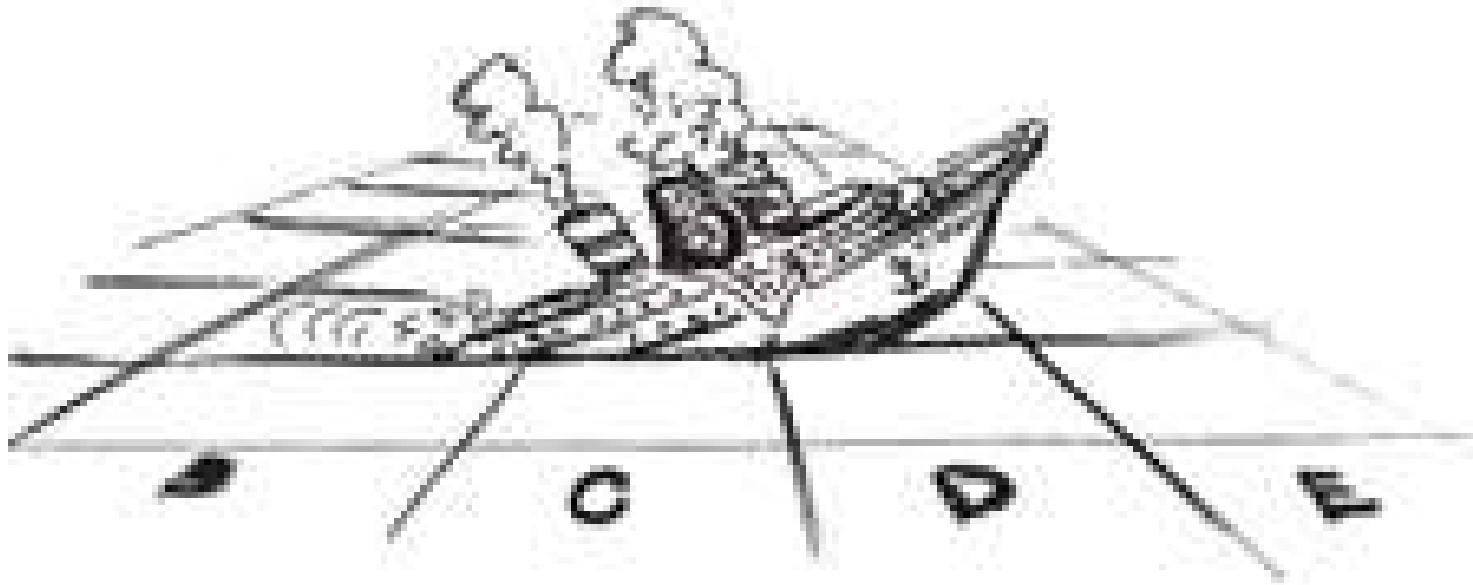




Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Digitale Transformation: Digitale Strategie und Digitale Skills

Agiles Vorgehen beim Schiffe versenken erleben



1. Versteckt eure Schiffe auf dem Spielfeld (vertikal/horizontal)
2. Team A: 15 Züge ohne Feedback in 2 Minuten
3. Status Update: Wie viele hat Team A versenkt?
4. Team B: 15 Züge, nach jedem Zug ein Feedback

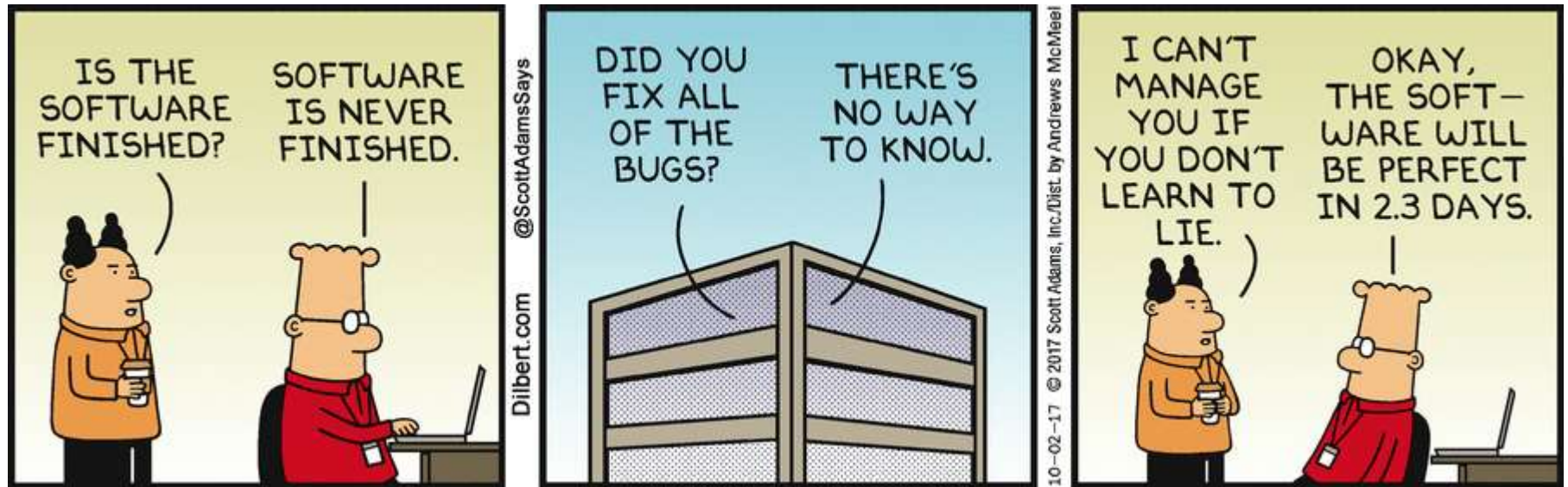
Ergebnisse von heute

- Eine Strategie für die digitale Transformation in der eigenen Organisation
- Eine Lernstrategie zum Umgang mit der digitalen Transformation

Eine Strategie für die digitale Transformation in der eigenen Organisation



Was ist der Nutzen einer Strategie in einer dynamischen Welt?



Gruppe 1: Pro-Strategie

- Entwicklung von Argumenten, warum es auch in einer VUCA-Welt eine Strategie braucht

Gruppe 2: Anti-Strategie

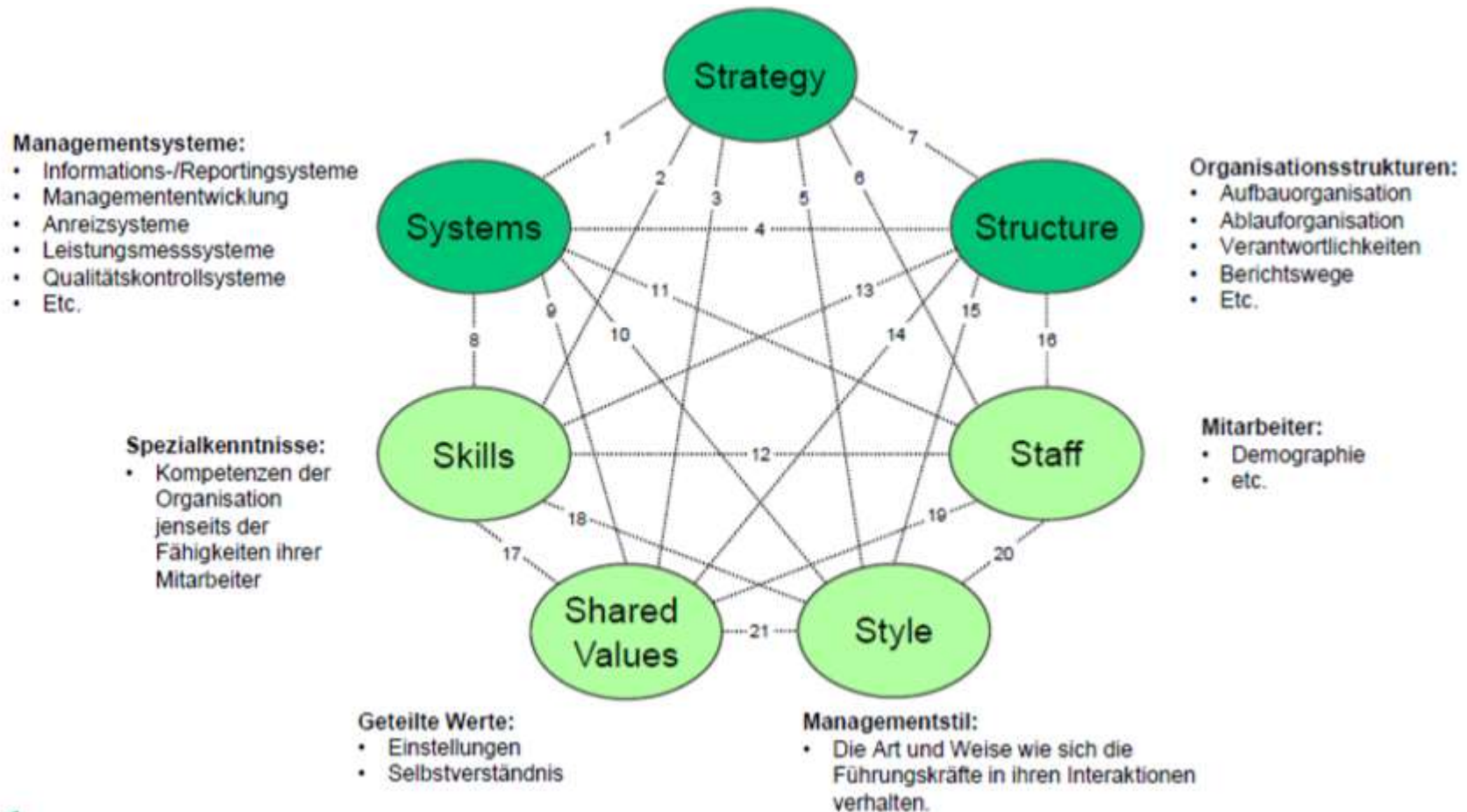
- Entwicklung von Argumenten, warum es in einer VUCA-Welt keine Strategie mehr braucht

