

## Einleitung

Als mich der Vorstand der Lekkerland AG in 2014 fragte, ob ich die interimistische Leitung der neuen Digital-Unit übernehmen wolle, musste ich nicht lange überlegen.

*“Natürlich.”*

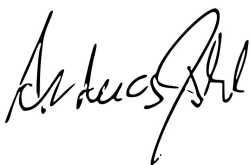
Ein Wort, das mein berufliches Leben verändert hat. Vom Gründer zum Berater zum interimistischen Leiter einer Digital-Unit in einem internationalen Unternehmen mit 4.800 Mitarbeitern.

Als Unternehmer war ich es gewohnt mit digitalen Spezialisten am Aufbau digitaler Produkte und Geschäftsmodelle zu arbeiten. Als verantwortlicher Leiter einer Digital-Unit stand ich nun vor der Herausforderung einer Organisation zu helfen, ein Geschäftsmodell mit über 12 Mrd. Euro Umsatz digital zu entwickeln. Eine Erfahrung von der ich persönlich und beruflich extrem profitiert habe. Seitdem habe ich als Coach und Berater den Aufbau von Digital-Teams in inhabergeführten Unternehmen, im gehobenen Mittelstand, in Konzernstrukturen oder auch in Corporate Startups begleitet. Von der ersten Idee bis zu Teams mit > 40 Mitarbeitern.

Wenn Du einfache Antworten oder Shortcuts suchst, dann muss ich Dich enttäuschen. Die habe ich in den letzten fünf Jahren nicht gefunden. Jedes Unternehmen, jedes Geschäftsmodell und vor allem jede Organisation ist einzigartig. Es ist einfach, eine neue Abteilung zu gründen, mit bunten Sitzsäcke zu bestücken, ein Design Thinking Bällebad einzubauen, ein paar Methoden Zauberer zu engagieren (irgendwas mit agil) und einen Kicker aufzustellen. Aber das reicht leider nicht.

Was ich Dir mit diesem eBook anbieten möchte sind Erfahrungen. Viele Beobachtungen, Erkenntnisse und Dinge, die ich erfolgreich für Dich getestet habe. Mein letzter Stand des Irrtums. Und mit diesem eBook lade ich Dich ein kritisch zu prüfen, ob und wie sich diese Erfahrungen auf dein Unternehmen übertragen lassen.

Viel Spaß dabei.



## Teil 1 – Warum eine Digital-Unit?

Vielleicht hast Du dieses eBook nur versehentlich heruntergeladen oder ein Kollege hat es Dir geschickt. Und im tieferen Inneren fragst Du dich, ob das Gerede um Digital-Units nicht nur ein Hype ist. Ganz ehrlich: Ich glaube ja.

Aber erst in 20 Jahren. Vielleicht auch erst in der übernächsten Generation. Dann erst wenn die Aussage oder auch Prophezeiung von Gartner Realität wird.

*Every Employee is a Digital Employee.*

Bis dahin haben wir noch viel Arbeit vor uns. Wir dürfen lernen Technologie zu verstehen und wertschöpfend zu nutzen, uns auf den digitalen Kunden zu fokussieren, adaptiv und flexibel zu sein und in crossfunktionalen Teams an schwierigen Problemen zu arbeiten. Denn die leichten Aufgaben werden ohnehin von Computern übernommen. Zum Glück. Denn schließlich sind wir Gestalter und Problemlöser. Und deine Digital-Unit ist der Schlüssel diese Potentiale zu heben und die digitale Transformation in deinem Unternehmen erfolgreich zu gestalten.

### Was willst Du mit einem Digital-Team erreichen?

Wenn ich Unternehmen frage, warum Digitalisierung wichtig für sie ist, dann ernte ich mitunter irritierte Blicke. Die digitale Transformation ist so allgegenwärtig, dass die Frage für manchen befremdlich wirkt. Erst recht wenn sie von jemandem kommt, der sich doch damit auskennt. Oft sind Antworten allerdings sehr allgemein und austauschbar. Nur wenn Unternehmen sich bereits intensiv mit der Sinn- und Zielfrage der Digitalisierung beschäftigt haben, bekomme ich sehr konkrete Antworten.

Da Digitalisierung ein abstrakter Begriff ist, mit dem wir keine Gesichter verbinden, habe ich mich dazu entschlossen, die Frage in der Zusammenarbeit mit Führungskräften und Unternehmern wie folgt zu formulieren:

*Wenn sich der Aufbau dieses Teams für Dich gelohnt hat, worauf bist Du dann in 1, 3 und in 5 Jahren besonders stolz?*

Und wenn ich merke, dass Unternehmen zu sehr im Heute und in der marginalen Verbesserung ihres Status Quo hängen, dann weite ich die Frage aus:

*Welche digitalen Superkräfte kann dein Unternehmen auf diesem Weg entwickeln?*

Diese und weitere Sinnfragen<sup>1</sup> darfst Du im erweiterten Führungskreis diskutieren. Damit stellst Du sicher, dass du viele Sichtweisen einholst und alle wichtigsten

---

<sup>1</sup> Im Anhang findest Du noch weitere Fragen, mit denen Du die Sinn- und Zielformulierung für deine Digital-Unit schärfst.

Anspruchsgruppen in den Prozess der Zielfindung für deine Digital-Unit einbindest. Klare und griffige Antworten auf diese Sinnfrage sind das Fundament auf dem deine Digital-Unit gedeiht.

## **Von operativer Exzellenz bis zum Kulturwandel - Wunschkonzert für deine Digital-Unit**

Alle Antworten, die ich in den letzten Jahren auf diese Sinnfrage gehört habe, lassen sich fast immer vier übergeordneten strategischen Ziele zuordnen:

1. **Exzellenz:** Wir möchten unsere Kernprozesse digitalisieren und besser in der Abwicklung unseres heutigen Kerngeschäftes werden.
2. **Services:** Wir wollen digitale Services rund um unser Kerngeschäft aufbauen, um digitale Kunden besser zu erreichen und mit einer besseren Customer Experience zu bedienen.
3. **Innovation:** Wir möchten neue digitale Geschäftsmodelle und Wachstumsfelder entwickeln, um neue Märkte zu erschließen oder unsere Wertschöpfung digital zu verändern.
4. **Kultur:** Wir wollen unsere Organisation weiter entwickeln und neue Haltungen, Fähigkeiten und Prozesse etablieren, um mit dynamischen und komplexen Anforderungen in digitalen Märkten besser umzugehen.

Viele Unternehmer und Führungskräfte wünschen sich kurzfristig (12 - 18 Monate) eine höhere operative Exzellenz oder die Fähigkeit Kunden mit digitalen Services und Kanälen besser zu erreichen oder an sich zu binden. Dieser Wunsch wird oft getrieben durch Margendruck oder Bedenken Zugriff auf digitale Kunden zu verlieren. Unternehmen mit großen Zielen dagegen wollen ihre Organisation agiler aufstellen oder mit innovativen Produkten und digitalen Plattformen ihr Geschäftsmodell entwickeln.

Vielleicht wundert es Dich, dass die Entwicklung der Arbeitskultur ein strategisches Ziel im Kontext Digitalisierung ist. Wie sehr Digitalisierung und die Neuordnung der Arbeitskultur zusammenhängen, schauen wir uns im fünften Teil an. Nur soviel vorweg: Ohne geht es nicht.

## **Interne Zweifler, Hürden und Stolpersteine**

Zum Abschluss des ersten Teils noch ein paar kritische Fragen, die Dir auf dem Weg und auf die Frage "brauchen wir eine eigene Digital-Unit" begegnen können. Das könnte genauso gut ein Abschnitt über Fehler sein oder wie man es nicht machen sollte. Ich gehe darauf lieber am Anfang ein, damit Du - falls Du denn welche hast - zweifelnde Gedanken direkt hier lassen kannst.

## **“Jeder kann digitale Projekte konzipieren”**

Digitale Projekte werden oft nur als der verlängerte Fortsatz einer fachlichen Funktion gesehen. Marketing macht digitales Marketing, Communications will “Corporate Blogging” einführen, HR ein “Social Enterprise Network” und der Vertrieb “will irgendeine App”. Das Ergebnis ist ein Potpourri digitaler Silos die isoliert und nicht aufeinander abgestimmt vor sich hin wuchern.

