

Das große Handbuch Digitale Transformation

Aerssen / Buchholz / Burkhardt

2022

ISBN 978-3-8006-6582-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Digital Mind Pumping



EinSatzBeschreibung

Ein Work-out für das Gehirn – umgesetzt mit digitalen Kommunikationstools.

Transformation-Index

P1 Leading	P2 Organizing	P3 Connecting	P4 Growing	P5 Talking	P6 Scanning	P7 Exploiting	P8 Exploring	P9 Earning	P10 Scaling
	x	x		x	x				

Beschreibung

Mind Pumping funktioniert wie ein kreatives Workout für das Gehirn. Ziel dabei ist, wie im sportlichen Zirkeltraining, mit regelmäßig durchgeführten Übungssets ein kreatives Selbstverständnis zu entwickeln und zu reflektieren. Letztlich dient die Methode in der gemeinsamen Ausführung im Team dazu, den kreativen Output zu steigern.

Mit dem Einsatz von einem digitalen Kanban-Tool, z.B. Trello, können die Ergebnisse aus dem Mind Pumping über einen längeren Zeitraum dokumentiert und strukturiert zusammengebracht werden. Dies bietet sich insbesondere für Teams an, die physisch nicht am gleichen Ort zusammenarbeiten. Auf einem gemeinsam genutzten Kanban-Board lassen sich die Ergebnisse dokumentieren, kommentieren und vielfältig weiterentwickeln. Aus dem Mind Pumping der einzelnen Teammitglieder entsteht so ein vielfältig nutzbares Ideen-Board. Je nach Team und Übungsauswahl entstehen z.B.: Ansätze für die digitale Produktentwicklung, Ausgangspunkte für Breakout Sessions, Formate für den

Austausch im Team, Dokumentation der persönlichen kreativen Entwicklung, etc.

Durch die Dynamik, die auf dem Board entsteht und das regelmäßige Aktualisieren der jeweiligen Listen mit frischem Input steigt die Motivation der einzelnen Teammitglieder, und es lassen sich Innovationsängste und kreative Hemmungen abbauen. Mit dem gemeinsam geteilten Kanban-Board hat das ganze Transformations-Team Zugriff und kann sich gegenseitig inspirieren. Updates auf dem Mind Pumping-Board können auch als Aufhänger für gemeinsame Check-ins genutzt werden.

Ausgangspunkt für das digitale Mind Pumping mit sind die Ansätze, die Michael Michalko in seinem Buch „Thinkertoys“ vorstellt. Daraus abgeleitet bieten sich für das digitale Mind Pumping folgende Übungen an:

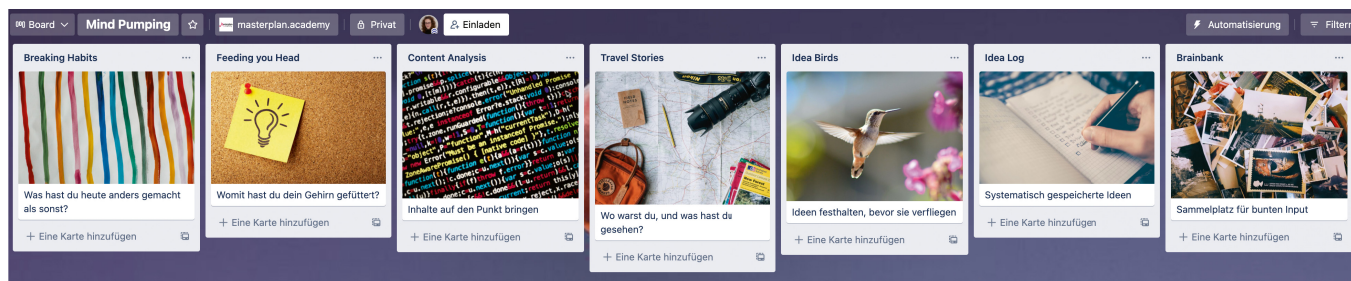
- 1) Breaking Habits
Routinen bewusst durchbrechen.
- 2) Feeding your Head
Lesestoff als Gehirnfutter definieren, dokumentieren und kleine Ergebnisse festhalten.
- 3) Content Analysis
Kleine Inhaltsanalysen erstellen aus Ads, Videos, Blogs etc.
Ziel: Trends erkennen.
- 4) Travel Stories
Neue Orte entdecken und Inspirationen mitbringen.
- 5) Idea Birds
Schnelle Ideen und Eingebungen festhalten. So verlieren sie sich nicht im Kurzzeitgedächtnis.
- 6) Idea Log
Systematisches Ausspeichern von Ideen als Protokoll zu verschiedenen Arbeitsbereichen.
- 7) Brainbank
Sammlung von inspirierenden Snippets, Bildern, Memes.