Was sind die Erfolgsfaktoren einer guten Strategie für die digitale Transformation?



Handlungsfelder für eine Strategie zur digitalen Transformation

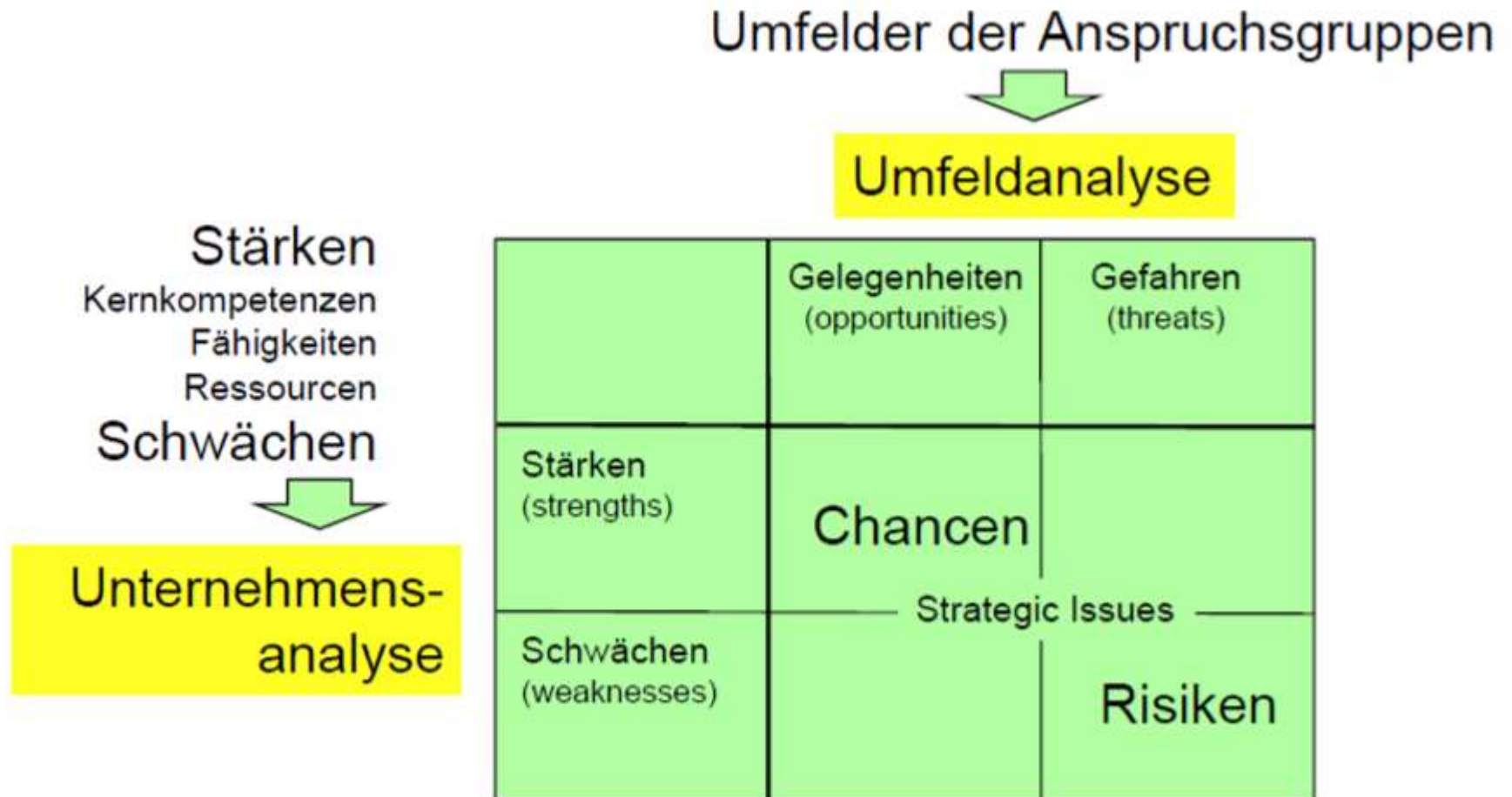
Klassisches Strategiemodell (1): 7-S



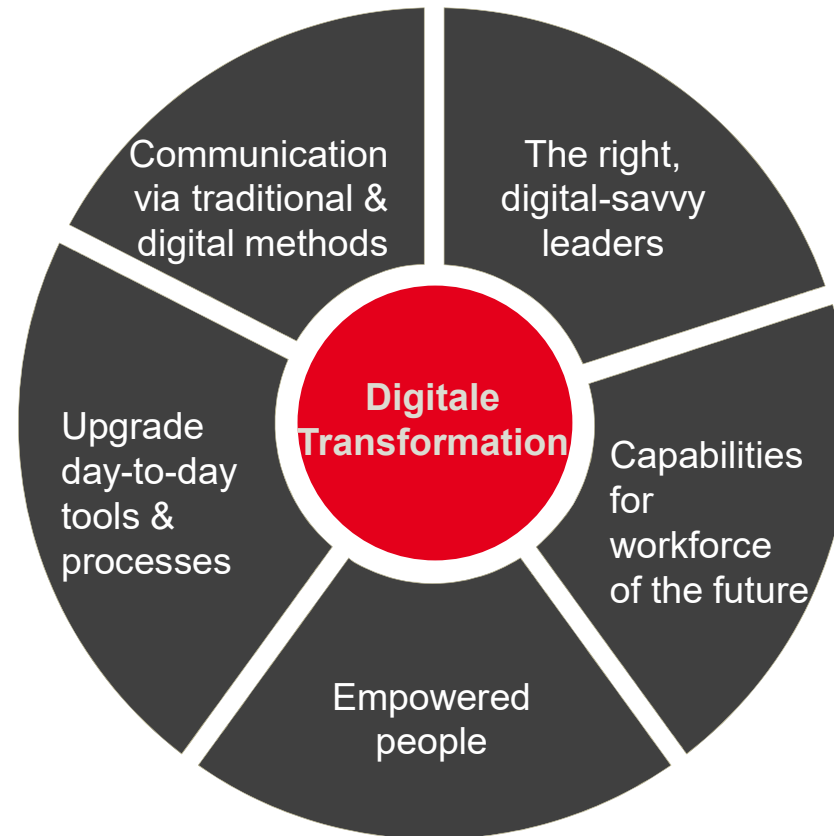
Klassisches Strategiemodell (2): VRIO

(1) Value: Does a resource enable a firm to exploit an environmental opportunity, and/or neutralize an environmental threat?	(2) Rarity: Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?	(3) Imitability: Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?	(4) Organization Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources?	Wettbewerbs-Effekt:
nein				Nachteil
ja	nein			Parität
ja	ja	nein		Temporärer Vorteil
ja	ja	ja	nein	Inkrementeller Vorteil
ja	ja	ja	ja	Nachhaltiger Vorteil

