



smartapplications

Forum für digitalisierte Industrie

Strategy Deployment zur Gewinnung und Bindung von Digital Natives im Zuge der digitalen Transformation

Der Futurist Gerd Leonhard sieht die anrollende Welle der Digitalisierung im Scheitelpunkt des exponentiellen Wachstums. Die Frage lautet demnach nur noch, wie schnell sie unser Arbeitsleben voll erfasst [1]. Um für die digitale Transformation gewappnet zu sein, bedarf es vor allem Mitarbeitern, welche die Digitalisierung eher als Chance denn als Bedrohung sehen – und die finden sich am ehesten unter den Digital Natives.

Text: Stefan Jillich

DIGITAL NATIVES, DIGITAL IMMIGRANTS

Der 2001 von Marc Prensky eingeführte Begriff »Digital Natives« [2] bezeichnet die Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen, die mit dem Internet groß geworden sind, die das Internet 2.0 durch das Teilen von Informationen mitgestalten und 24/7 in der Cloud vernetzt sind. Für diese Millennials ist Digitalisierung keine neue Erscheinung, sondern integrierte Alltags-Realität. Gegenüber den »Digital Immigrants« sind sie damit im Vorteil – gerade im Berufsleben. Hatten ältere Genera-

tionen früher noch automatisch einen großen Wissensvorsprung, fällt dieser heute, speziell mit Blick auf Technologien, deutlich geringer aus oder ist gar nicht mehr vorhanden. Expertenwissen veraltet schnell und bewährte Technologien werden im Rekordtempo durch neue abgelöst.

Digital Natives sind immer online und bestens vernetzt und haben ihr Arbeitsgerät in Form von Smartphone und Tablet jederzeit bei sich.

Wie können sich Unternehmen diesen Vorteil zunutze machen und mit welchen Mitteln können sie kreative Köpfe rekrutieren, die bei Begriffen wie Cloud, Big Data oder Smart Digital Operations leuchtende Augen bekommen?

STRATEGY DEPLOYMENT

Ein vielversprechender Weg, Digital Natives zu begeistern und die digitale Transformation im Unternehmen zu verankern, ist das Strategy Deployment.

[1] Leonhard, Gerd: »Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen bis 2020«, 28.10.2016. <https://www.gerdleonhard.de/wp-content/uploads/2016/10/Digitalisierung-Chancen-Herausforderungen-Sachsen-Digital-Gerd-Leonhard-PUBLIC-lowres.pdf>, Seite 2, Stand: 31.10.2016

[2] Prensky, Marc: »Digital Natives, Digital Immigrants.« <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>, Seite 1, Stand: 01.11.2016

Strategy Deployment wird im Japanischen Hoshin Kanri genannt. Die Silben ‚Ho = Richtung‘, Shin = Nadel‘, ‚Kan = Überprüfung‘ und ‚Ri = Grund, Logik‘ bedeuten im Deutschen so viel wie ‚Management von Zielen und Plänen‘ oder auch ‚Führen durch Richtung geben‘. Schon hier wird klar, dass die Führungskräfte auf allen Ebenen der entscheidende Faktor sind. Sie müssen Fähigkeiten mitbringen bzw. erlernen, die im Kontext von Lean Management auch als Lean Leadership-Kompetenzen bezeichnet werden:

- ▶ Bereit sein, sich selbst zu entwickeln, zu befähigen und zu lernen
- ▶ Andere Mitarbeiter entwickeln
- ▶ Ziele herunterbrechen können
- ▶ Probleme lösen können

Strategy Deployment ist ein partizipatives Management- und Führungsinstrument mit vier wesentlichen Stoßrichtungen:

- ▶ Ergebnisse erreichen
- ▶ Mitarbeiter fördern
- ▶ Führungskräfte-Entwicklung, Personal erkennen
- ▶ Ausrichtung der Gesamtorganisation auf eine Richtung (Alignment)

Das Vorgehen lässt sich am besten anhand eines siebenstufigen Phasenmodells mit mehreren Feedback-Schleifen erläutern (Bild 1).

In Phase 1 werden Vision und Strategie etabliert. In Phase 2 werden die Breakthrough-Ziele mit einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren entwickelt.