Die Konzeption eines digitalen Services ist eine hochspezialisierte Aufgabe. Hier treffen Technologie, digitales Handwerk (Entwicklung, Design, Marketing) und Unternehmensentwicklung auf fachliches Know-how aus deiner Industrie und deinem Markt. Deine Digital-Unit ist Träger dieser neuen Kompetenz. Fachabteilungen mit der Konzeption digitaler Vorhaben alleine zu lassen wäre in etwa so, als würde morgen jeder auch seine Rechner selbst warten oder Buchhaltung machen.

## **“Wir verlassen uns auf die Expertise externer Partner”**

Ganz sicher brauchst Du für die Umsetzung deiner digitalen Vorhaben externe Spezialisten. Die Frage ist nur, ab wann Du sie einbindest und was Du von Ihnen erwarten darfst. Zunächst einmal brauchst Du ein durchdachtes Konzept. Zudem darfst Du in der Lage sein, einem externen Partner auch auf Augenhöhe zu begegnen und seine vorgeschlagenen Lösungen, eingesetzten Technologien und Vorgehensweisen zu hinterfragen. Sonst bieten Partner vor allem an, was sie am besten können und nicht was für Dich und dein Unternehmen am sinnvollsten ist.

## **“Digital ist nur Entwicklung”**

Der eigentliche Aufwand einer digitalen Lösung ist nicht die Entwicklung. Oder der Einkauf einer Lösung. Die größte Herausforderung ist es, digitale Lösungen in deine Prozesse zu integrieren oder neue Prozesse dafür zu entwerfen. Weiß der Support Bescheid, kennt der Vertrieb die neue Lösung? Wie gestalten wir unsere Prozesse um Fehler und Weiterentwicklungen zu kommunizieren? Wie kommunizieren wir die Lösung zum Kunden? Services zu bauen ist in Anbetracht verfügbarer Spezialisten eine fast austauschbare Leistung. Sie sinnvoll mit deinem Geschäftsmodell und deiner Organisation zu vernetzen ein viel höherer bereichsübergreifender Aufwand.

Leider wird dieser Aspekt mitunter ignoriert. Als Daumenregel würde ich sagen, dass der Aufwand für die Integration auf deiner Seite immer zweimal mehr ist als die Entwicklung der technischen Lösung. Natürlich hängt es davon ab, wie sehr Du in deine Kernprozesse gehst und wie groß die betroffene Organisationseinheit ist. Aber als Daumenregel ist das ein guter Startpunkt.

## **“Die IT macht Digital mit”**

Zunächst ist die IT auch eine Fachabteilung, deswegen gilt die erste Erwiderung auch für die IT. Trotzdem dazu noch ein paar ergänzende Worte, weil es irgendwie verlockend ist, Digital und IT in einen Topf zu werfen. Beide haben etwas mit Technik

zu tun. Handball und Fußball haben übrigens auch eine Gemeinsamkeit. Einen Ball als Spielgerät.

*IT ≠ Digital.*

Ganz sicher ist die IT ein extrem wichtiger Treiber deiner digitalen Transformation. Allerdings haben IT und Digital andere Perspektiven auf dein Unternehmen. Während deine IT-Abteilung ihren Fokus auf den effizienten Betrieb deines heutigen Geschäftsmodells hat, liefert die Digital-Unit Antworten auf die Frage, wie dein Geschäftsmodell sich in digitalen Märkten entwickeln kann.

IT Mindset	Digital Mindset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der heutigen Prozesse und Geschäftsmodelle</li> <li>• Technische Systeme rund um bestehende Organisationen</li> <li>• 2-3 Releases p.a.</li> <li>• Hohe Verfügbarkeit, Null Fehler Toleranz</li> <li>• Fokus auf Betrieb, Stabilität und Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensentwicklung, digitale Services und Geschäftsmodelle</li> <li>• Agile Projekt- und Organisationsformen</li> <li>• Prototyping, Trial &amp; Error</li> <li>• Kontinuierliche Releases</li> <li>• Kundenzentrierung</li> </ul>

IT- und Digital-Abteilung arbeiten auf Augenhöhe miteinander. Aber deinem IT-Verantwortlichen auch die Verantwortung für die digitale Entwicklung deines Unternehmens zu übertragen, halte ich für keine gute Idee. Dazu mag er/sie fachlich und persönlich befähigt sein, aber beide Hüte auf zu haben wäre in etwa so, als wäre Manuel Neuer auch noch Mittelstürmer.

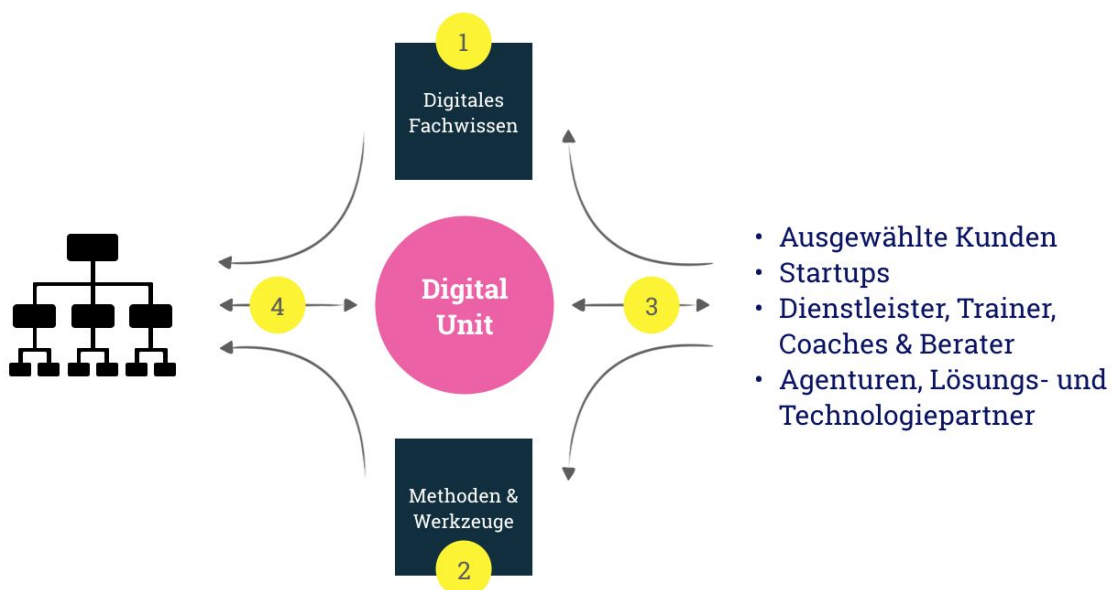
## Zwischenfazit

Die Sinn- und Zielfragen sind das Fundament, auf dem deine Digital-Unit gedeiht. Bis hierhin hast Du Argumente gesammelt, warum Du eine eigene Digital-Unit brauchst und in welchem strategischen Rahmen sie sich bewegt. Mit den Zweiflern und Nörglern kannst Du fundierte Gespräche führen. Das ist nun die Grundlage, auf der basierend wir nun schauen, welche Rolle und Aufgaben deine Digitale-Unit in deinem Unternehmen einnimmt.

## Teil 2 - Die wichtigsten Kompetenzen und Aufgaben deiner Digital-Unit

Welche Kompetenzen benötigt deine Digital-Unit nun, um Beschleuniger auf dem Weg zu mehr operativen Exzellenz, besseren Services und neuen Geschäftsmodellen zu sein? Das ganze noch getragen von einer neuen Arbeitskultur?

Auf fachlicher Ebene benötigt deine Digital-Unit digitales Fachwissen (1) und Methodenkompetenz (2). Darüber hinaus denkt deine Digital-Unit in Netzwerken. Die Pflege eines externen Netzwerks (3) ist Voraussetzung, um digitales Fachwissen und Methodenkompetenz aufzubauen und permanent weiter zu entwickeln. Der Aufbau, die Pflege und Kultivierung von internen Netzwerken (4) ist wichtig, damit digitales "neues Denken" und bisherige Kompetenzen optimal zueinander finden.