Klassisches Strategiemodell (3): SWOT

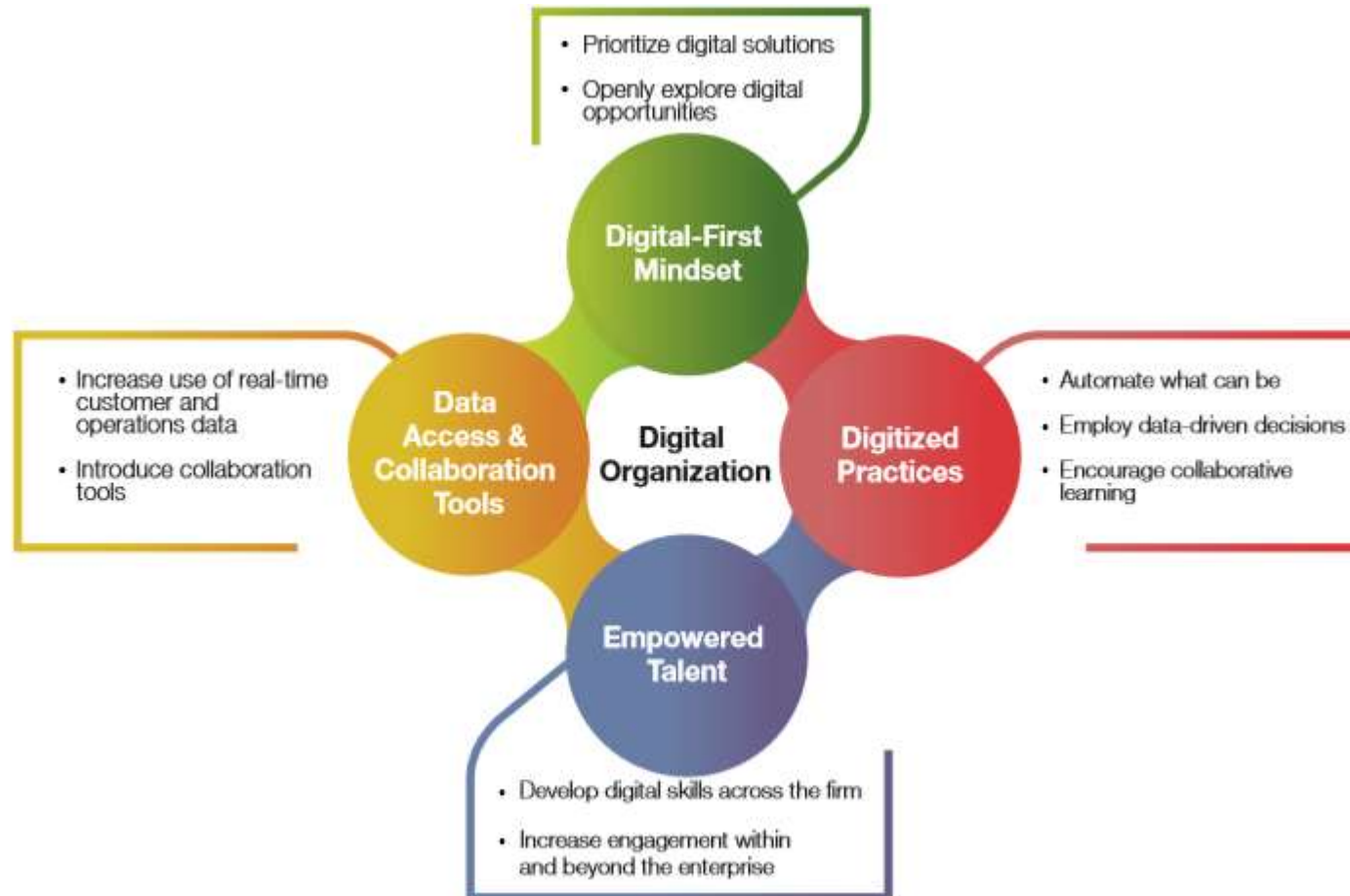


Handlungsfelder zur digitalen Transformation (1)



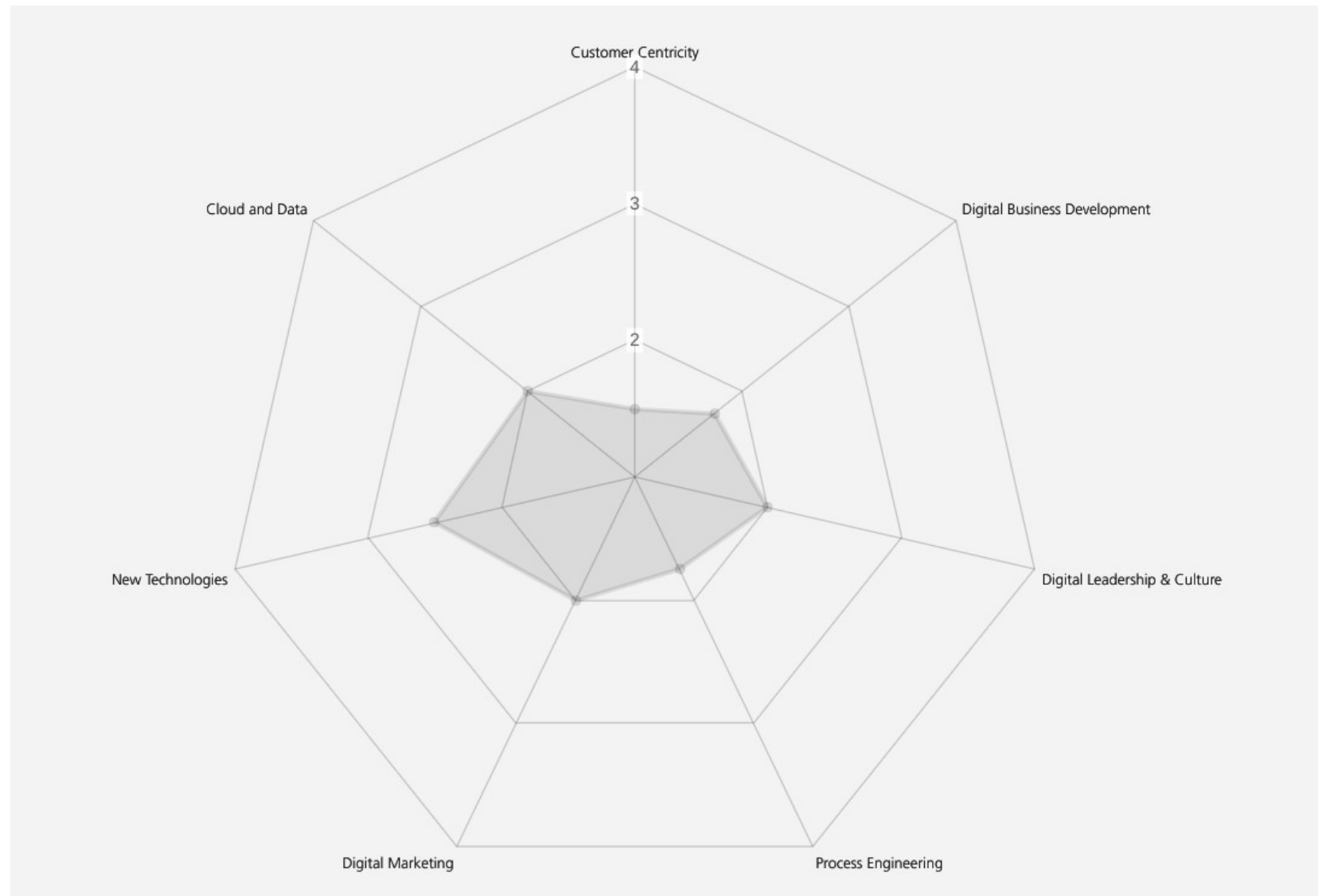
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations?cid=eml-app#0>

Handlungsfelder zur digitalen Transformation (2)



Source: Adapted from Soule, D., Puram, A., Westerman, G. and Bonnet, D. "Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity" (September, 2015), Working Paper, available at <http://ssrn.com/abstract=2697688>.