Durchführung

Ein übergreifendes Kanban-Board wird angelegt und mit dem Team geteilt. Auf dem Board werden gemeinsam Listen erstellt, die die einzelnen Übungen abbilden. Man kann auch für das Erstellen der einzelnen Listen jeweils einen Owner definieren. Für jede der Übungen wird eine Liste erstellt.

Einleitende Übungen/Regeln:

- Interaction Quota
Das Team legt zu Beginn gemeinsam fest, wie häufig auf dem Kanban-Board interagiert werden soll, z.B.: Eine Karte pro Mitglied pro Woche, eine Karte pro Mitglied und Liste, jeden Mittwoch mindestens 5 Karten, etc. Insbesondere für remote



Grafik: Stephanie Bretz – Screenshot Trello Mind Pumping

arbeitende Teams ist diese Vereinbarung essenziell, damit der übergreifende Austausch entstehen kann.

- **Setting the Radar**
Eine unerwartete Idee kann überall gefunden werden – die Mitglieder im Team schärfen zu Beginn gemeinsam ihre Antennen, um sich auf den kreativen Prozess im digitalen Mind Pumping einzulassen. Dabei gibt es kein „richtig“ oder „falsch“: Das Team trainiert gemeinsam die kreativen Muskeln.

Übersicht der zur Auswahl stehenden Übungen im digitalen Mind Pumping:

1) **Breaking Habits**

Routinen bewusst durchbrechen: Wer jeden Tag das Gleiche macht, verliert den Blick für Neues. In dieser Übung soll deshalb ganz bewusst mit alltäglichen Gewohnheiten gebrochen werden, um Gewohnheiten und Denkbarrieren zu durchbrechen. Das Team soll also Dinge ganz bewusst anders tun, als sie es sonst gewohnt sind und dazu jeweils Karten in der Kanban-Liste anlegen. Inspirationen:

- Einen anderen Weg zur Arbeit nehmen.
- Eine analoge Zeitung lesen, statt auf dem Handy die News zu checken.
- Radio hören statt Playlists.
- Das Feuilleton zuerst lesen, den Wirtschaftsteil nur, wenn noch Zeit ist (oder umgekehrt).
- Eine neue Sportart ausprobieren (Yoga statt Joggen, Fußball statt Zumba).
- Ein Konto in einem neuen sozialen Netzwerk anlegen.
- Tee statt Kaffee trinken.
- Einen Roman lesen, statt Netflix zu schauen.
- Das generische Femininum verwenden.

2) **Feeding your Head**

Lesestoff als Gehirnfutter definieren, dokumentieren und kleine Ergebnisse festhalten: Bei dieser Übung wird definiert, mit welchen Büchern, Magazinen und Texten die Personen im Team ihre Gehirne füttern. Auf Karten in der Kanban-Liste werden die Titel genannt, beschrieben sowie Zitate und besondere Denkanstöße festgehalten. Tipps und Inspirationen:

- Ungestörte Zeit für das Lesen einplanen und auch wirklich nutzen. Konzentration und Fokus sind Balsam für unsere überreizten Gehirne. Z. B. als Ritual nach dem Frühstück, auf dem Weg ins Büro, in der Mittagspause.
- Notizen schon beim Lesen in die Bücher schreiben und später die besten Stellen ins Kanban-Board übertragen.
- Gute Stellen in Büchern oder Magazinen mit Post-its markieren.
- Dem Gehirn einen abwechslungsreichen Speiseplan bieten; Themen und Formate variieren: Sachbücher, Magazine zu unterschiedlichen Fachbereichen, Romane.
- Beim Lesen versuchen, die Lösung des Problems oder das Ende der Geschichte vorauszusagen.

3) **Content Analysis**

Kleine Inhaltsanalysen erstellen aus Ads, Videos, Blogs, etc. Ziel: Trends erkennen. Eine selbst erstellte Content Analysis kann wertvoller sein als jeder Trend-Scout. Die Methode hat sich u. a. aus Vorgehensweisen der CIA entwickelt, um gegnerische Strategien mithilfe von Zeitungen und anderen medialen Veröffentlichungen nachzuvollziehen. Sie kann für das erfolgreiche digitale Trendspotting auf solche medialen Formate übertragen werden, die man besonders im Blick haben möchte, z. B. soziale Netzwerke wie YouTube, LinkedIn,

Tik Tok. Die Ansätze und Analysen werden auf Karten in der Kanban-Liste festgehalten. Es können auch Links und Bilder mit verknüpft werden.

