

WHITEPAPER

DIE DIGITAL-AGILE TRANSFORMATION – 3 WEGE IN DIE ZUKUNFT

VON CHRISTOPH SCHMIEDINGER



Das Unternehmen zu einer agilen Organisation zu machen, ist heute das erklärte Ziel in vielen Top-Management-Etagen. Allerdings gibt es nicht den einen einzig richtigen Weg zu diesem Ziel. Zunächst sollte das „Warum“ für die agile Transformation geklärt und dann die passende Strategie entworfen werden. Im Wesentlichen lassen sich diese Strategien in drei Ansätzen zusammenfassen: Leuchtturm-Projekte, Spin-off und radikale Transformation. Was darunter zu verstehen ist und welche Vor- und Nachteile diese Ansätze haben, lesen Sie in diesem Whitepaper.



WHITEPAPER

DIE DIGITAL-AGILE TRANSFORMATION – 3 WEGE IN DIE ZUKUNFT

VON CHRISTOPH SCHMIEDINGER

Die Digitalisierung hat die Wirtschaft fest im Griff. In den nächsten Jahren werden tausende Services und Produkte überarbeitet und digitalisiert, und das heißt, dass ein großer Teil der Erfüllung von Kundenbedürfnissen und -erwartungen in den Aufgabenbereich von IT und Softwareentwicklung fallen werden. Zu einem mitunter sehr hohen Grad müssen sich daher Unternehmen in allen Branchen zu Softwareunternehmen entwickeln. Parallel dazu stellt sich die Frage, ob die aktuellen Geschäftsmodelle in Zukunft noch tragfähig sein werden, oder ob sie neu erfunden werden müssen¹.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, werden etablierte Arbeitsweisen hinterfragt und an die neuen Gegebenheiten angepasst oder gar neue Methoden eingeführt. An agilen Arbeitsmethoden kommen Unternehmen im digitalen Wandel selten vorbei – zu unvorhersehbar und volatil sind die mit der Digitalisierung verknüpften Entwicklungen. Der einzige Fixpunkt sind die Kunden und Anwender: Wenn sie konsequent in den Mittelpunkt gestellt werden, wird fokussiertes Arbeiten möglich und das hilft wiederum dabei, schneller die richtigen Ergebnisse zu erzielen.

Was Sie aber schnell feststellen werden: Die reine Implementierung der Methoden bringt nicht die gewünschten Erfolge. Wie unsere Beobachtungen in Unternehmen, die sich in diesem Wandel befinden, zeigen, kommt ein Großteil der Vorteile agiler Methoden erst dann zum Tragen, wenn sich das Mindset, die Kultur und die Führungshaltung grundlegend ändern².

Digitale und agile Transformationen treten in vielen Unternehmen gleichzeitig auf. Wie man diesen Wandel schlussendlich bezeichnet, ist gar nicht so relevant, da Digitalisierung und Agilität zwei eng miteinander verknüpfte Phänomene sind. Die rasante technologische Entwicklung der letzten Jahre wurde überhaupt erst durch agile Arbeitsweisen möglich und umgekehrt braucht das Momentum der Digitalisierung die Innovationskraft agiler Produktentwicklung.

DOCH WIE GELINGT DER START IN DIESE DIGITAL-AGILE TRANSFORMATION?

¹ Siehe dazu die Studie „Digitalisierung 2018“ von etventure zur digitalen Transformation in deutschen und amerikanischen Unternehmen:

<https://bit.ly/2qASjV5>

² Siehe dazu die Studie „Agile Organizations“ von Capgemini: <https://bit.ly/2EM1VRd>



JEDE TRANSFORMATION BEGINNT MIT DEM WARUM

Gehen wir davon aus, dass sich die Entscheidungsträger in einem Unternehmen darüber im Klaren sind, dass die bisherigen Annahmen über Arbeitsweisen, Technologien und die Herangehensweise an die Produkt- und Serviceentwicklung überdacht werden müssen. Der nächste und wichtigste Schritt ist die Frage: „Was wollen wir mit diesem Wandel eigentlich erreichen?“