Handlungsfelder zur digitalen Transformation (3)



Strategie für das eigene Unternehmen entwickeln

Aufgabenstellung

- ▶ **Zielsetzung:** Bis zum Mittagessen haben alle eine Strategie zur digitalen Transformation für das eigene Unternehmen skizziert
- ▶ **Ablauf:**
 - ▶ Bilden von Tandem
 - ▶ Im Tandem wird gemeinsam besprochen, wie man sich gegenseitig bei der Erstellung unterstützen möchte
 - ▶ Präsentation und Diskussion der Erkenntnisse

Übung zum Einstieg

- Schreibt drei Dinge auf, die ihr am Vormittag gelernt habt
- Sucht min. 1 Person, die 1 Learning gleich hat

Eine Entwicklungsstrategie entwickeln, damit die Digitale Strategie umgesetzt werden kann

Welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht?

Welche Kompetenzen beurteilen Sie relevant für die Zukunft?



Automatisierung und künstliche Intelligenz übernehmen immer mehr “menschliche” Aufgaben

20-30%

der Job werden in den
nächsten 5-10 Jahren
überflüssig

PwC

Deutsche Bank CEO
schätzt, dass über

48,000

seiner
Mitarbeitenden von einem
Roboter ersetzt werden
Harvard Business Review

Bis 2025 werden

Roboter ca. **40-75
millionen**

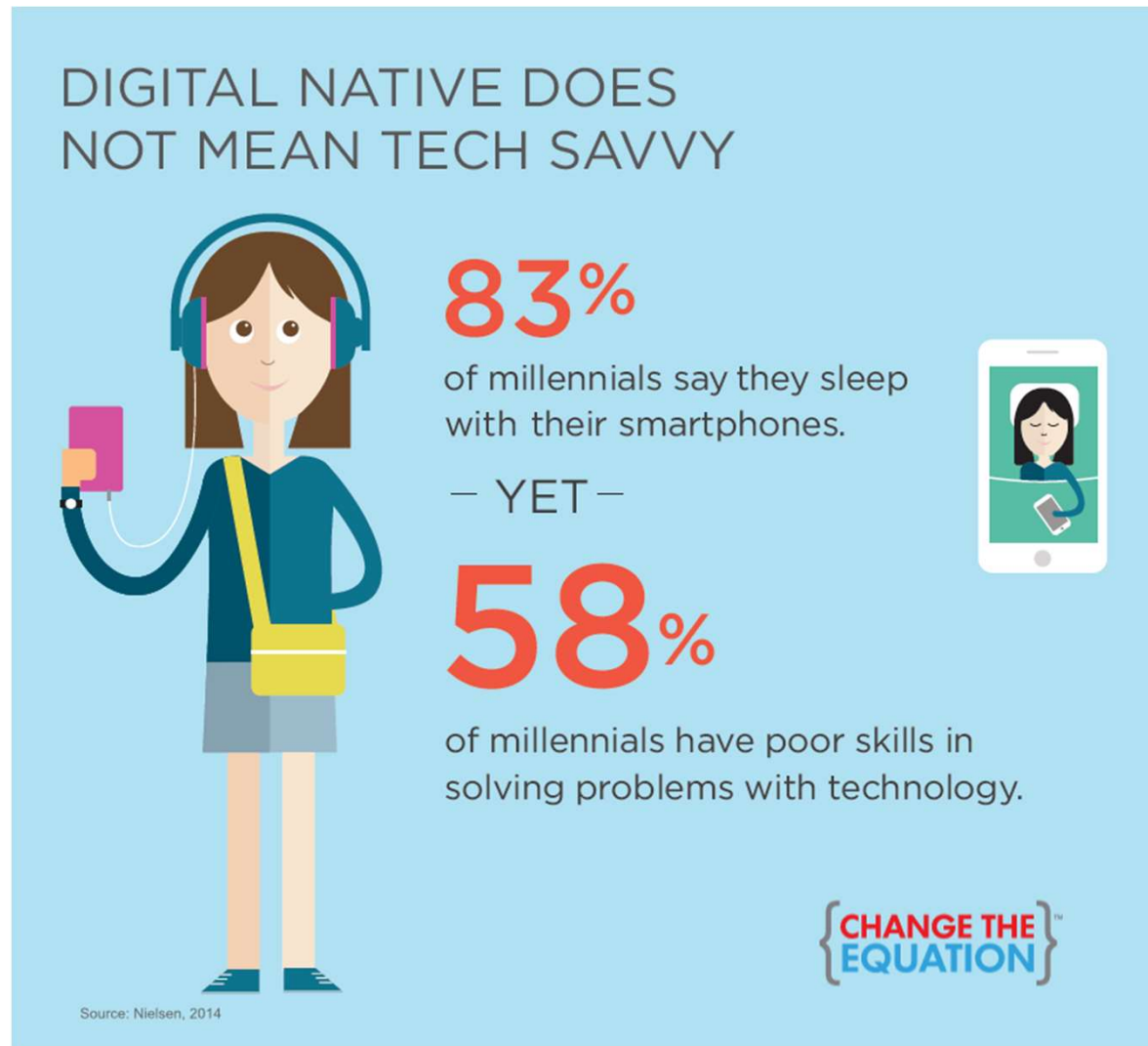
Jobs weltweit
gefährden
McKinsey

Bis 2030 werden ca.,

**75-375
millionen**

Mitarbeitende ihre
Funktion wechseln
müssen
McKinsey

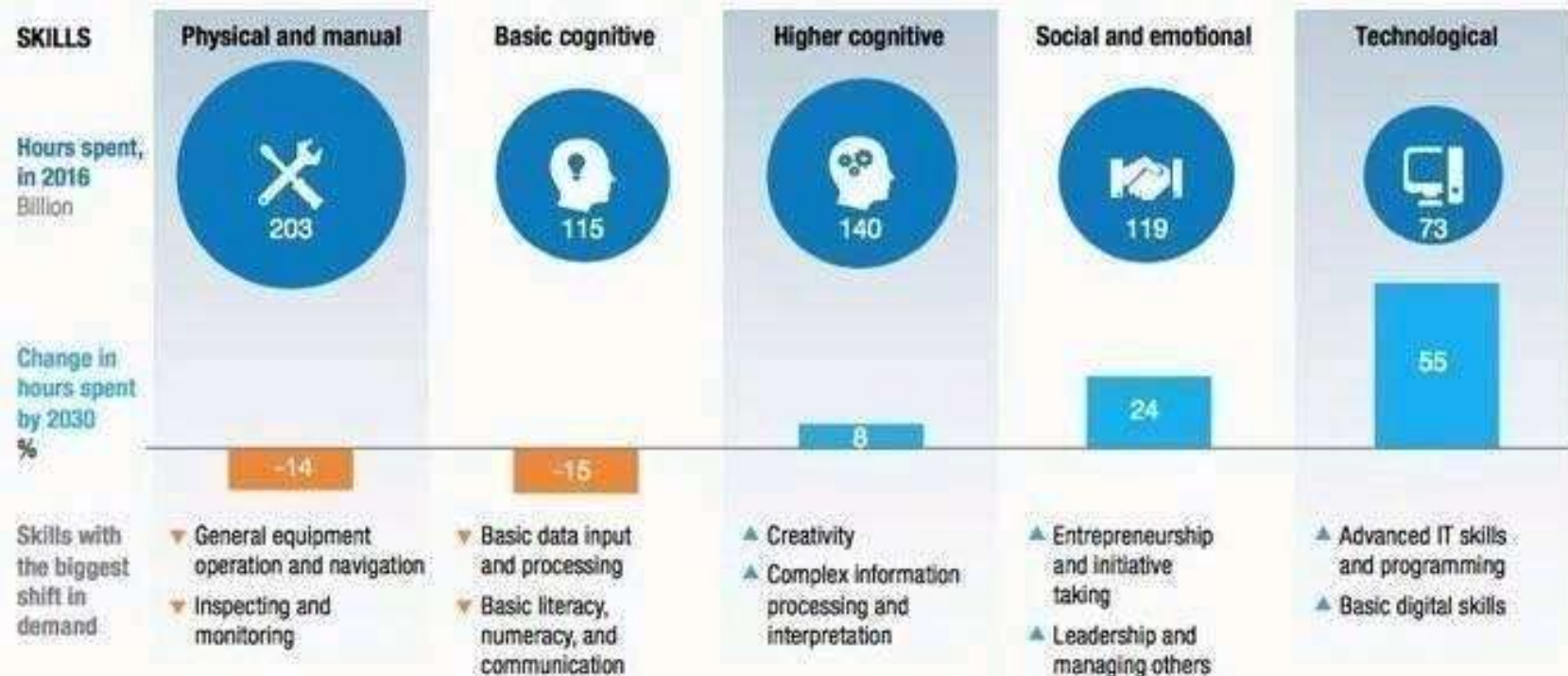
“Digital Natives” werden zunehmend die Mehrheit der Arbeitnehmenden darstellen



