

Deutsches Rotes Kreuz e.V.  
Kompetenzzentren Digitalisierung



# HANDBUCH DIGITALSTRATEGIE

Ein Kompass für Ihre Organisation

November 2020

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die Tatsache, dass Sie dieses Handbuch vor sich liegen haben, spricht sehr dafür, dass wir Ihnen den Nutzen einer Digitalstrategie nicht mehr erläutern müssen.

Dieses Handbuch soll Sie darin unterstützen, eine Digitalstrategie für Ihren Arbeitsbereich zu entwickeln. Sei es für einen ganzen Kreis- oder Landesverband, einen Fachbereich oder eine Einrichtung.

Wir möchten Ihnen so praktisch wie möglich zeigen, was Sie mit einer Digitalstrategie bewirken können und wie Sie in einzelnen Schritten dorthin gelangen. Dafür stellen wir Ihnen in diesem Handbuch einen Leitfaden mit einer großen Materialsammlung und guten Praxisbeispielen aus dem Verband zur Verfügung.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen zum Handbuch und zu den Methoden und natürlich auch, wenn Sie uns Ihre Erfolgsgeschichten an [innovation-digitalisierung@drk.de](mailto:innovation-digitalisierung@drk.de) senden!

Viel Freude beim Lesen und Entwickeln Ihrer Digitalstrategie wünscht das

Team der [Kompetenzzentren Digitalisierung](#)



📷 Das Team der Kompetenzzentren Digitalisierung im DRK: Nadine Kaiatz, Fabian Hage, Violetta Riedel, Bettina Stuffer, Anna-Lena Kose, Beate Rottkemper, Jennifer Geiser und Maximilian Kühn (von links nach rechts)



# INHALTSVERZEICHNIS

01

02

03

04

05

06

07



## 4 EINLEITUNG

- 5 Was ist eine Digitalstrategie?
- 10 Wie nutzen Sie dieses Handbuch?

## 01–07

### 12 PHASE 01: KICK-OFF

- 14 Zeitplan
- 17 Projektsteuerung und Projektrollen
- 20 Kommunikationsplan inklusive Analyse der Anspruchsgruppen

### 23 PHASE 02: IST-ANALYSE

- 25 Bedarfsabfrage
- 28 Wettbewerbsanalyse
- 31 SWOT-Analyse
- 33 Technologietrendanalyse

### 36 PHASE 03: VISIONSENTWICKLUNG

- 38 Zielbild

### 41 PHASE 04: STRATEGISCHE ZIELE

- 43 Ableitung strategischer Ziele
- 47 Definition von Erfolgsfaktoren und Evaluationskriterien

### 50 PHASE 05: ROADMAPENTWICKLUNG

- 52 Ableitung konkreter Maßnahmen

### 60 PHASE 06: IMPLEMENTIERUNG

- 63 Umsetzung der konkreten Maßnahmen

### 66 PHASE 07: EVALUATION UND ANPASSUNG

- 69 Überprüfung und Verbesserung des Prozesses



## 73 EXKURS: CHANGE MANAGEMENT



## 76 EXKURS: DIGITALE WORKSHOPS



## 80 GLOSSAR

## 82 SCHLUSSWORT, KONTAKT UND IMPRESSUM





01

02

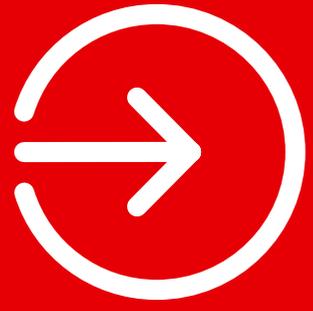
03

04

05

06

07



# Einleitung



# 01

## Kick-off



# WAS IST EINE DIGITAL- STRATEGIE?

01

02

03

04

05

06

07

Digitalisierung ist heutzutage in aller Munde. Es gibt kaum Bereiche in unserem Alltag, die nicht von digitalen Anwendungen berührt werden. So erhalten Sie Dokumente mit digitalen Unterschriften, zahlen Ihre Rechnungen online und nutzen intelligente Spracherkennung für die Gerätesteuerung („Hallo, Siri!“).

Warum aber sollten sich DRK-Organisationen, die traditionell nah am und mit Menschen arbeiten, digitalisieren?



**Ganz einfach:**

Die Gesellschaft und die Bedarfe der Menschen sind im Wandel, davon sind auch in der Gesellschaft agierende Organisationen wie das DRK betroffen. Digitalisierung führt zu neuen Ansprüchen bei ihren Zielgruppen, hauptamtlichen Mitarbeitenden sowie den Ehrenamtlichen und birgt Herausforderungen, aber auch viele neue Chancen für Organisationen. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

- Einsatz digitaler Pflegedokumentation als Unterstützung für bestehende Dienstleistungen,
- Online-Beratungsangebote im Themenbereich Suchthilfe als Ergänzung des Leistungsangebots,
- Verwendung von Apps zur Kommunikation mit Eltern im Kita-Bereich als Erweiterung der Kommunikationskanäle.

Beispiele wie diese zeigen, wie die Organisationen des DRK und deren Angebote sich weiterhin nah am Menschen orientieren können, dessen Alltag immer stärker von digitalen Prozessen und Anwendungen geprägt ist.

Damit dieser Mehrwert zum Tragen kommt, steht für Sie die Erarbeitung und Umsetzung der Digitalstrategie an. Die Digitalstrategie ist der Leitfaden für Entscheidungen zur Digitalisierung Ihrer Organisation und dient dazu, alle in diesem Zusammenhang wichtigen Maßnahmen gebündelt zu betrachten. Sie unterstützt ein umfassendes zielorientiertes Handeln in Ihrer Organisation sowie das Erreichen Ihrer Organisationsziele.

Die Digitalstrategie steht also idealerweise nicht im luftleeren Raum, sondern sollte sich auf die Gesamtstrategie Ihrer Organisation beziehen und in der

Regel alle Arbeitsbereiche umfassen. Als Handlungsempfehlungen für Ihre Digitalstrategie möchten wir Ihnen zu folgenden Aspekten vorab raten:

- Die Digitalstrategie liegt im Verantwortungsbereich der Leitungskraft. Nur sie kann innerhalb der Organisation die notwendigen Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung schaffen.
- Suchen Sie sich Mitstreiterinnen und Mitstreiter innerhalb Ihrer Organisation. Auch eine externe Unterstützung bei der Prozessbegleitung oder als Moderation für die Workshops kann je nach vorhandenen Ressourcen bei einzelnen Phasen im Projekt sinnvoll sein.
- Hauptamtliche Mitarbeitende und Ehrenamtliche werden mithilfe partizipativer Formate und transparenter Kommunikation in die Entwicklungs- und Umsetzungsschritte einbezogen und darüber informiert. Damit wird ein wichtiger Raum für Mitgestaltung und Fragen geschaffen und unterschiedliche Perspektiven in den Prozess einbezogen. Das steigert die Akzeptanz für die Digitalisierung der Organisation und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Digitalstrategie.
- Technische Voraussetzungen sind ebenso notwendig wie (digitale) Kompetenzen bei Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Führungskräften sowie neue Formen der Zusammenarbeit. Die Befähigung und Offenheit aller Beteiligten für die Gestaltung des digitalen Wandels ist eine wichtige Voraussetzung, um den vielfältigen Bedarfen Ihrer Zielgruppen noch besser gerecht zu werden. →

„Die Befähigung und Offenheit aller Beteiligten für die Gestaltung des digitalen Wandels ist eine wichtige Voraussetzung, um den vielfältigen Bedarfen Ihrer Zielgruppen noch besser gerecht zu werden.“





## EINE UMFASSENDE DIGITALSTRATEGIE SOLLTE ALLE BEREICHE DER ORGANISATION BEINHALTEN

01

02

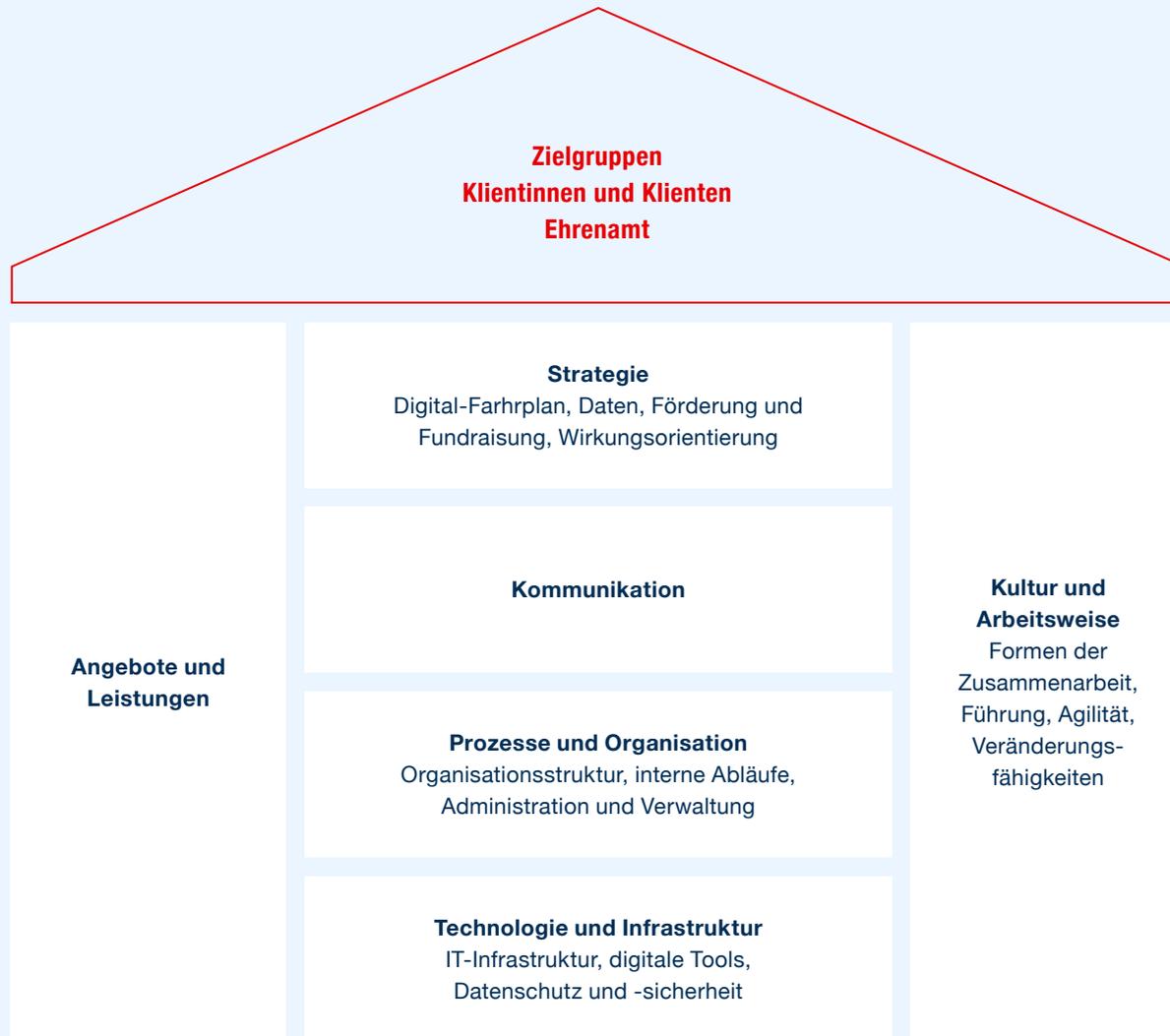
03

04

05

06

07



Für eine Digitalstrategie, von der Ihre Organisation umfassend profitieren kann, empfehlen wir alle Bereiche Ihrer Organisation zu betrachten.

Natürlich muss das nicht alles auf einmal geschehen. Schritt für Schritt werden wir Ihnen auf den folgenden Seiten die Phasen der Entwicklung und Umsetzung Ihrer Digitalstrategie erläutern. Um Sie in der praktischen Umsetzung des Prozesses zu unterstützen, haben wir für Sie Informationen zum Vorgehen in den verschiedenen Phasen, nützliche Methoden und Vorlagen sowie gute Beispiele aus der Praxis aufbereitet.

Als Grundlage für die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie orientieren wir uns im vorliegenden Handbuch an folgendem idealtypischen Prozess. Außerdem haben wir für Sie zur Orientierung eine Übersicht zu den zeitlichen und personellen Ressourcen, die der Kreisverband Rosenheim bei seinem Digitalstrategieprozess benötigt hat, aufbereitet.





## IDEALTYPISCHER PROZESS ZUR ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG EINER DIGITALSTRATEGIE

01

02

03

04

05

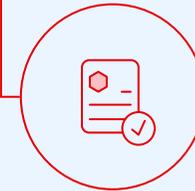
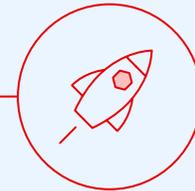
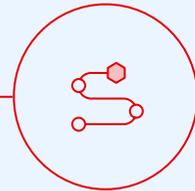
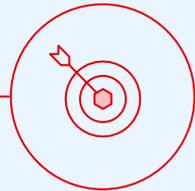
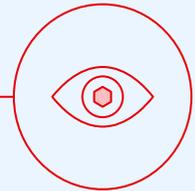
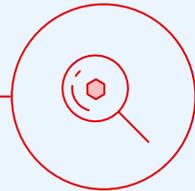
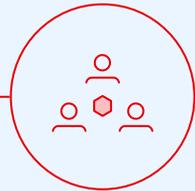
06

07

### 01 KICK-OFF

Was machen wir?

- Abstimmung Vorgehen
- Zeitplan
- Ziele und Nicht-Ziele
- Verantwortlichkeiten
- Kommunikationsplan inkl. Identifikation relevanter Anspruchsgruppen



### 02 IST-ANALYSE

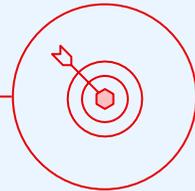
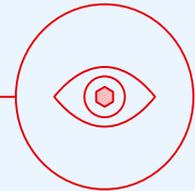
Wo stehen wir?

- Bedarfsabfrage
- Wettbewerbsanalyse
- SWOT-Analyse
- Technologietrendanalyse
- Identifikation Digitalisierungspotenziale für alle Bereiche

### 03 VISIONSENTWICKLUNG

Wo wollen wir hin?

- Priorisierung und Selektion Potenziale
- Gemeinsames langfristiges Zielbild



### 04 STRATEGISCHE ZIELE

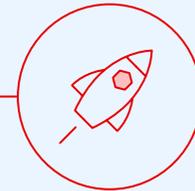
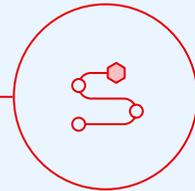
Wo wollen wir hin?

- Ableitung mittelfristiger Ziele
- Definition von Erfolgsfaktoren und Evaluationskriterien

### 05 ROADMAPENTWICKLUNG

Was tun wir (wann)?

- Ableitung konkreter Etappenziele
- Definition Zuständigkeiten
- Priorisierung der Maßnahmen
- Umsetzungsplanung mit agilen Methoden



### 06 IMPLEMENTIERUNG

Wir setzen um.

- Umsetzung der einzelnen definierten Maßnahmen
- Agiles Projektmanagement

### 07 EVALUATION UND ANPASSUNG

Wir werten aus.

- Sicherstellen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Evaluation

Interne/externe Kommunikation und Change Management planen und umsetzen





## EXEMPLARISCH: BENÖTIGTE RESSOURCEN ZUR UMSETZUNG EINES DIGITALSTRATEGIEPROZESSES

01

02

03

04

05

06

07

### HINWEIS

Die zeitlichen und personellen Angaben sind Erfahrungswerte, die aus einem Digitalstrategieprozess des Kreisverbandes Rosenheim abgeleitet wurden.



