/Produktkonferenzen, Communities of practice, Working Out Loud, Bar Camps, After Work Sessions etc.) - Der End-to-End-Gedanke entlang der Wertschöpfung steht im Vordergrund. - Es bestehen Kooperationen mit Kunden, Lieferanten, Stakeholdern und eventuell Konkurrenten.
Hybride Strukturen und Rollen	In der Organisation existieren parallel klassische, hierarchische Strukturen und selbstorganisierte Netzwerkstrukturen.	- Neben der Arbeit in ihrer thematischen "Heimat"- Abteilung ist es für Mitarbeiter auch üblich in Netzwerkstrukturen/Projekten zu arbeiten. - Rollen werden je nach Bedarf flexibel und dynamisch angepasst und gelebt (bspw. unabhängig von Stellenbeschreibungen). - Die netzwerkartigen Bereiche werden hierarchieübergreifend nach Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammengestellt oder finden sich aufgrund von Interesse freiwillig zusammen. - Netzwerkartige Gruppen haben Ressourcen und Befugnisse, um unabhängig von der Hierarchie agieren zu können. - Es gibt Start-Ups innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die eigenständig agieren können.

Handlungsfeld: Strukturen & Prozesse

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Digitale Infrastruktur zur Kommunikation und Kollaboration	Die digitale Infrastruktur unterstützt Kommunikation und Kollaboration unabhängig von Raum und Zeit sowie das digitale Geschäftsmodell.	• Dokumente und Anwendungen sind über alle mobilen Endgeräte zugänglich. • Kommunikation findet neben Telefon über Video/Webkonferenzen und Chat (ggf. auch auf mobilen Endgeräten) statt. • Zunehmend finden kollaborative und kreative EditionsWerkzeuge Einzug, mit denen Dokumente gemeinsam bearbeitet werden können. • Es wird nicht in Dokumenten und Ordnerstrukturen, sondern in Dokumentenmanagementsystemen (inkl. Versionskontrolle und Konfigurationsmanagement) gearbeitet. • Die Steuerung von Aufgaben und der gemeinsame Aufgabenpool in der Linie sowie in Projektorganisationen wird durch für alle transparente Tools unterstützt.
Digitale Infrastruktur für Leistungserbringung und Geschäftsmodell	Bestehende und neue Geschäftsmodelle sowie betriebliche Leistungserbringung werden durch entsprechende digitale Instrumente gestützt und ermöglicht z.B. durch digitale Workflows, Big Data, künstliche Intelligenz, Robotik.	• Digitale Workflows sind in betrieblichen Abläufen eine Selbstverständlichkeit (bspw. auch im Marketing, HR). • Prozesse und Strukturen zur Sammlung und Verwertung relevanter Daten sind etabliert. • Neue digitale Infrastruktur wird zügig implementiert und gelebt. • Das Unternehmen bzw. die Bereiche haben das für ihr Gebiet aktuell und zukünftig notwendige digitale KnowHow (bspw. KI, Robotik etc.). • Es wird fortlaufend in den Aufbau von neuem KnowHow und entsprechender Infrastruktur investiert (Weiterbildung oder Kauf).

Handlungsfeld: Strukturen & Prozesse

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Persönliche Arbeits- und Begegnungsräume	In der Organisation werden Räume und Orte geschaffen, die den persönlichen Austausch zwischen Organisationsmitgliedern und zufällige, kreativitätsfördernde Begegnungen ermöglichen.	- Die Infrastruktur (Räume, Moderationsmaterialien etc.) im Unternehmen ermöglicht gemeinsames Gestalten im Team (Visualisieren und agile Gruppenarbeitsprozesse). - Die Arbeitsplatzstruktur ermöglicht flexiblen Projektteams, bei Bedarf oder über einen längeren Zeitraum örtlich zusammenzuarbeiten. - Die Arbeitsumgebung fördert das kreative Potential der Teams und schafft eine stimulierende Atmosphäre.
Entscheidungsprozesse	Die Entscheidungsprozesse in der Organisation sind schnell und am Kundennutzen orientiert	- Es wurden und werden viele Regeln und Richtlinien im Unternehmen überdacht und angepasst. - Entscheidungsprozesse sind schlank und Entscheidungen werden dort getroffen, wo das benötigte Wissen ist. - Es gibt verschiedene Modelle/ Delegationsarten, nach denen Entscheidungen getroffen werden sowie eine Logik, wann welche sinnvoll angewendet werden kann. - Es gibt ein bestimmtes Budget, das unkompliziert und schnell für neue Ideen/Themen verwendet werden kann. - Den Mitarbeitern und Bereichen werden möglichst große Handlungsspielräume gegeben. - Der Kundennutzen hat bei den Entscheidungen die höchste Priorität.