In Zukunft werden andere Kompetenzen gefragt sein

Automation and AI will change the skills needed in the workforce

Total is for United States and 14 Western European countries



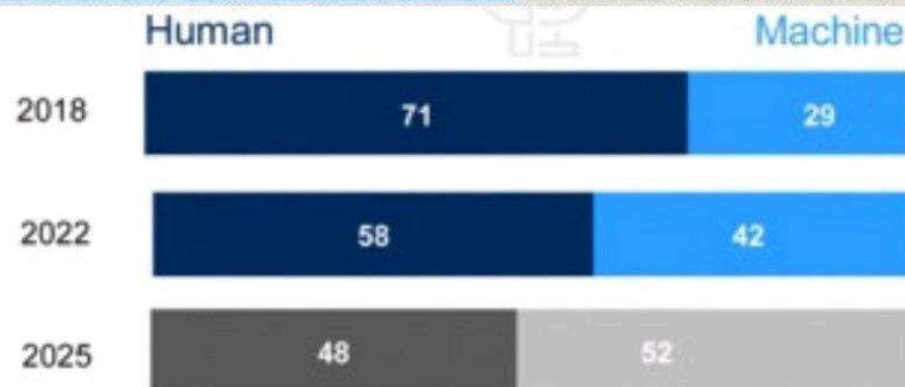
2022 Skills Outlook

Growing

- 1 Analytical thinking and innovation
- 2 Active learning and learning strategies
- 3 Creativity, originality and initiative
- 4 Technology design and programming
- 5 Critical thinking and analysis
- 6 Complex problem-solving
- 7 Leadership and social influence
- 8 Emotional intelligence
- 9 Reasoning, problem-solving and ideation
- 10 Systems analysis and evaluation

Declining

- 1 Manual dexterity, endurance and precision
- 2 Memory, verbal, auditory and spatial abilities
- 3 Management of financial, material resources
- 4 Technology installation and maintenance
- 5 Reading, writing, math and active listening
- 6 Management of personnel
- 7 Quality control and safety awareness
- 8 Coordination and time management
- 9 Visual, auditory and speech abilities
- 10 Technology use, monitoring and control








Agilität benötigt die richtigen Mindsets und Kompetenzen



Krapf (2018). <https://joel-krapf.com/2018/03/12/digitale-fitness-welche-mindsets-und-kompetenzen-machen-erfolgreich-in-einer-digitalen-welt/>

Welche individuellen Strategien gibt es im Umgang mit der digitalen Transformation?

STEP UP ("Guide to the Future")	STEP FORWARD ("Build the Steps")	STEP IN ("Do It Better")	STEP ASIDE ("Be Creative")	STEP NARROW ("Be Focused")
				
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung als Teil der laufenden Innovations- und Strategiestrangungen • Entscheidungsgrundlagen für den Einsatz digitaler Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative, digitale Lösungen für den eigenen Verantwortungsbereich entwickeln • Fokus auf die Entwicklung der nächsten IT-Generation 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektive Nutzung und Weiterentwicklung von IT-Lösungen • Fokus auf die gegenseitige Unterstützung (Mensch / IT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung zur Entlastung im täglichen Arbeitsleben • Fokus auf Aufgaben und Fähigkeiten, bei denen Menschen Technologien überlegen sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung als wichtiges Werkzeug, um im Fachgebiet auf dem neuesten Stand zu bleiben • Fokus auf tiefgehendes Expertenwissen
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf das "Big Picture" und den Wandel • Passung mit den organisatorischen Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundierte Kenntnisse über die Anwendungen und Einsatzfelder • Aufbau von Handlungskompetenzen für die (Weiter-) Entwicklung von digitalen Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungskompetenzen im Hinblick auf die Potenziale, die Grenzen und den Einsatz von neuen Technologien • Einsatz menschlicher Interpretationsfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungskompetenzen für die effektive und effiziente Nutzung von digitalen Lösungen • Stärkung von kreativen Design- und Sozialkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Lösungen zur Sicherung der eigenen Fachkompetenz • Vernetzungsstrategien mit anderen Experten und ihrem Wissen

Sabine Seufert, Josef Guggemos, Christoph Meier und Kai H. Helfritz, Institut für Wirtschaftspädagogik/ scil an der Universität St. Gallen und Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Oktober 2018

Wie werden Kompetenzen in einem Unternehmen entwickelt?

Wie fördern Sie Kompetenzentwicklung in Ihrem Unternehmen?



Förderung der Fachkarriere in Unternehmen zur Steigerung der Agilität

	Dimensionen Fachkarriere	Zur berücksichtigende Elemente
1	Aus- / Weiterbildungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildungsbudget mit Strategie verlinken ▪ Aufbau und Kuration eines strategieorientierten Lernportfolios anstelle eines starren und allgemeingehaltenen LMS ▪ Förderung eines effizienten Wissensmanagement
2	Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Erfahrungen ermöglichen (Stages, Temporäre Stellenwechsel, Projektpools etc.) ▪ (Fach-)Talente spezifisch fördern (Förderprogramme, Talent-Pool) ▪ Herausforderungen in Abstimmung mit Kompetenzen erhöhen (bspw. Stretch Assignments, Verantwortungsübergabe etc.)
3	Lernkultur und selbstgesteuerte Entwicklung fördern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von explorativen bzw. reflexiven Arbeitsmethoden (Design Thinking, Scrum etc.) ▪ Unterstützung und Beratung zur Stärkung des selbstorganisierten Lernens (bspw. Coaching, Teamworkshops etc.) ▪ Lern- und Austauschplattformen unterstützen (Lunch & Learn, Communities of Practices etc.)
4	Attraktivität einer Fachkarriere erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlohnung von Führungs- und Fachkader angleichen ▪ Privilegien von Führungs- und Fachkader angleichen (Informationsvorsprung, Konferenzen etc.) ▪ Hierarchien abbauen und trotzdem innerhalb einer Fachkarriere auch «Aufstiegs-/ Entwicklungsmöglichkeiten» sicherstellen
5	Orientierungsgrundlage für Entwicklung bieten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukunftsprofile und deren Kompetenzanforderungen erstellen ▪ Entwicklungspfade bzw. -möglichkeiten zur Unterstützung der Selbstentwicklung skizzieren und prominent aufzeigen ▪ Regelmässig Tipps & Tricks zur Selbstentwicklung anbieten



Wie werden Mindsets & Kompetenzen entwickelt?





