

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Kapitel 4:

Nordstern - Vision & Strategie der digitalen Transformation

Der Nordstern bildet den Rahmen für die digitale Transformation. Er ist die große, übergeordnete, langfristige Vision, die Ihr umsetzen wollt. Für die meisten digitalen Transformationsvorhaben ist die Entwicklung des Nordsterns der erste Schritt im Prozess.

#Essenzen



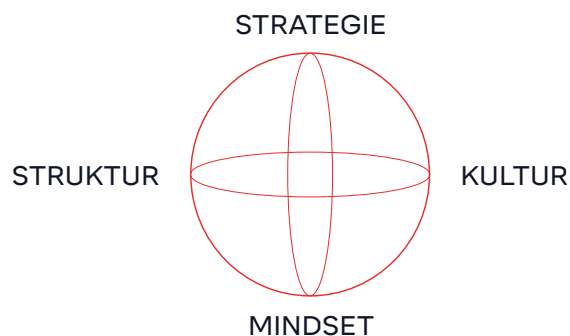
Auch für **FRÄNZI** besteht der Einstieg in digitale Transformationsvorhaben darin, eine Vision und ein Ziel zu entwickeln. Es beantwortet für alle Beteiligten die Fragen: “Wo wollen wir hin?” “Warum wollen wir dorthin?” und “Was ist danach konkret anders?”

Um die eigenen Kolleginnen auf die Reise mitzunehmen, ist dies ein essentieller Orientierungsrahmen.

Stehen Vision und Ziel fest, kann anschließend die Strategie abgeleitet werden, auf welchem Weg sie erreicht werden und welche Personen und Kompetenzen dazu notwendig sind. Die Strategie sollte keinesfalls nur auf Führungsebene erarbeitet werden. Vielmehr braucht es hier die vielfältigen Perspektiven unterschiedlicher Personen aus dem Unternehmen. Dies ist eine wichtige Maßnahme zur Beteiligung am Prozess. Das Ergebnis ist dann neben der Strategie eine orientierte und motivierte Gefolgschaft, die das Vorhaben mit ins Unternehmen trägt.



Kultur, Struktur, Mindset und Strategie sind die vier Kategorien, die für **GISBERT** zusammengehören und im digitalen Transformationsprozess gemeinsam gestaltet werden müssen.





PHILIPP gibt Dir im Video ein paar schöne Beispiele, wie der Nordstern (Vision + Ziel) für die Ausrichtung des Unternehmens wirkt - sowohl nach innen als Anspruch und Ansporn für die Belegschaft - als auch nach außen gegenüber Mitbewerbern und anderen Stakeholdern.

Zudem steht der Nordstern in direktem Zusammenhang mit den Firmenwerten. Bei Thermondo lauten diese: "Positiv," "Hungrig" und "Machen wir." Der Wert "Hungrig" wird umgesetzt, indem zusätzlich zur Vision eine Strategie mit 3-Jahres-Perspektive formuliert wird. Hierdurch werden die eher abstrakten Elemente der Vision in konkrete strategische Ziele und Umsetzungsschritte heruntergebrochen. Bei Thermondo wird dies jährlich durch das erweiterte Führungsteam abgeglichen und weiter entwickelt. Dabei geht es auch darum, allen Kolleginnen stets die drei Fragen zu beantworten: "Was machen wir?" "Woran arbeiten wir?" und "Warum tun wir das?"



NINA erklärt das Konzept der OKRs - Objectives and Key Results. Vielleicht hast Du davon schon einmal gehört oder Ihr wendet es schon in Eurem Unternehmen an. OKRs sind eine von Digitalunternehmen wie Intel und Google erprobte Methode, um aus großen Unternehmenszielen konkrete persönliche Ziele abzuleiten, die auf einer vierteljährlichen Basis gemeinsam bestimmt und getrackt werden. OKRs sind ein mächtiges Mittel, um das eigene Handeln an konkreten messbaren Resultaten auszurichten und somit die Wirksamkeit von Personen, Teams und Unternehmen massiv zu erhöhen. Für die digitale Transformation sind sie ein hilfreiches Werkzeug, um den Bogen zwischen Nordstern und operativem Handeln zu schlagen. Aus der Vision speist sich die Strategie mit Zielen, aus der wiederum operative Ziele und Schlüssel-Ergebnisse für einzelne Teams und Personen abgeleitet werden.

Bei Ratepay gibt es z.B. Unternehmens-OKRs, die strategischen Zielen entsprechen und jährlich überarbeitet werden. Darunter befinden sich übergreifende Bereichs- oder Abteilungs-OKRs, die nur kollaborativ erreicht werden können. Hieraus speisen sich dann die OKRs von Teams und Einzelpersonen. Was OKRs von klassischen Zielvereinbarungsprozessen unterscheidet ist, dass sie nicht top-down vorgegeben, sondern stets gemeinsam erarbeitet werden.