Anstöße:

- Profile von Influencern oder Marken recherchieren und abonnieren, die im gefragten Produkt- oder Trendbereich aktiv sind.
- Die „Entdecken“-Funktion in den sozialen Netzwerken nutzen, um verwandte Profile und Threads zu finden.
- Personalisierte Werbung zulassen, um thematisch verwandte Marken und Profile zu erkennen.
- Podcasts in der Playlist speichern und z. B. auf Auto- und Bahnfahrten oder bei der Hausarbeit anhören.

4) **Travel Stories**

Neue Orte entdecken und Inspirationen mitbringen: Ein solcher Ort kann ein besonderes Reiseziel sein, aber auch ein Spaziergang, Geschäft, ein Markt, eine Ausstellung, Bücherei oder Universität. Ein eher zufällig gefundener Begriff oder Gegenstand wird zum Ausgangspunkt für neue Reflexionen. Im Kanban-Board können Fotos oder Geo-Locations mit den Karten verknüpft werden, die diese Orte beschreiben. Für remote arbeitende Teams: Den Ort, an dem man gerade ist, für die anderen beschreiben. Inspiration findet sich nicht nur an exotischen Plätzen, sondern ergibt sich häufig auch aus einer neuen Perspektive auf das Gewohnte.

5) **Idea Birds**

Schnelle Ideen und Eingebungen festhalten. So verlieren sie sich nicht im Kurzzeitgedächtnis: Ideen verschwinden in der Regel innerhalb von 20 Sekunden aus unserem Gedächtnis, wenn wir sie uns nicht merken oder sie festhalten. Damit sie nicht wie kleine Vögel davonflattern, ist das Kanban-Board zur Stelle. Praktischer Tipp: Die Boards sind auch als mobile App verfügbar. Das Smartphone haben wir in der Regel immer zur Hand, eine kleine Karte ist schnell angelegt.

6) **Idea Log**

Systematisches Auspeichern von Ideen als Protokoll zu verschiedenen Arbeitsbereichen: In der Abgrenzung zu den „Idea Birds“ geht es hierbei um einen fokussierten und strukturierten Prozess. Zu einzelnen Ideen werden Karten angelegt und mit Beschreibungen, Medien, Links, etc. angereichert. Mit den farbigen Labels im Kanban-Board können diese Ideen nach unterschiedlichen Sektionen oder Projekt-Strängen gegliedert werden, z. B. Produkt, Marketing, IT, Vertrieb, Personal, Service.

7) **Brainbank**

Sammlung von inspirierenden Snippets, Bildern, Memes, Ideen: Alles, was sich nicht in den anderen Listen kategorisieren lässt, gehört in die Brainbank. Die Karten aus der Brainbank können später zufällig ausgewählt werden und Denkanstöße für das Team liefern. Letzten Endes ist auch das Mind Pumping-Board an sich eine große Brainbank.

Hier liegt der Fokus auf dem Mind Pumping mit Kanban und geeigneten Methoden für Remote Teams. Daher wurden folgende Übungen aus der ursprünglichen Liste Michalkos herausgelassen:

- Tiny Truths (Aufmerksamkeit schärfen durch die Betrachtung von Bildern)
- Think Right (Über das Erstellen von Listen eine hohe Anzahl von möglichst kreativen Ideen generieren)

Diese kann man bei Bedarf bei Michalko nachlesen und in das eigene kreative Zirkeltraining mit einbinden.

Alle Übungen sind frei miteinander kombinierbar. Es bietet sich auch an, gemeinsam mit dem Team zu entscheiden, welche Übungen für den „Trainingsplan“ auf das Kanban-Board kommen. Auch kann das Board nach und nach mit weiteren Mind Pumping-Übungen ergänzt werden, die einfach als zusätzliche Listen auf dem Board aufgenommen werden.

Transformationswirksamkeit

- Wirksam für Herausforderungen mit hoher Komplexität
- Wirksam für Herausforderungen mit mittlerer Komplexität
- Wirksam für Herausforderungen mit niedriger Komplexität
- Wirksam für alle Transformationen

Transformationsfähigkeit

- Fördert die Agilität eines Teams
- Fördert die Teamkreativität
- Fördert die allgemeine Transformationsfähigkeit des Teams
- Fördert grundlegend die Kreativität
- Fördert offene Mindsets und innovative Denkhaltungen
- Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
- Zahlt auf eine bessere Vorstellungskraft ein
- Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein

Einsatzcharakteristik

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Großgruppen möglich (>50 Teilnehmer)
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (>1 Stunde bis <1 Tag)