Eine Antwort auf diese Frage sollte auf C-Level herausgearbeitet werden. Ein so grundlegender Wandel wie dieser kann nur erfolgreich sein, wenn die oberste Führung dahintersteht. Ausgangspunkt sollte eine mitreißende Vision sein: herausfordernd, aber realistisch – emotional berührend, aber business-orientiert – bildhaft, aber greifbar. Eine Vision ist wie ein Leitstern: Sie markiert die Richtung eines Vorhabens, ist aber kein Endpunkt. Am Weg selbst werden immer wieder Kurskorrekturen notwendig sein und außerdem ist Agilität ständig „work in progress“ – sie ist nicht etwas endgültig Erreichbares, sondern eine Haltung, die immer wieder neu gelebt werden muss³.

LEUCHTTURM, SPIN-OFF ODER RADIKAL?

Die Vision ist definiert, doch es gibt verschiedene Wege dorthin. Diese Wege unterscheiden sich darin, wie radikal die Veränderung gestaltet wird und welche Wirkung im Unternehmen erzeugt werden soll. Wir beobachten im Wesentlichen drei Herangehensweisen, die jeweils ihre Vor- und Nachteile haben: Einzel- bzw. Leuchtturmprojekte, Spin-offs bzw. Digital Labs und radikale Transformationen. Auf der Achse von links nach rechts gelesen, zeigen diese drei Ansätze den Radikalitätsgrad einer Transformation an.

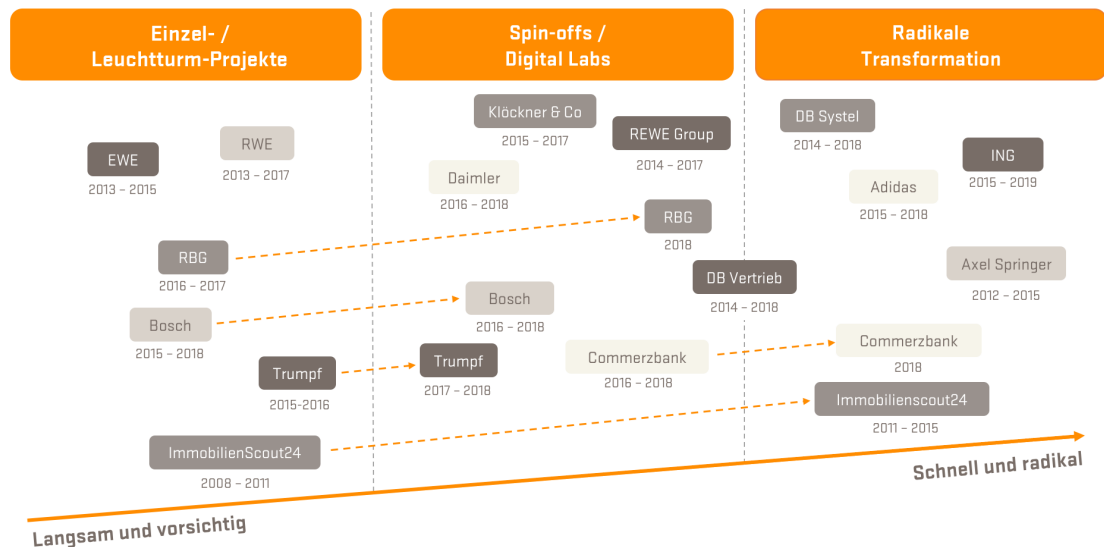


Abbildung 1: Transformationsansätze und Einordnung beispielhafter Unternehmen basierend auf Presseberichten der Jahre 2012-2018

³ Methodisch hat sich im Laufe der Jahre sogar eine agile Management-Methode für die Unternehmensführung etabliert: Objectives and Key Results (kurz: OKR).

Ein Beispiel für radikale Transformationen ist der Umbruch in der Medienbranche, bei dem das Internet das klassische Print- und Verlagswesen schrittweise zurückgedrängt hat und Geschäftsmodelle erst neu erfunden werden mussten. Der Axel Springer Verlag hat sich daher 2011/2012 für einen radikalen Wandel entschieden, der dem Unternehmen innerhalb weniger Jahre zu einem völligen Turnaround verholfen hat⁴. Schon Ende 2014 hat das Unternehmen mehr als 50 Prozent seines Umsatzes durch digitalen Content erzielt. Heute erwirtschaftet der Axel Springer Verlag mehr als zwei Drittel seines Umsatzes im digitalen Bereich⁵.

