



DIGITAL GOVERNANCE

DENKANSTÖSSE
FÜR VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG

Abgeleitet aus
Experten-Roundtable und Executive Panel 2019

DIGITAL GOVERNANCE

DENKANSTÖSSE FÜR VR UND GL

GOVERNANCE

- Versteht der Verwaltungsrat die strategischen Implikationen, die operativen Herausforderungen und die organisatorischen Voraussetzungen für eine effektive und wertschöpfende Gestaltung der Digitalen Transformation?
- Hat sich zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zum Thema Digitale Transformation ein konstruktiver Dialog auf Augenhöhe etabliert?
- Priorisiert der Verwaltungsrat vermehrt die strategischen und operativen Fragestellungen hinsichtlich des Managements der digitalen Wertschöpfung des Unternehmens sowie der Ausgestaltung der Leistungsangebote?
- Haben wir für die effektive Digitale Transformation das richtige Operating Model? Skalieren unsere Prozesse auch über die Firmengrenzen hinaus, sind wir offen für Coopetition und in der Lage, Leistungen von Dritten nahtlos in unsere Wertschöpfung zu integrieren?
- Ist dem Verwaltungsrat bewusst, dass für die Leistungserbringung in der digitalen vernetzten Ökonomie zusehends Eco-Systeme bewusst identifiziert, aufgebaut und bewirtschaftet werden müssen? Sind unsere Systeme, Schnittstellen und Mindsets dazu agil genug?
- Hat der Verwaltungsrat die Neubeurteilung/Überarbeitung der Risiko-Landkarte veranlasst? Und besteht eine Cyber Resilience, welche über reine Cyber-Sicherheit hinausgeht und einen umfassenden Ansatz zum Schutz der Unternehmung vor Cyber-Angriffen und zur Sicherstellung sowie zur Wiederaufnahme des Betriebs nach erfolgten Angriffen führt?
- Fördert und fordert der Verwaltungsrat bei/von der Geschäftsleitung die in der digitalen Welt wichtigen Fähigkeiten wie das lebenslange Lernen, das vernetzte Denken, die Neugier sowie agiles Verhalten? Prüft, beurteilt und incentiviert er die Geschäftsleitung vor allem auch auf ihre diesbezüglichen Fähigkeiten und Potentiale?

GESCHÄFTSMODELL & STRATEGIE

- Haben wir eine Vorstellung, wie unser Geschäftsmodell in zwei bis drei Jahren aussieht und begegnen wir Technologie- und Geschäftsmodell-Innovationen, agilen Prinzipien und entsprechender Organisationsentwicklung offen und reflektiert?
- Sind wir mit unserer aktuellen Strategie in der Lage, zeitnah neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu skalieren und alte durch neue abzulösen? Welchen Beitrag leisten Verwaltungsrat und Geschäftsleitung dazu?
- Welche strategische Bedeutung hat die Digitale Transformation für uns? Sehen wir sie als Innovations- und Wachstumsmotor? Als Mittel zur Verteidigung gegen Disruption? Als Quelle von Effizienzgewinnen?
- Beinhaltet unser strategischer Plan konkrete Transformationsziele? Messen wir den Fortschritt kontinuierlich, und finden Korrekturen zeitnah und konsequent statt?
- Welche Kundenprobleme lösen wir heute und morgen? Verstehen wir, wie wir künftig für unsere Kunden Wert schaffen und welcher Mindset notwendig und welches operationelle Setup dafür am besten geeignet ist?
- Sind unsere Vorhaben, Ziele und Pläne gross und ambitiös genug, damit eine Transformation und Erneuerung nicht nur erwünscht, sondern nötig ist?
- Ist uns bewusst, dass Lernen das neue Wissen ist, und lernen wir als Führungsteam und als Organisation schnell genug? Sensibilisieren wir die Mitarbeitenden zum Lernen und stellen wir relevante Lernstrukturen zur Verfügung?