### 01 KICK-OFF

- alle Beteiligten
- 8 Stunden (Workshop)

### Kommunikationsplan

- 1 Person
- 2 Stunden (Erstellung)

### 02 IST-ANALYSE

- alle Beteiligten
- 4 Stunden (Workshop)

### Bedarfsabfrage

- verteilt auf mehrere Personen
- 15 Stunden (Erstellung, Erhebung, Auswertung)

### Wettbewerbsanalyse

- alle Beteiligten
- 4 Stunden (Recherche, Workshop)

### SWOT-Analyse

- kleinere Gruppe
- 4 Stunden (Workshop)

### Technologietrendanalyse

- kleinere Gruppe
- 4 Stunden

### 03 VISIONSENTWICKLUNG

- alle Beteiligten
- 4 Stunden

### 04 STRATEGISCHE ZIELE

- alle Beteiligten
- 4 Stunden (Workshop)

### Ableitung mittelfristiger Ziele, Definition von Erfolgsfaktoren und Evaluationskriterien

- kleinere Gruppe
- 3 Stunden (Aufbereitung)

### 05 ROADMAPENTWICKLUNG

- alle Beteiligten
- 4 Stunden (Workshop)

### 06 IMPLEMENTIERUNG

- alle Beteiligten
- 2 Stunden (Workshop), anschließend wöchentlich 1 Stunde

### 07 EVALUATION UND ANPASSUNG

- alle Beteiligten
- 4 Stunden (Workshop)

### ZUSÄTZLICH

- Prozessbegleitender Jour-Fixe**
- wöchentlich 30 Minuten

### Interne und externe Kommunikation

- 6 Stunden





# WIE NUTZEN SIE DIESES HANDBUCH?

01

02

03

04

05

06

07

Orientierung ist auch das richtige Stichwort, wenn es darum geht, wie wir die Nutzung dieses Handbuchs empfehlen.

Erfahren Sie, wie dieses Handbuch aufgebaut ist.



## HILFREICHE INFORMATIONEN

### VORLAGEN-MATERIAL

In unserem Downloadbereich gibt es viele, dieses Handbuch ergänzende Vorlagen. Mit diesen können Sie Ihre Digitalstrategie optimal begleiten.

ZUM DOWNLOAD

### LEGENDE

- Abc Link zum Glossar dieses Handbuchs
- Abc Link zu internen Inhalten
- Abc Link zum Vorlagen-Material
- Abc Link zu externen Inhalten
- ▾ Ableitung
- \* Handlungsaufforderung
- Kapitel wird fortgesetzt
- ◊ Kapitel endet hier
- ↓ Download





## WAS ERWARTET SIE IN DEN EINZELNEN TEXTEN?

01

### Allgemeine Phasentexte

Einleitung mit Nutzen und Kernaspekten der Phase sowie der in dieser Phase zuständigen Personengruppe.

02

- Soll Ihnen ein besseres Verständnis für die wichtigsten Aspekte an diesem Punkt im Digitalstrategieprozess geben.

03

04

### Texte zu einzelnen Schritten

Der Fokus liegt nach kurzer Einführung mithilfe der Beschreibung eines Beispiel-Workshops auf der praktischen Durchführung.

05

06

- Ablauf, benötigte Materialien, Zeit und Teilnehmende, hilfreiche Vorlagen und passende Methoden sollen Sie bei der Planung Ihres eigenen Workshops unterstützen.

07

### Tipps zur Nutzung des Handbuchs

- Stehen Sie noch ganz am Anfang? Wir empfehlen das Handbuch einmal von Anfang bis Ende für ein besseres Verständnis des gesamten Prozesses (anstehende Schritte, zeitlicher Aufwand, benötigte Informationen) zu lesen.
- Lassen Sie sich von den sieben Phasen mit ihren einzelnen Schritten nicht abschrecken! Von einer guten Vorbereitung und gründlichen Arbeit in den ersten Phasen werden Sie in den nachfolgenden Phasen und vor allem bei der Umsetzung sehr profitieren.
- Wenn Sie mit der Entwicklung Ihrer Digitalstrategie beginnen, nehmen Sie sich je nach anstehender Phase das jeweilige Kapitel vor und verstehen es als einen Leitfaden für die Durchführung dieser Phase.

- Haben Sie bereits erste Schritte zu einer Digitalstrategie unternommen? Nutzen Sie die Texte zu den bereits durchlaufenen Phasen als Kontrollmöglichkeit: Haben Sie alle wichtigen Informationen gesammelt? Sind die relevanten Dokumente erarbeitet?

**Wichtig:** Dieses Handbuch ist eine Orientierungshilfe. Verstehen Sie die genutzten Praxisbeispiele, die Zeiteinschätzungen und auch die Vorlagen nicht als das einzig wahre Erfolgsrezept. Orientieren Sie sich gerne daran, aber trauen sich ruhig, davon abzuweichen und diese an die Bedürfnisse Ihrer Organisation anzupassen. 

„Dieses Handbuch ist eine Orientierungshilfe, aber trauen sich ruhig, davon abzuweichen und diese an die Bedürfnisse Ihrer Organisation anzupassen.“





# Einleitung



01

02

03

04

05

06

07

# 01

## Kick-off



# 02

## Ist-Analyse



# PHASE 01: KICK-OFF

01

02

03

04

05

06

07

**Den Start des Strategieprozesses stellt das Kick-off-Meeting dar. Die Projektbeteiligten kommen dazu in einem ersten Termin zusammen. Mit einer guten Vorarbeit in dieser Projektphase stellen Sie die Weichen für einen erfolgreichen Strategieprozess.**

## KERN

In diesem Prozessabschnitt wird das Vorgehen für den gesamten Strategieprozess abgestimmt und die Zeitplanung mit Meilensteinen festgelegt. Die beteiligten Personen stimmen die Verantwortlichkeiten ab und legen die Projektrollen fest. Gemeinsam werden Ziele und Nicht-Ziele für das Projekt aufgestellt, um Klarheit für alle Beteiligten herzustellen. Zudem werden Anspruchsgruppen (z. B. Auftraggebende, Zielgruppen, Fördernde, Mitglieder, Haupt- und Ehrenamtliche, Politik, etc.) identifiziert und darauf aufbauend ein Kommunikationsplan erarbeitet.

## NUTZEN

Durch den Kick-off wird die Ausrichtung der Projektteilnehmenden auf gemeinsame Projektziele sichergestellt (z. B. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität Ihrer Organisation, neue Arbeitsformen, etc.). Alle Teilnehmenden werden auf den gleichen Kenntnisstand gebracht. Die Projektbeteiligten haben die Möglichkeit, sich kennen zu lernen, untereinander abzustimmen und zu vernetzen. Es wird definiert, wie man zusammenarbeitet und sich im Projekt organisiert. Der Kick-off dient gleichzeitig der Motivation aller Projektbeteiligten. Auch Maßnahmen für eine erfolgreiche Außendarstellung werden erarbeitet, bspw. um die Bedeutung des Projektes hervorzuheben und die Unterstützung von wichtigen Anspruchsgruppen zu erhalten.

## VERANTWORTLICHKEIT

Eingebunden in die Kick-off-Phase sind in der Regel die Projektleitung und das engere Projektteam, sowie ggf. wichtige Anspruchsgruppen und Projektbeteiligte (z. B. Geschäftsführung, Vorstand, Dienstleister, etc.). Mehr Infos dazu finden Sie im Abschnitt zu den Projektrollen und der Projektsteuerung. Beachtet werden sollte zudem, inwiefern die Teilnehmenden aus den Workshops vorab (oder im Projektverlauf) für Entscheidungen eingebunden werden müssen. Für die Organisation der Workshops sollten die Verantwortlichkeiten festgelegt werden, wer z. B. für die Vorbereitung, Moderation, Dokumentation und Nachbereitung der Workshops zuständig ist. →





# ZEITPLAN

01

Die Zeitplanung orientiert sich an den sieben Phasen des Digitalstrategieprozesses und ihren einzelnen Schritten.

02

Die Planung kann klassisch, agil oder auch hybrid erfolgen. In diesem Kapitel stellen wir einen hybriden Ansatz vor.

03

Mithilfe eines Projektplans (klassisches Projektmanagement) wird ein grober Zeitplan erstellt. Zudem erklären wir Ihnen, wie agiles Projektmanagement, in Form der Kanban-Methode, dabei unterstützen kann, die operativen To-Dos während des Digitalstrategieprozesses zu verteilen und zu überwachen. Verantwortlich für die Zeitplanung ist die Projektleitung, die plant, was wann zu tun ist, um das Ziel zu erreichen.

04

05

06

07

## KERN

- Formulierung von Meilensteinen
- Ableitung von Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung der Meilensteine beitragen (z. B. erfolgreiche Zusammenarbeit, etc.)
- Festlegen von wichtigen Terminen und Stichtagen
- Abstimmung von Vorgehen und Schritten in Bezug auf das Ziel
- Beachtung von möglichen Herausforderungen
- Durchführung Jour-Fixe (Regeltermin)
- Einsatz von Kanban-Board

## NUTZEN

- Effiziente Ressourcenplanung
- Struktur und Übersicht im Projekt
- Blick auf die Ziele
- Flexible Steuerung

## RESSOURCEN

### Materialien

- PowerPoint-Vorlage Zeitplan
- Laptop
- Beamer
- ggf. Dokument mit der Jahresplanung

### Beteiligte

- Projektleitung (Moderation)
- Projektsteuerungsgruppe

### Zeit

- ca. 2 Stunden inkl. Puffer
- + 1 Stunde Vorbereitung für Organisatorisches sowie individuelle Vorbereitungszeit der Verantwortlichen





## VORBEREITUNG

01

- Zusammentragen und Recherche wichtiger Informationen:
  - Überblick über die Schritte zur Digitalstrategie verschaffen (siehe [Grafik](#)),
  - Abgleich mit der Jahresplanung: Welche relevanten Termine müssen im Projektverlauf berücksichtigt werden? Hier sind ggf. auch externe Termine von wichtigen Anspruchsgruppen und Projektbeteiligten zu berücksichtigen.

02

03

04

05

06

07

- Für die Moderation:
  - Vorbereitung der Agenda,
  - Vorbereitung kurzer Inputs (Ziele des Projektes, Laufzeit des Projektes, Bedeutung des Themas Digitalisierung und des Projektes Digitalstrategie für das DRK, Schritte zur Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Digitalstrategie),
  - Vorbereitung Input zu Kanban-Methode.

- Versand Termin mit Agenda an Teilnehmende.

## DURCHFÜHRUNG

- \* Begrüßung und Vorstellung Ablaufplan Workshop durch Moderation. [2 MINUTEN]
- \* Bei Bedarf gegenseitige Vorstellungsrunde z. B. „Wer bin ich? Warum bin ich heute hier?“ [5 MINUTEN]
- \* Kurzer Input durch die Projektleitung/Auftraggebende zu folgenden Infos: „Was ist bisher passiert? Warum braucht unsere Organisation eine Digitalstrategie?“ (Dazu kann die von uns bereitgestellte [PowerPoint-Vorlage Digitalstrategieprozess](#) verwendet werden). [20 MINUTEN]

## ERSTELLUNG DES PROJEKTPLANES AUF BASIS DER POWERPOINT-VORLAGE

- \* Nach dem Input können die Teilnehmenden des Workshops die im Input aufgeführten Ziele diskutieren, anpassen oder ergänzen. In diesem Kontext kann es auch spannend sein über Nicht-Ziele des Projektes zu sprechen und auch diese auf der Übersicht festzuhalten. [20 MINUTEN]
- \* Ausgehend von den Zielen kann nun unter Leitung der Moderation gesammelt werden, welche Meilensteine sich im Projektverlauf ergeben und wo diese im Prozess verortet sind. Die Ergebnisse können parallel in der [PowerPoint-Vorlage](#) notiert werden. [15 MINUTEN]
- \* Nachdem die Meilensteine festgelegt sind, kann diskutiert werden welche Erfolgsfaktoren zum Erreichen der Meilensteine beitragen. Dazu können sich Zweiergruppen bilden, die jeweils ein bis zwei Meilensteine bearbeiten und ihr Ergebnis anschließend der Gruppe präsentieren. Die Gruppe kann die Erfolgsfaktoren ergänzen und diskutieren. [20 MINUTEN]
- \* Im nächsten Schritt kann in der Gruppe noch einmal über mögliche Herausforderungen in den einzelnen Projektphasen gesprochen werden. Auch diese können in der Vorlage festgehalten und diskutiert werden, wie diese gelöst werden können. [10 MINUTEN]
- \* Für die einzelnen Phasen aus der Übersicht zur Digitalstrategie bzw. für die Meilensteine muss ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Dieser sollte realistisch sein und die vorhandenen Ressourcen berücksichtigen. Dabei sollte immer auch genug Puffer eingeplant werden. Die Planung kann zunächst grob festgehalten und später in den Regelterminen agil ausgestaltet werden. [10 MINUTEN] →

[PowerPoint-Vorlage Zeitplan](#)



## AGILES PROJEKTMANAGEMENT MIT KANBAN

- \* Für das agile Zeitmanagement während des Projektes wird den Teilnehmenden die Arbeit mit einem Kanban-Board vorgestellt. [10 MINUTEN]

**01**

- In einem (Online-)Meeting trifft man sich in regelmäßigen Abständen und bespricht folgende Punkte:

**02**

- Aktueller Stand der Dinge in Bezug auf die Planung für die Digitalstrategie?
- Was sind unsere To Do's?
- Wer macht was bis wann?

**03****04**

- Für diese Jour-Fixes sollte mit der Projektsteuerungsgruppe ein fester wiederkehrender Termin vereinbart werden.

**05**

- Von Meeting zu Meeting können anfallende Aufgaben so kontinuierlich abgearbeitet und je nach freien Kapazitäten der Beteiligten verteilt werden. Das Motto lautet „Step by Step“. Das Kanban-Board wird, je nach Arbeitskontext, in unterschiedlich viele Spalten eingeteilt, die je einen Abschnitt des Entwicklungsprozesses beschreiben. Diese können z. B. Bezeichnungen wie „Offen“, „In Arbeit“ und „Fertig“ tragen. Die Arbeitselemente können auf Klebezetteln notiert werden. Alle Klebezettel werden zunächst in die erste Spalte eingeordnet (in diesem Fall „Offen“) und durchlaufen anschließend alle Abschnitte von links nach rechts. Das Prinzip kann analog mit Klebezetteln an einem haptischen Board oder mit entsprechenden Tools digital umgesetzt werden. Der Vorteil von einem digitalen Board ist, dass gleichzeitig von mehreren Orten darauf zugegriffen werden kann. →

**06****07**

„Von Meeting zu Meeting können anfallende Aufgaben kontinuierlich abgearbeitet und je nach freien Kapazitäten der Beteiligten verteilt werden. Das Motto lautet ‚Step by Step‘. Das Kanban-Board wird, je nach Arbeitskontext, in unterschiedlich viele Spalten eingeteilt, die einen Abschnitt des Entwicklungsprozesses beschreiben.“





# PROJEKTSTEUERUNG UND PROJEKTROLLEN

01

02

03

04

05

06

07

In dieser Phase sollen die Führung und die Lenkung des Projektes festgelegt und kommuniziert werden. Geregelt wird dabei z. B. welche Personen welchen Projektgruppen zugeordnet werden, welche Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten eingenommen werden und wie die unterschiedlichen Projektgruppen und Teilnehmenden untereinander in Verbindung stehen und miteinander kommunizieren.



