

**CCG COOPERATIVE CHANGE GROUP**

# **CHANGE WORKOUT - DIGITAL LEADERSHIP**

München, 26. Juli 2017

Ute Nitschke



# CCG COOPERATIVE CHANGE GROUP

## DIGITAL LEADERSHIP

Einführung

# Was passiert denn gerade so?

## Steigende Dynamik

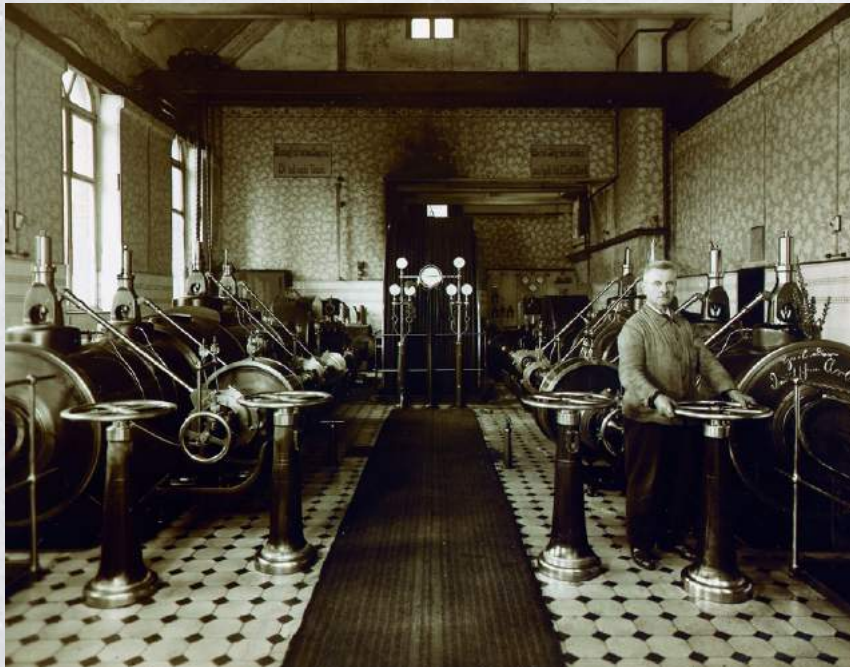
- Technologische Entwicklungen
- Verkürzte Produktentwicklungszyklen
- Steigender Innovationsdruck



## Steigende Komplexität

- Abhängigkeiten von Technologien
- Regulatorische Anforderungen
- Veränderte Kundenerwartungen
- Ökologische Standards