## 1. Digitales Fachwissen

Digitales Fachwissen ist so etwas wie der Kern deiner Digital-Unit. Dazu zählen u.a.:

- Überblick und Bewertung relevanter Technologien
- Grundlegendes Verständnis digitaler Marketing- und Absatzkanäle
- Verständnis der Wertschöpfungsschritte, wie digitale Produkte und Lösungen entwickelt werden
- Fähigkeit die Relevanz digitaler Plattformen und Geschäftsmodelle für dein Unternehmen einzuordnen

Auf Basis dieses Wissens darf deine Digital-Unit natürlich gerne zu Einschätzungen kommen, wie relevant einzelne Technologien, Plattformen und Geschäftsmodelle für dein Unternehmen sind. Deine Digital-Unit prüft also auf der einen Seite die Relevanz, schützt deine Organisation aber auch davor, in blindem Aktionismus auf den letzten "Wir machen jetzt auch Blockchain" Trend zu springen.

## 2. Methodenkompetenz

*A fool with a tool is still a fool.*

Die digitale Welt beheimatet viele Werkzeuge die uns helfen Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, innovative Lösungen zu entwickeln, agil zusammen zu arbeiten oder auch einfach mit komplexen Anforderungen besser umzugehen.

Diese Methoden bieten uns Modelle, einen Rahmen, Struktur aber vor allem eine gemeinsame Sprache für Dinge, die wir sonst vielleicht nur schwer ordnen und (be)greifen können. Diese Werkzeuge sind die Basis, auf der Zusammenarbeit in internen Netzwerken funktioniert und die der Organisation helfen vom Kunden aus zu denken und Lösungen zu entwickeln. Im Anhang findest Du eine [Liste mit Werkzeugen und Methoden](#), die ich in meiner Arbeit einsetze.

Ob deine Digital-Unit diese Kompetenz selbst aufbaut oder dabei auf externe Coaches zurückgreift, ist eine ganz pragmatische und taktische Entscheidung. Ich ermutige meine Kunden immer relevantes Methodenwissen intern aufzubauen, damit neue Methoden und deine organisatorische Realität bestmöglich zusammen finden. In jedem Fall sollte deine Digital-Unit aber ausreichend Methodenkompetenz entwickeln, um entscheiden zu können, wann der Einsatz welcher Methoden sinnvoll und geeignet ist. So schützt Du deine Organisation vor Methoden-Theater.

### **3. Externes Netzwerk**

Schließlich ist deine Digital-Unit erster Ansprechpartner für externe Dienstleister, Startups und die Pflege eines Netzwerks von ausgewählten Kunden, die eng in die (Weiter)Entwicklung digitaler Lösungen, Produkte und Geschäftsmodelle einbezogen werden.

Das Netzwerk von externen Partnern reicht von Beratern, über Coaches bis hin zu umsetzenden Agenturen und Technologie-Partnern. Sich in einem regelmäßigen Austausch zu finden, erleichtert Dir die Orientierung im "Dschungel" digitaler Lösungen und Technologien. Das Feld digitaler Lösungen und Methoden ist so riesig, dass Du ohne ein funktionierendes externes Netzwerk unmöglich auf einem aktuellen Stand bleiben kannst.

Darüber hinaus ist deine Digital-Unit Ansprechpartner für Startups und stellt sicher, dass ihr in die Startup- und Gründer Szene vernetzt seid. Es gibt viele Spielarten und Szenarien, um in der Zusammenarbeit mit Startups Vorteile für beiden Seiten zu erzielen. Startups können von der Reputation, Kundenzugang und Wissen deines Unternehmens profitieren. Du hast Zugriff auf innovative Lösungen und bekommst viel Input wie Technologie affine Gründer deinen Markt einschätzen.

Zudem pflegt deine Digital-Unit ein Netzwerk zu ausgewählten Kunden. Vielleicht sogar auch schon der erste Schock auf dem Weg zu einer neuen kundenzentrierten Denkweise und Arbeitskultur. Diese ausgewählten Kunden werden frühzeitig und eng in die Konzeption und die Entwicklung neuer Services einbezogen.

## 4. Internes Netzwerk

Damit digitale Lösungen auch Werte schaffen, darf "altes Wissen" (Prozesse, fachliches Know-how, Kundengruppen, Customer Journeys etc.) mit digitalem Fachwissen verhäkelt werden. Fachabteilungen bringen Markt- und Prozesswissen ein, digitale Experten denken Wertschöpfungen und Prozesse digital und mit dem Kunden im Fokus neu. Kundenfreundliche und innovative Lösungen basieren auf bereichsübergreifender Zusammenarbeit im Schulterschluss mit digitalen Experten.

Über die projektbezogene Zusammenarbeit hinaus, sind insbesondere folgende Stakeholder wichtiger interner Ansprechpartner für die Digital Unit.

- **Geschäftsführung:** Der direkte Ansprechpartner und Sponsor der Digital-Unit.
- **HR:** Dein Partner für den Aufbau digitaler Kompetenzen, die Entwicklung und das Recruiting digitaler Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten.
- **IT:** Interner Partner für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalstrategie.

Wie die Zusammenarbeit zwischen deiner Digital-Unit und internen Fachabteilungen funktionieren kann, schauen wir uns im folgenden Kapitel an.

## Zwischenfazit

Die fachliche Kompetenz deiner Digital-Unit basiert auf digitalem Fachwissen und Methodenwissen. Damit Wissen zirkuliert und optimal mit externen Sichtweisen und internen Stärken kombiniert wird, setzt deine Digital-Unit auf den Aufbau und die Pflege eines externen und internen Netzwerks. Im nächsten Kapitel schauen wir uns typische Ausgestaltung deiner Digital-Unit an.

## Teil 3 - Drei idealtypische Archetypen für deine Digital-Unit

Die Ausgestaltung einer Digital-Unit hat in der Praxis sehr viele Ausprägungen. Von der Einmann-Stabsstelle bis zu Innovation Labs Teams mit mehreren hundert Leuten. Wie Du deine Digital-Unit aufstellst, ist von deinen strategischen Zielen, der Größe deiner Organisation und deiner Bereitschaft abhängig, Ressourcen deiner heutigen Organisation auf digitalen Projekten zu allokalieren.

"Die eine" Lösung gibt es nicht, sondern nur eine, die zu deinen Zielen, deiner Strategie und deiner Organisation passt.

Ich stelle nun drei grundlegend verschiedene Archetypen vor. Dabei ist meine Namensgebung nicht repräsentativ. Es mag sein, dass je nach Unternehmen eine entsprechende Digital-Unit eine andere inhaltliche Ausprägung hat. Allerdings sind alle



Digital-Units die ich bisher kennengelernt habe ein Mix aus den hier vorgestellten Archetypen.

## **Archetyp 1: Digital Office**

Als Digital Office hat deine Digital-Unit primär eine koordinierende und coachende Rolle.

Value Proposition:

- Digitaler Berater und Sparringspartner für Fachabteilungen
- Fordert und fördert die Arbeit mit kundenzentrierten Methoden, agiler und digitaler Projektkultur
- Transparenz über Priorisierung des digitalen Projektportfolios
- Vorantreiben und Alignment der Digitalstrategie
- Bewertung neuer Technologien und Geschäftsmodelle

Vorteile:

- Schnell und einfach zu implementieren

Nachteile / Herausforderungen

- Keine inhouse Umsetzungs- / Execution-Power
- Hoher interner Kommunikations- und Abstimmungsaufwand
- Abhängigkeit von externen Partnern

## **Archetyp 2: Digital Business xxx**

In dieser Ausprägung setzt deine Digital-Unit digitale Services inhouse um. Das xxx steht dabei für Lab, Unit, Development usw., da sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Während das Digital Office eher eine koordinierende und coachende Rolle hat, werden in dieser Ausprägung deiner Digital-Unit digitale Services entwickelt mit Fokus auf operative Exzellenz und eine bessere Customer Experience rund um dein heutiges Kerngeschäft.