## KERN

- Projektsteuerung
- Festlegung der Prozesse
- Vereinbarung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Projektorganisation

## NUTZEN

- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Effiziente Prozesse und Abläufe
- Regelung der Kommunikationswege

## RESSOURCEN

### Materialien

- Laptop
- Beamer
- [PowerPoint-Vorlagen Projektsteuerung und Projektrollen](#)

### Beteiligte

- Projektleitung (Moderation)
- Projektsteuerungsgruppe

### Zeit

- ca. 1 Stunde inkl. Puffer
- +1 Stunde Vorbereitung für Organisatorisches sowie individuelle Vorbereitungszeit der Verantwortlichen für Vorschläge zu den Arbeitsgruppen



## VORBEREITUNG

- **PowerPoint-Vorlage** zur Projektsteuerung und den Projektrollen kann so weit wie möglich von der Projektleitung ausgefüllt werden.
- Rollen und Verantwortlichkeiten ggf. vorab abstimmen und Einverständnis von geeigneten Mitarbeitenden einholen (speziell bei Leitungsfunktionen).
- Mitglieder der Steuerungsgruppe bereiten Vorschläge und Ideen vor, welche Arbeitsgruppen gegründet werden sollten. →

01

02

03

04

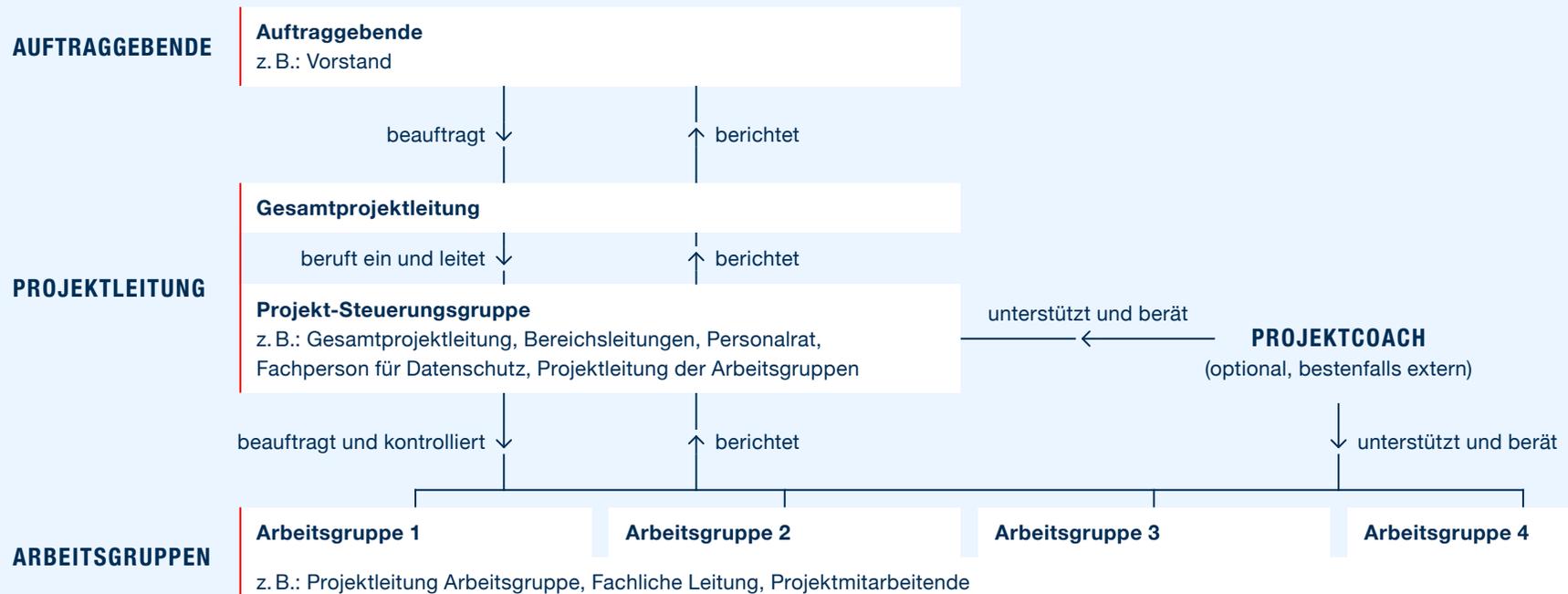
05

06

07



### PROJEKTORGANISATION





## DURCHFÜHRUNG

01

- Die Grafik zeigt, die Struktur die wir als Vorlage empfehlen. Diese Struktur ist nicht fest und kann je nach Projekt angepasst werden. Auf der ersten Ebene befindet sich die auftraggebende Person. Projektauftraggebende sind für die Definition des Projektauftrages, das Lösen von projektübergreifenden Konflikten und für strategische Entscheidungen verantwortlich.

02

03

- Auf der zweiten Ebene, der Projektleitung, gibt es eine Gesamtprojektleitung, die eine Projektsteuerungsgruppe einberuft und leitet sowie an die auftraggebende Person berichtet. Die Projektleitung ist zudem für die Erreichung der vereinbarten Ziele zuständig.

04

05

- Die dritte Ebene besteht aus den einzelnen Arbeitsgruppen, die von der Projektsteuerungsgruppe beauftragt werden und an diese berichten. Die thematische Ausrichtung der Arbeitsgruppen ist abhängig von den Zielen des Projektes. Beispiele sind: Arbeitsgruppe Strategie oder Arbeitsgruppe Zusammenarbeit. Wir empfehlen für Ihren Digitalstrategieprozess insbesondere eine Arbeitsgruppe Strategie, die sich auf die Strategie selbst konzentriert, damit diese bei all den inhaltlichen Themen nicht aus dem Blick verloren wird. Aber auch fachliche Themen wie: Arbeitsgruppe Fundraising, Arbeitsgruppe Ehrenamt oder Arbeitsgruppe Kundendatenbank sind denkbar. Die fachliche Leitung plant und koordiniert das Projekt innerhalb des gesetzten Rahmens. Die Projektmitarbeitenden erarbeiten Projektergebnisse.

06

07

- Ein (externer) Projektcoach kann ggf. eingesetzt werden, der das Projekt unterstützt und die Steuerungs- und Arbeitsgruppen berät.

## PROJEKTORGANISATION

- \* Zunächst können sich alle Teilnehmenden kurz dazu äußern, welche Erwartungen und Wünsche sie an die Zusammenarbeit im Projekt haben. [15 MINUTEN]
- \* Anschließend kann die PowerPoint-Vorlage zur Projektorganisation über einen Beamer an die Wand geworfen werden (siehe Abbildung).
- \* Gemeinsam können nun Projekttrollen und -verantwortlichkeiten besprochen und festgehalten werden. [45 MINUTEN] →

„Die fachliche Leitung plant und koordiniert das Projekt innerhalb des gesetzten Rahmens. Die Projektmitarbeitenden erarbeiten Projektergebnisse.“





# KOMMUNIKATIONSPLAN INKLUSIVE ANALYSE DER ANSPRUCHSGRUPPEN

01

02

03

04

05

06

07

Der Kommunikationsplan regelt den Austausch von Informationen und sorgt für die Optimierung des Informations- und Kommunikationsflusses im Projekt. Im Kommunikationsplan werden alle Kommunikationsmaßnahmen im Projekt vorausgeplant. Dafür ist es wichtig, zunächst ein klares Verständnis über beteiligte Akteurinnen und Akteure zu bekommen und anschließend den Kommunikationsplan darauf aufzubauen. In einem Projekt gibt es viele Anspruchsgruppen. Für die erfolgreiche Umsetzung ist es von Bedeutung, diese zu kennen und die Kommunikation auf sie abzustimmen.



## KERN

- Planung Kommunikationsmaßnahmen
- Identifizierung und Analyse relevanter Anspruchsgruppen
- Abstimmung der Kommunikation auf Zielgruppen und Anspruchsgruppen

## NUTZEN

- Regelung Kommunikationsfluss
- Wirkungsvolle Kommunikationsmaßnahmen
- Einbindung Anspruchsgruppen
- Vermeidung von Konflikten mit Anspruchsgruppen

## RESSOURCEN

### Materialien

- Excel-Vorlage Kommunikationsplan
- Laptop
- Beamer
- Klebezettel
- (vorbereitete) Flipcharts für die einzelnen Schritte

### Beteiligte

- Projektleitung
- Arbeitsgruppe Strategie

### Zeit

- ca. 1 Stunde inkl. Puffer
- + 30 Minuten Vorbereitung für Organisatorisches wie z. B. der Flipcharts



## VORBEREITUNG

01

- Visualisierung auf Flipcharts:
  - Agenda,
  - Einfluss-Interessen-Matrix,

02

- Versand Termin mit Agenda an Teilnehmende.

03

## DURCHFÜHRUNG

04

### SCHRITT 1

05

- \* Sammeln von relevanten Anspruchsgruppen mit allen Teilnehmenden. [10 MINUTEN]

06

- Es werden Klebezettel verteilt. Im Brainstorming werden zunächst alle Anspruchsgruppen auf Klebezettel geschrieben. Die Anspruchsgruppen sollen dabei so konkret wie möglich benannt werden. Wenn möglich, sollten Personen anstatt Gruppierungen benannt werden.

07

- Dabei helfen die Fragen:
  - Wer interessiert sich für den Ausgang des Projektes?
  - Wer arbeitet daran mit?
  - Wer ist fachlich/finanziell/etc. involviert?
  - Wer hat direkt oder indirekt Einfluss?
  - Wer hat extern oder intern Einfluss?
  - Wer befürwortet oder kritisiert das Projekt?
  - Wer ist vom Ausgang des Projektes betroffen?
  - Wer wurde in ähnlichen Projekten als Anspruchsgruppen identifiziert?
- Die identifizierten Anspruchsgruppen können anschließend von der Moderation nach passenden Kategorien geclustert werden.



### SCHRITT 2

- \* Bewerten der Anspruchsgruppen. [15 MINUTEN]
- Um zentrale Anspruchsgruppen zu identifizieren und eine Differenzierung vorzunehmen werden die Anspruchsgruppen nach Einfluss und Interesse in eine Matrix eingeordnet. Die Achsenbezeichnungen können angepasst werden. So kann zum Beispiel auch das „Konfliktpotenzial“ bewertet werden. →

#### EINFLUSS-INTERESSEN-MATRIX



#### Kategorien

**Einfluss und Interesse hoch:** Die Anspruchsgruppen sollten durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen, wie z. B. Meetings stark eingebunden werden und es sollte sichergestellt werden, dass sie dem Projekt positiv gegenüberstehen. Konfliktpotenzial sollte reduziert werden.

**Einfluss hoch und Interesse niedrig:** Diese Anspruchsgruppen sollten in regelmäßigen Abständen (Meilensteine) über wichtige Infos aus dem Projekt informiert werden. Bspw. Berichte und Präsentationen über E-Mails, Blogs oder Newsletter.

**Interesse hoch und Einfluss niedrig:** Eine Möglichkeit, diese Gruppe miteinzubeziehen, ist zum Beispiel, sie regelmäßig um Feedback zu bitten.

**Interesse und Einfluss niedrig:** Diese Anspruchsgruppen sollten im Blick behalten werden. Dabei ist in regelmäßigen Abständen zu prüfen, ob sich an ihrem Interesse oder Einfluss etwas geändert hat.

**SCHRITT 3**

\* Analysieren der Anspruchsgruppen. [15 MINUTEN]

- In einer Diskussion mit der Gruppe kann nun differenziert werden, für welche Anspruchsgruppen konkrete Kommunikationsmaßnahmen festgelegt werden sollten und welche vorerst auf eine Beobachtungsliste kommen. Für die wichtigen Anspruchsgruppen werden noch einmal detailliert die Ziele und Interessen betrachtet, bevor davon Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet werden.
- Dabei stellt sich die Frage:
  - Welche Erwartungen haben die Anspruchsgruppen an das Projekt?
  - Was möchten wir von den Anspruchsgruppen?
  - Wie können die Anspruchsgruppen den Projektverlauf positiv beeinflussen?

01

02

03

04

05

06

07

**SCHRITT 4**

\* Erstellen des Kommunikationsplans. [20 MINUTEN]

- Die Kommunikationsmaßnahmen können in der **Excel-Vorlage** festgehalten werden. Die Vorlage kann per Beamer an die Wand geworfen werden. Die Moderation kann den Erarbeitungsprozess koordinieren. Dabei sollten die Anspruchsgruppen zuvor genau benannt werden: Name, Rolle, Titel, Organisation. Die Ziele der Anspruchsgruppen, die in Schritt 3 ermittelt wurden, sollten auch noch einmal aufgeführt werden.
- Anschließend werden entsprechende Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet:
  - Wer sind die Adressaten und Adressatinnen?
  - Welche Kommunikationsmaßnahmen sind geeignet?
  - Was sind die Inhalte?
  - Welche Kanäle eignen sich dafür und in welcher Form/ an welchen Orten finden sie statt?
  - Wie regelmäßig findet die Kommunikation statt?



- Bei Bedarf können auch schon Zuständigkeiten festgelegt werden. Dabei sollte nicht nur von bereits vorhandenen Kommunikationsmaßnahmen aus gedacht werden, sondern auch berücksichtigt werden, dass ggf. neue Kanäle genutzt werden müssen, um die Anspruchsgruppen zu erreichen.

**KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN**

Anspruchsgruppe/ Zielgruppe (zu informierende Personen)	Frequenz der Information	Kommunikations- maßnahme und -mittel (Kanäle, welche Information etc.)	Verantwortliche Person

↓ **Excel-Vorlage** Kommunikationsplan

- Im Verlauf eines Projektes gibt es viele Unsicherheiten. Daher sollte regelmäßig überprüft werden, ob es neue Anspruchsgruppen gibt, ob sich bei den bestehenden Anspruchsgruppen etwas geändert hat (Interesse, Einfluss, Konfliktpotenzial) und ob Kommunikationsmaßnahmen und Ziele überarbeitet werden müssen. Dabei sollte auch evaluiert werden, ob die Anspruchsgruppen durch die festgelegten Maßnahmen zur Kommunikation wie gewünscht erreicht werden.





01

02

03

04

05

06

07



01

Kick-off

02

Ist-Analyse

03

Visionentwicklung



# PHASE 02: IST-ANALYSE

01

02

03

04

05

06

07

**Bevor mit der Entwicklung einer Strategie begonnen werden kann, muss zunächst der Status quo analysiert werden. Dies passiert im Prozessabschnitt Ist-Analyse. Dazu werden die Organisation und das Umfeld systematisch durchleuchtet. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für spätere Entscheidungen.**

## KERN

In dieser Prozessphase wird Ihnen gezeigt, wie Sie in Ihrer Organisation eine Bedarfsabfrage durchführen. Mit dem Blick auf das Organisationsumfeld wird eine Wettbewerbsanalyse durchgeführt. Mittels einer SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihrer Organisation analysiert. Relevante technologische Trends ermitteln Sie in einer Technologietrendanalyse.

## NUTZEN

Ziel der Analysen ist es, Digitalisierungspotenziale für alle Bereiche zu identifizieren, um später im Prozess die richtigen strategischen Entscheidungen treffen zu können. Oft ist der Blick durch die operativen Tätigkeiten im Arbeitsalltag verengt. Mit der Ist-Analyse entsteht für Sie die Möglichkeit, inne zu halten und einmal die Perspektive zu wechseln. Dies kann zu völlig neuen Erkenntnissen führen. Die Bedarfsanalyse bezieht dafür die unterschiedlichen Perspektiven aller Mitarbeitenden Ihrer Organisation ein. In der Ist-Analyse ergibt sich auch die Möglichkeit, dass Sie sich stärker mit den Aktivitäten der Konkurrenz auseinandersetzen. Die SWOT-Analyse vereint die Innen- und Außenperspektive, um Chancen besser nutzen bzw. Risiken frühzeitig entgegenwirken zu können. Abschließend kann es sinnvoll sein, sich intensiv damit auseinander zu setzen, wie neue Technologien funktionieren und mit welchen neuen Technologien existierende Herausforderungen und Chancen Ihrer Organisation adressiert werden können.