KULTUR & ORGANISATION

- Verstehen und leben wir die Digitale Transformation als eine Haltung, welche auf iterativem, empirischem, abteilungsübergreifendem, konzentriertem und laufend verbessertem Arbeiten beruht?
- Ist uns bewusst, dass die Transformation hin zu einer agilen und innovativeren Unternehmung nicht einfach ein weiteres Projekt, sondern eine Reise über mindestens zwei bis drei Jahre bedeutet? Und eine grundlegende Erneuerung des «Betriebssystems» von innen heraus erfordert?
- Sind der Zweck unseres Unternehmens wie auch die kurz- und mittelfristigen Prioritäten und Ziele klar und so stark in der Organisation verankert, dass der Kulturwandel Bottom-up getrieben werden kann und trotzdem zielgerichtet bleibt?
- Gewichten wir Kundenzentrierung höher als interne Prozesse? Wie unterstützt unsere Kultur Eigeninitiative, dezentrales Entscheiden und Lernen auf allen Ebenen? Wie erhöhen wir unsere Lerngeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit – als Individuen wie als Organisation?
- Schafft unsere Kultur den für die effektive Transformation wichtigen angstfreien Raum?
- Sind wir in der Lage, tatsächlich loszulassen und Projekte nicht mehr in die Zwangsjacke, bestehend aus fixem Scope, Zeit und Budget, zu stecken? Sondern ergebnisoffen zu arbeiten, solange Richtung und Fortschritt stimmen?

LEADERSHIP & FÜHRUNG

- Verändern sich nicht nur die Organisation und die Teams, sondern auch das Top-Management, indem es sich vermehrt auf die Kommunikation des «Was» und des «Warum» konzentriert und das «Wie» der Organisation überlässt?
- Respektiert, fördert und honoriert das Top-Management die Prinzipien von Teamwork, Autonomie und Loslassen und folgt es diesen?
- Bewerten und honorieren wir Verhaltensmuster wie Zusammenarbeit, Neugier, Flexibilität und proaktives Lernen gleich wie berufs- oder industriebezogene Fähigkeiten und Erfahrung?
- Wissen wir, welche Führungsqualitäten wir künftig benötigen, um die Transformation zu meistern und haben wir ein Management-Selektions- und -Entwicklungssystem im Einsatz, welches dies berücksichtigt?
- Nimmt das Thema Digitale Transformation genügend Platz in unserer Management-Agenda ein?
- Messen und honorieren wir erwünschtes Verhalten und honorieren wir die dazu nötigen Vorleistungen (Loslassen, Aufheben der Silos, Lernen, Kundenzentrierung, Kreativität, Zusammenarbeit, ...)?
- Wie stellen wir sicher, dass das operative Geschäft nicht so dominant wird, dass kein Raum für die Transformation hin zu einer innovativeren und agilen Organisation bleibt (für Mitarbeiter und Führungskräfte)?
- Wie können wir Organisations-Architektur und Management-Modell verbessern, damit die Transformation besser gelingt? Wo stehen heutige Prozesse und Systeme im Weg?

HUMAN RESOURCES

- Ist es für unsere Mitarbeiter einfach, mit Kolleginnen und Kollegen eine Initiative zu starten oder einen Prozess zu ändern?
- Ist unsere Arbeitsumgebung förderlich für Innovation? Fördern und unterstützen Räumlichkeiten, Mobiliar und Infrastruktur Inspiration, Kreativität, Zusammenarbeit, Austausch, Kontakt, ...?
- Wie stellen wir sicher, dass wir die besten Talente nicht nur für uns gewinnen können, sondern sie danach auch machen lassen?
- Wie selektionieren wir die Mitarbeitenden? Prüfen wir die für die Transformation wichtigen Fähigkeiten – sowie die Evidenz dafür, dass diese auch produktiv eingesetzt werden? Sowohl bei der Rekrutierung wie auch später bei Beförderungen, Nominationen, etc.?
- Fördern wir die in der digitalen Welt wichtigen Fähigkeiten wie das lebenslange Lernen, das vernetzte Denken, die Neugier sowie agiles Verhalten? Prüfen wir Kandidaten vor allem auch auf ihre diesbezüglichen Potentiale? Bewirtschaften (sammeln, teilen und mehren) wir das kollektive Wissen und sind wir als Unternehmung für Top-Talente und für die Wissensgesellschaft attraktiv?
- Wie vergrössern wir unser kollektives Wissen? Wie fördern wir spontanen Austausch und Kombination von Wissen unserer Mitarbeitenden?
- Wie lösen wir uns von traditionellen/sozialisierten Denkmustern? Schaffen wir es vom traditionellen «Command and Control»-Mode in eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe?
- Kennen wir die Fähigkeiten und Erfahrungen, welche wir für die Leistungserbringung von morgen benötigen? Haben wir Zugang zu diesem Talentmarkt und pflegen wir die Beziehungen zu den entsprechenden Hochschulen und Ausbildungsstätten?

© Roy C. Hitchman AG & Digitsyzer – Alle Rechte vorbehalten

Roy C. Hitchman AG, Bellerivestrasse 3, CH-8008 Zürich
Telefon +41 43 499 12 50, info@hitchman.ch, www.roy-hitchman.ch

Prof. Dr. Michael Hilb, Digitsyzer
Telefon +41 76 222 44 52, hilb@digitsyzer.com, www.digitsyzer.com