Ähnliche Phänomene sind aktuell auch im Finanzbereich zu beobachten. Dieses Segment hatte zunächst mit den Nachwirkungen der Finanzkrise, einem niedrigen Zinsniveau und strengeren regulatorischen Anforderungen zu kämpfen und ist nun seit einiger Zeit mit jungen Playern in einem traditionsreichen Markt konfrontiert: mit Startups und Fintechs. Die Entscheidungen für radikale Transformationen häufen sich daher in dieser Branche. Bekannte Beispiel dafür sind die ING Groep und die Commerzbank⁶.

Richtig oder falsch gibt es bei der Auswahl eines Ansatzes für ein Unternehmen übrigens nicht. Es hängt vom Kontext des Unternehmens und vor allem vom Digitalisierungsdruck in der jeweiligen Branche ab, welche Variante zielführender ist. Je höher der Druck, desto eher sollten Ansätze der rechten Seite gewählt werden. Wie die Beispiele in Abbildung 1 zeigen, kann sich ein Ansatz im Laufe der Zeit auch verändern. Begonnen wird mit den „einfacheren“ Varianten und erst mit zunehmender Erfahrung werden die Vorgehensweisen radikaler, um die Geschwindigkeit der Transformation zu erhöhen und/oder um das Ausmaß zu erweitern.

Sehen wir uns die Vor- und Nachteile der einzelnen Ansätze im Detail an.

EINZEL- BZW. LEUCHTTURMPROJEKTE

Dieser erste Transformationsansatz hat eine relativ begrenzte Auswirkung. Und das ist auch schon einer der Vorteile: Im Rahmen eines klar abgegrenzten Vorhabens können sowohl neue Arbeitsweisen als auch neue Technologien – oder eine Kombination daraus – einfach ausprobiert werden. Durch dieses Lernen und Experimentieren können Erkenntnisse sofort für weitere Projekte genutzt werden. Wenn Fehler passieren, sind sie auf einen kleinen Ausschnitt des Ganzen beschränkt. Das unterstützende Management kann sich ganz auf diese kleinen Projekte fokussieren und zum Beispiel Hindernisse schnell beseitigen, was in der Regel mit wenig Aufwand zu sichtbarem Erfolg führt.

Der Vorteil der Begrenztheit ist gleichzeitig ein Nachteil: Die Transformation breitet sich nur langsam aus. Natürlich hängt das davon ab, wie hoch die Rate der neu initiierten Leuchtturmprojekte ist.

⁴ Siehe dazu folgendes Video mit Johannes Burr vom Axel Springer Verlag: <https://bit.ly/2CQFmNv>

⁵ Siehe auch folgenden Artikel in der „Welt“ <https://bit.ly/2Qr7vyp>

⁶ Siehe dazu den Jahresbericht der ING Groep (<https://bit.ly/2TvzsaB>) und folgenden Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über die Strategie der Commerzbank: <https://bit.ly/2GTa8ti>

In der Regel werden solche Projekte aber nur alle paar Monate angestoßen oder finden sogar in Jahresabständen statt – es geht also eher schleppend voran. In großen Unternehmen ist zu beobachten, dass Leuchtturmprojekte in mehreren Organisationseinheiten gleichzeitig gestartet werden. Zwar erhöht das die Ausbreitungsgeschwindigkeit, es birgt aber die Gefahr, dass die jeweiligen Ansätze stark variieren und nebeneinander herlaufen, statt von den verschiedenen Erfahrungen zu profitieren. In diesem Fall ist es daher von immenser Bedeutung, eine Plattform einzurichten, auf der sich die einzelnen Projektbeteiligten übergreifend austauschen können.