Bild 1: Phasenmodell des Strategy Deployment (Quelle: [3])

Anschließend erfolgt in Phase 3 das Herausarbeiten strategischer Jahresziele, die in Phase 4 verankert werden. Während der Phase 5 werden die strategischen Jahresziele umgesetzt, die mit monatlichen Reviews in Phase 6 auf ihren Zielbeitrag hin bewertet werden. Diese Reviews werden im Rahmen eines PDCA-Prozesses durchgeführt, der direkt auf die Umsetzung zurückwirkt. Im Zuge des Jahresreviews (Phase 7) wird auf Top-Management-Ebene festgestellt, wo Strategie bzw. Umsetzung künftig anzupassen sind.

Der Catchball-Prozess schafft durch Abstimmung untereinander und Teilhabe jedes Einzelnen das Alignment der Organisation. So ist sichergestellt, dass jeder die Ziele versteht und weiß, was diese für ihn bedeuten: Alle arbeiten in ihrem Bereich bereichsübergreifend an der gleichen Sache.

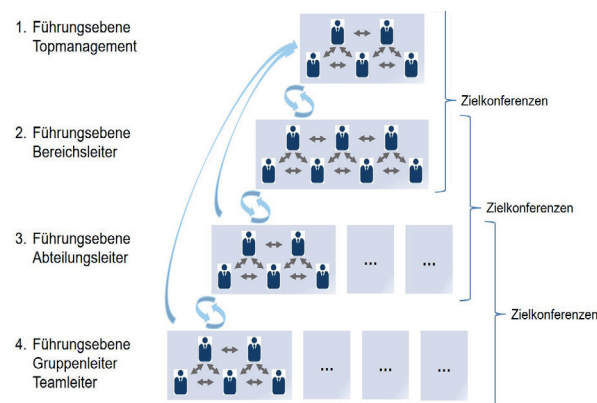


Bild 2: Catchball Kommunikation

Bereits bei der Festlegung der strategischen Jahresziele werden detaillierte Maßnahmenpläne mit Terminen und Verantwortlichen erarbeitet. In Zielkonferenzen stimmen sich immer zwei Führungsebenen ab – z. B. der Vorstand mit seinen Bereichsleitern, jeder Bereichsleiter mit seinen Abteilungsleitern etc. Die Ergebnisse der unteren Ebenen werden durch die Führungskraft in die Zielkonferenz der nächsthöheren Ebene eingebracht (Bild 2).

Am Ende des Catchball-Prozesses sind die strategischen Jahresziele sowie die zugehörigen Maßnahmenpläne erstellt und es ist detailliert für alle Hierarchie-Ebenen festgehalten, wie die Pläne umzusetzen sind, einschließlich Kennzahlen und visuellem Management.

Zur Kommunikation und Visualisierung der hierarchischen Ziele wird in der Regel die X-Matrix verwendet.

[3] vgl. BMGI, 17.08.2015. https://www.youtube.com/watch?v=h_lwUxHkMXk&index=1&list=PLofVdAhfK7KDLh8xvA6RobTtyRHk1XRf1, Stand 11.11.2016