Nötiger Input, um mit der Methode arbeiten zu können

- Aktuelle Herausforderung, Leitfrage, Problem

Erzeugter Output der Methode

- Erzeugt Ideen für neue Märkte und neue Business Modelle
- Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
- Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration
- Erzeugt Leitfragen für die Ideenfindung
- Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
- Erzeugt kollaborative Lösungen und Ideen
- Erzeugt neues Wissen und neue Erfahrungen
- Erzeugt visualisierte Ideen, Begriffe, Themen
- Erzeugt mehr Agilität im Team
- Erzeugt mehr Know-how-Zuwachs
- Erzeugt motiviertere und transformationsfähigere Teilnehmer

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- 01 – Schwächt Angst vor Neuem (Cainophobie)
- 03 – Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- 04 – Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- 06 – Schwächt das Leben in der Vergangenheit
- 12 – Wirkt fehlender Inspiration entgegen
- 15 – Stärkt das Vertrauen im Team
- 17 – Fördert gehemmte Teammitglieder
- 19 – Verhindert Ideenbunkerei und Geheimniskrämerei
- 21 – Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- 29 – Schwächt den „Inneren Zensor“
- 34 – Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- 35 – Dynamisiert und aktiviert wenig dynamische Teams
- 39 – Fördert die Agilität der Teilnehmer

Mögliche Extravorteile

- für agile Teams
- für die Arbeit mit digitalen Kollaborationsboards
- für remote arbeitende Teams

Quellen

Buch – Thinkertoys, M. Michalko (Ten Speed Press 2006)



EinSatzBeschreibung

Mit Digital PMO+ bewegt sich klassisches Projektmanagement in die agile Anspruchswelt der Gegenwart.

Transformation-Index

P1 Leading	P2 Organizing	P3 Connecting	P4 Growing	P5 Talking	P6 Scanning	P7 Exploiting	P8 Exploring	P9 Earning	P10 Scaling
	x								

Beschreibung

Der größte Vorteil remote geführter Projekte liegt bekanntlich in der signifikanten Zeitersparnis, der deutlich besseren Trackbarkeit sowie der Einfachheit in der Kommunikation. Soweit die herkömmliche Annahme. Schaut man jedoch tiefer hinter das ein oder andere digitale Projekt bemerkt man recht schnell: ganz so eindeutig sind die Vorteile nicht. Zumindest nicht, wenn man nicht penibel auf ein gutes Projektmanagement achtet.

Wie wir wissen, hängt der Erfolg eines Projektes grundsätzlich und im Wesentlichen von den drei Indikatoren Time, Quality und Einhaltung der Kosten (also Budget) ab. In offline geführten Projekten ist daher ein sauberes Projektcontrolling nach diesen drei Indikatoren essenziell für den Erfolg. In digitalen Projekten ist dies selbstredend nicht anders. Nur, wie lässt sich ein Projekt bei remote zusammenarbeitenden Teams eigentlich am besten steuern? Gibt es nicht doch Unterschiede oder weitere Ergänzungen? Oder gar besondere Herausforderungen?

Vor allem in herausfordernden Zeiten der zu Teilen anonymen Projektzusammenarbeit liegt eine deutliche Zusatzherausforderung in der Kommunikation von Erfolgen/Engpässen sowie im kulturellen Zusammenhalt eines Projektes. An dieser Stelle setzt die Methode PMO+ an. Im herkömmlichen PMO laufen naturgemäß bereits alle Informationsfäden zusammen, sodass hier die beste Übersicht zum Projektstand aus strategischer, operativer sowie kultureller Perspektive vorherrscht. Informationen werden in der Regel gesammelt, aggregiert, aufbereitet und schließlich (vor allem für das Management) geteilt.

PMO+ geht über diese herkömmliche Leistung hinaus. Da es in digitalen Projekten oftmals zu größeren, komplexeren und schneller erforderlichen Leistungserbringungen kommen muss, haben

digitale Projektteams in der Regel einen erhöhten Support Bedarf. PMO+ setzt den Rahmen für Austausch, hält die Kommunikation von Projekterfolgen aufrecht, ist Schaltzentrale oder Infoplattform und Digitale Feuerwehr.

Durchführung

1. Schritt: Sie legen fest, welche Rolle PMO+ inhaltlich erfüllen muss. Neben den üblichen Tätigkeiten (Tracking, Controlling etc.) kommt es dabei maßgeblich auf die Definition des „+“ an. Das „+“ ist sozusagen das Sicherheitsnetz zur Deckung Ihrer potenziellen Risiken im Projekt.