Handlungsfeld: Strukturen & Prozesse

Perspektive	Beschreibung	Beispiele
Vergütungs- system/ Anerkennungs- system	Vergütungs- und Anerkennungssysteme fördern Erfolge auf der Ebene von übergreifenden Organisationseinheiten und sichern die Nachhaltigkeit von Entscheidungen und Handlungen ab.	• Individuelle Ziele werden von Team- und Bereichszielen abgelöst. • Bei Erfolgen werden alle im Prozess gewürdigt, nicht nur die Person, die am Ende "liefert". • Das Vergütungssystem bildet die Ausrichtung auf das digitale Geschäftsmodell bereichsübergreifend ab. • Es stellt die Abhängigkeiten zwischen den etablierten und den zukünftigen Geschäftsmodellen untereinander dar. • Das Vergütungssystem verhindert kurzfristige persönliche Optimierung zugunsten eines zukunftsgerichteten Handelns. • Es existiert kein alleiniges materielles Anreizsystem. Die intrinsische Motivation wird gepflegt. • Das aktuelle Vergütungssystem fördert innovatives Handeln und Experimentieren.
Entscheidungs- prozesse	Die Entscheidungsprozesse in der Organisation sind schnell und am Kundennutzen orientiert	• Es herrscht ein Verständnis dafür, welche Ansätze der Zusammenarbeit in welchen Kontexten sinnvoll sind. • Projekte sind bei Bedarf "agil" organisiert (iteratives Vorgehen, kürzere Schleifen, stetiger Kundenkontakt). • Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen für Projektmanagement im Unternehmen je nach Art/Grad der Komplexität (klassisches PM, Qualitätszirkel, agiles Vorgehen, Innovation-Lab usw.). • Mitarbeiter können selbstorganisiert einen gewissen Teil ihrer Arbeit auf Projekte ihrer Wahl aufteilen. • Projekte/ Projektgruppen können gebildet werden, ohne das "Go" der jeweiligen Führungskraft.

Auswertung

Kreuzen Sie an und verbinden Sie danach die Punkte!

	Perspektive	-- wenig ausgeprägt	-	o	+	++ stark ausgeprägt
Handlungsfeld: Strategie	Sinn & Zweck der Digitalen Transformation					
	Strategieansätze für digitale Geschäftsmodelle					
	Kommunikation					
	Alignment /Verständnis					
Handlungsfeld: Führung	Mindset/Haltung und Selbstverständnis					
	Kompetenzen der Führungskräfte für die Digitale Transformation					
	Partizipative Führung					
	Orientierung (im Berufsalltag)					
	Menschliche Führung					
	Befähigung der Mitarbeiter					
Handlungsfeld: Kultur	Kundenorientierung - vom Kunden her denken					
	Offenheit und Transparenz (inkl. Macht, Status, Diversität)					
	Partizipation & Verantwortungsbereitschaft					
	Lern-, Feedback- & Fehlerkultur					
	Querdenken					
	Umgang mit Unsicherheit					
Handlungsfeld: Strukturen & Prozesse	Vernetzung					
	Hybride Strukturen und Rollen					
	Digitale Infrastruktur zur Kommunikation und Kollaboration					
	Digitale Infrastruktur für Leistungs-erbringung und Geschäftsmodell					
	Persönliche Arbeits- und Begegnungsstätten					
	Entscheidungsprozesse					
	Vergütungssystem/ Anerkennungssystem					
	Vielfältige Arbeitsmethoden					