## VERANTWORTLICHKEIT

Hauptverantwortlich in dieser Phase ist vor allem die Arbeitsgruppe Strategie. Bei der internen Analyse ist es sinnvoll, die Teilnehmenden der einzelnen Arbeitsschritte möglichst divers zu wählen, damit die Perspektiven aus unterschiedlichen Bereichen Ihrer Organisation und mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen eingebracht werden können. Binden Sie bspw. eine Person aus Ihrer Finanzabteilung mit einer steuerrechtlichen Ausbildung, eine Person aus dem Fachbereich Altenhilfe mit Arbeitserfahrung in der Pflege und eine Einsatzleitung aus dem Katastrophenschutz ein. Es bietet sich also an, die Projektsteuerungsgruppe zu beteiligen, falls in dieser Vertreter und Vertreterinnen aus allen Arbeitsgruppen sind. Zudem sollte die Arbeitsgruppe Strategie in den folgenden Prozessabschnitten einbezogen werden. →





# BEDARFSABFRAGE

01

02

03

04

05

06

07

Ein wichtiger Bestandteil der Betrachtung Ihrer Organisation ist die Bedarfsabfrage. Sie wird möglichst breit in Ihrer Organisation gestreut, um valide Erkenntnisse zu den Bedarfen zu gewinnen. Durch die Abfrage soll deutlich werden, wo Optimierungspotenziale verortet sind. Zudem können ggf. schon Rückschlüsse gewonnen werden, die im späteren Verlauf des Strategieprozesses bei der Priorisierung der Maßnahmen helfen.



## KERN

- Erstellen der Bedarfsabfrage
- Erhebung der Bedarfe
- Auswertung der Bedarfsabfrage

## NUTZEN

- Basis zur Ableitung von strategischen Entscheidungen
- Identifizieren von Handlungsbedarfen
- Optimierung der Prozesse/Ausstattung/Wissen/etc.

## RESSOURCEN

### Materialien

- Word-Vorlage Bedarfsabfrage
- Laptop
- Beamer

### Beteiligte

- Projektleitung (Moderation)
- Arbeitsgruppe Strategie
- Verantwortliche Person für die Erhebungsmethode und Auswertung
- Protokoll

### Zeit

- ca. 6,5 Stunden (verteilt über mehrere Termine und auf mehrere Personen)



## VORBEREITUNG

- Ein erster Entwurf für die Bedarfsabfrage (z. B. die **Word-Vorlage**) wird von der Projektleitung an die Teilnehmenden versendet. Diese können nun als Vorbereitung auf den ersten Termin Themenpunkte sammeln und reflektieren, ob alle wichtigen Punkte erfasst sind und ob Aspekte ergänzt werden müssen.

01

02

03

## DURCHFÜHRUNG

04

### ERSTELLEN DER BEDARFSABFRAGE (1. TERMIN)

- Der Entwurf für die Bedarfsabfrage wird mit einem Beamer an die Wand geworfen. Die Teilnehmenden präsentieren nacheinander Ihre gesammelten Themenpunkte. Im Anschluss können diese diskutiert, ergänzt und verbessert werden. [45 MINUTEN]

05

06

07

**Hinweis:** Die Digitalisierung hat Auswirkungen auf fast alle Bereiche einer Organisation. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, sollte sich dieser Aspekt auch in der Abfrage widerspiegeln.

Aspekte können z. B. sein:

- Technische Ausstattung und Infrastruktur
- Prozesse und Strukturen
- Kompetenzen und Wissen
- Organisationskultur
- Geschäftsfelder

### ERHEBUNG DER BEDARFE (DURCHFÜHRUNG DURCH ZUSTÄNDIGE PERSON)

- Nachdem die Bedarfsabfrage finalisiert ist, sollte diese von möglichst vielen Personen in der Organisation beantwortet werden. Um die Reichweite zu erhöhen bietet sich eine Online-Umfrage an. Eine Liste mit passenden Tools finden Sie in unserem **Werkzeugkasten**. Nachdem Sie die Umfrage erstellt haben, können Sie den Link zur Umfrage in Ihrer Organisation versenden. In dieser Mail sollte aufgezeigt werden, welche Priorität die Bedarfsanalyse für die Mitarbeitenden hat und dass von einer hohen Beteiligung am Ende alle profitieren. Außerdem sollte der Umfragezeitraum kommuniziert werden (z. B. vier Wochen). Kurz vor dem Ablauf der Zeit kann eine Erinnerung verschickt werden. [90 MINUTEN]
- Zusätzlich können Sie auch in Erwägung ziehen, mit ausgewählten Personen in Ihrer Organisation Interviews zu führen, um ggf. auf einzelne Aspekte genauer eingehen und Nachfragen stellen zu können. Auch die Erreichbarkeit von unterschiedlichen Zielgruppen kann durch verschiedene Möglichkeiten der Datenerhebung beeinflusst werden. Der zeitliche Aufwand sollte jedoch nicht unterschätzt werden (Terminabstimmung, Vorbereitung, Durchführung, Dokumentation, etc.). Es sollte daher vorab abgewogen werden, in welchen Bereichen der Fragebogen nicht alle relevanten Informationen abdeckt und somit Personeninterviews (zusätzlich) durchgeführt werden sollten. →



**Word-Vorlage** Bedarfsabfrage



### AUSWERTUNG DER BEDARFSABFRAGE (VORBEREITUNG 2. TERMIN)

- \* Nachdem die Umfrage abgeschlossen ist, sollten die Ergebnisse und Rückmeldungen zunächst von einer zuständigen Person exportiert und grob nach Themen geclustert werden. [60 MINUTEN]

01

**Tipp:** Beim Clustern werden die gewonnenen Informationen nach ähnlichen Merkmalen gesammelt und zu Gruppen zusammengefasst. Clustering kann dabei helfen, Ideen und Gedanken zu strukturieren und so Denkblockaden zu überwinden. Dabei können neue Oberbegriffe formuliert werden oder Hierarchien, Überschneidungen und Zusammenhänge visualisiert werden.

02

03

04

- \* Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Strategie teilen sich auf die verschiedenen Themen auf. Die Ergebnisse werden von den Teams ausgewertet und in einer kurzen Präsentation die wichtigsten Erkenntnisse aufbereitet. [90 MINUTEN]

05

06

**Tipp:** In diese Betrachtung kann einbezogen werden, wo es Mehrfachnennungen gibt, wo mit einer Veränderung eine hohe Wirkung erzielt werden kann, welche Aspekte besonders schnell angegangen werden sollten und wie ressourcenaufwendig die Veränderungen wären.

07

- \* Nacheinander werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den verschiedenen Themenbereichen präsentiert. [45 MINUTEN]
- \* Geleitet durch die Moderation werden nun mögliche Handlungsansätze diskutiert. Ergebnisse werden im Protokoll festgehalten. [45 MINUTEN]

**Hinweis:** Die Ergebnisse der Bedarfsabfrage geben nicht sofort Rückschluss für die Ableitung von strategischen Zielen, sondern sollten im Gesamtkontext der Ist-Analyse betrachtet werden. →

„Beim Clustern werden die gewonnenen Informationen nach ähnlichen Merkmalen gesammelt und zu Gruppen zusammengefasst. Clustering kann dabei helfen, Ideen und Gedanken zu strukturieren und so Denkblockaden zu überwinden.“





# WETTBEWERBSANALYSE

01

02

03

04

05

06

07

Das Ziel der Wettbewerbsanalyse ist, dass Sie einen genauen Überblick erhalten, wie sich Organisationen verhalten, die in den gleichen Geschäftsfeldern tätig sind. Dazu wird die aktuelle und potenzielle Konkurrenz und deren Strategien systematisch auf Stärken und Schwächen analysiert. Die gewonnenen Informationen können Sie anschließend z. B. für die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation nutzen.

**Hinweis:** Die Wettbewerbsanalyse können Sie aufgrund des hohen Rechercheanteils vorab erledigen. Die Präsenztermine können dann auch online stattfinden (siehe Exkurs: Digitale Workshops).



## KERN

- Identifizierung relevanter Akteurinnen und Akteure auf dem Markt
- Erhebung von Informationen über Akteurinnen und Akteure im Wettbewerb
- Basis zur Analyse der Akteurinnen und Akteure im Wettbewerb

## NUTZEN

- Abstimmung der Strategie auf Akteurinnen und Akteure im Wettbewerb
- Erkennen von Kooperations- und Vernetzungsmöglichkeiten
- Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen

## RESSOURCEN

### Materialien

- [Excel-Vorlage Wettbewerbsanalyse](#)
- ggf. Beamer
- Flipchart

### Beteiligte

- Arbeitsgruppe Strategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe)

### Zeit

- 4,5 Stunden
- + ca. 30 Minuten Vorbereitung für Organisatorisches



## DURCHFÜHRUNG

### KONKURRENZ IDENTIFIZIEREN (VORBEREITUNG 1. TERMIN)

- \* Vorab sollten ein bis zwei Personen ausgewählt werden, die mithilfe einer Recherche die relevante Konkurrenz in einer Liste zusammentragen. Dazu kann die Excel-Vorlage genutzt werden. Es reicht vorerst, wenn die Konkurrenz benannt wird. [45 MINUTEN]

### RAHMEN FESTLEGEN (1. TERMIN)

- \* Begrüßung durch die Moderation und kurzes Check-In. [5 MINUTEN]
- \* Absprache der Zielsetzung der Wettbewerbsanalyse mit den Teilnehmenden. Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart festgehalten. [10 MINUTEN]

**Hinweis:** Die Zielstellung bestimmt auch, wie umfangreich die Analyse ausfällt. Wird die Wettbewerbsanalyse für die Entwicklung einer Digitalstrategie durchgeführt, sollte sie detaillierter sein. Sie kann aber auch zu späteren Zeitpunkten selektiv und in verkürzter Form durchgeführt werden, z. B. vor der Einführung von neuen Dienstleistungen oder bei der Entwicklung neuer Marketingmaßnahmen.

- \* Die Ergebnisse der Recherche werden mit einem Beamer von der Moderation präsentiert und der Reihe nach durchgegangen. Ziel ist es, gemeinsam die wichtigsten Hauptkonkurrenten herauszufiltern, auf die in den weiteren Schritten genauer eingegangen wird. [15 MINUTEN]
- \* Vor der tieferen Recherche sollte der Rahmen für die Wettbewerbsanalyse weiter eingegrenzt werden. Dazu werden die für die Wettbewerbsanalyse benötigten Kriterien festgelegt. [10 MINUTEN]

**Tipp:** Diese sind abhängig vom Ziel der Wettbewerbsanalyse. Sie können sich dabei an unserer Excel-Vorlage orientieren.

Aspekte können z. B. sein:

- Allgemeine Informationen zur Organisation
- Informationen zur Digitalstrategie der Organisation
- Ziele
- Digitale Produkte oder Dienstleistungen
- Kommunikation (Webseite, Social Media, Blog, etc.)



„Ziel ist es, gemeinsam die wichtigsten Hauptkonkurrenten herauszufiltern, auf die in den weiteren Schritten genauer eingegangen wird.“





### INFORMATIONEN ZUSAMMENTRAGEN (VORBEREITUNG 2. TERMIN):

- \* Die Informationen, wie z. B. relevante Zahlen und Daten, lassen sich auf den Webseiten der Organisationen, in deren veröffentlichten Publikationen, Blogs, Newslettern oder in den Social-Media-Kanälen finden. So soll die Excel Tabelle ausgefüllt werden. Die verschiedenen Konkurrenten können unter den Teilnehmenden aufgeteilt werden. [90 MINUTEN] Eine weitere Möglichkeit ist bei Bedarf eine Marktforschungsumfrage durchzuführen und dabei bestehende und potenzielle Zielgruppen zu befragen. Dies bringt einen Perspektivenwechsel und Einblicke in die Einschätzung der Nutzerinnen und Nutzer.

01

02

03

### INFORMATIONEN FILTERN UND AUSWERTEN (2. TERMIN)

- \* Die Teilnehmenden präsentieren nacheinander ihre Ergebnisse. [30 MINUTEN]
- \* Die Ergebnisse können nun diskutiert werden. Dabei kann es sinnvoll sein, die eigene Organisation einzuordnen und herauszuarbeiten, wo diese im Vergleich zu den Wettbewerbern steht und welche Organisation welche Stärken und Schwächen hat. Die Ergebnisse werden später im Prozess in der SWOT-Analyse aufgegriffen und zusammen mit der Bedarfsabfrage eingeordnet. [30 MINUTEN]
- \* Eine zusätzliche Möglichkeit ist es, die Informationen mithilfe von Excel in einem Radardiagramm bzw. Netzdiagramm zu visualisieren. Dabei werden verschiedene Kriterien (z. B. Digitale Angebote, Leistungen, Kundenerreichbarkeit, externe Kommunikation, etc.) festgelegt und verglichen. Dazu kann noch eine Skala z. B. von „1“ bis „10“ festgelegt werden (von „sehr schwach“ bis „sehr stark“). Sie erhalten so eine schnelle Übersicht darüber, wie gut verschiedene Organisationen in verschiedenen Bereichen positioniert sind und wo Handlungsbedarfe für Ihre Organisation bestehen. [45 MINUTEN]

04

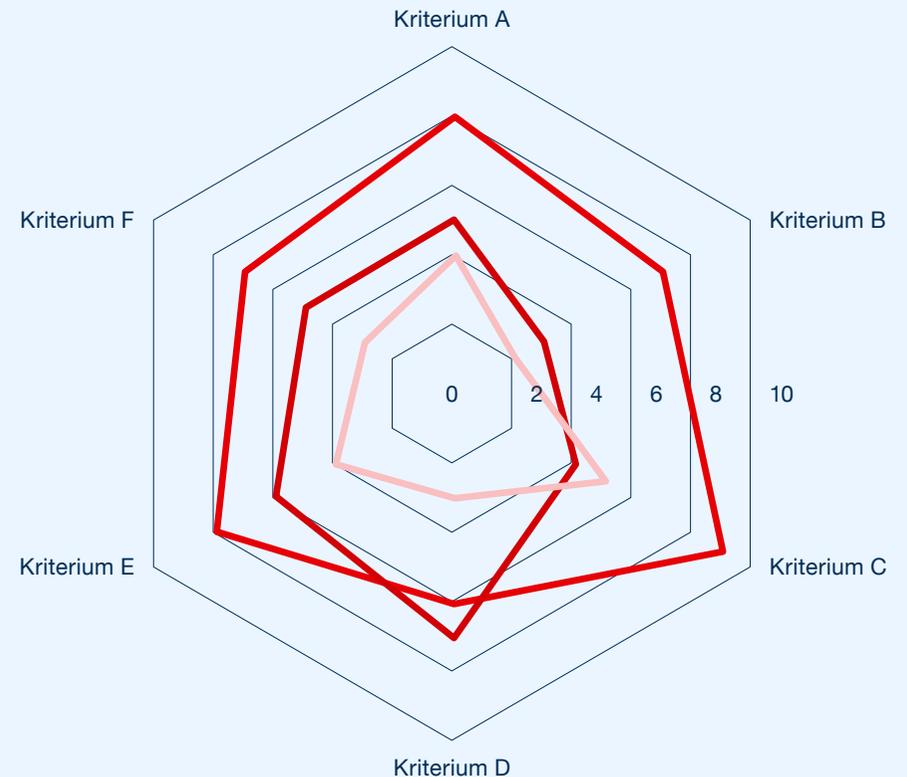
05

06

07



### RADARDIAGRAMM ZUR WETTBEWERBSANALYSE



↓ [Excel-Vorlage Wettbewerbsanalyse](#)

**Hinweis:** Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die weitere Strategieentwicklung. Trotzdem sollte die Wettbewerbsanalyse regelmäßig wiederholt werden, um auf die Aktivitäten der Konkurrenz schnell reagieren zu können. →



# SWOT-ANALYSE

01

02

03

04

05

06

07

Die SWOT-Analyse (S>Stengths, W>Weaknesses, O>Opportunities, T>Threats) dient im Strategieprozess als Instrument zur Situationsanalyse. Ziel ist es einerseits, mithilfe der internen Analyse die Stärken (Strenghts) und Schwächen (Weaknesses) Ihrer Organisation herauszuarbeiten. Andererseits werden Sie mit der externen Analyse den Blick auf das Organisationsumfeld richten und die dort verorteten Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) identifizieren. Die Methode lässt sich für viele Bereiche anwenden und mit wenig Aufwand kann so schnell ein Gesamtüberblick entwickelt und Komplexität reduziert werden. Sie kann also dazu dienen, die Ergebnisse aus der Bedarfsabfrage und Wettbewerbsanalyse in einem Situationsbild zusammenzufassen.