Beispiel: Ihr Projektteam zur Erstellung einer neuen Website ist kompetent, leidet jedoch unter einem Ressourcenmangel, da das digitale Projekt neben dem Tagesgeschäft aufgesetzt wurde. In diesem Zuge ist es zumindest risikobehaftet, ob die inhaltliche Arbeit an Texten, Layouts und mehr immer im Rahmen der KPI Anforderungen zu Quality und Time geleistet werden kann. Sie identifizieren also bereits zu Beginn des Projektes, dass hier ein vermeintliches Realisierungsrisiko besteht, das gedeckt werden muss.

2. Schritt: PMO+ strukturiert für Sie im Rahmen des genannten Beispielprojektes Teileinheiten und setzt in teaminternen 1:1 Gesprächen zu Beginn mit Ihnen den operativen Teilprojektfahrplan auf. Seien Sie dafür so gründlich und granular wie nötig, in jedem Fall achten Sie jedoch darauf, dass der Granularisierungsgrad stets auf einem ähnlichen Fluglevel liegt.

Beispiel: Der Aufbau der Website besteht aus den Teilprojekten a) Text, Bild, CI; b) UI/UX Frontend; c) technische Umsetzung Backend; d) Prozesse; e) Migration Altinhalte

3. Schritt: PMO+ überführt die offenen operativen ToDos inkl. Verantwortlichkeiten und Timings im Rahmen jedes Teilprojektes in ein übersichtliches Board (z. B. Trello, Planner oder ein sonstiges Kanban Tool). Fortan fungiert PMO+ hier als Master des Boards, verschiebt und trackt Projektfortschritte und kommuniziert diese wiederkehrend (z. B. im Rahmen von Sprints) auch zu kulturellen Zwecken (Erfolge feiern) an das Team. Parallel setzt PMO+ einen Zeitstrukturplan auf, der Abhängigkeiten, zeitliche Längen und erforderliche Personentage visuell darstellt. Auch jener wird fortlaufend angepasst und zyklisch (in Ausschnitten) an das Projektteam kommuniziert.

4. Schritt: In einem Parallelprozess sucht PMO+ bereits nach potenziellen Lösungsansätzen für ebenfalls potenzielle (zuvor identifizierte) Realisierungsrisiken. Dies können sowohl weitere interne als auch externe Ressourcen sein, die im Bedarfsfall ohne Zeitverzug aktiviert werden können. Ferner kann auch PMO+ selbst als „Feuerwehr“ fungieren, sofern die inhaltlichen Kompetenzen hierfür vorliegen. PMO+ kommt damit neben der üblichen PMO Rolle, die Rolle eines effizienten Netzwerkmanagers zu, um den Anforderungen digitaler (agiler) Projekte gerecht zu werden. Werden weitere Ressourcen hinzugezogen, zeichnet sich PMO+ für das Onboarding und damit die schnelle Einsatzbereitschaft verantwortlich.

5. Schritt: PMO+ bedient sich im Projektverlauf geeigneter Tools, um über insbesondere auch die Rolle des „Kulturschaffenden“ auszufüllen. So kann PMO+ zum Beispiel auf ein Check-in-Moodboard zurückgreifen oder Scrum und Design Sprints orchestrieren und damit zum Erfolg des Gesamtprojektes wesentlich beitragen.

Transformationswirksamkeit

- Wirksam für Herausforderungen mit hoher Komplexität
- Wirksam für Herausforderungen mit mittlerer Komplexität
- Wirksam für alle Transformationen

Transformationsfähigkeit

- Fördert die Agilität eines Teams

Einsatzcharakteristik

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Durchführungszeit: eher hoch (> 1 Tag)
- Einsatzfrequenz: vornehmlich über im kompletten Projektzeitraum
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher hoch
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Teamgröße: Speziell für Großgruppen geeignet (>50 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher hoch (>1 Tag)

Nötiger Input, um mit der Methode arbeiten zu können

- Aktuelle Herausforderung, Leitfrage, Problem
- Beteiligte Personen mit Tätigkeiten und Aufgaben
- Durchlaufenes Projekt oder Projektphasen
- Umfeldbeobachtungen, Umfeldanalysen
- Ziele, Zielsystem, Kennzahlen

Erzeugt Output der Methode

- Bessere Projekteffizienz, bessere Teamperformance
- Erzeugt Planungen und Priorisierungen
- Erzeugt transformationsfähigere Organisationen
- Erzeugt mehr Hintergrundinformationen
- Erzeugt mehr Agilität im Team
- Erzeugt mehr Know-how-Zuwachs
- Erzeugt motiviertere und transformationsfähigere Teilnehmer
- Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback
- Macht Wirkzusammenhänge sichtbar

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- 04 – Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- 13 – Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- 15 – Stärkt das Vertrauen im Team
- 37 – Verkürzt zu lange Entscheidungsmeetings
- 38 – Verkürzt zu lange Meetingzeiten
- 40 – Verhindert Finanz- und Ressourcenfallen
- 42 – Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für Teams in einer Krisensituation
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für agile Teams

Quellen

Organisation – Kopfspringer GmbH, Düsseldorf, www.kopfspringer.com

Person – Nicolas Burkhardt, burkhardt@kopfspringer.com

Person – Jan Hermann, jan_hermann@gmx.net

Digital Supplier Enablement – Check-up



EinSatzBeschreibung

Anbindung von Lieferanten an die internen Systeme zur Optimierung der „externen“ Zusammenarbeit.