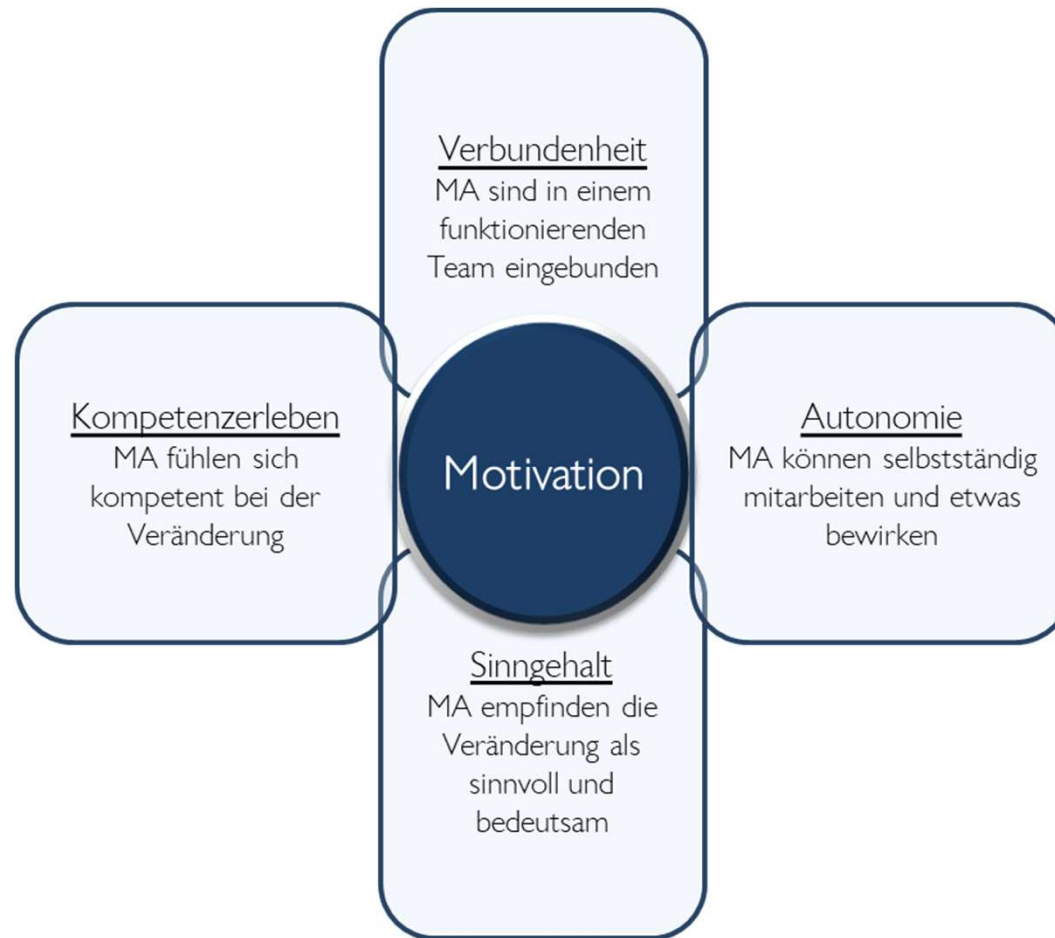
Wie können Mindsets verändert werden?

Mindsets können nicht geändert werden wie der Teppich im Eingangsbereich. Einstellungen und Verhalten sind ein Produkt des Systems. Wer Mindsets verändern will, muss das System verändern.

Peter Senge



Aufbau von Mindsets & Kompetenzen basiert auf der Motivation zur Entwicklung



Veränderung durch Storytelling

SO GUT WIE JEDER UNTERNEHMER
WEISS WOHL ZIEMLICH GENAU,
WAS ER SO MACHT.
HIER GEHT ES UM PRODUKTE
ODER DIENSTLEISTUNGEN.



MANCHE KÖNNEN AUCH GANZ
GUT BESCHREIBEN, WIE SIE DAS
TUN, ALSO WIE SIE ARBEITEN.
HIER GEHT ES DARUM, WAS
EIN UNTERNEHMEN BESONDERS
MACHT UND VON SEINEN
MITBEWERBERN UNTERSCHIEDET.

NUR GANZ, GANZ WENIGE
WISSEN, WARUM SIE TUN, WAS SIE
TUN. (GELD ZU VERDIENEN IST
ÜBRIGENS NICHT DER GRUND.
DAS IST LEDIGLICH EIN RESULTAT.)
HIER GEHT ES UM SINN, UM WERTE,
UM ÜBERZEUGUNGEN.
ES GEHT UM DEN GRUND, WARUM
EIN UNTERNEHMEN EXISTIERT.

NACH SIMON SINEK



Ansätze zur Veränderung von Mindsets in Organisationen

Ansätze, um Mindsets und Werte in die Organisation zu bringen



Mindsets & Werte spielerisch erleben und reflektieren

Es gibt viele Spiele, um die Vorteile der digitalen Mindsets zu erleben und so in die Alltagsarbeit zu transferieren. Dies ist viel wirkungsvoller, als diese in einem Vortrag anzupreisen. Sei es ein «Schiffe versenken» mit Spezialregeln, ein «agiles Fussball» oder «Ubongo». Alles tolle Spiele, um die Kraft des digitalen Mindsets erleben zu lassen. Auch die Diskussion von «Entscheidungsdilemmas» habe ich in Gruppendiskussionen als sehr wirkungsvoll erlebt.



Mindsets & Werte in Leitungsgremien oder Teams reflektieren und als Entscheidungsbasis verwenden

Es bringt nichts, wenn Werte kognitiv auswendig gelernt werden, aber das Alltagsverhalten nicht beeinflussen. Eine effektive Methode ist es deshalb, wenn Leitungsgremien oder Teams die definierten Werte als Grundlage verwenden. Dadurch werden nicht nur Entscheidungen gefällt, die mit den intendierten Werten konsistent sind. Vielmehr werden diese Grundsätze auch verinnerlicht.



Einführung von Methoden, Praktiken oder Prozesse, welche die gewünschten Mindsets & Werte fördern

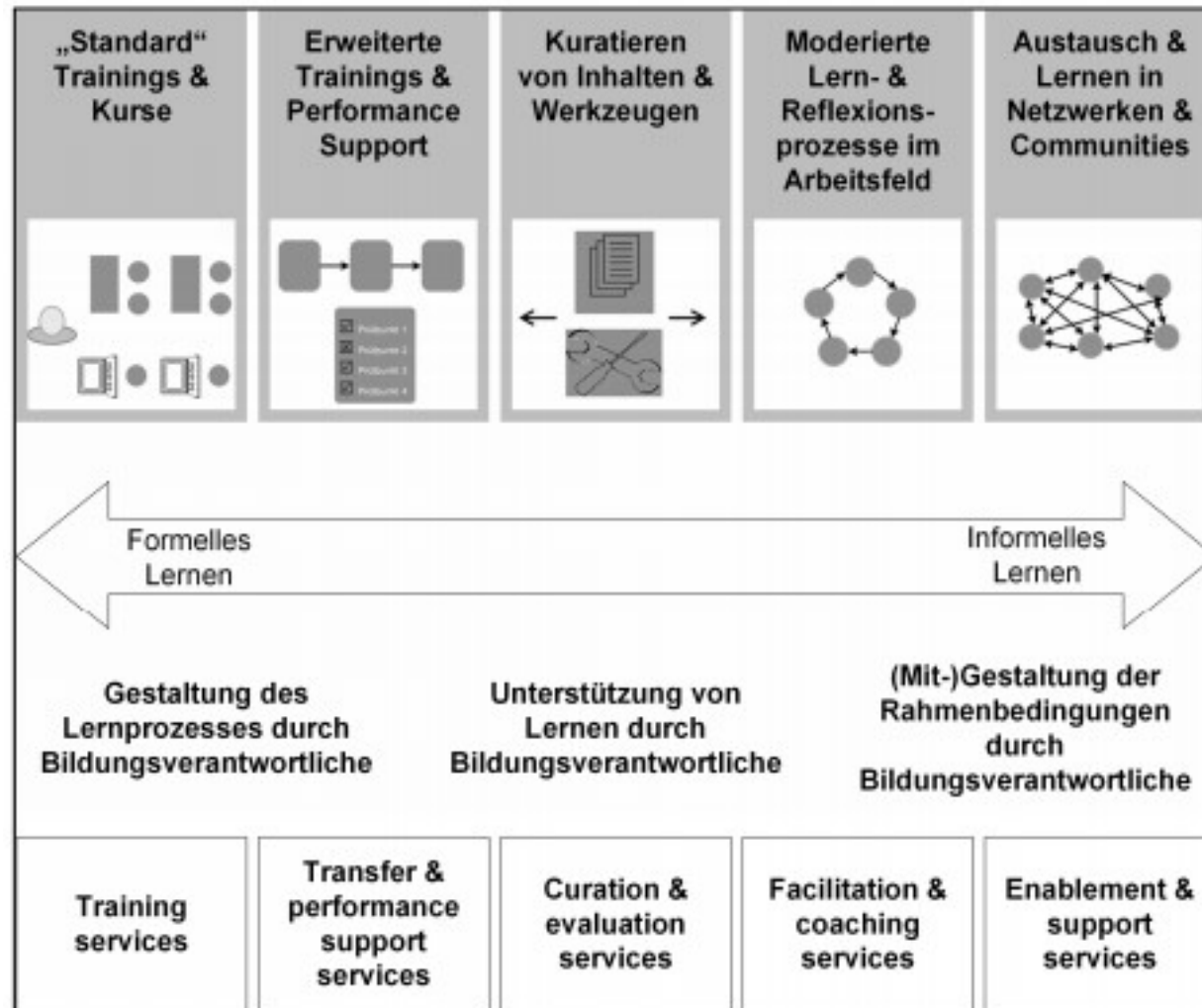
Bei agilen Methoden wird oft gesagt, dass das Mindset wichtiger ist als die Methode (bspw. Scrum oder Design Thinking). Dies ist richtig, doch für die Entwicklung des entsprechenden Mindsets macht es trotzdem Sinn, wenn mit der Einführung der Methode begonnen wird. Menschen müssen den Vorteil eines bestimmten Mindsets zuerst erleben, bevor sie es übernehmen können. Es ist deshalb wirkungsvoller, wenn zuerst mit konkreten Praktiken begonnen wird und so die dahinterliegenden Prinzipien erlebt werden.