## KERN

- Organisationsanalyse (Stärken und Schwächen)
- Umfeldanalyse (Chancen und Risiken)

## NUTZEN

- Feststellung von Handlungsbedarfen
- Fokussierung und effizienter Ressourceneinsatz
- Basis für die Ableitung von strategischen Entscheidungen
- Aufgreifen von Entwicklungen

## RESSOURCEN

### Materialien

- PowerPoint-Vorlage SWOT-Analyse
- Beamer
- Flipchart
- Klebezettel
- Stifte

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe Strategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe)

Hinweis: Alternativ kann die Umsetzung bei knappen Ressourcen auch von 1–2 Personen erfolgen

### Zeit

- 4,5 Stunden
- +30 Minuten Vorbereitung für Organisatorisches



## VORBEREITUNG

- Erstellen des Flipcharts. (Anzeichnen der Matrix für SWOT-Analyse)

01

**Alternative:** Eine Person kann außerhalb der Termine die SWOT-Analyse durchführen und dann der Gruppe (AG Strategie) vorstellen. Anschließend werden Punkte gemeinsam im Team ergänzt und abgestimmt.

02

03

## DURCHFÜHRUNG

- \* Kurze Begrüßung der Moderation und Check-In. [5 MINUTEN]

05

- \* Zunächst sollte der Untersuchungsgegenstand und die Ziele der SWOT-Analyse festgelegt werden. In einer offenen Runde können die Teilnehmenden ihre Gedanken und Anmerkungen sammeln. Das Ergebnis kann auf einem Flipchart festgehalten werden und bildet die Grundlage für die folgende Analyse. [10 MINUTEN]

06

07

### SAMMELN

- \* Anschließend werden die externen Faktoren, also die Chancen und Risiken untersucht. Dazu erhalten alle Teilnehmenden Klebezettel und definieren zunächst einzeln für sich die Chancen [10 MINUTEN] und anschließend die Risiken. [10 MINUTEN]

**Tipp:** Betrachtungspunkte können dabei wirtschaftliche, technologische, politische, ökologische oder soziale Umweltfaktoren sein, die meist nur schwer beeinflusst werden können. Beispiele hierfür sind Erwartungen von Kundinnen oder Kunden, neue Trends, Aktivitäten von Wettbewerbern, neue Technologien, neue Gesetze, etc.

- \* Gemeinsam werden nun zunächst die Chancen und anschließend die Risiken gesammelt und diskutiert. Die Klebezettel können von den Teilnehmenden in die jeweiligen Felder der Matrix geklebt werden. Die Moderation clustert ähnliche Beiträge und entfernt doppelte Zettel. [2 x 15 MINUTEN]

- \* Nun wiederholt sich das Vorgehen beim Sammeln der „Stärken“ und „Schwächen“. [2 x 10 MINUTEN]

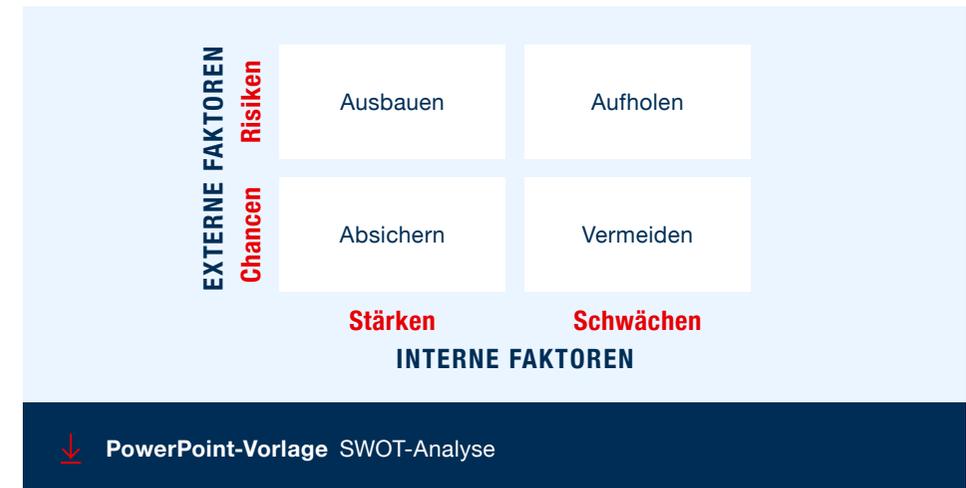
**Tipp:** Hierbei fokussieren Sie sich auf die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, wie Finanzen, Personal, Technologie, Know-How. In diesem Zusammenhang können z. B. Erfolge, Alleinstellungsmerkmale, Probleme und Bereiche mit Entwicklungspotenzial benannt werden.

- \* Nach gleichem Vorgehen werden nun die Klebezettel am Flipchart gesammelt. [2 x 15 MINUTEN]

### AUSWERTEN

- \* Im nächsten Schritt können die Felder in Beziehung gesetzt und diskutiert werden, welche Handlungsstrategien sinnvoll erscheinen (siehe [PowerPoint-Vorlage](#)). Die Erkenntnisse können schon für [Phase 04: Ableitung strategischer Ziele](#) dokumentiert werden. [20 MINUTEN]

**Beispiel:** Ein Ziel kann z. B. sein, die identifizierten Stärken zu nutzen, um damit externe Chancen auszuschöpfen (Ausbauen). Es kann aber auch versucht werden, die eigenen Schwächen abzubauen, um damit Risiken entgegen zu wirken (Aufholen).



**Hinweis:** Zu beachten ist, dass die SWOT-Analyse eine tiefere und detaillierte Analyse nicht ersetzen kann. Sie sollte zudem nicht erstellt werden, um bereits getroffene Entscheidungen zu rechtfertigen. →





# TECHNOLOGIETRENDANALYSE

01

Die Entwicklung neuer technologischer Innovationen hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen.

02

Organisationen stehen daher vor der Herausforderung, fortlaufend auf neue Anforderungen reagieren zu müssen.

03

Zukunftsorientiertes Denken und Handeln sollte in der Organisationskultur etabliert werden sowie Strukturen und Prozesse angepasst werden.

04

Die Technologietrendanalyse kann Ihnen dabei helfen, neue technologische Trends schnell zu identifizieren und den Einfluss

05

auf Ihre eigene Organisation und die bestehenden Produkte und Dienstleistungen zu beschreiben. Davon können anschließend entsprechend strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

06

07



## KERN

- Ermittlung relevanter technologischer Trends
- Analyse und Bewertung von technologischen Trends
- Grundlage zur Ableitung strategischer Maßnahmen

## NUTZEN

- Erkenntnis über Auswirkungen von Trends auf die eigene Organisation
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und Dienstleistungen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

## RESSOURCEN

### Materialien

- [Excel-Vorlage Technologietrendanalyse](#)
- [PowerPoint-Vorlage Technologietrendanalyse](#)
- 4 Flipcharts
- Klebezettel
- Stifte

### Beteiligte

- Arbeitsgruppe Strategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe)

Hinweis: Alternativ kann die Sammlung der Trends auch von 1–2 Personen vorab durchgeführt werden

### Zeit

- ca. 3 Stunden inkl. Puffer
- + 1 Stunde Vorbereitung für Organisatorisches sowie individuelle Vorbereitungszeit für die Recherche



## VORBEREITUNG

- Vorbereitung der Flipcharts (Leitfragen aus der Analysephase notieren).

01

### SCANNING

02

03

04

05

06

07

\* Beim „Scanning“ werden verschiedene Quellen ausgewertet, um viele Trends zu sammeln, die einen Einfluss auf die Tätigkeitsfelder der Organisation haben könnten. Es bietet sich an, dass die Teilnehmenden diesen Schritt im Vorfeld des Termins vorbereiten und ihre Ergebnisse in einer gemeinsamen Excel-Tabelle festhalten. Dazu kann die bereitgestellte **Vorlage** genutzt werden (siehe Abbildung unten). Neben der Benennung der identifizierten Trends, sollten Sie auch die Entwicklungen, Hintergründe, Ursachen und Marktrelevanz beschreiben, um diese besser zu verstehen. [60 MINUTEN]

**Hinweis:** Die Recherche kann mit unterschiedlichen Schwerpunkten aufgeteilt werden. Der Fokus kann bei der Suche auf Publikationen, Blogs, Konferenzprogrammen, Daten des Statistischen Bundesamtes, selbst durchgeführten Interviews oder Webseiten von Technologieunternehmen, Branchenverbänden, Forschungsinstituten und Startups liegen. →

↓ **Excel-Vorlage** Technologietrendanalyse

### TECHNOLOGIETRENDANALYSE

Anwendung	Bereich/ Arbeitsfeld	Anwendungs- gebiet	Funktionsweise	Zielgruppen	Voraussetzungen (technisch, personell etc.)	Quelle, Link, Beispiel aus DRK-Kontext	Bewertung (Skala 1–10)
Sensorik	z. B.: Pflege/ Servicedienst	Selbstbestimmtes Leben	Sensoren werden installiert und reagieren auf Bewegung	Seniorinnen und Senioren in stationären Pflege- einrichtungen sowie mit und ohne bestehender Pflegegradeinstufung, die (teilweise) allein leben	Bereitschaft der Seniorinnen und Senioren	AAL-Systeme im KV Kronach (BRK)	





## UMSETZUNG

- \* Begrüßung durch die Moderation, Check-In mit der Frage: „Was hat mich am meisten in der Recherche überrascht?“ [5 MINUTEN]
- \* Die Teilnehmenden stellen ihre Rechercheergebnisse nacheinander kurz vor. [30 MINUTEN]

### BEWERTUNG DER TRENDS

- \* Um eine Priorisierung vorzunehmen sollten die Trends im nächsten Schritt gemeinsam auf ihre Relevanz für die Organisation bewertet werden. Dazu bietet sich eine Einordnung auf einer Skala von „1“ bis „10“ an. Zunächst sollte eine Einschätzung dazu getroffen werden, wie stark die Auswirkungen des Trends für die eigene Organisation sind. Auch die Eintrittswahrscheinlichkeit des Trends sollte berücksichtigt werden. Das Ergebnis hilft dabei einzuordnen, welche Trends ignoriert, beobachtet, aufgegriffen oder sofort angegangen werden sollten. [20 MINUTEN]

### ANALYSEPHASE

- Im Raum werden vier Flipcharts mit jeweils jeweils einer Leitfrage verteilt (siehe [PowerPoint-Vorlage](#) bzw. Abbildung rechts).

#### Leitfragen:

- Welche vorhandenen Technologien nutzen wir/können wir nutzen, um die Bedarfe der Zielgruppe zu decken?
- Für welche Probleme und Bedarfslagen unserer heutigen Zielgruppen können diese Technologien perspektivisch nützlich sein?
- Welche vorhandenen Technologien können wir für künftige Problemfelder und Bedarfslagen einsetzen?
- Wie können uns künftige technologische Entwicklungen bei der Lösung zukünftiger Probleme helfen?

- \* Die Teilnehmenden verteilen sich auf die vier Flipcharts und diskutieren die Frage. Ideen und Antworten werden auf Klebezetteln notiert und auf das Flipchart geklebt. [5 MINUTEN]

- \* Anschließend verteilen sich die Teilnehmenden auf die anderen Flipcharts, lesen die bisher erarbeiteten Klebezettel und ergänzen diese. Dieser Vorgang wiederholt sich, bis von allen Personen alle Fragestellungen bearbeitet wurden. [3 × 5 MINUTEN]
- \* Die Teilnehmenden kommen wieder im Plenum zusammen. Die Flipcharts werden nun nacheinander gemeinsam unter Leitung der Moderation diskutiert. [30 MINUTEN]

### TECHNOLOGIETREND-MATRIX

GESCHÄFTSFELDER	Zukunft	Welche vorhandenen Technologien können wir für künftige Problemfelder und Bedarfslagen einsetzen?	Wie können uns künftige technologische Entwicklungen bei der Lösung künftiger Probleme helfen?
	Heute	Welche vorhandenen Technologien nutzen wir/können wir nutzen, um die Bedarfe der Zielgruppe zu decken?	Für welche Probleme und Bedarfslagen unserer heutigen Zielgruppen können diese Technologien perspektivisch nützlich sein?
		TECHNOLOGISCHE POTENZIALE	
		Heute	Zukunft

[PowerPoint-Vorlage](#) Technologietrendanalyse

**Hinweis:** Bei dem Erarbeitungsprozess spielt Kreativität eine wichtige Rolle. Illustrationen, Visualisierungen oder Storytelling helfen dabei mögliche Trends erfahrbar zu machen. Kreative Tipps finden Sie in unserem [Methodenbaukasten](#). So kann in der Organisation eine Auseinandersetzung mit der Zukunft passieren. Die Szenarien für die Menschen emotional erlebbar zu machen, ist ein wichtiger Schritt, um sie zu Veränderungen bewegen können.

01

02

03

04

05

06

07





01

02

03

04

05

06

07



02

Ist-Analyse

03

Visionentwicklung

04

Strategische Ziele



# PHASE 03: VISIONS- ENTWICKLUNG

01

02

03

04

05

06

07

In der Phase Visionsentwicklung soll eine Idee oder ein Zielbild entwickelt werden, was Sie in Ihrer Organisation in Zukunft erreichen wollen. Die Vision ist für einen längeren Zeitraum (ca. fünf Jahre) verfasst und bildet den roten Faden für alle Aktivitäten der Organisation.

## KERN

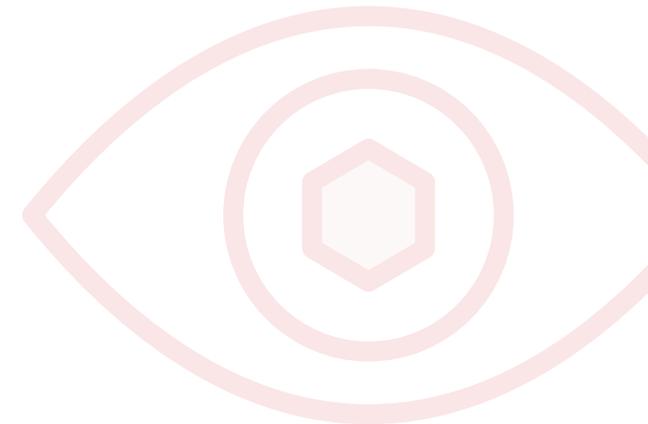
Die Visionsentwicklung richtet den Blick in die Zukunft und dient der Priorisierung und Selektion von Potenzialen Ihrer Organisation. In dieser Prozessphase wird gemeinsam ein Zielbild erarbeitet, das sich inhaltlich mit Themen, wie z. B. Kompetenzen, Mitarbeitenden, Werten, Zielgruppen, Dienstleistungen und Wettbewerbern der Organisation auseinandersetzt.

## NUTZEN

Ziel ist eine klare und anschauliche Vorstellung von der langfristigen Ausrichtung. Am Ende dieser Phase sollte der Nutzen der Organisation deutlich werden und hervorgehen, was die Organisation ausmacht und was nicht. Das schafft eine Zielgruppenorientierung und hilft dabei, sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Auch gemeinsame Werte werden ausformuliert und wirken identitätsstiftend. Für Mitarbeitende schafft dies Motivation und Orientierung.