Was OKRs im Detail sind, worauf bei der Einführung zu achten ist und wie Du sie konkret einführest, findest Du in unserer **Toolbox OKR** weiter unten.

#Transfer



Philipp Depiereux fasst das Vorgehen zum Endes des Kapitels noch einmal kurz und knackig zusammen.

1. Schritt: Nordstern und Purpose der digitalen Transformation

Es gibt mehrere Wege, um zum Nordstern (der Vision) und dem Purpose zu kommen. Entweder er wird von der obersten Führung des Unternehmens vorgegeben oder er wird kollaborativ erarbeitet.

Die zentralen Fragen hierzu lauten:

- Wozu soll die digitale Transformation bei Dir/Euch dienen?
- Wo wollt Ihr mit der digitalen Transformation hin? Was ist das Bild, die Vision, die Ihr anstrebt und wie sieht sie konkret aus?

Bei Thermondo lautet die Vision z.B. "Wir werden als Gesellschaft klimaneutral im Bereich der Hauswärme."

Wichtig beim Vorgehen: Verzettelt Euch nicht. Es braucht keine wochenlange Visionssuche. Ein vorbereiteter Ein-Tages-Workshop reicht aus. Manchmal ist es auch mit einem halben Tag schon getan. Wenn Ihr eine erste Version des Nordstern habt, lasst sie noch ein paar Tage reifen. Der Erfahrung nach braucht sie manchmal noch ein wenig Feinschliff.

Überlege Dir aufbauend auf Deinem MyCase und/oder Deinem digitalen Transformationsvorhaben, wie dieser Prozess bei Dir aussieht. Wer ist beteiligt? Wann und wie lange findet der entsprechende Workshop statt? Wer moderiert ihn?

Mache Dir gerne hierzu Notizen:



(Falls Du eine erste Version des Nordsterns und Purposes schon gleich jetzt formulieren kannst, dann ist hierfür natürlich auch Platz.)

2. Schritt: Strategie ableiten und verschriftlichen

Die Strategie ist der Weg zur Erreichung der Vision. Auch hier brauchst Du keinen monatelangen Strategieprozess mit teuren Beratern. Ein Tagesworkshop mit zentralen Personen aus dem Unternehmen reicht, um auf Basis der Vision und des Purposes die Strategie und die entsprechenden Ziele zu entwickeln. Wichtig: Das Outcome aus dieser Session muss auf ein Blatt Papier passen! Der Schlüssel liegt in der Einfachheit, Klarheit und Transparenz. Nur so können die Kräfte gebündelt und die Strategie einfach und schnell kommuniziert werden, um die anderen Menschen im Unternehmen ins Boot zu holen.

Überlege Dir auch bei diesem Schritt, wen Du an dem Prozess beteiligst. Achte auf Diversität und darauf, dass möglichst alle Anspruchsgruppen vertreten sind. Die Top-Führung muss auch hier unbedingt mit dabei sein, um ihr Mandat für die Strategie zu geben.

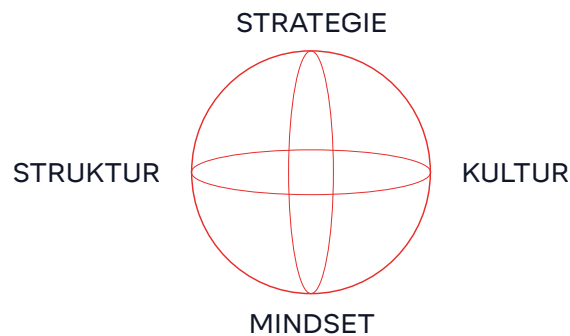
Überlege Dir auch hier mit Blick auf Deinen MyCase und/oder Dein digitales Transformationsvorhaben ganz konkret, wie dieser Prozess bei Dir aussehen kann. Wer ist mit dabei? Wie geht Ihr vor? Wann findet er statt?



(Genauso mit der Strategie: Falls Du eine erste Version gleich jetzt formulieren willst, dann tue das gerne.)

Nachdem Ihr die Strategie entwickelt habt, könnt Ihr zwei weitere Werkzeuge nutzen:

1. **Die Strategie mittels OKRs in konkretes Handeln überführen (mehr dazu: siehe unten)**
2. **Das Vier-Felder-Schema von Gisbert anwenden**



Das Schema ist gut geeignet, um aus der digitalen Transformations-Strategie Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens abzuleiten.

Struktur: Ablaufstrukturen wie Prozesse, Arbeitsschritte und Aufbaustrukturen wie Abteilungen, Teams, etc.