Transformation-Index

P1 Leading	P2 Organizing	P3 Connecting	P4 Growing	P5 Talking	P6 Scanning	P7 Exploiting	P8 Exploring	P9 Earning	P10 Scaling
	x	x							

Beschreibung

Ein wichtiges Element der digitalen Transformation ist die Einbindung der nötigen Business Partner. Hier ist der Lieferant im Vordergrund. Die Methode soll aufzeigen, wie Lieferanten dazu befähigt werden, sich an die eigenen Systeme anzudocken und die relevanten Informationen zu liefern. Dabei geht es nicht nur um klassische Informationen, wie Adresse, Kontodaten oder Firmierung. Es geht mittlerweile um ganzheitliche Kollaboration. Das heißt es werden Informationen über Entwicklungen, Innovationen, Qualitäten, Kapazitäten und Risiken ausgetauscht. Diese Aufgabe wird mehr und mehr Bestandteil des Einkaufs und erhebt das Digital Supplier Enablement zu einem elementaren Bestandteil der digitalen Transformation.

Grundsätzlich lässt sich das der systematische und methodische Prozess des digitalen Supplier Enablement wie folgt zusammenfassen:

- Sammlung von Dokumenten und Daten
- Qualifizierung, Freigabe und vertragliche Anbindung
- Austausch von transaktionalen Daten (Bestellungen, Rechnungen, etc.)
- Katalogdaten zu den Artikeln, Kapazitäten, Lagerbestände, etc.)

Die **Vorteile** der digitalen Lieferantenanbindung lässt sich in sechs Dimensionen beschreiben:

1. Organisatorische Verbesserungen
 - Konsequenter, effizienter und klar zugeordneter Prozess mit den involvierten Funktionen (Finance, Einkauf, Supply Chain, etc.)
 - Daten sind in Echtzeit verfügbar
 - Reduktion von manuellen und ineffizienten Tätigkeiten

2. Effizienteres Supplier Relationship Management (Referenz zur weiteren Methode)
 - Offene, klare und kontinuierliche Kommunikation
 - Vollständige Datentransparenz in beide Richtungen
 - Ausweitung des Austausch bei Vertiefungen der strategischen Partnerschaften
3. Reduktion des Maverick Buying
 - Durch die systematische Anbindung und Freigabe der Lieferanten und Transaktionen wird Maverick Buying (Einkaufsaktivitäten, die am Einkäufer vorbei gemacht werden) verhindert
 - Der Einkauf wird bereits in einer frühen Anbahnung eingebunden
 - Durch die Anbindung wird sichergestellt, dass sich an laufende Verträge und Kataloge gehalten wird
4. Electronic Data Exchange mit den Lieferanten
 - Informationen werden ohne manuelle Schnittstelle verbessert und eingebunden
 - Transaktionale Daten werden über die Schnittstelle versendet oder erhalten
5. Freigaben durch das System
 - Sämtliche FreigabeprozEDUREN und Verantwortliche können systematisch eingeholt und eingehalten werden
 - Freigabestati können jederzeit geprüft, dokumentiert und verändert werden
6. Erhöhte Compliance
 - Sämtliche Richtlinien in Form von Freigaben und Unterschriften lassen sich abbilden und einhalten

Die praktische Umsetzung ist häufig nicht einfach, da sich Schnittstellen und notwendige Informationen häufig ändern. Auch die schiere Anzahl der Lieferanten reduziert die Komplexität dieser Aufgabe nicht. Dennoch liegen die Vorteile für ein methodisches Digital Supplier Enablement auf der Hand.

Durchführung

Wichtig für das Supplier Enablement ist ein klarer Prozess, um die Komplexität in den Griff zu bekommen und Stück für Stück die Anforderungen auf die gesamte Lieferantenbasis auszurollen. Die Methode wird dabei in vier Schritte aufgeteilt.