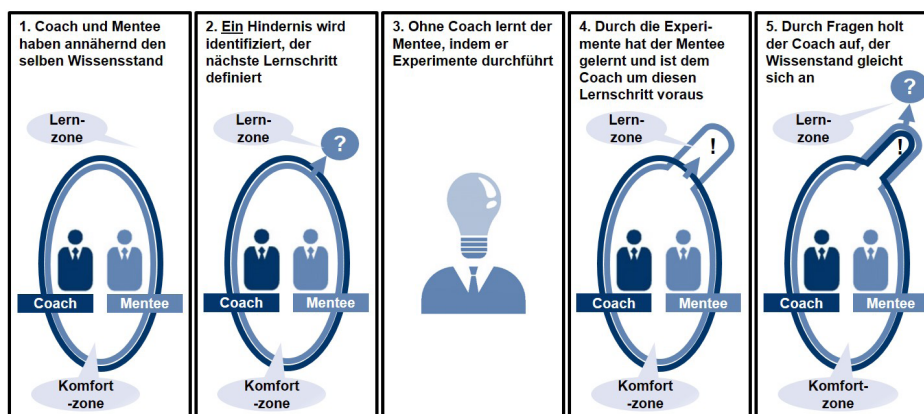


Bild 3:
Organisationales Lernen
im Kata-Coaching

Der wesentliche Unterschied zu Unternehmen, die mit ‚Management by Objectives (MbO)‘ bzw. ‚Führen per Zielvereinbarung‘ arbeiten, liegt auf der Hand: Im MbO-Kontext werden Ziele individuell zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart. Damit kann im Gegensatz zum Strategy Deployment weder die vertikale noch die horizontale Einbettung der individuellen Ziele in die strategischen Ziele sichergestellt werden. Statt zu fragen: »Wie können wir ein höheres Ziel erreichen, ohne dass einer von uns dafür etwas anders machen (oder lernen) muss?«, lautet die Frage beim Strategy Deployment: »Was müssen wir alle gemeinsam anders machen, um dieses höhere Ziel zu erreichen?«

STRATEGY DEPLOYMENT UND DIGITAL NATIVES

Viele Eigenschaften, die den Digital Natives in Studien nachgesagt werden, sind für die Anwendung von Strategy Deployment hilfreich.

Strategy Deployment wird dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen etwas Neues einführen will. Wenn es eine konkrete Zielvorstellung gibt, aber noch keine Vorstellung davon, wie das Ziel zu erreichen ist. Oft müssen die entsprechenden Kompetenzen erst in der Organisation entwickelt werden. Diese Konstellation kommt Digital Natives und ihrer konstruktiven Grundhaltung entgegen [4].

Digital Natives erwarten eine kollaborative und partizipative Führung. Sie erwarten Führung in Form von Partnerschaft, Coaching, Mentoring und eine Führung, unter der sie sich entwickeln können [8]. Darüber hinaus wollen sie reflektierte Führungskräfte [9]. Diese Anforderungen entsprechen den Lean-Leadership-Kompetenzen und dem partizipativen Charakter von Strategy Deployment.

Ein praktischer Ansatz ist das Kata-Coaching, bei dem das Mentor-Mentee-Prinzip zu organisationalem Lernen führt. Zunächst coacht der Mentor den Mentee, bis dieser auf seinem Wissensstand ist. Im weiteren Prozess erreicht der Mentee einen Wissensvorsprung und teilt sein Wissen mit dem Mentor (Bild 3).

Durch den Wissenszuwachs können die Mitarbeiter zunehmend umfangreichere Themenkomplexe bearbeiten, womit einem weiteren wichtigen Anliegen der Digital Natives Rechnung getragen wird: dem Grundsatz „Kompetenz vor Hierarchie“. [5]

Das organisationale Lernen wird durch ein weiteres für die Digital Natives wichtiges Anliegen unterstützt: »sharing is caring« – das heißt in der Praxis: »jeder sollte alles wissen und zu allem seine Meinung kundtun dürfen«. [6] Unternehmen kommt hier jedoch die Aufgabe zu, die Digital Natives für den sorgsam Umgang mit unternehmens- und personenbezogenen Daten zu sensibilisieren.

Das Mentor-Mentee-Prinzip kommt auch dem ausgeprägten Bedürfnis der Digital Natives nach Rückmeldung entgegen – »41 Prozent wünschen sich ein monatliches Feedback« [7]. Strategy Deployment funktioniert deshalb gut, weil viel miteinander gesprochen wird und »62 Prozent der Digital Natives legen großen Wert auf persönliche Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern und den Austausch von Wissen« [7]. Nicht zuletzt unterstützt das Mentor-Mentee-Prinzip auch eine

[4] Hanisch, Ronald: *Das Ende des Projektmanagements. Wie die Digital Native die Führung übernehmen und verändern*. Wien 2013, Seite 125

[5] Bahl, Hannah: »Wie Unternehmen sich für die Generation Y verändern müssen.« Interview in der Wiwo, 20.06.2016. <http://www.wiwo.de/adv/capgemini/interview-mit-hannah-bahl-wie-unternehmen-sich-fuer-die-generation-y-veraendern-muessen/13748854.html>, Stand: 01.11.2016

[6] Lixenfeld, Christoph: »Was Generation Y von Arbeitgebern erwartet«, 02.06.2015. <http://www.cio.de/a/was-generation-y-von-arbeitgebern-erwartet,3107354>, Stand: 01.11.2016

[7] Hanisch, Ronald, a.a.O., Seite 122 ff.

selbstbestimmte Arbeitsweise. Es beruht darauf, dass der Mentee die Lösung selbst erarbeitet – auch wenn er mitunter länger benötigt. Allerdings gilt für die Digital Natives auch: Dürfen sie nicht mitbestimmen, vergeht ihnen schnell die Lust an der Arbeit.