Welche Prozesse müssen zur Umsetzung der Strategie angepasst oder neu aufgesetzt werden?

Welche Teams, Arbeitskreise oder Entscheidungsstrukturen brauchen wir dafür?

Wie können wir selbige umsetzen?

Kultur: Die Muster und Regeln der Interaktion im Unternehmen.

Das, was man eben so tut oder nicht tut.

Welche neuen Kommunikationsmuster wollen wir zur Umsetzung der Strategie einführen? (Zum Beispiel Gisbert, der als CEO regelmäßig über Microsoft Yammer an die Belegschaft kommunizierte.)

Welche Beteiligungskultur brauchen wir dafür?

Welchen Spirit von Vertrauen, Kollaboration, Wirksamkeit und Innovation wollen wir fördern?

Wie wollen wir das erreichen?

Mindset: Die Haltung und Einstellung von einzelnen Personen gegenüber der digitalen Transformation. Welches Mindset wollen wir fördern und ausbauen? Wie lässt es sich konkret beschreiben? Welche Werte passen dazu? Welche Entwicklungsmöglichkeiten wollen wir dafür schaffen und wie können wir sie konkret umsetzen?

Auch hierzu kannst Du Dir im Vorfeld schon Gedanken machen. Zwar sollten die einzelnen Aspekte gemeinsam erarbeitet und entschieden werden. Oft ist es aber hilfreich, wenn eine Person in Vorleistung geht und Vorschläge erarbeitet, die dann diskutiert werden können.



#Bonus



Toolbox OKRs

Was sind Objectives und Key Results (OKRs)?

OKRs sind eine ganzheitliche Methode zum Managen von Zielen auf allen Ebenen eines Unternehmens. Ihren Durchbruch erzielte die Methode dank Google, wo OKRs implementiert wurden, als das Unternehmen noch 40 Mitarbeiter hatte. Organisationen erzielen damit nicht nur schnelles Wachstum und Prozessoptimierungen, gelebte OKRs dienen auch als Katalysator für Innovation, Mitarbeiterentwicklung, und Kulturwandel.

OKRs verbinden Strategien mit Ergebnissen, wobei sie sowohl die Kreativität als auch die Freiheit von Mitarbeitern und Teams bei deren Erreichung bewusst fördern.

Objective:

Ambitioniertes Ziel -
meist qualitativer Natur

Key Result:

Messbares Ergebnis - klar aussagend,
ob ein Ziel erreicht wurde

Zu jedem Objective gehört ein Set von 2-5 Key Results. So wird nicht nur ein richtungsweisendes Ziel (Objective), vorgegeben sondern auch, wie dessen Erreichung (anhand der Key Results) messbar gemacht wird.

Konsequent mit dem OKR Framework arbeitende Unternehmen definieren regelmäßig OKRs für jede Ebene: für das Unternehmen, für jedes Team und für einzelne Mitarbeiter. Um diszipliniertes Planen und fokussiertes Arbeiten zu fördern, sollte die Zahl der Objectives auf maximal 4-5 pro Ebene und die Zahl der Key Results auf maximal 4-5 pro Objective begrenzt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung von OKR ist die Einbindung aller Teams und Individuen bei der Zielsetzung des Unternehmens. Nur so wird ein Commitment der Mitarbeitenden gewährleistet.

In der Regel ist die Definition von Objectives von überschaubarem Aufwand. Das Festlegen der zugehörigen Key Results gestaltet sich allerdings meist anspruchsvoller. Es ist beispielsweise einfach, das Ziel zu setzen, die eigene Markenpräsenz zu erhöhen. Wie dieses Ziel genau messbar gemacht werden kann, ist jedoch ein Prozess, der Zeit und Wiederholung erfordert. Dieser iterative Prozess beleuchtet dabei auch häufig neu, welche Metriken für ein Geschäft überhaupt entscheidend sind, wo bisher Unklarheiten in der Zielsetzung waren und welche Formen der Messung zielführend sein können.

OKR Beispiel**Objective**

- Erfolgreiche Einführung der dritten Generation unseres Kernprodukts

Key Results

- Erreichung von 10.000 Vorbestellungen
- Publierte Produktvorstellungen auf 10 Medienplattformen
- Rücksendequote von weniger als 10%
- Verkauf von 20% der Produkte durch Empfehlungen

Weitere Informationen zu Grundregeln & Best Practices sowie wie man OKRs am besten implementiert und in den Alltag integriert, welche Rollen es dafür braucht, findest Du beispielsweise unter <https://www.workpath.com/magazin/okr-definition>. Darüber hinaus gibt es auch hilfreiche Templates, z.B. unter <https://okrexperthen.de/okr-methode/okr-template/>.