Reflexionsfragen

- **Auf welche Stärken können wir aufbauen, um zum Gelingen der Digitalen Transformation beizutragen?**
- **Welche Perspektiven hindern uns daran, weitere Schritte in Richtung Digitale Transformation zu gehen?**



Markieren Sie für jede Reflexionsfrage jeweils eine bis drei Perspektiven.
(Stärken = grün, Hindernisse = gelb)

Ziel ist es nicht, alle Handlungsfelder gleichzeitig zu bearbeiten, sondern abzuwägen, welche Handlungsfelder und Perspektiven im jeweiligen Bereich/Team eine wichtige Rolle für das Gelingen der Digitalen Transformation spielen.

Angebotsshinweis

Erhöhen Sie Ihre Wirksamkeit im digitalen Wandel

Die Notwendigkeit der Digitalen Transformation haben Sie erkannt und sich bereits auf den Weg gemacht. Wir unterstützen Sie bei der weiteren Navigation durch die Digitale Transformation und helfen Ihnen dabei, den digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen/Bereich/Team wirksam zu gestalten und nachhaltig voranzutreiben.

Mehr Informationen erhalten
Sie auf unserer Webseite:

[Klicken Sie hier](#)



Autoren



Silke Heerwagen

Dipl.-Betriebswirtin, Master am isb Wiesloch, ist Partnerin von system worx und Lehrbeauftragte des isb Wiesloch. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in Controlling und Personal. Seit 2011 arbeitet sie als Beraterin, Trainerin und Coach in den Themen Führung, (agile) Organisationsentwicklung und Selbstorganisation von Teams.



Monique Hernández Vera

M.A. Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung, ist als systemische Beraterin (isb), Trainerin und Mediatorin bei system worx tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Teamentwicklung und Konfliktmoderation, sowie in der Moderation von Workshops und Großgruppen im Rahmen von OE-Prozessen und der digitalen Transformation.



Daniela Krug-Gottwald

Dipl.-Betriebswirtin, Master am isb Wiesloch, ist Partnerin von system worx und Lehrbeauftragte des isb Wiesloch. Sie verfügt über langjährige Führungserfahrung in Controlling und Personal. Seit 2011 arbeitet sie als Beraterin, Trainerin und Coach in den Themen Führung, (agile) Organisationsentwicklung und Selbstorganisation von Teams.



Sven Lübbers

M.Sc. Management Psychology, ist als systemischer Berater (isb), Trainer und Coach bei system worx tätig. Neben der Beratung und Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen FK-Entwicklung, Komm.- und Konfliktmanagement sowie der Aus- und Weiterbildung von Beratern.



Nicholas Rohmann

Diplom-Wirtschaftsingenieur, hat einen Wechsel zwischen den Rollen Führungskraft, Management-Berater und wieder Führungskraft vollzogen, der durch die Ausbildung zum systemischen Berater am isb Wiesloch komplementär ergänzt wird. Er arbeitet als Berater u.a. in den Themengebieten Innovation und Organisationsentwicklung.



Thomas Westerhoff

Dipl. Math., Dr. math., war viele Jahre Führungskraft in der IT-Industrie. Weiterbildungen in Senior Management und zum Berater für systemische OE und Changemanagement (isb). Inzwischen als Berater tätig, ist gleichzeitig Associate Partner von system worx. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von Führungsteams zur selbständigen Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsstrategie. Er verbindet dabei die Business- und OE-bezogenen Sichtweisen auf Strategie.

Kontakt



Adresse

system worx
Kanalstraße 7
85774 Unterföhring



Kontakt

T: +49 89 37419593
F: +49 89 381642829
info@system-worx.com



/systemworxinstitut



/systemworx



@system.worx