Value Proposition:

- Entwicklung und Betrieb digitaler Lösungen und Services von der ersten Idee bis zum kommerziellen Betrieb
- Stärkt dein Kerngeschäft und deine Kundenbeziehungen

Vorteile:

- Inhouse Aufbau handwerklicher Digital-Kompetenz entlang der gesamten Wertschöpfung von der ersten Idee bis zum Betrieb
- Hohe Flexibilität in der Umsetzung digitaler Projekte

Nachteile / Herausforderungen

- Recruiting qualifizierter Mitarbeiter

- Starke und stabile interne Vernetzung notwendig, damit digitale Spezialisten nicht die Arbeit der Fachabteilung machen
- Hoher / dauerhafter Kommunikationsaufwand, um die Rolle der Digital-Unit zu festigen

### Archetyp 3: Inkubator, Company Builder

Der Fokus dieses Archetypes ist die Entwicklung neuer digitaler Produkte und Geschäftsmodelle. Je nach Ausgestaltung und Strategie werden erfolgsversprechende Lösungen dann in eigene Startups ausgegründet. Im Vergleich zur Digital Business xxx liegt der Fokus dieses Archetypus auf ganz neuen ggf. sogar disruptiven Geschäftsmodellen.

Value Proposition:

- Entwickelt neue digitale Produkte und Geschäftsmodelle
- Erschließt künftige Wachstumsmärkte

Vorteile:

- Betrieb kann weitgehend autonom vom heutigen Kerngeschäft erfolgen
- Fördert "Out of the box" Denken und bietet einen systematischen Prozess für das Erschließen neuer Wachstumsmärkte
- Interne Vernetzung weniger erfolgskritisch

Nachteile / Herausforderungen

- Wenig Impact auf dein heutiges Geschäftsmodell und deine Organisation
- Hohe unternehmerische Kompetenz notwendig, Du brauchst "Unternehmer im Unternehmen"
- Hohe methodische Kompetenz notwendig, um neue Ideen zu prototypen und am Markt zu testen

### Typische Besetzung und Rollen

Um handlungsfähig zu sein, benötigst du eine Reihe neuer fachlicher Kompetenzen und Rollen. Natürlich kannst du gewisse Aufgaben auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern erledigen.

Die Kreuze geben die relative Besetzung in der jeweiligen Rolle an. Beispiel: Ein Digital Business Lab benötigt zum Beispiel deutlich mehr Product Owner als ein Digital-Office. Ein (x) gibt an, dass diese Rolle in der jeweiligen Ausgestaltung "nice to have", aber keine Pflicht sind. Diese Aufstellung ist lediglich eine relative Besetzung. Die genaue Mannstärke und damit Budgethöhe hängt primär von deinen Zielen ab, der Größe deiner Organisation und der Bereitschaft Leistungen auch extern einzukaufen.

	<b>Digital Office</b>	<b>Digital Business xxx</b>	<b>Inkubator</b>
--	-----------------------	-----------------------------	------------------

Product Owner	x	xx	xxx
UX / UI Designer	x	xx	xxx
Agile Coaches / Scrum Master	x	xx	x
Software Architekten / Entwickler		(x)	xxx
Daten- und Business Analysten	(x)	xx	x
Digital Marketer		x	xx

- **Product Owner (PO):** Die wichtigste Aufgabe eines Product Owner ist es Kundeninteressen und Ziele des Unternehmens ausgewogen zu betrachten und darauf aufbauend, eine Produktstrategie zu entwickeln. Operativ priorisiert der PO die Aufgaben an denen das Entwicklungsteam arbeitet. Ein PO ist einer der zentralen Besetzungen in deinem Digital Lab. Durch seine Priorisierung stellt der PO sicher, dass das Team an den wichtigen und richtigen Aufgaben arbeitet.
- **UX / UI Designer:** Das UX steht für "User Experience". UX Designer sind darauf spezialisiert Kundenreisen und die Bedürfnisse deiner Zielgruppe zu analysieren, um darauf aufbauend Services und Benutzeroberflächen zu designen. UI dagegen steht für "User Interface". Die gestalten in enger Abstimmung grafische Benutzeroberflächen.
- **Digital Marketer:** Sie kennen sich mit digitalen Marketing- und Absatzkanälen aus. Das Spektrum reicht von Suchmaschinen, über Social Networks bis hin zu externen digitalen Plattformen. Ein Marketer alleine kann unmöglich alle Disziplinen im Detail beherrschen. Wenn dein Digital Lab also gerade erst entsteht ist es ratsam sich einen Spezialisten zu holen, der dann in Abstimmung mit externen Agenturen und Partnern an der Implementierung einzelner Kanäle arbeitet.
- **Software-Architekten und Entwickler:** Das Spektrum von Technologien ist gewaltig. Welche für dein Digital Lab sinnvoll sind, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. In jedem Fall solltest Du in deinem Digital Lab die Kompetenz aufbauen, digitale Technologien zu beurteilen, Software-Architekturen zu planen und Entwickler zu steuern. Dann kannst Du gerade am Anfang auch mit externen Entwicklungspartnern arbeiten.
- **Agile Coaches / Scrum Master:** Agile Coaches und Scrum Master moderieren deine crossfunktionalen Teams und befähigen sie kundenzentriert und nach agilen Prinzipien zu arbeiten.

- **Data / Analytics:** Digitales Arbeiten ist datengetrieben. Entsprechend setzt dein Digital Lab auf Daten Analysten und Engineers, um Daten zu gewinnen, auszuwerten und darauf basierend neue Arbeitshypothesen zu formulieren.

## Zwischenfazit

Die hier vorgestellten Archetypen sind drei idealtypische Varianten für deine Digital-Unit. In welchem "Mix" Du deine Digital-Unit aufstellst, ist vor allem eine Frage deiner strategischen Ziele und schlussendlich auch ausschlaggebend dafür, mit welchen Rollen und Ressourcen Du sie ausstattest. "Die eine" richtige oder falsche Form gibt es nicht.

## Teil 4 - Positionierung der Digital-Unit in deiner Organisation

Welches Verhältnis hat deine Digital-Unit mit deiner heutigen Organisation? Wenn du disruptive Geschäftsmodelle bzw. einen Inkubator aufbaust, ist das Wissen darum "wie es heute ist" vielleicht sogar hinderlich. In diesem Fall kannst Du deine Digital-Unit auch weit außerhalb aufbauen und brauchst Dich nicht um eine Vernetzung mit der heutigen Organisation kümmern. In diesem Fall reichen "dünne Pfade" oder auch einzelne Mitarbeiter.

Allerdings trifft das auf die wenigsten Digital-Units zu. In den meisten Fällen erwarten Unternehmen einen Einfluss auf das Kerngeschäft und es soll auch die digitale Transformation der heutigen Organisation vorangetrieben werden. In diesem Fall ist ein integrativ-hybrider Ansatz notwendig, der sicherstellt, das neues und altes Wissen zusammen kommen.

Wieso ist das so wichtig? Ich gehe davon aus, dass dein Unternehmen in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten vieles gut und richtig gemacht hat. In einigen Dingen seid ihr gut, vielleicht sogar heute schon exzellent. Und vielleicht sind das ja auch die Superkräfte aus dem ersten Teil, die Du gerne digital entwickeln oder ganz neu denken würdest.

Deine Digital-Unit ist der "Facilitator", um das beste aus der "alten Welt" mit neuen digitalen Fachwissen und Methoden zu verweben. Wie das gelingen kann und wie deine Digital-Unit dafür in der Organisation positioniert sein darf, das schauen wir uns in diesem Kapitel an.

## Warum die Digital-Unit Chefsache ist

Fangen wir mit der wichtigsten Rahmenbedingung an. Digitalisierung ist Chefsache. Und egal, wie Du deine Digital-Unit strategisch ausrichtet und aufstellst, die Berichtslinie sollte direkt in die Unternehmensführung laufen. Oder ein Unternehmen

ist schon etwas weiter und ihr beruft direkt einen Kollegen als Chief Digital Officer (CDO) in die Unternehmensleitung.