Ein zweiter Nachteil ist der oft mangelnde Fokus der Mitarbeiter, die in diesen Leuchtturmprojekten mitwirken. Die Matrix-Struktur der Linienorganisationen bleibt von diesen Projekten unberührt und das bedeutet, dass die Mitarbeiter in vielen Fällen ihre Zeit nicht ausschließlich dem Leuchtturmprojekt widmen können, sondern auch noch das Tagesgeschäft erledigen müssen. Fokus macht schneller – fehlender Fokus ist hingegen Gift für jedes Leuchtturmprojekt und Projekte im Allgemeinen.

Zwar liegt der Fokus bei Leuchtturmprojekten auf der operativen Umsetzung, dennoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher, wenn das Management regelmäßig eingebunden wird, um die transparent gemachten Hindernisse anzugehen und so Lernerfahrungen zu sichern. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich agile Denk- und Arbeitsweisen nicht ausbreiten, sondern schnell im Sand verlaufen. Ist das Management von Anfang an involviert, kann dadurch der Boden für größere Initiativen bereitet werden.

Der norddeutsche Energiekonzern EWE hat seine erfolgreiche agile Transformation mit einem Leuchtturmprojekt begonnen. Ab 2013 wurden in der internen Anwendungsentwicklung zahlreiche Pilotprojekte gestartet, die Lernerfahrungen daraus flossen in immer neue, größere und komplexere agil ausgelegte Projekte ein⁷. Heute ist agiles Arbeiten ein fester Bestandteil des gesamten Unternehmens. Ein weiteres Beispiel ist die österreichische Raiffeisen Bankengruppe, die sich 2015 zu einem umfangreichen Leuchtturmprojekt entschlossen hat, um die Modernisierung der Banking-Applikationen auf neuen Technologie-Stacks voranzutreiben⁸. Auf Basis der vielen Learnings und Erfahrungen wurde ab 2018 die Umstrukturierung der involvierten Linienorganisation im Sinne einer Gesamttransformation entschieden vorangetrieben.

⁷ Siehe dazu die bg-Case Study „EWE: Energiekonzern mit agilem Antrieb“: <https://bit.ly/2Vuxj0b>

⁸ Siehe dazu die bg-Case Study „Raiffeisen Bankengruppe Österreich“: <https://bit.ly/2VrnqjM>

SPIN-OFFS/DIGITAL LABS

Die zweite, etwas progressivere Variante der Transformation ist die Gründung einer eigenen Einheit für die Digitalisierungsinitiativen eines Unternehmens, in der neue und innovative Lösungen entwickelt werden. Eine Möglichkeit, um diese Einheit noch unabhängiger und autonomer zu gestalten, ist die Ausgründung in eine eigene Gesellschaft. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass die Linienorganisation in dieser Einheit neu entworfen werden kann. Man kann sich moderner Ansätze bedienen, um eine flache und von lateraler Führung geprägte Struktur zu schaffen. Gleichzeitig bleibt das Spin-off/Digital Lab ein abgegrenztes Vorhaben, in dessen Rahmen experimentiert und gelernt werden kann. Auch die Größe der Einheit und die Geschwindigkeit der Skalierung kann eigenständig auf Basis der Lernfortschritte gewählt werden. In einer neuen Einheit mit einem klaren Auftrag kann außerdem die notwendige Fokussierung entstehen, da Mitarbeiter dem Bereich neu zugeordnet werden, vielleicht sogar das Unternehmen wechseln und ihre alten Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter sich lassen können. Vom technischen Standpunkt aus betrachtet kann eine eigene Einheit gewachsene Strukturen abschütteln, neue Strukturen aufbauen und im Kleinen erproben, indem diese parallel zum bestehenden Technologiestack hochgezogen werden.