Insgesamt passt Strategy Deployment als Lean-Ansatz gut zu den Anforderungen und Erwartungen der Digital Natives und ihrer fokussierten Grundhaltung auf Offenheit, Toleranz und Teilhabe.

DIGITAL NATIVES UND DIGITALE TRANSFORMATION

Die digitale Transformation betrifft alle Bereiche des Lebens: das Individuum und die Gemeinschaft, den Staat, die Wissenschaft und die Unternehmen.

Damit die digitale Transformation nicht willkürlich stattfindet, bedarf es der Planung, Steuerung und Optimierung sowohl der digitalen Technologien, also der digitalen Infrastruktur, als auch der digitalen Anwendungen einschließlich digitaler Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke. Wichtige Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind: Welche Produkterwartungen werden die Kunden haben? Wie sieht das Geschäftsmodell dazu aus? Wie wollen die Kunden in Zukunft mit den Unternehmen in Kontakt treten? Welche Serviceerwartungen haben sie?

Der Schlüssel zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit sind die digitale Vernetzung in den Unternehmen, von der Feldebene über das ERP zu Applikationen auf PC, Smartphone und Tablet, sowie die cloudbasierte Vernetzung mit anderen Unternehmen und (End-)Kunden, also die digitale Infrastruktur und die digitalen Anwendungen. Aus deren Entwicklung und Kombination gilt es neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke zu erdenken und zu realisieren. Damit rückt zwangsläufig eine weitere wichtige Fragestellung ins Zentrum: Welches Personal wird für diese Aufgabe benötigt?

Bei der digitalen Transformation betreten die meisten Firmen Neuland. Die Entscheidungsträger stehen als Digital Immigrants vor der Herausforderung, klare Anwendungsfälle zu benennen und Schlagworte wie Schnelligkeit, Flexibilität und Agilität mit Leben zu füllen. Mit Strategy Deploy-

ment ist dies nicht alleinige Aufgabe des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung; es werden von Beginn an viele Mitarbeiter eingebunden – darunter auch die entsprechend ausgebildeten Digital Natives.

Digital Natives brauchen eine Story, mit der sie sich identifizieren können, und sie wollen etwas verändern. Die digitale Transformation in Unternehmen bietet die Chance, ihre Kompetenzen für Aufgaben der Strategieentwicklung, -planung und -umsetzung zu nutzen. Das organisationale Lernen gibt ihnen Raum, ohne Denkverbote Ideen für die digitale Transformation zu entwickeln.

Digital Natives arbeiten gern mit Gleichgesinnten und sind gute Teamplayer. Durch ihre digitale Vernetzung und das Teilen von Information beschleunigen sie den Wissenstransfer, der wiederum die Kreativität der Einzelnen unterstützt und Themen in der Gruppe schneller voranbringt [8]. Weiterhin werden im Rahmen der Breakthrough- und Jahresziele kleinere Etappen in einem hochgradig volatilen Umfeld festgelegt, die durch die laufenden PDCA-Zyklen immer wieder hinterfragt werden und agil korrigierbar sind.

Indem sie den Erwartungen und Anforderungen der Digital Natives im Rahmen von Strategy Deployment entgegenkommen, werden Unternehmen attraktiv für Mitarbeiter aus dieser Generation. Aus der Festschreibung der digitalen Transformation als Unternehmensstrategie ergeben sich attraktive Arbeitsthemen und die Chance zur Mitarbeiterbindung steigt – immerhin verlassen 30 % der Digital Natives ihren Arbeitgeber innerhalb des ersten Jahres wieder [9]. Für die digitale Transformation wird durch die neuen Mitarbeiter in kurzer Zeit sehr viel Wissen im Unternehmen aufgebaut. Für den Verbleib der Wissensträger zu sorgen, ist daher eine Aufgabe von höchster Priorität. 

[8] Schaffry, Andreas: »Vorurteile gegenüber Digital Natives«, 09.11.2012.
<http://www.cio.de/a/vorurteile-gegenueber-digital-natives,2895910,2>, Stand: 01.11.2016

[9] Hanisch, Ronald, a.a.O., Seite 118