## VERANTWORTLICHKEIT

In der Visionsentwicklung sind vor allem Arbeitsgruppen eingebunden, die sich mit der strategischen Ausrichtung befassen. Hauptverantwortlich bleibt die Arbeitsgruppe Strategie. Bei der Visionsentwicklung ist es sinnvoll, einen partizipativen Prozess zu wählen. Es bietet sich ein interdisziplinärer Kreis von Teilnehmenden, z. B. mit Vertreterinnen und Vertretern aus den verschiedenen Arbeitsgruppen an, damit möglichst viele Perspektiven berücksichtigt werden. Die Teilnehmenden sollten ggf. über die bisher im Projektverlauf erarbeiteten Ergebnisse (z. B. der Ist-Analyse) in Kenntnis gesetzt werden. Das kann durch einen kurzen Input und/oder die Visualisierung der wichtigsten Erkenntnisse auf einem Flipchart/einer Metaplanwand sein. Kreativität ist in dieser Phase sehr entscheidend, um ein positives Zukunftsbild zu zeichnen, das emotionalisiert und motiviert. →





# ZIELBILD

01

In trägen Märkten können Ziele konkreter und definitiver formuliert werden als in dynamischen Umgebungen.

02

Da die Digitalisierung sich schnell entwickelt, empfehlen wir für den Digitalstrategieprozess ein Zielbild. Es soll

03

zeigen, wie die Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft (in ca. fünf Jahren) aussieht.

04

Es ist demgemäß eine konkrete Zustandsbeschreibung der Organisation zu einem ausgewählten Zeitpunkt in der

05

Zukunft. Es gibt Klarheit und Orientierung, woran gearbeitet wird und was in dem Zeitraum schon geschafft

06

wurde. Das Zielbild ist temporär und wird regelmäßig zu festgelegten Zeitpunkten auf Aktualität überprüft und

07

hinterfragt.

## KERN

- Klärung von Vision, Selbstverständnis und Ziele
- Einbindung von Mitarbeitenden in Auseinandersetzungsprozess
- Skizzierung eines Zukunftsbildes

## NUTZEN

- Orientierung in dynamischer Umgebung
- Gemeinsame Ausrichtung
- Visualisierung der Zukunft
- Sinn und Motivation für Beteiligte

## RESSOURCEN

### Materialien

- Laptop
- Beamer
- Vision der Organisation

### Beteiligte

- Projektleitung
- Arbeitsgruppe Strategie
- ggf. ausgewählte Mitarbeitende aus den Bereichen

### Zeit

- ca. 3,5 Stunde inkl. Puffer
- + 1 Stunde Vorbereitung für Organisatorisches sowie individuelle Vorbereitungszeit der Verantwortlichen





## VORBEREITUNG

- Kurzer Input (zu Vision, Mission, Selbstverständnis, Nutzen eines Zielbildes).
- Vorbereitungsaufgabe der Teilnehmenden: Befragung der Kolleginnen und Kollegen (Wenn alles gut läuft: Wie sieht die digitale Organisation in fünf Jahren in unserem Fachbereich aus? Was haben wir erreicht? Wie sieht der Arbeitsalltag aus? Wie arbeiten wir zusammen? ...) und Vorbereitung einer Kurzvorstellung der Ergebnisse. Hintergrund: Ein gutes Zielbild beinhaltet Sichtweisen aus unterschiedlichen Abteilungen und Disziplinen der Organisation.

01

02

03

04

05

## DURCHFÜHRUNG

- \* In einem kurzen Input wird der Nutzen eines Zielbildes erläutert, hierbei kann ggf. auch auf die bestehende Vision der Organisation, die Mission und das Selbstverständnis eingegangen werden. [10 MINUTEN]
- \* Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus der Befragung. [30 MINUTEN]

06

07

## GRUPPENARBEITSPHASE

- \* Im Zielbild sollen Aussagen zur Leistung der Organisation, zum Selbstverständnis und zu den strategischen und operativen Handlungsfeldern formuliert werden. Dazu werden Gruppen gebildet, die zu einem ausgewählten Themenfeld Inhalte für das Zielbild erarbeiten. [5 MINUTEN]
- Mögliche Themen können dabei u. a. sein:
  - Dienstleistungen, Bedürfnisse der Zielgruppe
  - Prozesse und Abläufe, Zusammenarbeit
  - Stärken und Kompetenzen
  - Kultur
  - Organisationsumfeld (Technologische Entwicklungen, Umgang mit der Konkurrenz)
- \* Im Zielbild wird bildhaft ein Szenario entworfen, in dem die Vision und die Ziele der Organisation bereits erreicht wurden. Ein gutes Zielbild soll den Mitarbeitenden das Geschehen der Zukunft vor dem inneren Auge visualisieren und emotional erlebbar machen. Es soll für Sinn und für Motivation sorgen, weil die Tätigkeiten der Mitarbeitenden in ein großes Ganzes eingebettet werden. Dabei werden in den Gruppen zunächst mit Klebezetteln Schlagworte gesammelt, wie die Themen in 5 Jahren aussehen sollen. [25 MINUTEN]

### BEISPIEL

Eine Vision kann zum Beispiel die papierlose Verwaltung sein. Das zugehörige Zielbild könnte die Möglichkeit für Kunden zur digitalen Abwicklung der Verwaltungsprozesse sein. Eine Maßnahme in diese Richtung kann die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems zur Archivierung von Dateien und zur Digitalisierung von Prozessen sein.

- \* Aus den Klebezetteln werden diejenigen Schlagworte mit den meisten Schnittmengen zu einem kurzen Satz zusammengefasst, der beginnt mit: „Wir wollen, dass...“. [30 MINUTEN] →





### ZUSAMMENTRAGEN DES ZIELBILDES

- \* Über den Beamer wird nun ein Word-Dokument geöffnet, in dem die erarbeiteten Inhalte aus den Gruppen protokolliert und zusammengetragen werden und unter der Leitung einer Moderation gemeinsam ein Zielbild ausformuliert wird.

[90 MINUTEN]

01

02

03

- Variationsideen:
  - Im kreativen Prozess können mehrere Zielbilder entworfen werden und anschließend das mit der größten Zustimmung ausgewählt werden.
  - Es kann helfen, das Zielbild im Erarbeitungsprozess zu visualisieren.

04

**Hinweis:** Wichtig sind der transparente Umgang und die Verbreitung des Zielbildes nach der Fertigstellung. Anschließend dient das Zielbild als Grundlage für konkrete Projekte und Maßnahmenpläne. So hilft es auch bei der Priorisierung: Abweichungen vom Weg müssen immer begründet werden und können auch zu einer Anpassung des Zielbildes führen. 

05

06

07



„Wichtig sind der transparente Umgang und die Verbreitung des Zielbildes nach der Fertigstellung. Anschließend dient das Zielbild als Grundlage für konkrete Projekte und Maßnahmenpläne. So hilft es auch bei der Priorisierung: Abweichungen vom Weg müssen immer begründet werden und können auch zu einer Anpassung des Zielbildes führen.“

03

VISIONSENTWICKLUNG

04

STRATEGISCHE ZIELE

05

ROADMAPENTWICKLUNG



01

02

03

04

05

06

07





# PHASE 04: STRATEGISCHE ZIELE

01

02

03

04

05

06

07

Während die gemeinsame Vision ein übergeordnetes Verständnis darstellt, wohin sich Ihre Organisation in den nächsten fünf Jahren entwickeln möchte, stellt die vorliegende Phase den ersten Teil zur konkreten Erreichung dieses Idealbildes dar. In dieser werden Sie die Entwicklungsrichtung Ihrer Organisation für die nächsten ein bis drei Jahre über alle Organisationsbereiche hinweg definieren.

## KERN

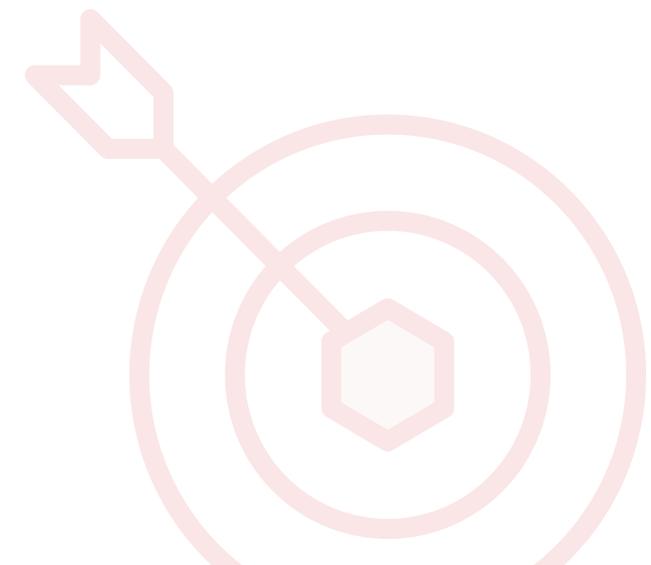
Strategische Ziele stehen im Mittelpunkt dieser Phase. Aufbauend auf Ihrer Vision konkretisieren Sie damit den weiteren Strategieprozess. Die strategischen Ziele sind qualitativ, nicht quantitativ. Damit lassen Sie Raum für spätere Anpassungen und Gegensteuerung bei eventuellen Veränderungen des Umfelds oder der Anspruchsgruppen. Um trotzdem überprüfen zu können, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben, benötigen Sie ein gemeinsames Verständnis von Erfolg sowie Kriterien für die Evaluation. In dieser Phase beschäftigen Sie sich also auch mit den Fragen, ab wann für Sie ein Ziel als erreicht gilt und wie Sie dies evaluieren.

## NUTZEN

Mit der Definition konkreter Ziele und Erfolgskriterien schaffen Sie die Rahmenbedingungen für das Handeln Ihrer Organisation. Ihre Mitarbeitenden können sich im täglichen Arbeiten an diesen Zielen orientieren und bekommen damit einen Handlungsrahmen sowie die Möglichkeit, zum Erfolg der Organisation beizutragen. An den strategischen Zielen lässt sich dank der Definition von klaren Erfolgsfaktoren messen, ob die Umsetzung Ihrer Digitalstrategie erfolgreich ist und welche Bereiche Sie noch einmal vertieft betrachten müssen. Die strategischen Ziele tragen also dazu bei, den Fortschritt der Digitalstrategie sowie die Weiterentwicklung der Organisation im Allgemeinen nachvollziehbar zu machen. Auch für die regelmäßige Berichterstattung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen sind diese sehr hilfreich. Sie bilden zudem wiederum die Grundlage für die Ableitung konkreter Maßnahmen im weiteren Prozess der Digitalstrategie.

## VERANTWORTLICHKEIT

Diese Phase sollte von der Arbeitsgruppe Strategie verantwortet werden. Diese Gruppe hat idealerweise einen Blick für die Gesamtstrategie und die Vision Ihrer Organisation. Darüber hinaus bringt sie bestenfalls Wissen über verschiedene fachliche Arbeitsbereiche (bspw. Altenhilfe, Sozialarbeit, Kinder- und Jugendhilfe) und/oder relevante Querschnittsthemen (interne Prozesse und Arbeitsweisen, vorhandene Infrastruktur etc.) mit. Auch Kenntnisse über die unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Klienten und Klientinnen, Mitglieder, Haupt- und Ehrenamtliche, Politik etc.) sollten in der Arbeitsgruppe vorhanden sein. →





# ABLEITUNG STRATEGISCHER ZIELE

01

02

03

04

05

06

07

Ein Verständnis davon, was Ihre Organisation innerhalb der nächsten ein bis drei Jahre erreichen will, dient Ihnen als wertvolle Orientierungshilfe für die Maßnahmenplanung und -priorisierung. Daher sind die strategischen Ziele wichtig für die transparente Umsetzung Ihrer Digitalstrategie.



## KERN

- Definition qualitativer Ziele für mittelfristige Umsetzung (1–3 Jahre) auf Grundlage der Vision

## NUTZEN

- Ziele als Richtlinien zur schrittweisen Annäherung an die Vision
- Strukturiertes Vorgehen mit klaren Prioritäten
- Orientierungshilfe für Erarbeitung von konkreten Etappenzielen

## RESSOURCEN

### Materialien

- Dicke Filzstifte (1 pro Person)
- Große Klebezettel (mind. DIN A6, 20 pro Person)
- Bunte Klebepunkte (ca. 5 pro Person)
- Ausdruck des Zielbilds (DIN A4, besser DIN A3)
- Vorbereitete Flipcharts für „Anspruchsgruppe“, „Arbeitsbereiche“, „Definition Ziele“, „Priorisierung Ziele“, „Zielspeicher“

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe Strategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe, alternativ extern)

### Zeit

Workshop 1 (Teil 2 folgt auf Seite 47)

- 1 Stunde 15 Minuten inkl. Pausen und Puffer
- +1–2 Stunden Vor- und Nachbereitung für Visualisierungen, Organisatorisches, Moderation und Protokoll



## VORBEREITUNG

01

02

03

04

05

06

07

- Rollen verteilen (idealerweise an mehrere Personen):
  - Vorbereitung des Workshops (Erstellen/Zusammentragen der benötigten Visualisierungen und Materialien sowie Organisatorisches wie Raumbuchung),
  - Moderation (Erstellen der Agenda, Leitung des Workshops),
  - Protokollierung des Workshops.
- Visualisierungen auf Flipcharts erstellen:
  - Agenda für Workshop
  - Übersicht Anspruchsgruppen aus Phase 01,
  - Übersicht Arbeitsbereiche der Organisation aus Phase 02,
  - Leitfragen + Beispiele für Definition Ziele und Priorisierung Ziele.
- Versand Termin mit Agenda an Teilnehmende

## DURCHFÜHRUNG

- \* Vorstellung Ablaufplan Workshop durch Moderation. [2 MINUTEN]
- \* Kurzer Check-In zum Ankommen bspw. mit der Frage „Welches ausgedachte Bild beschreibt Ihre Gedanken zum heutigen Workshop am besten und warum?“ [5 MINUTEN]
- \* Präsentation Visualisierungen Zielbild, Anspruchsgruppen und Arbeitsbereiche als Erinnerung [5 MINUTEN]

**Tip:** Visualisierungen bleiben während des gesamten Workshops sichtbar im Raum. →

„Welche Ziele möchte/muss meine Organisation in den nächsten ein bis drei Jahren erreichen, um ihrer Vision näherzukommen?“





## BEISPIEL FÜR ZIELDEFINITION

VISION

**Wir errichten eine innovative und digitale Arbeitsumgebung, in der auf der Grundlage menschlichen Miteinanders innovative und niedrigschwellige Lösungen erarbeitet werden können, die unseren Zielgruppen zugute kommen.**

STRATEGISCHE ZIELE

ETAPPENZIELE

KERNERGEBNISSE

ZIELE

**Strategisches Ziel 1**

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte (Haupt- und Ehrenamt) arbeiten zunehmend digital und agil.

*Hinweis: Die Definition von Etappenzielen und Kernergebnissen folgt in Phase 5.*

**Strategisches Ziel 2**

Unser Leistungsportfolio umfasst auch erprobte digitale Angebote.

01

02

03

04

05

06

07





## DEFINITION ZIELE

### Leitfrage:

- Welche Ziele möchte/muss meine Organisation in den nächsten ein bis drei Jahren erreichen, um ihrer Vision näherzukommen?

01

02

03

04

05

06

07

- \* Moderation stellt kurz Ablauf der 1-2-4-Alle-Methode vor, klärt Verständnisfragen, verteilt große Klebezettel und dicke Filzstifte an alle Teilnehmenden.

[5 MINUTEN]

**Hinweis:** Bei der 1-2-4-Alle-Methode können auch Personen sich beteiligen, die ungern im Plenum vor Vielen sprechen.

- \* Alle formulieren max. vier strategische Ziele. [5 MINUTEN]
- \* Teilnehmende bilden selbständig Zweiergruppen, stellen gegenseitig erarbeitete Ziele vor und einigen sich auf max. vier gemeinsame Ziele. [3 MINUTEN]
- \* Zwei Zweiergruppen besprechen ausgewählte Ziele und einigen sich auf max. vier Ziele, die Plenum vorgestellt werden. [5 MINUTEN]
- \* Ein Gruppenmitglied stellt ausgewählte Ziele im Plenum vor, pinnt diese an Metaplanwand unter der Vision an und klärt ggf. Rückfragen aus Plenum. [PRO GRUPPE MAX. 5 MINUTEN]
- \* Moderation bündelt Ziele thematisch (falls möglich), entfernt Duplikate und fasst Ergebnis zusammen. [3 MINUTEN]

## PRIORISIERUNG ZIELE

### Leitfragen:

- Welche Ziele sind zeitnah relevant, welche erst zukünftig?
- Warum sind diese Ziele wichtig und welche Priorität bekommen sie?