Im Optimalfall führt die Berichtslinie an den Vorstand oder Geschäftsführer, der für die strategische und allgemeine Unternehmensentwicklung zuständig ist, in den meisten Fällen der CEO. Eine (vorübergehende) fachliche Zuordnung zu einem zuständigen Vorstand / GF macht in meinen Augen nur dann Sinn, wenn sich das Handlungsfeld der Digital-Unit auf eine absehbare Zeit auf Themen beschränkt, die in den Wirkungskreis des zuständigen Vorstand / GF gehören. Allerdings ist Digitalisierung und die Digital-Unit immer auch eine Disziplin der allgemeinen Unternehmensentwicklung.

## **Servant Leadership - Selbstverständnis deiner Digital-Unit**

Eine zweite wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches internes Netzwerk ist ein angemessenes Führungs- und Selbstverständnis der Digital-Unit. Dazu zwei sehr konträre Positionierungen:

1. **Die Digital-Unit als Heilsbringer:** Spielen sich die Digitalen zu sehr auf und bekommen am besten noch übermäßig viel Aufmerksamkeit von der Geschäftsführung, erzeugt das mitunter Neid und Ablehnung. Zudem lässt es jede Wertschätzung des bisher Erreichten und für altgediente Mitarbeiter vermissen. Nicht alles ist blöd, was bisher war und wird nun dank digital endlich bedeutend besser. Vieles war gut, vielleicht sogar sehr gut und darf nun digital neu (weiter) gedacht werden.
2. **Die Digital-Unit als interner Dienstleister:** Genauso schädlich ist die Positionierung der Digital-Unit als interner Dienstleister. Fachabteilungen können sich digitale Experten "ausleihen", um im Zweifel das zu tun was sie für richtig halten. Im ersten Teil habe ich meine Sichtweise erläutert, warum Fachabteilungen keine digitalen Services und Produkte bauen können. Zudem lässt ein solcher Ansatz jegliches gemeinsames Zielbild vermissen und die Gefahr ist riesig mit einem Potpourri digitaler Insellösungen zu enden

Ein Ausweg oder vielleicht ein Mittelweg ist das Servant Leadership Prinzip.

*Der Servant Leadership-Ansatz beinhaltet eine kompromisslose Ausrichtung der Führung auf die Interessen der Geführten*

In der Rolle des Servant Leader ist deine Digital-Unit ein internes Hub, über das digitales Fachwissen und Methoden in deine Organisation getragen werden. Die Digital-Unit unterstützt Fachabteilungen bei der kundenzentrierten Entwicklung digitaler Lösungen für ihre Problemstellungen. Dabei stellt die Digital-Unit sich in den Dienst der Fachabteilung. Als Leader kommuniziert sie jedoch klar die Ziele und Strategien im Kontext Digitalisierung und ist in Führung, wenn es darum geht wie Lösungen gebaut werden. Gleichzeitig bietet sie ein Regelwerk, in dem grundlegende Spielregeln, Werte

und Prinzipien für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in digitalen Teams dokumentiert sind.

## **Digital Playbook - Spielregeln für Zusammenarbeit an digitalen Vorhaben**

Dein Digital Playbook ist ein klares Regelwerk für die Umsetzung von digitalen Vorhaben zwischen Fachabteilungen und der Digital-Unit. Es basiert auf der allgemeinen strategischen Ausrichtung deines Unternehmens, digitalem Fach- und Methodenwissen, wie digitale Services und Produkte mit dem Kunden im Fokus entwickelt werden.

Dein Digital Playbook darf vor allem zu deiner Organisation passen. Von daher muss jeder Versuch allgemeingültige Regeln zu schreiben, scheitern. Ich beschränke mich auf ein paar wesentliche Aussagen, die meiner Meinung nach in deinem Digital Playbook auftauchen sollten.

1. Es herrscht Klarheit über Sinn, Motivationen, Ziele und Strategien der digitalen Transformation.
2. Die Rollen der Digital-Unit und der verantwortlichen Führungskraft sind installiert und klar benannt.
3. Externe Partner (Freelancer, Startups) werden aktiv in den Aufbau und die Entwicklung digitaler Lösungen mit eingebunden.
4. Kunden werden aktiv in den Prozess zur Entwicklung neuer Lösungen einbezogen. Ohne Validierung unserer Hypothesen (Problem / Lösung) investieren wir nicht in die Entwicklung digitaler Lösungen.
5. Gute digitale Lösungen, Produkte und Geschäftsmodelle entstehen in der Zusammenarbeit im Schulterschluss von digitalen Spezialisten, internen Fachabteilungen und externen Experten.
6. Digitale Projekte brauchen laufende Betreuung. Je höher der Anteil der Individual-Entwicklung, desto höher der benötigte Aufwand. Es gibt keine Projekte mit einem laufenden Aufwand von NULL.
7. Ein digitales Projektteam hat alle notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ein Projekt eigenständig und störungsfrei umzusetzen.

Diese und weitere Regeln bilden einen gemeinsamen Rahmen, der vom erweiterten Führungskreis erarbeitet werden kann. Dieses Regelwerk soll die Digital-Unit vor dem Vorwurf schützen, Vorhaben "kontrollieren" zu wollen. Entsprechend ist das Regelwerk bekannt und transparent für alle beteiligten Parteien.

## **Deine "Digital Transformation Story"**

Apropos Reden und Transparenz. Mit deiner Digital-Unit taucht plötzlich ein neuer Mitstreiter auf dem Parkett auf. Das wirft Fragen auf und erzeugt eine "systemische

Unruhe". Was ist deren Aufgabe, was hat das mit mir zu tun, wie betrifft es mich, bei den Mitarbeitern und anderen Führungskräften stapeln sich die Fragen.

Das ist nun nochmal Chefsache. Der Boss persönlich darf die Digital-Unit inthronisieren, mit allen Spielregeln, Aufgaben und Erwartungshaltungen. Wenn diese Einführung nicht sauber vorgenommen und kommuniziert wird, kann das Ablehnung und im schlimmsten Fall ein Scheitern der Digital-Unit nach sich ziehen. Bei der Digital-Unit ist das insbesondere so wichtig, weil ihr Erfolg und Versprechen ja gerade darin liegt in Zusammenarbeit mit internen Experten neue digitale Lösungen zu bauen.

Wenn die Digital-Unit erstmal verkündet wurde, dann darf die Digital-Unit gerne auch etwas für die eigene Sichtbarkeit tun. Z.B. mit regelmäßigen Reviews und Digital-Days, bei denen digitale Projekte vorgestellt, Learnings diskutiert und neue transparente Arbeitskultur vorgelebt wird.

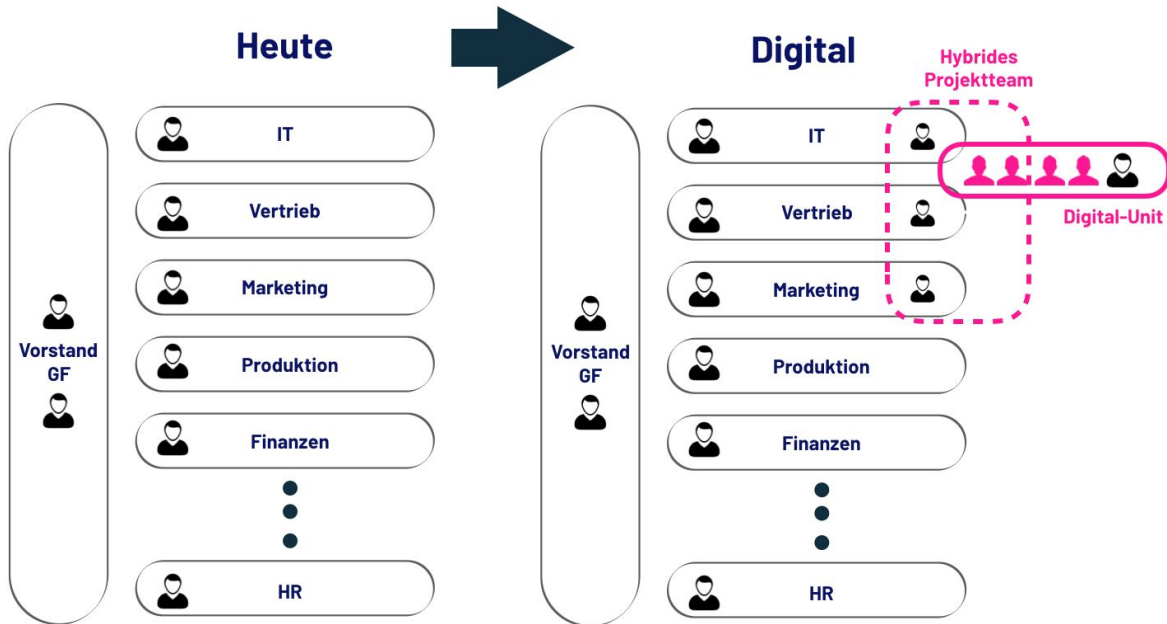
## **Hybride Projektteams als Erfolgsfaktor - Neues und altes Wissen vernetzen**

Bis hierhin haben wir viel über Zusammenarbeit zwischen Fachabteilungen und der Digital-Unit gesprochen. Die Fachabteilung bringt die Aufgaben und Problemstellungen, die Digital-Unit arbeitet gemeinsam mit den Know-how Trägern und digitalen Experten an der Lösung des Problems.