# Können die Probleme von heute mit Methoden aus dem 19. Jahrhundert gelöst werden?

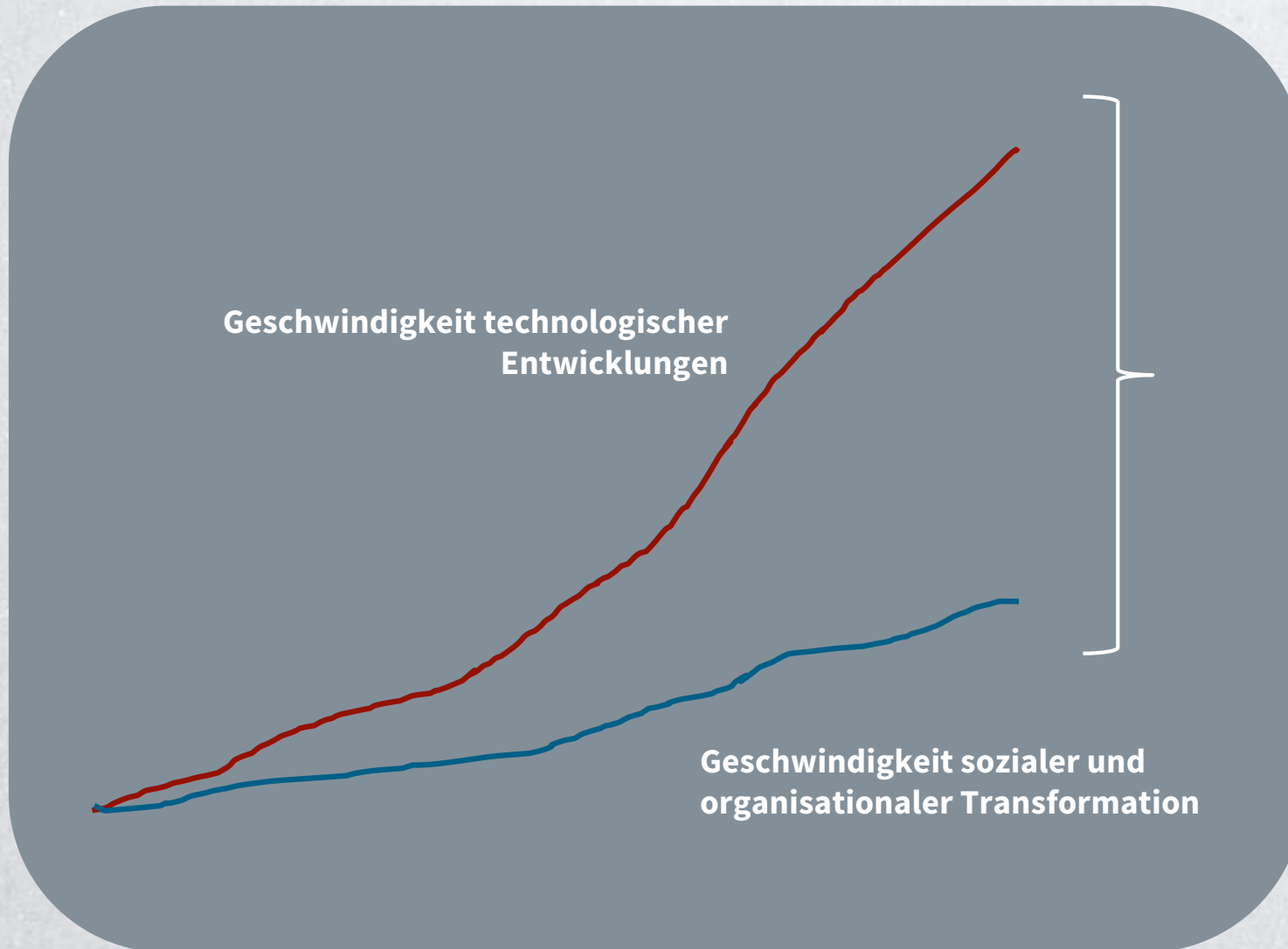


- **Rahmenbedingungen:**
  - Skalierung der Produktion
  - Standardprodukte
  - (Produkt) innovation als Evolution
- **Methoden:**
  - Langzeitplanung
  - Strenge Budgetierung
  - Controlling
  - Trennung von strategischem Denken/Planung und dem operativen Geschäft



- **Rahmenbedingungen:**
  - Steigende Dynamik & Komplexität
  - Notwendigkeit, kontinuierlicher und schneller Innovation
  - Breites Spektrum sich schnell ändernder, individueller Kundenwünsche
  - Globalisierte Märkte
  - Digitalisierung
- **Methoden:**
  - ???

# Unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten



Lücke, die aktiv bearbeitet werden muss/ Notwendigkeit von Digital Leadership

# Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung



- Die technologischen Trends und ihre Konsequenzen führen auch im Bereich Führung zu einer digitalen (R)evolution
- Die steigende Komplexität des Wirtschaftslebens verursacht, dass auch die Anforderungen an Führungskräfte komplexer werden
- Führungskräfte müssen neue Kompetenzen erwerben um ihren Verantwortungen nachkommen zu können, gleichzeitig ist der „Verlernen“ anderer notwendig
- Diese Veränderungen an Führung bedeuten für viele Unternehmen eine tiefgreifende Kulturveränderung, da sie zum Teil im Widerspruch zu langjährigen Paradigmen stehen, die beschreiben, wie das Wirtschaftsleben sein soll.

# Verantwortungen einer digitalen Führungskraft und mögliche Widersprüche

Kreativität und Innovation fördern

Ergebnisoffene Prozesse erfolgreich steuern und flexibel auf Veränderungen reagieren

Netzwerke initiieren & Kollaboration fördern

Coach für Teams & Teammitglieder sein

Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Umgang mit Dynamik & Komplexität schaffen

← **Verantwortungen und mögliche Widersprüche** →



Fokus auf Effizienz

Langzeitplanung & detailliert vorgegebene Ziele & Anforderungen

Silodenken & Absicherung des eigenen Einflussbereichs

Führungskraft trifft Entscheidungen und kontrolliert eng die Erledigung übertragener Aufgaben

Einhaltung einer Vielzahl von starren Vorgaben sicher stellen (Standardisierung)