Die Entwicklung von Kompetenzen findet nicht (nur) in Seminaren statt



Source: Charles Jennings, former CLO of Reuters

Die Entwicklung von Kompetenzen findet nicht (nur) in Seminaren statt



Durch Reflexion und Experimentieren entstehen aus Erfahrung Erkenntnisse

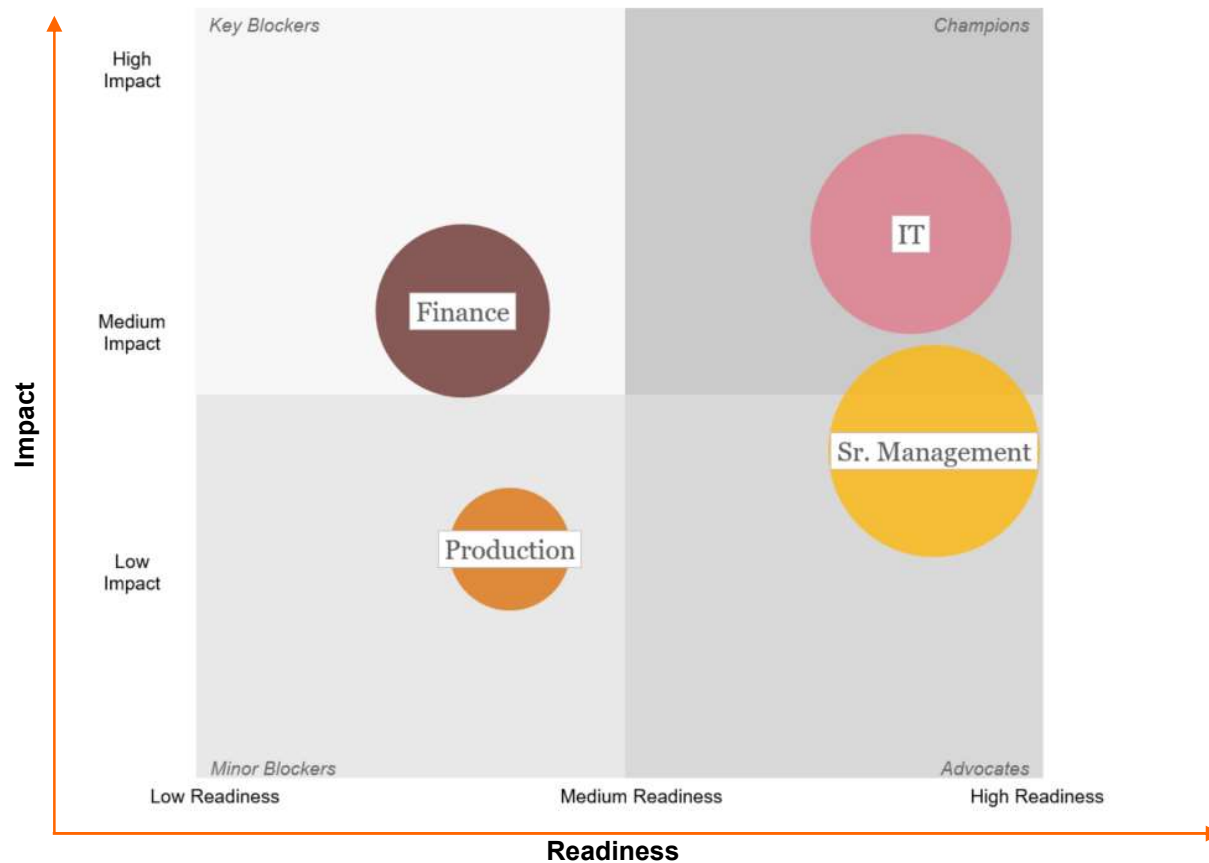


Wie werden Veränderungen in Organisationen begleitet?

Wie begleiten Sie Veränderungen in Organisationen?



Stakeholder Analyse als Grundlage für spezifische Massnahmen



Klassisches Change Management

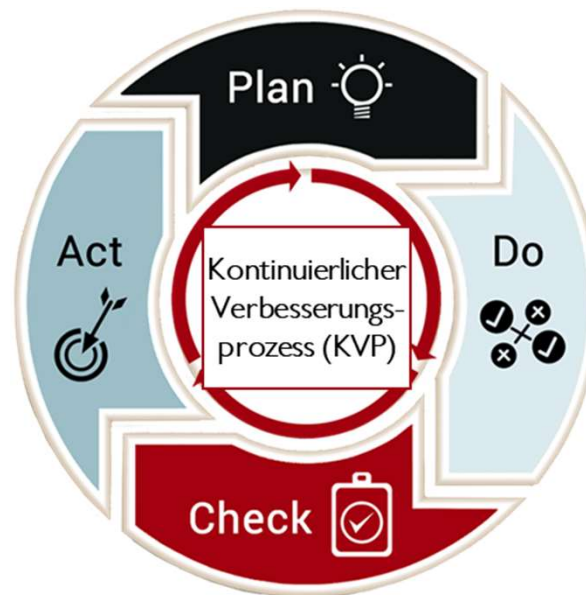
#	Change Streams (Dimensionen für erfolgreichen Change)	2019										2020
		April	Mai	Juni	Juli	August	Sept	Oktober	Nov	Dez	Januar	
1	Projektebene ▪ bspw. Meilensteine des Projekts	Hier werden die wichtigen Meilensteine & Schlüsselemente aus den einzelnen Projekt-Streams abgebildet, um die Change Massnahmen darauf abzustimmen										
2	Stakeholder Engagement ▪ Change Readiness je Stakeholder-Gruppen ▪ Erfolgskriterien je Stakeholder-Gruppen ▪ Spezifische Massnahmen auf Basis Analyse	Regelmässiges Readiness-Assessment der Stakeholder sowie darauf basierende spezifische Massnahmen (nicht nur Kommunikation)										
3	Führungskräfte & Betroffene zu Beteiligten ▪ Abgestimmt mit Stakeholder Engagement ▪ Führungskräfte zu Promotoren machen ▪ Mitarbeitende zu Beteiligten	Damit der Change zum Erfolg wird, müssen Betroffene zu Beteiligten bzw. Promotoren werden. Dies ist deshalb ein separater Stream aus Change-Perspektive										
4	HR Transformation ▪ Bspw. rechtliche Fragestellungen ▪ Rekrutierung ▪ Abstimmung mit HR-Angeboten	Abstimmung Change mit HR Transformation wie bspw. rechtliche Fragen, Stellenbesetzungsprozess etc., damit nötige Massnahmen (rechtzeitig) umgesetzt werden können										
5	Kommunikation ▪ Kontinuierliche, zielgruppengerechte Information ▪ Verschiedene Kanäle (Intranet, "Guerilla", Info-Anlässe, Newsletter, Change Botschafter, Kaskade über Führungskräfte)	Kontinuierliche, zielgruppenspezifische Kommunikation auf verschiedenen Kanälen										
6	Befähigung ▪ Training für Mitarbeitende (Re-/UpSkill) ▪ Training für Führungskräfte ▪ Teamentwicklung	Massnahmen, damit Teams und Individuen die neuen Verhaltensweisen und Erwartungen auch tatsächlich erfüllen können										