Meine Arbeitshypothese ist, dass diese projektbezogene Form der Zusammenarbeit nicht in normalen Projektstrukturen funktioniert. Deswegen geht die grundlegende Idee hybrider Projektteams deutlich weiter und basiert im wesentlichen auf den folgenden Prinzipien. Diese können und dürfen gerne auch Bestandteil und eine Erweiterung deines Digital Playbooks sein:

- Ein Projektteam hat alle benötigten Ressourcen für die Erreichung ihrer Projektziele.
- Mitarbeiter, die an einem solchen Vorhaben arbeiten, allokiert einen festen Anteil ihrer Arbeit (20-100%) für die Digital-Unit bzw. das jeweilige Projekt.
- Das Projektteam handelt autonom und ungestört. Das heißt auch, dass Führungskräfte in der Linienorganisation Mitarbeiter in hybriden Projektteams nur in Rücksprache mit dem Projektteam abziehen können.
- Sinn und Ziel des Projektes sind definiert, mit klaren Hypothesen zu erwarteten Kundennutzen und Mehrwert für das Unternehmen.
- Randbedingungen und "Exit Szenarien" (wir stoppen das Projekt, wenn ...) sind im Vorfeld definiert.
- Das Projektteam handelt auf Basis des definierten Ziels und des Digital-Playbooks autonom ohne direkte Einflussnahme durch andere Stakeholder.
- Der Product- / Project-Owner ist für die Priorisierung der Aufgaben zuständig und Ansprechpartner für Feedback und Priorisierungen.

- In regelmäßigen Reviews wird der aktuelle Projektstand diskutiert und präsentiert.



Hybride Projektteams sind der Kern deines internen Netzwerkes und die Basis, damit altes Wissen und neues Denken zueinander finden. Wenn Du dich schon einmal mit Scrum beschäftigt hast, wirst du viele der Ideen und Prinzipien hier wiedergefunden haben.

## Dein Digital Board als Accelerator

Ein Digital Board ist eine Arbeitsgruppe von Führungskräften, deren Abteilungen und Prozesse im Fokus der digitalen Vorhaben und der Digitalstrategie stehen.

Dein Digital-Board ist die moderne, agile und digitale Variante eines Lenkungsausschusses. Primäre Aufgabe des Digital-Board sollte es sein, ein strategisches Alignment und eine Priorisierung der digitalen Initiativen voranzutreiben. Zudem darf das Board helfen Projektteams bei auftretenden Problemen zu unterstützen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Das Digital-Board verkörpert digitale Werte und Arbeitskultur und unterstützt die Digital-Unit in der Umsetzung ihrer Aufgaben. Ein solches Board ist umso wichtiger, je kleiner und frischer die Digital-Unit und je mehr Widerstand aus der Organisation zu erwarten ist. Wenn dein Unternehmen ein Management Team hat, dann kann auch das Management Team die Aufgabe des Digital-Board übernehmen. Wichtig sind darüber hinaus der regelmäßige Austausch mit Mitgliedern der hybriden Projektteams.



## **Braucht dein Unternehmen einen “Chief Digital Officer” (CDO)?**

Mit zunehmender Relevanz der Digitalisierung sollte jedes Unternehmen die Rolle des Chief Digital Officers besetzen. Welches Profil bzw. Was für eine Führungspersönlichkeit ihr dauerhaft auf dem Posten eines CDO braucht hängt natürlich von euren strategischen Zielen und der Ausrichtung der Digital-Unit ab.

Für den Start und je nach Schwerpunkt für deine Digital-Unit muss die Rolle noch nicht zwingend besetzt sein oder kann interimistisch von einem Mitglied der Geschäftsleitung übernommen werden. Wichtig ist nur, dass eine hauptverantwortliche Führungspersönlichkeit, die der Digital-Unit vorsteht, klar benannt und positioniert ist. Mehr zum Profil eines Chief Digital Officers findest Du in [diesem Blogbeitrag](#).

## **Zwischenfazit**

Ausgehend von deinem strategischen Zielbild und den benötigten Kompetenzen haben wir uns im dritten Teil angeschaut, wie es deiner Digital-Unit gelingen kann eine möglichst große interne Sichtbarkeit und Resonanz aufzubauen. Im Kern einer internen Vernetzung stehen eine klare Einführung, Positionierung und Kommunikation verbunden mit einem Selbstverständnis der Digital-Unit als “Servant Leader”. Damit sind die Grundlagen gelegt, damit bereichsübergreifende Teams gemeinsam mit digitalen Spezialisten in hybriden Teams an der Umsetzung digitaler Vorhaben bauen können. Im nun folgenden Kapitel schauen wir uns an, welche typischen Ausprägungen deine Digital-Unit haben kann.

## **Teil 5 - Warum wir neue Haltungen, Werkzeuge und Modelle für unsere Zusammenarbeit benötigen**

*The electric light did not come from the continuous improvement of candles.*

Warum brauchen wir also neue Werkzeuge und was genau hat deine Digital-Unit damit zu tun? Ist die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung nicht Aufgabe deiner HR Abteilung?

## **Komplexität, Dynamik, Margendruck und Kundenzugang - Die Sargnägel alternder Geschäftsmodelle**

Unternehmen werden im Zuge der digitalen Transformation mit zunehmender Komplexität und Dynamik konfrontiert. Viele hierarchische Organisationen und traditionelle Geschäftsmodelle stoßen dabei an ihren Grenzen.

- Kunden erwarten Einfachheit, Service, Transparenz und kurze Reaktionszeiten und ein auf ihre Präferenzen zugeschnittenes Angebot.
- Kunden haben die freie Wahl, dein Wettbewerber ist im wahrsten Sinn des Wortes nur einen Klick entfernt.
- Der Zugang zum Kunden erfolgt über digitale Plattformen, Unternehmen müssen den Zugang zum Kunden mitunter teuer bezahlen.
- Wir sind global vernetzt, die Menge verfügbarer Information verdoppelt sich aktuell alle zwei Jahre, Tendenz weiter abnehmend.
- Neue Technologien entstehen und existierende entwickeln sich sehr schnell weiter.
- Markteintrittsbarrieren fallen, Technologie ermöglicht neuen und alten Wettbewerbern deine Wertschöpfung digital neu zu denken.
- Digitale "Winner takes it all" - Monopole, die bestehende Märkte mit viel Kapital, Technologiekompetenz und Fokus auf den Kunden herausfordern.

Das führt einerseits in vielen Geschäftsmodellen zu Margendruck. Vor allem Unternehmen, die sich in den vergangenen Jahrzehnten auf den Ausbau und das "Melken" ihres alten Geschäftsmodells verlassen haben, sind nun gefordert auf innovative digitale Produkte und Dienstleistungen zu setzen, um den Anschluss nicht zu verpassen und neue Wachstumsfelder zu erschließen.