Schritt 1: Vorbereitung und Set-up des Supplier Enablements

- Definition des Supplier Enablement Prozess: Dabei wird festgelegt, wer welche Schritte übernimmt.
- Festlegung der Anforderungen, Erwartungen und Ausnahmen: Definition der notwendigen Informationen. Festlegung von Ausnahmen, wie bspw. Bestimmter Einkaufsvolumen oder Unternehmensgrößen.
- Etablierung der Evaluierungs- und Freigabe-Parameter: Festlegung der notwendigen Freigaben und Parameter für die Qualität und Vollständigkeit der Daten und Prozesse.

Schritt 2: Lieferantenevaluierung und Daten Review

- Zusammenstellung und Organisation der Lieferanten und Einkaufsvolumen.
- Identifikation und Kategorisierung der Lieferanten anhand der Parameter: Festlegung, welche Lieferanten, wie wichtig für den Fortschritt für das Supplier Enablement ist (Priorisierung).
- Durchführung des Kommunikations- und Trainingskonzept: Lieferanten und Einkäufer sind gleichermaßen zu schulen und zu informieren, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Schritt 3: Überwachung, Überprüfung und Bewertung

- Initialisierung der Überwachung: Implementierung eines Statuskonzepts zur Feststellung, ob sämtliche Prozesse und Informationen vorhanden sind bzw. wo Inkonsistenzen oder Fehler entstanden sind. Ohne einen klaren systematischen Ansatz ist bei der Vielzahl an Informationen eine Fehlerbehebung aussichtslos.
- Aufbau eines kontinuierlichen Reportings und Dashboards.

Schritt 4: Kontinuierliche Prozessverbesserung

- Identifizierung von Automatisierungsverbesserungen: Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von Lieferanten und Informationen ist es durchaus sinnvoll, die Prozeduren für bestimmte Cluster anzupassen bzw. zu optimieren.
- Einsatz von RPAs (siehe dieses Buch): Robotic Process Automation wird für häufige manuelle Schritte eingesetzt, um eine weitere Automatisierung und Effizienz zu gewährleisten.
- Update des Supplier Enablement Prozess aus Schritt 1.

Praxisschlaglicht

Das Supplier Enablement ist eine häufig unterschätzte Aufgabe, die bei einer digitalen Transformation vernachlässigt wird. Es ist daher sinnvoll diesen Prozess so früh wie möglich aufzusetzen.

Transformationswirksamkeit

- Wirksam für Herausforderungen mit hoher Komplexität
- Wirksam für Prozesstransformationen

Transformationsfähigkeit

- Fördert die allgemeine Transformationsfähigkeit des Teams

Einsatzcharakteristik

- Austauschfokus: vornehmlich mit externen Personen
- Durchführungszeit: eher hoch (> 1 Tag)
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher hoch
- Komplexität für die Teilnehmer: eher hoch
- Teamgröße: Mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher hoch (>1 Tag)

Nötiger Input, um mit der Methode arbeiten zu können)

- Aktuelle Herausforderung, Leitfrage, Problem
- Beteiligte Personen mit Tätigkeiten und Aufgaben

Erzeugter Output der Methode

- Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema
- Erzeugt transformationsfähigere Organisationen
- Erzeugt mehr Know-how-Zuwachs

Hinderniseffekte, auf die die Methode positiv wirkt

- 04 – Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- 13 – Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- 21 – Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- 25 – Schwächt multidisziplinäre Reibungsverluste
- 36 – Schafft schnell Klarheit und beschleunigt Erkenntnisgewinn
- 40 – Verhindert Finanz- und Ressourcenfallen
- 41 – Verringert zu große Komplexitäten
- 42 – Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für Teams mit einem starkem Auftragsmandat
- für die Arbeit mit digitalen Kollaborationsboards

Quellen

Person – Jan Herrmann, jan_herrmann@gmx.net

Digitale Beerdigung



EinSatzBeschreibung

Methode, um aus gescheiterten Projekten die beste Lessons-Learned-Erfahrung herauszuholen.

Transformation-Index

P1 Leading	P2 Organizing	P3 Connecting	P4 Growing	P5 Talking	P6 Scanning	P7 Exploiting	P8 Exploring	P9 Earning	P10 Scaling
x				x					

Beschreibung

Im Zuge der Digitalisierung haben sich ursprüngliche Diffusionsmodelle von Innovationen, Produkten und Geschäftsmodellen maßgeblich verändert. Klassische Marktgänge entlang einer zyklisch relativ langgezogenen Gaußschen Normalverteilung (vom Innovator, über den Early Adopter, die frühe und späte Mehrheit bis hin zum Nachzügler) sind deutlich verkürzt. Aber nicht nur das. Durch exponentielle Skalierung, weiter angefeuert über Mechanismen digitaler Plattformen und digitale Vernetzung, sind Marktgänge inzwischen in der Regel wesentlich dramatischer. Dramatisch meint dabei schnellere Markteintritte, steilere Erfolgskurven und drastischere Trend-Enden. Kurzum: ohne schnelles Reagieren und schnelle Entscheidungsfähigkeit innerhalb von Organisationen, ob man bei einer Entwicklung dabei sein möchte oder nicht, ist der Konkurrenzkampf bereits verloren.