Nicht zu vernachlässigen ist bei diesem Ansatz das Risiko einer „Parallelorganisation“, die sich schrittweise von ihrem Mutterunternehmen entfernt. Das passiert oft, wenn es zwischen den Einheiten zu Konflikten kommt. Diese Konflikte wachsen meistens durch die Unterschiede in der Geschwindigkeit, in der Arbeitsweise und im Mindset. Oft führt schlicht die mangelhafte oder überhaupt fehlende Kommunikation zwischen räumlich und inhaltlich getrennten Einheiten zu Unstimmigkeiten. Die Gefahr von Konflikten ist dabei umso größer, je mehr Abhängigkeiten es zwischen den Einheiten gibt, zum Beispiel durch die Nutzung gemeinsamer Legacy-Systeme (die in der Regel weiter durch die Bestandsorganisation gemanagt werden) oder Support-Einheiten. Die Herausforderung besteht darin, diese Konflikte rechtzeitig zu identifizieren, anzusprechen und zu lösen. Sonst kann es im schlimmsten Fall dazu kommen, dass die komplette neue Einheit vom Mutterunternehmen abgestoßen wird und in Isolation gerät.

Ein Spin-off oder Digital Lab sollte daher nicht ohne Strategie für eine Wiederezusammenführung gegründet werden. Diese Strategie kann durchaus darin bestehen, die alte Organisation schrittweise trocken zu legen. Wie auch immer die konkrete Ausgestaltung aussieht: Um eine Transformation des gesamten Unternehmens zu erreichen, können nicht auf unbegrenzte Zeit parallele Strukturen erhalten werden.

REWE hat seine Digitalisierungsagenden 2014 in das Unternehmen REWE Digital aus-gegründet. Mit Hilfe dieser eigenen Gesellschaft versucht die REWE Group nun, ihre zahlreichen Marken und Unternehmen auf digitale Beine zu stellen⁹. Ein weiteres Beispiel ist die deutsche Commerzbank, die seit 2016 auf ihrem Digital Campus mit über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich an ihren Digitalisierungsvorhaben arbeitet. 2018 wurde entschieden, die Zusammenführung von Digital Campus, dem internen IT-Dienstleister und der Gesamtorganisation voranzutreiben und somit die ganze Bank agiler und digitaler aufzustellen¹⁰.

⁹ Siehe dazu folgendes Interview in W&V, unter anderem über die Strategie von REWE, eine Abkopplung der Digitaleinheit zu verhindern: <https://bit.ly/2LrdJ3u>

¹⁰ Siehe dazu folgende Artikel über die Digital-Campus-Strategie der Commerzbank: <https://bit.ly/2GTa9ti> und Eingliederung von Commerz Systems: <https://bit.ly/2FbSz5g>

RADIKALE TRANSFORMATION

Eine völlige Reorganisation ist die Big-Bang-Variante der Transformation. Allerdings sollte diese radikale Transformation – vor allem bei großen Unternehmen – in mehreren Schritten erfolgen. Solche Transformationen bedeuten in der Regel einen tiefgreifenden Umbau der Linienorganisation und der Geschäftsprozesse während des laufenden operativen Betriebes.

Geschwindigkeit ist der wohl größte Vorteil dieses Ansatzes: Was andere Unternehmen über Jahre hinweg schrittweise versuchen und erreichen, kann hier in kürzester Zeit vollzogen werden. Passiert diese radikale Transformation sehr früh, kann das zu einem großen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern führen. Dieser Ansatz bedingt dabei in der Regel einen festgelegten Tag X, an dem viele Dinge parallel umgestellt werden können – unter anderem die Linienstruktur, die Positionierung der Führungskräfte, der Schnitt der Teams und vieles mehr. Dieses Momentum kann genutzt werden, um frisch und mit einer gehörigen Portion Aufbruchstimmung in die Zukunft zu starten. Wichtig ist, sehr genau über die zukünftige Struktur nachzudenken, da radikale Transformationen keinen Raum für eine allmähliche Annäherung an die Zielkonstellation lassen.

Die Geschwindigkeit und Radikalität bedingen auch schon einen wesentlichen Nachteil: Es wird einiges auf der Strecke bleiben. In der Zeit vor dem Big Bang wird es viel Unsicherheit geben, die die Produktivität der Organisation hemmt. Ärger und Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können sich aufstauen, wenn der Wandel nicht sauber durch entsprechende Kommunikation und Transparenz begleitet wird – was sich im schlimmsten Fall auf Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation auswirken kann.