# Notwendige Kompetenzen für Digitale Führung

## Digitale Welt

- Digitale Geschäftsmodelle
- Verändertes Kundenverhalten & veränderte Kundenbeziehungen
- Big Data/ Predictive Analytics
- Internet of things (IoT)
- Smart Factory / Industrie 4.0
- Prozessdigitalisierung
- Virtuelle Kollaboration („social enterprise“, inkl. Instrumente: Slack, Trello, Zest me up...)
- VUCA

## Methoden & Werkzeuge

- Agiles Projektmanagement (Scrum, Kanban)
- Design Thinking
- Kanban Boards
- Business Model Canvas
- Effectuation
- Soziokratie/ Holacracy
- Partizipative Workshopmethoden (Open Space, Bar Camps)
- Cynefin Framework
- 3 Horizonte Modell

## Führung & Haltung

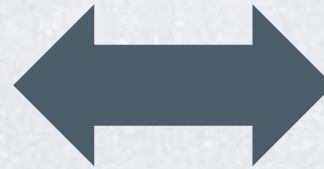
- Rolle vor Hierarchie / Macht
- Empowerment und konsequente Delegation von Aufgaben und Entscheidungen
- Teammitglieder zum dezentralen Treffen von Entscheidungen befähigen
- Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen, die Agilität fördern (Transparenz, Flexibilität)
- Gelassenheit und Akzeptanz, dass Langzeitplanung in komplexen Umgebungen keinen Sinn macht
- Zu konstruktiven Diskussionen und Co-Creation ermutigen
- Zu Experimenten ermutigen & einen sicheren Raum für Experimente schaffen



# Ambidextrie

## Exploration (Erforschen)

- Kreatives Arbeiten & das Hervorbringen von Innovationen
- Zukünftige Entwicklungen
- Bezieht sich auf „neue“ Anforderungen der digitalen Welt (zunehmende Geschwindigkeit & Komplexität)



## Exploitation (Optimierung)

- Standardisierung & Effizienzsteigerung
- Status Quo
- Hat seine Wurzeln im klassischen Managementverständnis (ohne in einer digitalen Welt obsolet zu sein)

**Digitale Führung bedeutet, eine Situation richtig einzuschätzen und den passenden „Führungsmodus“ anzuwenden.**



# Organisationale Rahmenbedingungen gestalten

Tool/ Canvas

# Rahmenbedingungen für erfolgreiche Digitalisierung schaffen

**Trans-  
parenz  
sicher  
stellen**

**Arbeits-  
räume  
gestalten**

**Dezentrali-  
sieren**

**Flexible  
Planung**

**Agile  
Methoden  
& Selbst-  
organi-  
sation**

„Am System arbeiten“

# Canvas: „Am System arbeiten“

Durch Agilisierung von Organisationen erfolgreiche digitale Transformation unterstützen

 <h2>Transparenz sicherstellen</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Social collaboration Plattformen</li><li>• Daily Standups</li><li>• Teamboards</li><li>• Teamplanung</li></ul>	 <h2>Flexible Planung</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kurze Planungszyklen/Iterationen</li><li>• Backlogs/flexible Anforderungslisten</li><li>• Flexibles Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen</li></ul>	 <h2>Agile Methoden &amp; Selbstorganisation</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agiles oder hybrides Projektmanagement</li><li>• Scrum</li><li>• Kanban</li><li>• Selbstorganisierte Teams</li></ul>
 <h2>Arbeitsräume gestalten</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibles Mobiliar</li><li>• Kreativräume</li><li>• Kreativmaterial</li><li>• Projekträume</li></ul>	 <h2>Dezentralisieren</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klar definierte Rollen &amp; Verantwortlichkeiten</li><li>• Delegationslevel festlegen</li><li>• Selbstorganisierte Interessengruppen anregen</li></ul>	

Canvas erstellt von/  
für Team:

Canvas erstellt am:

# Einsatzmöglichkeiten der Canvas

## ■ Führungskräfteentwicklung

- Ziel:
  - Bewusstheit für die aktive Gestaltung von Rahmenbedingungen schaffen
  - Mögliche Ansatzpunkte aufzeigen
- Vorgehen: Diskussion & Austausch von Teilnehmern der Punkte auf der Canvas
- Fragestellung: Was ist in Ihrem Team generell möglich/ realistisch? Was macht Sinn?

## ■ Teamentwicklung/ Umsetzung

- Ziel: Konkrete Umsetzungspunkte für agilere Strukturen heraus arbeiten
- Vorgehen: Diskussion/ Sammeln, Bewerten/ Priorisieren, Auswahl, Umsetzungsplanung