Auf der anderen Seite sind Unternehmen gefordert schneller und flexibler auf den digitalen Kunden und veränderte Umweltbedingungen einzugehen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Oder aus dieser Agilität vielleicht sogar neue Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Neue Werkzeuge und Methoden helfen Dir diese Ziele zu erreichen. Aber schauen wir uns zunächst an, was der Einführung vielleicht im Wege steht.

## **Mindset - Neues vs alten Denken**

Wer schon einmal mit digitalen oder in agilen Teams gearbeitet hat, der weiß, dass hier Kulturen aufeinander treffen. Es geht nicht mehr um oben und unten, um "meins", Macht oder Kontrolle. Die Zusammenarbeit ist geprägt von Führung ohne Vorgaben zu machen, einer Umgebung in der kreative Menschen in kurzen Iterationszyklen, auf einem festen Prozess arbeiten, der von Respekt, Transparenz und Autonomie geprägt ist. Und diese Kultur und die "alte Kultur" können nicht nebeneinander existieren. Weil dafür eine andere Haltung notwendig ist.

Die Art wie Du heute arbeitest, ist nicht gleichbedeutend mit "schlecht". Für träge und weniger dynamische Umgebungen war das sicherlich genau die richtige Vorgehensweise. Und ist es möglicherweise heute noch. Wenn Du also feststellst oder mit der Annahme arbeitest, dass deine Industrie von der zunehmenden Digitalisierung nicht betroffen ist, dann gibt es erstmal keinen guten Grund das eigene "Operating Model" in Frage zu stellen und deine Organisation mit neuen Methoden und

Werkzeugen zu überfordern. Aber wenn sich deine Rahmenbedingungen ändern, dann darfst Du dich auch fragen, ob die heutigen Werkzeuge noch die richtigen sind.

Die Herausforderung des kulturellen Wandels beginnt bei jedem Einzelnen von uns. Unsere Haltung ist die Nuss, die wir im Zuge der digitalen und agilen Transformation zu knacken haben.

<b>“Altes Denken”</b>	<b>Digital Mindset</b>
<p>Der Umsetzung geht eine umfangreiche Planung und Absicherung voraus.</p> <p>Die Aufmerksamkeit liegt auf der fehlerfreien Exekutierung eines gut verstandenen Geschäftsmodells.</p> <p>Fehler müssen vermieden werden. Das führt zu noch mehr Planung. Wenn Fehler doch passieren, werden sie ausgesessen, ignoriert oder angekreidet.</p> <p>Wir denken in Abteilungen und Wirkungsbereichen, statt in Mehrwerten für Kunden und die Organisation. “Was ist meins” ist wichtiger als “Was bringt es dem Kunden und der Organisation”</p> <p>Organisationen werden von oben nach unten gesteuert statt vom Kunden aus gedacht.</p> <p>Entscheidungen werden zentral getroffen und nicht dort wo das Problem am besten bekannt und verstanden ist.</p> <p>Information geht auf dem Weg von “unten nach oben” verloren, wie beim “stille Post” spielen.</p> <p>Wir reden zu wenig über das “Warum” und das “Big picture”.</p>	<p>Der Nutzen und Sinn in der eigenen Arbeit und der Beitrag zum “big picture” werden hinterfragt.</p> <p>Jeder gibt immer sein bestes zum Wohle des Kunden oder der Organisation.</p> <p>Die Entwicklung digitaler Services und Produkte ist ein permanenter Lernprozess.</p> <p>Führung bedeutet vor allem einen inhaltlichen Rahmen zu definieren, in dem Teams autonom arbeiten und entscheiden können.</p> <p>Arbeit ist empirisch und Daten getrieben. D.h. wir starten mit Hypothesen, testen diese und suchen dabei den Weg diese zu widerlegen. Je schneller uns das gelingt, desto besser. Das setzt ein grundlegend anderes Fehlermanagement voraus, als wir es im “alten Denken” gewohnt sind.</p> <p>Transparenz und die freie Verfügbarkeit von Informationen sind Voraussetzung, um sich eine Meinung zu bilden und Entscheidungen zu treffen.</p>

Was auf den ersten Blick wie eine Rebellion aussieht, ist im Kern vielleicht einfach die (Rück)besinnung auf unser kreatives Potential. Dinge, die durch unsere Ausbildung und berufliche Sozialisierung irgendwie verloren gegangen sind.

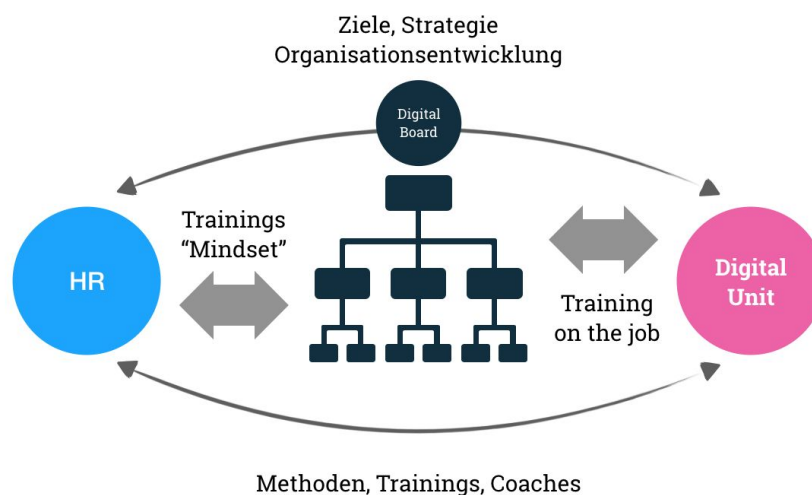
## Neue Werkzeuge und Denkweisen

Wie praktisch, dass die Digitalen viele Werkzeuge und Methoden im Gepäck haben, die in den letzten Jahren permanent getestet, angepasst und auf Basis empirischer Einsichten weiter entwickelt wurden. Im Grunde war der Dotcom Crash die heimliche Geburtsstunde dieses Paradigmenwechsels. Ein "Systemversagen" des "alten Denkens" verbunden mit der Einsicht, dass wir Neues nicht einfach planen und dann mit gewohnten Denkmustern und Mechanismen exekutieren können. Seitdem haben es Methoden wie Scrum, Kanban, Lean Startup und Design Thinking in den Business-Mainstream geschafft. Wir denken mittlerweile anders über die Entwicklung von Organisation, Geschäftsmodellen und die Gestaltung von Zusammenarbeit. Wir wollen agiler werden, den Kunden in den Fokus rücken und das kreative Denken wieder erlauben und fördern.

Agile und nutzerzentrierte Methoden sind also der Schlüssel, um deine Organisation fit für das Arbeiten in digitalen Märkten zu machen. Mit dem Kunden im Fokus und auf Augenhöhe zwischen altem und neuen Wissen. Im Anhang findest Du eine Liste mit den Werkzeugen und Methoden, mit denen ich bevorzugt arbeite und von denen ich glaube, dass sie deiner Organisation den richtigen Rahmen geben, um mit den neuen Anforderungen umzugehen.

## Systemwechsel sind nur aus dem System möglich

Dieser Systemwechsel kann nicht "trainiert", in Town Halls angekündigt oder auf Leadership Summits diskutiert werden. Diese "kulturelle Neuordnung" braucht Veränderungen aus dem System heraus. Und an dieser Stelle kommt auch deine Digital-Unit ins Spiel. Gemeinsam mit deiner HR Abteilung gestaltet deine Digital-Unit den Rahmen für die gewollte Veränderung jeweils aus einer anderen Perspektive.



Die Digital Unit setzt Methodenwissen praktisch ein, sozusagen ein "Training on the Job". Und das ist mehr als eine Trockenübung, denn für den Aufbau digitaler Services, Produkte und Geschäftsmodelle benötigst Du diese Werkzeuge ohnehin. Wenn Du an digitalen Services in hybriden Projektteams arbeitest, dann "erleben" Mitarbeiter aus der alten Riege wie agil und kundenzentriert gearbeitet wird. Dabei steht das Erleben im Vordergrund, nicht das Lehren. Ein nachhaltiger Erfolg und die Übertragung auf andere Organisationsbereiche wird sich dann einstellen, wenn deine Mitarbeiter erleben, wie diese neuen Werkzeuge Ihnen helfen, echte Probleme zu lösen, mit mehr Freude an der Arbeit, besseren und schnelleren Ergebnissen. Dieses "Training on the job" bringt zudem wichtige Erkenntnisse an welchen Stellen neues, digitales Arbeiten mit deiner heutigen Kultur kollidiert, welche Methoden hilfreich sind und bei welchen ggf auch eine leichte Anpassung notwendig ist.