Das wohl bekannteste Beispiel für eine radikale Transformation ist die niederländische ING Groep mit ihren diversen Auslandstöchtern, die nach dem in den Niederlanden erprobten Agile Way of Working nun radikale Transformationen in ihren eigenen Organisationen vorantreibt¹¹. Dabei werden nicht nur neue Arbeitsmethoden etabliert, sondern auch die bestehende Linienorganisation, inklusive der Führungskräfte, auf den Prüfstand gestellt und stärker produkt- und serviceorientiert ausgerichtet¹². Ein weiteres Beispiel ist das US-amerikanische Unternehmen Salesforce, das sich 2007 völlig der Agilität verschrieben hat und so in der Lage war, die Geschwindigkeit seiner Lieferungen massiv zu steigern¹³.

¹¹ Siehe dazu den Jahresbericht der ING Groep: <https://bit.ly/2Tvzsa8>

¹² Siehe dazu den Artikel „Eine Bank auf Speed“ in brand eins: <https://bit.ly/2QVCw1s>

¹³ Siehe dazu das Slidedeck von Salesforce: <https://bit.ly/2CSq1Mn>

DER STRUKTURIERTE WEG ZUM ZIEL

Ganz egal, welcher Ansatz für die Transformation eines Unternehmens gewählt und verfolgt wird: Die Vorgehensweise sollte stets strukturiert sein. Aus unserer Erfahrung sollten für die Gestaltung des Wandels crossfunktionale Change Teams eingesetzt werden, die nach agilen Grundsätzen die Organisationsentwicklung in die Richtung des Zielbilds vorantreiben. Wir nennen diese Teams „Transition Teams“, da ihre Lieferung die Transition bzw. Transformation des Unternehmens ist. In der Regel werden Transition Teams von Pilotgruppen unterstützt, die sich im Zusammenhang mit der Transformation größerer Themen annehmen und eine geeignete Lösung erarbeiten – zum Beispiel neue Karrierewege für agile Rollen.