Im Umkehrschluss bedeutet dies gleichzeitig auch das schnelle und frühzeitige Absteigen von Projekten, Produkten oder Geschäftsmodellen, sobald erkannt wird, dass man a) auf das falsche Pferd gesetzt hat oder b) das Pferd bereits lahmt.

Um kulturell negative Auswirkungen von sich häufenden Beerdigungen von Projekten zu vermeiden, bietet es sich an, solchen Projekten eine gewisse Wertschätzung entgegenzubringen und sie im exploitativen Sinne zumindest bezüglich Lerneffekte ausgiebig zu reflektieren. Eine zu diesem Zwecke entwickelte Methode, die bereits in der analogen Welt bedeutende Relevanz hatte, ist die Methode der (Ideen-)Beerdigung.

Hierbei geht es primär um ein aktives Wissensmanagement sowie die Motivation im Team. Auf Seiten des Idea Owners, der seine Idee ggf. noch vor dem Markterfolg wieder aufgeben muss, stehen Wertschätzung und Lernerfolg im Vordergrund. Die Methode

„Digitale Beerdigung“ ist in vielen agilen Projekten kultureller Bestandteil der Projektentwicklung; gerade dort, wo in kurzer Zeit viele Impulse getestet, an den Markt gebracht und wieder verworfen werden (müssen).

Durchführung

1. Schritt: Kanban Board Erweiterung

Richten Sie in einem ersten Schritt einen weiteren Bucket ganz rechts in Ihrem digitalen Kanban Tool (z.B. Planner oder Trello) ein. Benennen Sie den Bucket anschließend mit Graveyard oder Friedhof.

2. Schritt: KPI Set für Beerdigung festlegen

Erstellen Sie im Vorfeld allgemeingültige KPIs, an denen Sie klar ablesen können, wann Sie bei einer Idee, einem Produkt, einem Geschäftsmodell oder einer Innovation den sprichwörtlichen Stecker ziehen. Gerade wenn Sie im Vorfeld festlegen, wann es nicht mehr weitergehen soll, fällt der Abschied zur rechten Zeit nur noch halb so schwer und Sie können sich auf das Wertschätzen und Huldigen konzentrieren.

3. Schritt: Beerdigung durchführen

Für die Durchführung einer „Beerdigung“ fertigt der Idea Owner eine kurze Bestattungsrede an, ganz wie bei einer echten Anzeige mit Blick auf ein fachliches und persönliches Resümee.

Dabei kann die Rede die Idee, das Produkt oder das Geschäftsmodell durchaus als Person darstellen, sodass eine Auseinandersetzung leichter fällt. Nachdem die Rede erstellt wurde, wird sie im nächsten Teammeeting (z.B. im Sprint Retrospektive in Scrum-Projekten) zu (virtuellem) Kaffee und Kuchen vorgelesen. Dabei kann durchaus etwas theatralisches Geschick an den Tag gelegt werden, um den Gesamtprozess mit Humor zu garnieren. Wertgeschätzt werden im Rahmen der Rede alle spezifischen Learnings, die der Idea Owner, aber auch das Team gemacht haben.

Im Rahmen eines gescheiterten Plattform-Geschäftsmodells könnte der Text zum Beispiel wie folgt klingen:

„Wir haben von Dir sehr viel gelernt. Über die Zeit mit Dir mussten wir feststellen, dass es nicht einfach war, Dich mit Menschen zu verbinden. Dich wollte niemand besuchen und das selbst, als wir Dich modisch aufgepeppt haben. Wir haben von Dir gelernt, dass Menschen immer noch auf Inhalt und nicht nur auf Aufmachung achten. Du bleibst in unserem Herzen, auch wenn Du es eigentlich nicht wert warst. Danke trotzdem.“

Nach dem Verlesen wird die Idee dann tatsächlich beerdigt und der Text als Word-Datei an die entsprechende (Trello)Karte geheftet. Die Karte fungiert fortan als Grabstein und darf durchaus auch später noch einmal besucht werden. RIP.

Über die Zeit sammeln sich mit dieser Methode viele Impulse, deren Mehrwerte weiterhin sichtbar und transparent bleiben. Die (digitale) Beerdigung ist damit ein sehr sinnvolles Kulturtool.

Transformationswirksamkeit

- Wirksam für Herausforderungen mit niedriger Komplexität
- Wirksam für alle Transformationen