Parallel übernimmt deine HR Abteilung Verantwortung für die Entwicklung agiler und digitaler Arbeitskultur. Damit schafft sie die Voraussetzung, dass Mitarbeiter produktiv in agilen Arbeitsumgebungen wirken können. Denn diese neue Art zu denken und zu arbeiten, kollidiert oft mit alten Denkweisen und unserer beruflichen Sozialisierung. Schließlich wurden wir fast ausnahmslos darin ausgebildet oder beruflich sozialisiert sorgfältig zu planen und dann fehlerfrei zu exekutieren. Und wenn wir uns einen Status hart erarbeitet haben, dann wollen wir diesen Status Quo schützen. Die Aufgabe deiner HR Abteilung ist es also einen neuen Rahmen zu schaffen, damit Mitarbeiter und Führungskräfte verstehen, wie sich ihre Rolle verändern wird und wie die Veränderung gestaltet werden kann.

## **Wenn der Schwanz mit dem Hund wackelt - Warum Methoden praktisch angewendet werden müssen**

Kann eine Organisationsentwicklung denn ohne "Training on the job" funktionieren? Ich glaube nicht.

Ohne "Training on the job" werden Methoden nur um der Methode willen trainiert, ohne auch ihre Passgenauigkeit und Anschlussfähigkeit in den operativen Alltag kritisch zu prüfen. Eine rein theoretische Vermittlung würde zudem der grundlegenden Philosophie empirischen und digitalen Arbeitens widersprechen. Wir stellen Hypothesen auf, probieren aus und passen an. Das gleiche gilt für die Arbeit mit neuen Werkzeugen und Methoden. Die Methode soll ja nicht um der Methode willen gelehrt werden. Diese Werkzeuge sollen deiner Organisation dabei helfen, uns in einer digitalen und komplexeren Welt zu navigieren, uns Ordnung und Orientierung aber vor allem eine gemeinsame Sprache zu geben. Und da deine Organisation einzigartig ist, darfst Du für Dich kritisch prüfen und herausfinden, welche Methoden besonders wirksam sind und wie sie Einzug in dein "Digital Playbook" halten.

## **Zwischenfazit**

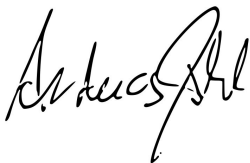
Deine Digital-Unit und HR sind gemeinsam für die digitale und agile Organisationsentwicklung zuständig. Aus Sicht der HR Abteilung ist die Digital-Unit die Brücke in den operativen Alltag. Hier werdet ihr beobachten und feststellen, wo digitale und heutige Arbeitskultur kollidieren. Die HR Abteilung stellt basierend auf diesen Erkenntnissen sicher, dass die grundlegenden Werte und Prinzipien agilen und digitalen Arbeitens vermittelt und auch im Kontext der heutigen Struktur gelebt werden können, ohne dass Mitarbeiter sich verirren oder aktiv in den Widerstand gehen.

## **Fazit - Deine Digital-Unit als Motor deiner digitalen Transformation**

Deine Digital-Unit hat die Aufgabe Strategien und Vorgehensmodelle zu entwickeln, wie sich dein Geschäftsmodell und deine Organisation unter dem Einfluss digitaler Kundenbedürfnisse und Technologie entwickeln dürfen, um auch in digitalen Märkten erfolgreich zu sein.

Die erfolgreiche Umsetzung basiert schließlich auf einer Symbiose deiner heutigen Stärken und dem neuen digitalen Denken. Deine Digital-Unit ist in diesem Konzert der Orchestermeister. Ohne den Spezialisten zu erklären, wie sie ihr Instrument zu spielen haben und wohl wissend, dass es sich nur gut anhört, wenn alle zusammen spielen.

Ich hoffe Du hast für Dich ein paar Impulse gefunden um kritisch prüfen können, ob und was für Dich und dein Unternehmen Sinn macht. Bei der Umsetzung wünsche ich Dir viel Erfolg und hoffentlich viel Freude.



## Anhang

### Meine 10 Lieblingsfragen für dein digitales Zielbild

Oft fällt es schwer das Thema Digitalisierung zu greifen. Die digitale Transformation ist ein vielschichtiger Prozess, der Kundenanforderungen verändert und Geschäftsmodelle auf den Kopf stellt. Und vielen Unternehmen fehlt ein gemeinsames Bild über Ziele und die Einflüsse der Digitalisierung auf die eigene Organisation und das eigene Geschäftsmodell.

Wenn ich mit Unternehmen arbeite, stelle ich viele Fragen. Wenn Du ganz am Anfang stehst, empfehle ich Dir diese Fragen mit allen wichtigen Stakeholdern zu erarbeiten. Es gibt dafür tolle Formate und Übungen. Das wichtigste an diesem Schritt ist es, die Führungskräfte von vornherein in diesen Prozess einzubinden.

1. Warum beschäftigt uns das Thema Digitalisierung?
2. Was passiert wenn sich nichts verändert?
3. Wie verändern sich Kundenanforderungen, was erwarten digitale Kunden von uns?
4. Wie verändert Technologie unser Geschäftsmodell?
5. Welche unserer Kompetenzen haben auch in digitalen Märkten noch eine hohe Relevanz?
6. Welchen "Reason Why" gibt es für unser Unternehmen und Geschäftsmodell in digitalen Märkten?
7. Welchen Risiken sind wir durch die digitale Transformation ausgesetzt?
8. Welche Opportunities ergeben sich für uns durch die digitale Transformation?
9. Wie verändert sich unsere Ertragsmechanik durch Digitalisierung?
10. Welchen "Business Value" versprechen wir uns von einer erfolgreichen digitalen und agilen Unternehmensentwicklung?

Dein digitales Zielbild ist auch das Fundament, mit dem Du im nächsten Schritt über die Ausrichtung und Besetzung deines Digital-Teams nachdenken kannst.

### Liste mit Methoden & Werkzeugen

Das ist eine nicht abschließende Liste von Werkzeugen und Methoden, die ich in meiner Arbeit einsetze.

Manchmal merken wir dabei gar nicht, dass wir "methodisch" arbeiten. Denn wie gesagt: Das wichtigste ist, dass das Werkzeug in der jeweiligen Situation dem Team hilft. Nicht, dass wir uns daran erfreuen nun im Bällebad xy zu turnen.

- Agile Werte und Prinzipien (z.B. agiles Manifest)
- Design Thinking

- Hackathons
- Scrum, Holakratie
- Kanban
- Customer Journey Mapping
- User Stories
- Jobs-to-be-done
- Personas
- Kano-Modell
- 5-why Methode
- Business Model Canvas
- Lean Startup
- McKinsey 3-Horizon
- Cynefin Framework
- Why, how, what
- Modell der logischen Ebenen
- House of Change

## Das Modell der logischen Ebenen

Das [Modell der „Logischen Ebenen“](#) stammt aus dem NLP von Robert Dilts in Anlehnung an Batesons logische Ebenen des Lernens. Seine Kernaussage ist, dass Du Veränderung auf der richtigen Ebene adressieren musst, damit sie von oben nach unten wirkt. Für den Kontext Digitalisierung ordnet und priorisiert es also sowohl das Vorgehen als auch die Wichtigkeit einzelner Maßnahmen.





Die logischen Ebenen sind auch der Grund warum die Sinnstiftung am Anfang deiner digitalen Reise stehen darf und wieso die Unternehmensführung als ultimativer Sinnstifter auftreten darf. Wenn Maßnahmen nur die unteren Ebenen adressieren, müssen diese nicht zwingend verpuffen. Allerdings sind der Aufwand höher und die Wirkung deutlich geringer, als wenn Digitalisierung dem Modell der logischen Ebene folgt.