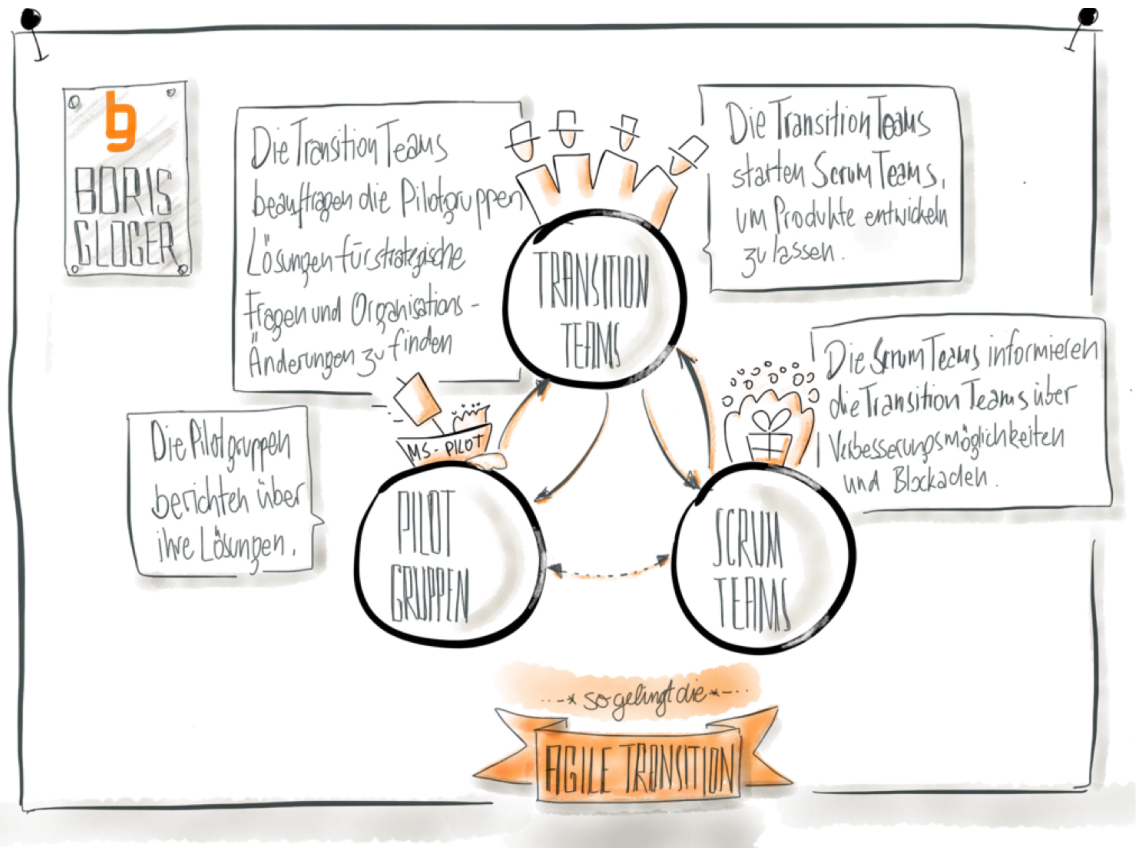


Abbildung 2: Das Transition-Team-Modell

DIE MISSION

Wichtigste Voraussetzung für die Arbeit des Transition Teams ist, dass es vom Top-Management ein Mandat für die Gestaltung der zukünftigen Organisation und des damit einhergehenden Wandels bekommt. Je radikaler der Transformationsansatz, desto stärker muss das Top-Management selbst eingebunden sein. Das beginnt mit einer leuchtenden Vision, die das Team auf seinem Weg leitet und für Orientierung sorgt. Außerdem braucht auch eine radikale Transformation klar definierte Rahmenbedingungen, beispielsweise die Benennung bestimmter Organisationsstrukturen, die bestehen bleiben müssen.

DIE MITGLIEDER

Ein Transition Team sollte möglichst heterogen und gleichzeitig mächtig besetzt werden. Potentielle Teammitglieder kommen aus den Bereichen der Produktentwicklung, aber auch aus der Strategie, dem Management, der Personalentwicklung, dem Vertrieb und den operativ arbeitenden Einheiten. Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Team ist aber nicht, dass man den Wandel nur positiv sieht. Neben begeisterten Befürwortern sollen auch konstruktiv hinterfragende Kolleginnen und Kollegen mit im Team sein, um den Diskurs zu beleben.

DER ARBEITSMODUS

Wie jedes agil arbeitende Team bricht auch das Transition Team seine Vision in kleinere Arbeitspakete auf und priorisiert diese in einem Transition Backlog. Diese Pakete werden anschließend in Iterationen bearbeitet und geliefert, um im Rahmen von Reviews Feedback von Stakeholdern einzuholen. Wichtig ist der Fokus auf die Lieferung von MVPs (Minimum Viable Products), also von konkreten ersten Ergebnissen, auch wenn nur ein kleiner Teil einer größeren Lieferung bearbeitet wird, zum Beispiel Schulungsmaßnahmen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und des Top-Managements in die inhaltliche Gestaltung durch Workshops und als Unterstützer bei der Lösung von organisatorischen Hindernissen. Auch sollte die Belegschaft an der Transformation beteiligt werden – dafür eignen sich Großgruppenformate wie Open Spaces und World Cafés.

Die inhaltliche Arbeit eines Transition Teams ist offen – in jedem Unternehmen muss individuell entschieden werden, welche Arbeitspakete für die angestrebte Vision nötig sind. Wenn Leuchtturmprojekte durchgeführt werden sollen, sind zum Beispiel die Entscheidung für ein bestimmtes Projekt und das Setup der Teams entscheidende Aufgaben. Bei einer radikalen Transformation stehen hingegen der neue Schnitt der Organisation, das Benennen neuer Führungskräfte und die Entwicklung breitflächiger Ausbildungsprogramme als Arbeitspakete im Vordergrund. In jedem Fall hilft eine regelmäßige Reflexion in Reviews und Retrospektiven dabei, auf dem Weg zur Vision zu bleiben.