- \* Vorstellung Leitfragen durch Moderation und Verteilung von max. fünf Klebepunkten an Teilnehmende (niemals mehr Klebepunkte als Ziele definiert wurden). [3 MINUTEN]

- \* Alle bepunkteten favorisierte Ziele an Metaplanwand. [3 MINUTEN]

**Hinweis:** Alle Klebepunkte können auf ein Ziel oder auf verschiedene verteilt werden.

- \* Moderation pinnt meistgepunktete Ziele unter die Vision. [2 MINUTEN]

**Empfehlenswert:** Drei bis fünf Ziele (je nach Ressourcen in Organisation)

- \* Nicht ausgewählte Ziele kommen auf Flipchart „Zielspeicher“ und dienen als Ideensammlung für spätere Strategieüberlegungen. [1 MINUTE]
- \* Moderation fasst Ergebnisse zusammen und eine Person wird bestimmt, die die ausgewählten Ziele als Vorbereitung auf Phase 5 (wie auf [Seite 45](#)) in die [PowerPoint-Vorlage OKR-Methode](#) überträgt. [3 MINUTEN]

**Empfehlung:** Den Schritt „Definition von Erfolgsfaktoren und Evaluationskriterien“ führen Sie idealerweise auch in diesem Workshop durch. Planen Sie zwischen den Teilen unbedingt eine mind. 15-minütige Pause ein. →





# DEFINITION VON ERFOLGSFAKTOREN UND EVALUATIONSKRITERIEN

01

02

03

04

05

06

07

Als Grundlage für eine erfolgreiche Zielerreichung ist ein gemeinsames Verständnis von Erfolg notwendig. Wann gelten für Ihre Organisation die definierten Ziele als erreicht? Reicht es Ihnen aus, wenn die Voraussetzungen zur Erreichung des Ziels erfüllt wurden oder erst, wenn die Ziele Ihre tatsächliche Wirkung entfalten? Verschiedene Beteiligte am Digitalstrategieprozess können unterschiedliche Auffassungen haben. Eine Klärung im Vorfeld beugt Missverständnissen in der Umsetzungs- und Evaluationsphase vor.

Auch die Sammlung von Erfolgsfaktoren für die einzelnen strategischen Ziele ist ein wichtiger Vorbereitungsschritt für eine gute Umsetzung. Erfolgsfaktoren beeinflussen, in welchem Maße Sie Ihre Ziele erreichen können.

In diesem Schritt schaffen Sie sich daher einen guten Überblick über:

- Einflussreiche Anspruchsgruppen (Nutzende, Entscheidungsträger, Geldgeber etc.),
- Benötigte Ressourcen (Finanzierung, Personal etc.),
- Erforderliche Rahmenbedingungen (Ausstattung, Kommunikationsprozesse, Entscheidungsprozesse etc.).



## KERN

- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Erfolg
- Definition von Kriterien, um die Zielerreichung zu messen
- Sammlung von Faktoren, die sich auf erfolgreiche Umsetzung auswirken können

## NUTZEN

- Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten, wann Ziel als erreicht gilt
- Überblick über einflussreiche Faktoren in der Umsetzung und schnellere Reaktionsfähigkeit bei Änderung dieser Faktoren
- Gute Vorbereitung der Umsetzungsphase – beugt Überraschungen vor

## RESSOURCEN

### Materialien

- Dicke Stifte
- Klebezettel
- 2 Flipcharts mit Leitfragen („Erfolgsfaktoren“ und „Erfolg“)
- 2–3 leere Flipcharts für Erfolgsdefinition
- Je Ziel 1 Flipchart für „Erfolgsfaktoren“

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe Strategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe, alternativ extern)

### Zeit

Workshop Teil 2

- 2 Stunden 15 Minuten inkl. Pausen und Puffer
- +2 Stunden Vor- und Nachbereitung für Visualisierungen, Organisatorisches, Moderation und Protokoll



## VORBEREITUNG

- Die Metaplanwand mit Vision und erarbeiteten strategischen Zielen aus Schritt zuvor bildet Grundlage.
- Visualisierungen auf Flipcharts erstellen:
  - Leitfragen und Beispiele für „Erfolgsdefinition“,
  - Leitfragen und Beispiele für „Erfolgsfaktoren“,
  - Zwei bis drei (ab acht Teilnehmenden) Flipcharts für Erfolgsdefinition mit durchnummerierten Zielen in oberem Drittel des Papiers,
  - Ein Flipchart pro Ziel für Erfolgsfaktoren mit Überschrift „Ziel Nummer“, darunter einer Spalte „negativ“ und einer Spalte „positiv“.

01

02

03

04

05

06

07

## DURCHFÜHRUNG

### DEFINITION ERFOLG

#### Leitfragen:

- Wann ist das strategische Ziel für mich erfolgreich?
- Wie sieht ein realistisches Szenario aus, in dem meine Organisation das strategische Ziel erreicht hat?

**Tipp:** Bei Beantwortung darauf achten, dass Erfolge kontrollierbar und messbar sind. So wie im folgenden Beispiel zum Ziel 1 „Die Mitarbeitenden und Führungskräfte (Haupt- und Ehrenamt) arbeiten zunehmend digital und agil.“

### BEISPIEL

#### Das Ziel ist erfolgreich, wenn ...

... Schulungen für die Mitarbeitenden terminiert sind. (Datum wurde festgelegt.)

#### oder

... die Mitarbeitenden in den wichtigsten 4 digitalen Anwendungen geschult wurden. (4 Schulungen wurden durchgeführt.)

#### oder

... über 50 % der Mitarbeitenden nach eigener Aussage die geschulten Methoden und digitalen Anwendungen in ihrer täglichen Arbeit nutzen. (Mitarbeitende wurden befragt und über 50 % melden regelmäßige Nutzung zurück.)

- \* Moderation stellt Leitfragen + Beispiele vor und erläutert Vorgehensweise. [3 MINUTEN]

- \* Moderation teilt Teilnehmende in Kleingruppen ein (ab acht Teilnehmenden drei Gruppen, bei weniger zwei) und teilt diesen zwei bis max. drei Ziele zu. [2 MINUTEN]

**Hinweis:** Die Gruppeneinteilung kann vorher geplant werden, um heterogene Gruppen zu haben, oder durch einfaches Abzählen geschehen.

- \* Alle schreiben für sich Antworten für zugewiesene Ziele auf Klebezettel. [MAX. 3 MINUTEN PRO ZIEL]

- \* Teilnehmende schreiben je ein Ziel oben auf ein Flipchart, stellen in Kleingruppen ihre Antworten vor, kleben sie unter jeweiliges Ziel auf Flipchart, bündeln ähnliche Antworten und diskutieren die Ergebnisse. [5 MINUTEN]

- \* Kleingruppen formulieren auf Grundlage der Ergebnisse auf größerem Klebezettel ihr Erfolgsverständnis:

- „Ziel 1 ist erfolgreich, wenn X und Y erreicht wurden.“ oder „Ziel 1 ist erfolgreich, wenn X umgesetzt wurde und Y nicht eingetreten ist.“

[2 MINUTEN PRO ZIEL]





- \* Erfolgsverständnisse aus Kleingruppen werden im Plenum vorgestellt. [MAX. 2 MINUTEN PRO GRUPPE]

01

- \* Im Plenum wird bei Bedarf Erfolgsverständnis für die Ziele umformuliert und auf Metaplanwand unter jeweiliges Ziel gepinnt. [MAX. 10 MINUTEN]

02

### SAMMLUNG ERFOLGSFAKTOREN

03

#### Leitfragen:

- Welche (internen und externen) Faktoren würden die Erreichung des Zieles verhindern?
- Was wirkt sich negativ auf die vollständige Erreichung des Ziels aus?

04

#### BEISPIELE

##### Für das Ziel 1 aus Zieldefinition:

- Desinteresse und Abwehrhaltung bei Mitarbeitenden
- Nicht-bedarfsgerechte Schulungen (falsches Niveau, falsches Thema)
- Langwierige interne Bewilligungsprozesse
- Unwissenheit bei Mitarbeitenden über das Schulungsangebot aufgrund fehlender Kommunikation

05

06

07

- \* Die Moderation stellt Leitfragen + Beispiele sowie Vorgehensweise „Kopfstand-Brainstorming“ vor. [2 MINUTEN]

**Hinweis:** Beim Kopfstand-Brainstorming wird ein Perspektivwechsel vorgenommen, um sich den Erfolgsfaktoren zu nähern.

- \* Teilnehmende finden sich in zuvor bestimmten Kleingruppen ein und erhalten vorbereitete Flipcharts für zuvor zugewiesene Ziele. [1 MINUTE]

- \* Kleingruppe beschäftigt sich nacheinander mit Zielen und sammelt auf der linken Seite mit Klebezetteln alle Faktoren, die negativen Einfluss haben könnten. [CA. 5 MINUTEN PRO ZIEL]

- \* Kleingruppe prüft, ob Gegenteil der definierten Negativeinflüsse sich positiv auf Zielerreichung auswirkt und klebt diese Klebezettel auf rechte Seite des Flipcharts. [5 MINUTEN PRO ZIEL]

- \* Kleingruppen stellen Ergebnisse im Plenum vor. Bei Zustimmung des Plenums werden Klebezettel mit positiven Faktoren auf Metaplanwand unter das jeweilige Ziel geklebt. Bei Rückfragen oder Ablehnung sollte über Faktor gesprochen und versucht werden eine Lösung zu finden. [MAX. 3 MINUTEN PRO KLEINGRUPPE + GGF. 5-10 MINUTEN FÜR DISKUSSION]

- \* Moderation fasst Ergebnisse zusammen, Ergebnisse werden für Protokoll fotografiert und vereinbart, bis wann das Protokoll an Teilnehmende verschickt wird. [10 MINUTEN]

## NACHBEREITUNG

Verantwortliche Person erstellt Fotoprotokoll (PowerPoint-Präsentation mit Bildern und kurzen Erläuterungen) und verschickt dieses an Teilnehmende. Dieses Protokoll kann auch für die Information von anderen Anspruchsgruppen (Projektsteuerungsgruppe, Entscheidungsträger etc.) über den laufenden Digitalstrategieprozess genutzt werden.





01

02

03

04

05

06

07



# 04

## Strategische Ziele

# 05

## Roadmapentwicklung

# 06

## Implementierung



# PHASE 05: ROADMAP- ENTWICKLUNG

01

02

03

04

05

06

07

**Mit Vision und strategischen Zielen vor Augen, geht es für Sie um die Erreichung dieser Vorgaben. Damit Sie in der Umsetzung Ihr Ziel nicht aus dem Blick verlieren, benötigen Sie einen Fahrplan für Ihre Digitalstrategie. Dieser Fahrplan wird auch als Roadmap bezeichnet und enthält die Etappenziele. Wir empfehlen statt eines starren Plans, der bereits für die gesamte Laufzeit ausdefiniert ist, einen lebendigen Plan, der (idealtypisch) drei Monate am Stück in den Fokus nimmt. Der Vorteil ist, dass Sie flexibel auf Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren können. Besonders bei Digitalisierungsthemen können Sie bei einer Projektlaufzeit von mehreren Jahren nicht von den gleichen Voraussetzungen ausgehen.**

## KERN

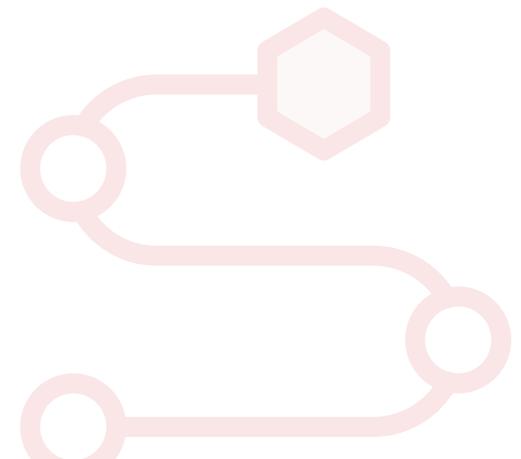
Einfach gesagt geht es bei einer Roadmap darum, festzuhalten, was Sie wann in der Umsetzung der Digitalstrategie erreichen wollen. Sie unterteilen mithilfe der Roadmap den Gesamtprozess in einzelne Maßnahmen. Ähnlich wie bei einem Fahrplan von Verkehrsmitteln wissen Sie also jederzeit, mit welchem Mittel Sie von A nach B kommen wollen, wieviel Zeit dafür vorgesehen ist und wer dafür verantwortlich ist.

## NUTZEN

Die Roadmap hilft Ihnen die große Aufgabe der Umsetzung Ihrer Digitalstrategie in überschaubare Phasen zu unterteilen. Alle Beteiligten in Ihrer Organisation sind jederzeit in der Lage, den Überblick über die verschiedenen Arbeitspakete zu behalten und schnell zu wissen, was als nächstes ansteht oder ob sie mit einer Maßnahme in Verzug geraten. Da es sich dabei um ein dynamisches Dokument und nicht um einen starren Plan handelt, können Sie Veränderungen, beispielsweise bei den Anspruchsgruppen, jederzeit abbilden und das Dokument entsprechend anpassen. Die Roadmap trägt zu mehr Transparenz im Umsetzungsprozess bei und unterstützt die Kommunikation mit relevanten Anspruchsgruppen zum aktuellen Stand der Umsetzung. Darüber hinaus ist es für alle Beteiligten motivierender, wenn dank einzelner Etappenziele, Teilerfolge gefeiert werden können und man sich gemeinsam den gesetzten mittelfristigen Zielen annähert.

## VERANTWORTLICHKEIT

Die Verantwortung für diese Phase liegt bei der Arbeitsgruppe Strategie. Es ist empfehlenswert, dass die Arbeitsgruppe eine Person benennt, die den Hut für die Roadmap aufhat. Das bedeutet nicht, dass diese Person alleine für die Erarbeitung der Roadmap verantwortlich sein soll oder keine Unterstützung von anderen Mitarbeitenden erhalten kann. Ganz im Gegenteil: Damit Sie alle relevanten Bereiche in Ihrer Roadmap abbilden können, sollten neben der Arbeitsgruppe Strategie auch die anderen Arbeitsgruppen (falls es mehrere Arbeitsgruppen gibt) in Workshops konkrete Maßnahmen erarbeiten. Die für die Roadmap verantwortliche Person ist also vielmehr für das Organisatorische verantwortlich und stellt sicher, dass die Workshops terminiert und durchgeführt werden, sie die Ergebnisse daraus erhält und es einen gemeinsamen Termin für alle Arbeitsgruppen zur Erstellung der gemeinsamen Roadmap gibt. →





# ABLEITUNG KONKRETER MASSNAHMEN

01

02

03

04

05

06

07

Für eine flexible Roadmap ist es wichtig, dass Sie auch eine Methode nutzen, die Ihnen Flexibilität ermöglicht. Wir wenden dafür im Folgenden die OKR-Methode an. Dabei werden Etappenziele idealtypisch für einen Zeitraum von drei Monaten (Objectives) und dazu passende messbare Kernergebnisse (Key Results) definiert. Eine Priorisierung auf eine realistische Anzahl an Arbeitspaketen, die Einbeziehung von Mitarbeitenden durch klare Verantwortlichkeiten für eigene Ziele sowie Transparenz über den Fortschritt des Prozesses dank regelmäßiger Austauschtermine zeichnen diese Methode aus. Für die Einführung der Methode in Ihrer Organisation haben wir Ihnen eine detaillierte Zusammenfassung sowie eine PowerPoint-Präsentation erstellt.