Kontinuierliche Verbesserung Kaizen

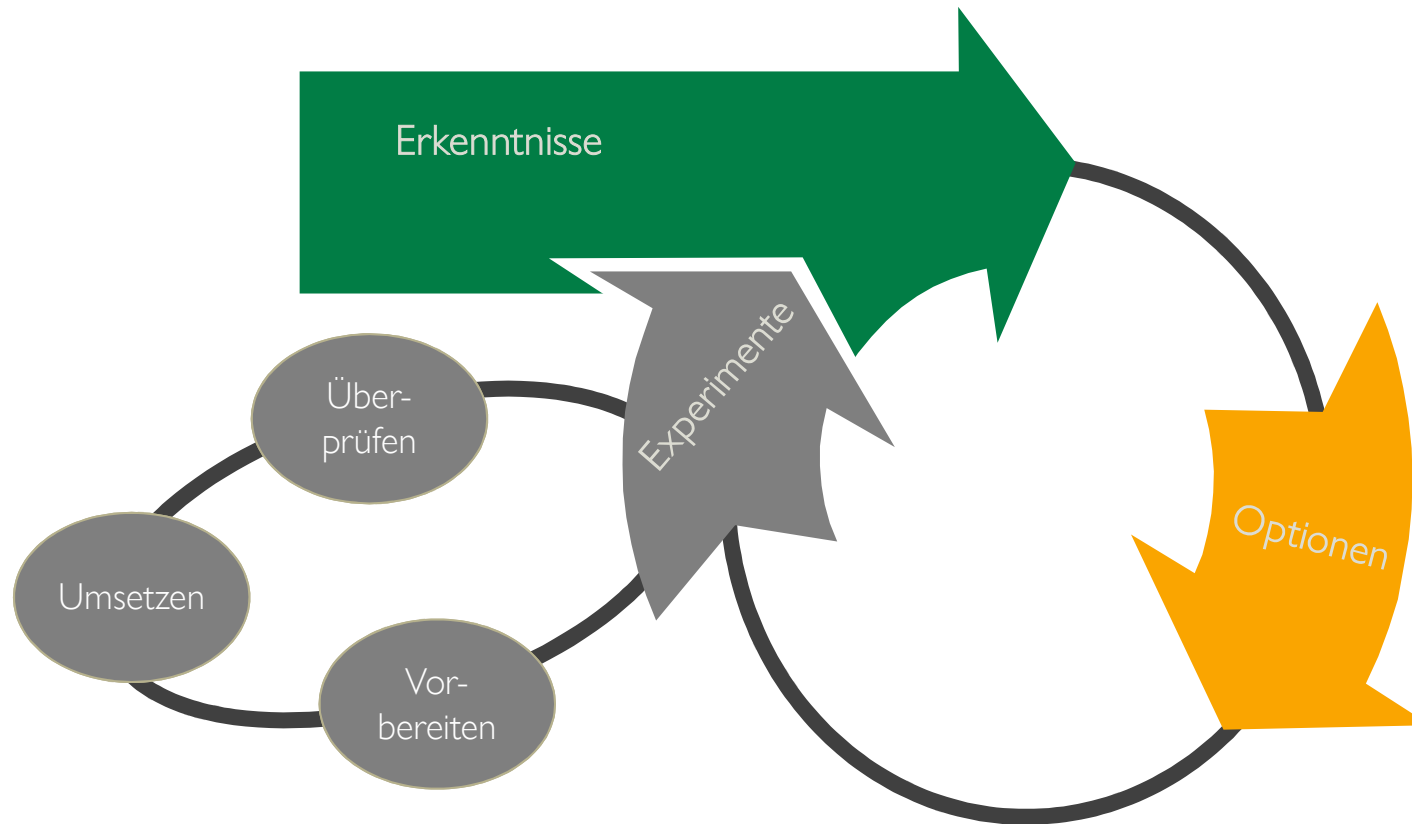
KAI
(modifizieren, verändern)

ZEN
(denken, besser machen)

Japanische Tradition, kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen und Verschwendung zu eliminieren



Lean Change Management



Anwendung am eigenen Beispiel:

Wie müssen die Mitarbeitenden entwickelt werden, um die am Vormittag gestaltete Strategie umzusetzen?

Eine Lernstrategie entwickeln



Einzelarbeit mit bilateralem Feedback

1. Runde

- Vorstellen der Soll-Kompetenzen
- Erhalt Feedback von SitznachbarIn

2. Runde

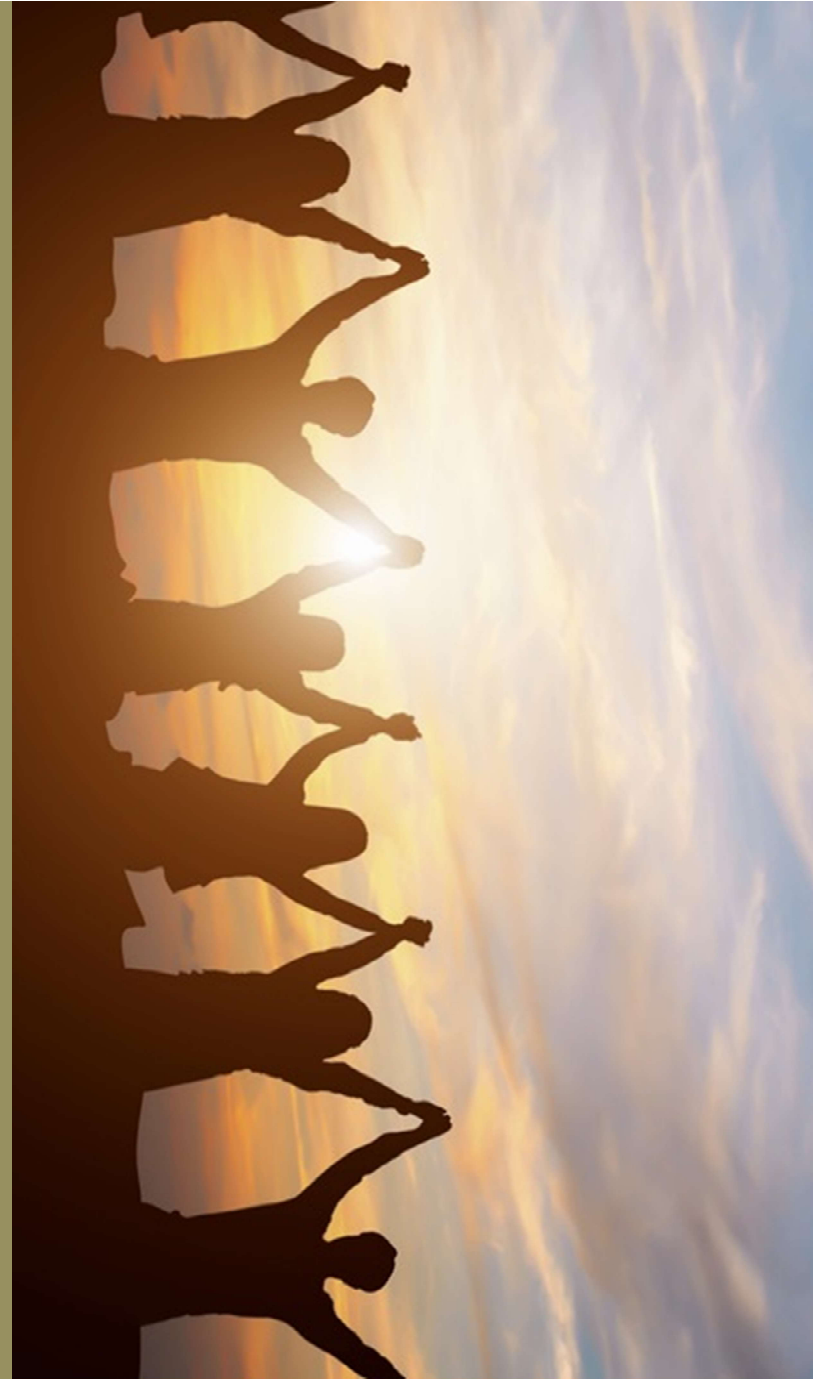
- Vorstellen der Ist-Kompetenzen
- Erhalt Feedback von SitznachbarIn

3. Runde

- Vorstellen der Umsetzungsideen
- Erhalt Feedback von SitznachbarIn

4. Runde

- Vorstellen der Erfolgsmessung
- Erhalt Feedback von SitznachbarIn



Gelerntes festhalten

Learnings festhalten

- Was habe ich Neues gelernt?
- Was habe ich schon gewusst?
- Was hat mich überrascht?
- Was werde ich wieder vergessen?
- Von was möchte ich noch mehr wissen?
- Was werde ich nach heute (anders) tun, um von diesem Kurs zu profitieren?