Bei einem unserer Kunden war die Mission des Transition Teams keine geringere als die radikale Transformation der gesamten „Delivery-Einheit“. Dazu zählten all jene Bereiche, die mit den Agenden der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung betraut sind und in der rund 150 Personen arbeiteten. Diese Konstellation spiegelte sich in der Besetzung des Transition Teams wider: Das für Operations zuständige Vorstandsmitglied wurde zum Sponsor und Product Owner der Transformation. Das Team selbst setzte sich unter anderem aus den Führungskräften der Strategieabteilung, der Personalentwicklung, aus verschiedensten IT-Führungskräften, der Führungskraft für die digitale Plattform und dem erfahrensten Agile Coach der Organisation zusammen. Anschließend wurde iterativ in 3-Wochen-Zyklen und in vielen Workshops die Transformation vorbereitet und ausgestaltet. Dies umfasste unter anderem den Neuschchnitt der Organisation, die Ausschreibung neuer Führungskräftepositionen und -rollen, die Konzeption eines Befähigungs- und Coachings-Programms und die Verschlankung wesentlicher Supportprozesse.

DIE ERSTEN SCHRITTE

Sie sind überzeugt, dass Ihr Unternehmen den Schritt in die digital-agile Transformation wagen sollte? Dann denken Sie bitte daran, folgende Fragen zu klären, bevor Sie richtig durchstarten:

- ▶ Wie sieht das aktuelle Marktumfeld in unserer Branche aus?
Wie beeinflusst die Digitalisierung das zukünftige Geschäft?
- ▶ Basierend auf diesen Überlegungen: Welchen Transformationsansatz ziehen wir in Erwägung? Wieviel Radikalität ist gerade notwendig? Was ist für die Belegschaft tragbar?
- ▶ Was wollen wir mit dieser Transformation erreichen:
eine Veränderung des Geschäftsmodells, modernes Arbeiten, einen stärkeren Fokus oder eine Mischung aus vielen Zielen?
- ▶ Was kann sich die Organisation gerade leisten – vor allem in Bezug auf die Bereitstellung von Ressourcen wie Geld und Zeit?
- ▶ Wen müssen wir in die Gestaltung einer so großen strategischen Initiative einbeziehen? Steht das Top-Management hinter diesem Ziel und wie sieht es mit Geschäfts- und Support-Einheiten aus?
- ▶ Zu guter Letzt: Wieviel Zeit wollen wir uns geben? In welchen Schritten und Etappen wollen wir vorgehen?

Mehr Informationen über die Erfolgsfaktoren von Digitalisierungstransformationen finden Sie in unserem Whitepaper „Digitalisierung: Die 7 Faktoren für eine erfolgreiche Transformation“.

Download unter <https://bit.ly/2QmmJo5>



borisgloger consulting unterstützt Unternehmen bei ihren Digitalisierungsinitiativen und beim Aufbau von Digital Labs. Passend zu Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen setzen wir an verschiedenen Punkten an:

- ◆ Gemeinsam entwickeln wir eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie, arbeiten mit dem Management an einem agilen Führungsverständnis und entwickeln das passende organisatorische Set-up für Ihre Initiative.
- ◆ In einem zweiten Schritt arbeiten wir an den notwendigen Rahmenbedingungen, um so den bestmöglichen Start der Initiative und der darin tätigen Mitarbeiter zu gewährleisten.
- ◆ Operativ bauen wir in Ihren Teams das Wissen über agiles Arbeiten, usernahe Produktentwicklung und moderne Technologien auf, damit Ihre Mitarbeiter so schnell wie möglich selbstständig handeln können.
- ◆ Und schließlich unterstützen wir Sie dabei, agile Werte und Praktiken im gesamten Unternehmen wirksam zu verankern, damit die Organisation auf die zukünftigen Entwicklungen des Marktes und auf die Bedürfnisse der Kunden wendig reagieren kann.

Reden wir über Ihre Herausforderung!

Das Vertrauen zwischen Ihnen und uns ist die unbedingte Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch zu Ihnen und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können. Wir freuen uns darauf!

Ihr Ansprechpartner: Christoph Schmiedinger

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwickelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

E-Mail: christoph.schmiedinger@borisgloger.com

LinkedIn: <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b>

XING: https://www.xing.com/profile/Christoph_Schmiedinger