**Hinweis:** Sollten Sie in Ihrer Organisation für den Digitalstrategieprozess neben einer Arbeitsgruppe Strategie noch weitere Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen haben (bspw. Fundraising, Ehrenamt, ...) ist es sinnvoll, den nachfolgend skizzierten Workshop in jeder Arbeitsgruppe durchzuführen.



## KERN

- Unterteilung der Umsetzung der Digitalstrategie in einzelne Etappenziele
- Priorisierung der Etappenziele und Verteilung von Zuständigkeiten

## NUTZEN

- Schrittweises Vorgehen und Priorisierung ermöglichen Fokussierung auf ausgewählte Etappenziele und bestmöglichen Einsatz von Ressourcen
- Sichtbarkeit schneller Fortschritte und Erfolge
- Flexible Anpassung der Umsetzung bei Veränderungen interner und externer Einflussfaktoren (Zielgruppenbedarf, vorhandene Finanzmittel etc.)

## RESSOURCEN

### Materialien

- Dicker Filzstift (1 pro Person)
- Große Klebezettel (mind. DIN A6, 20 pro Person)
- Bunte Klebepunkte (ca. 20 pro Person)
- Foto der Ergebnisse aus Phase 04
- Dokument OKR-Roadmap
- PowerPoint-Vorlage OKR-Methode aus Phase 04
- 2 Metaplanwände
- Ausdruck der strategischen Ziele (DIN A4)
- Metaplanwandpapier „Aufwand-Nutzen-Matrix“ mit Aufwand und Nutzen
- Flipchart mit den 2 Leitfragen
- Flipchart „Zielspeicher“, „Etappenziele“, „Kernergebnisse“ und „Rolle Etappenziel-Verantwortlich“

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe, alternativ extern)

### Zeit

- 3 Stunden inkl. Pausen und Puffer
- + 4 Stunden Vor- und Nachbereitung für Visualisierungen, Organisatorisches, Moderation und Protokoll



01

02

03

04

05

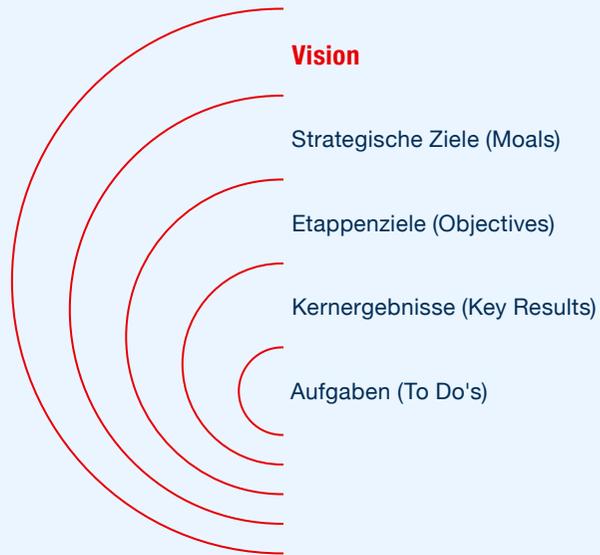
06

07

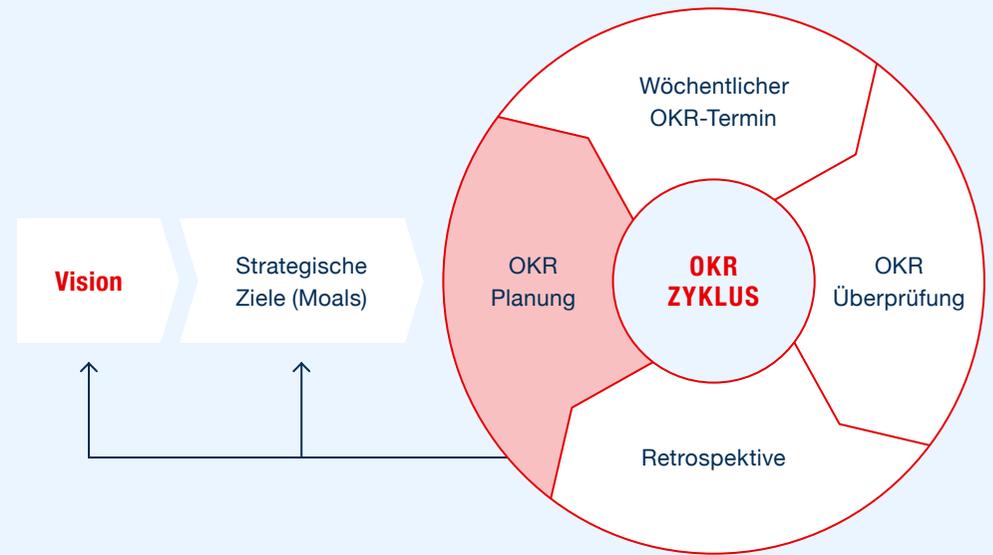


# OKR-ZYKLUS

Die OKR-Methode ermöglicht es die Arbeit im Projekt kohärent und zugleich flexibel an den strategischen Zielen auszurichten.



In Zyklen von 3 Monaten werden Etappenziele und Kernergebnisse geplant, umgesetzt und der Prozess reflektiert.





## VORBEREITUNG

01

- Rollen verteilen (idealtypisch an mehrere Personen):
  - Vorbereitung des Workshops (Erstellen/Zusammentragen der benötigten Visualisierungen und Materialien sowie Organisatorisches wie Raumbuchung),

02

- Moderation (Erstellen der Agenda, Leitung des Workshops),
- Protokollierung des Workshops.

03

- Visualisierungen erstellen:

- Agenda für Workshop,
- „Aufwand-Nutzen-Matrix“ auf Metaplanwandpapier
- Flipchart mit Überschrift „Zielspeicher“,
- Flipcharts „Etappenziele“ und „Kernergebnisse“ mit Leitfragen und Beispielen (siehe Workshopablauf),

06

- Flipchart „Rolle Etappenziel-Verantwortlich“ mit Rollendefinition (siehe Workshopablauf).

07

- Versand des Termins mit Agenda, Foto der Ergebnisse aus Phase 04 an Teilnehmende mit Aufgabenstellung, sich vor Termin bereits Gedanken über kurzfristig umsetzbare und dennoch ehrgeizige Etappenziele zu machen und diese zum Termin mitzubringen.

## DURCHFÜHRUNG

- \* Moderation stellt geplanten Ablauf vor. [2 MINUTEN]

- \* Kurzer Check-In zum Ankommen bspw. mit der Frage „Was bringen Sie für den heutigen Workshop ein, damit er erfolgreich wird?“ oder „Was erwarten Sie vom heutigen Workshop, damit Sie am Ende zufrieden hinausgehen?“ [5 MINUTEN]

- \* Moderation ruft mithilfe des Fotos von den Ergebnissen aus Phase 04 den Teilnehmenden diese in Erinnerung. Das Foto sollte während des Workshops gut sichtbar im Raum angebracht sein. [5 MINUTEN]

### ERARBEITUNG ETAPPENZIELE

- \* Moderation stellt den Teilnehmenden die OKR-Methode vor. Dafür können Inhalte der detaillierten Zusammenfassung sowie die PowerPoint-Präsentation zur OKR-Methode genutzt werden. [10 MINUTEN]
- \* Vorlage OKR-Roadmap (mit Beispielen) wird von der für die Roadmap verantwortlichen Person vorgestellt. Moderation erläutert mithilfe des Flipcharts „Etappenziele“ deren Eigenschaften und klärt Fragen. [10 MINUTEN] →

### ETAPPENZIELE

#### Eigenschaften:

- qualitativ
- einprägsam
- Balance zwischen inspirierend und erreichbar
- abgeleitet vom strategischen Ziel

#### Zu beachten:

- Bei Formulierungen Status Quo vermeiden und positive Aussagen verwenden
- aktivierende Verben bei Formulierung nutzen (erhöhen, verbessern, erreichen, etc.)





## BEISPIEL FÜR DEFINITION ETAPPENZIELE

01

02

03

04

05

06

07

VISION

**Wir errichten eine innovative und digitale Arbeitsumgebung, in der auf der Grundlage menschlichen Miteinanders innovative und niedrigschwellige Lösungen erarbeitet werden können, die unseren Zielgruppen zugute kommen.**

### STRATEGISCHE ZIELE

### ETAPPENZIELE

### KERNERGEBNISSE

ZIELE

#### Strategisches Ziel 1

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte (Haupt- und Ehrenamt) arbeiten zunehmend digital und agil.

#### Etappenziel 1.1

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte wissen mehr über digitale Zusammenarbeit.

*Hinweis: Die Definition von Etappenzielen und Kernergebnissen folgt auf [Seite 58](#).*

#### Etappenziel 1.2

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte haben die notwendige Hardware für digitales Arbeiten.

#### Strategisches Ziel 2

Unser Leistungsportfolio umfasst auch erprobte digitale Angebote.

#### Etappenziel 2.1

Wir haben für den Bereich „Pflege“ ein Konzept zum Einsatz digitaler Angebote erarbeitet und abgestimmt.





- \* Moderation verteilt große Klebezettel und dicke Filzstifte an Teilnehmende. [1 MINUTE]

01

- \* Alle schreiben mögliche Etappenziele auf Klebezettel und notieren die Nummer des zugehörigen strategischen Ziels oben auf dem Klebezettel. [10 MINUTEN]

02

- \* Moderation stellt Leitfragen für die Einordnung der Etappenziele in „Aufwand-Nutzen-Matrix“ vor. [2 MINUTEN]

03

### Leitfragen:

04

· Wie groß ist der Nutzen für die Erreichung des übergeordneten strategischen Ziels?

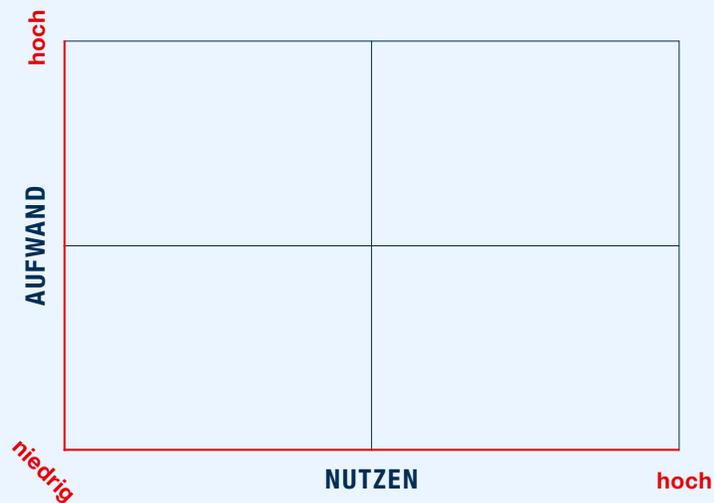
05

· Wie groß ist der Aufwand (benötigte personelle, zeitliche Ressourcen, finanzielle Kosten)?

06

07

### AUFWAND-NUTZEN-MATRIX



**Hinweis zum Vorgehen:** Je höher der Nutzen, desto weiter rechts wird der Zettel mit dem Etappenziel angebracht. Je höher der Aufwand, desto weiter oben wird der Zettel angebracht.

- \* Vorstellung Etappenziele durch Teilnehmende im Plenum, Einordnung in „Vier-Felder-Matrix“ und bei Uneinigkeit Diskussionszeit. [10 MINUTEN]

**Generell gilt:** Für den Start sind besonders Etappenziele im unteren, rechten Viertel (hoher Nutzen, geringer Aufwand) empfehlenswert. Etappenziele, die im oberen, linken Viertel hängen (geringer Nutzen, hoher Aufwand), sowie im unteren, linken Viertel (geringer Nutzen, geringer Aufwand) sollten vernachlässigt werden.

### AUSWAHL ETAPPENZIELE

- \* Alle Teilnehmenden erhalten max. fünf Klebepunkte (nicht mehr Klebepunkte verteilen als Etappenziele vorhanden) und wählen favorisierte Ziele in „Aufwand-Nutzen-Matrix“ aus. [3 MINUTEN]

**Hinweis:** Alle Klebepunkte können entweder einem einzigen Ziel oder verschiedenen zugeteilt werden.

- \* Moderation klebt meistbewertete Etappenziele unter jeweiliges strategisches Ziel. Idealtypisch: Einigung auf drei bis fünf Etappenziele (je nach vorhandenen Ressourcen) bzw. auf mind. ein Etappenziel für jedes strategische Ziel für die ersten drei Monate. [3 MINUTEN]
- \* Nicht ausgewählte Ziele sammelt Moderation auf Flipchart „Zielspeicher“. Sie dienen als Ideenspeicher für die nächsten Etappenziele. [2 MINUTEN]
- \* Moderation stellt Rolle des bzw. der Etappenziel-Verantwortlichen mithilfe des Flipcharts „Rolle Etappenziel-Verantwortlich“ vor und klärt Fragen dazu. [10 MINUTEN]





## ROLLE DES BZW. DER ETAPPENZIEL-VERANTWORTLICHEN

### Leitsätze

- **Ich verhalte mich so, als wäre es mein Projekt.**
  - Ich bin für die Zielerreichung verantwortlich.
  - Ich motiviere das Team für das Etappenziel und gehe als Vorbild voran.
  - Ich kümmere mich um die konzeptionelle Ausrichtung und die Konkretisierung in messbare Kernergebnisse.
- **Ich bin Hauptansprechperson für alle, die mithelfen, das Ziel zu erreichen.**
  - Ich bin erste Ansprechperson für inhaltliche und konzeptionelle Fragen sowie bei Problemen im Rahmen der Umsetzung einzelner Kernergebnisse.
  - Ich erstelle und aktualisiere eine Übersicht, um Kernergebnisse zu planen und den Fortschritt sichtbar zu machen.
  - Ich koordiniere mit relevanten Kolleginnen und Kollegen, welche Aufgaben sie zur Zielerreichung übernehmen können und wollen.

- \* Im Plenum werden den einzelnen Etappenzielen Verantwortliche zugeteilt. Diese werden auf kleinen Klebezetteln notiert und neben das jeweilige Ziel geklebt.

[10 MINUTEN]

**Hinweis:** Wichtig dafür sind freiwilliges Interesse und freie Kapazitäten. Ergänzend ist denkbar, dass alle Verantwortlichen von Beginn an eine Person an die Seite gestellt bekommen, die der/dem Verantwortlichen zum Austausch und bei Abwesenheit als Vertretung zur Verfügung steht. Die Verantwortung für das Etappenziel sollte aber bei nur einer Person liegen.

- \* Planen Sie hier eine Pause ein. [15 MINUTEN]

## DEFINITION KERNERGEBNISSE

- \* Moderation stellt mithilfe des Flipcharts „Kernergebnisse“ deren Definition und Beispiele dafür vor. [5 MINUTEN]

### KERNERGEBNISSE

#### Eigenschaften:

- spezifisch
- messbar
- abgeleitet vom Etappenziel
- ambitioniert
- realistisch
- terminiert



„Wichtig sind freiwilliges Interesse und freie Kapazitäten. Die Verantwortung für das Etappenziel sollte aber bei nur einer Person liegen.“



## BEISPIEL FÜR DEFINITION KERNERGEBNISSE

VISION

**Wir errichten eine innovative und digitale Arbeitsumgebung, in der auf der Grundlage menschlichen Miteinanders innovative und niedrigschwellige Lösungen erarbeitet werden können, die unseren Zielgruppen zugute kommen.**

ZIELE

### STRATEGISCHE ZIELE

#### Strategisches Ziel 1

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte (Haupt- und Ehrenamt) arbeiten zunehmend digital und agil.

#### Strategisches Ziel 2

Unser Leistungsportfolio umfasst auch erprobte digitale Angebote.

### ETAPPENZIELE

#### Etappenziel 1.1

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte wissen mehr über digitale Zusammenarbeit.

#### Etappenziel 1.2

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte haben die notwendige Hardware für digitales Arbeiten.

#### Etappenziel 2.1

Wir haben für den Bereich „Pflege“ ein Konzept zum Einsatz digitaler Angebote erarbeitet und abgestimmt.

### KERNERGEBNISSE

#### Kernergebnisse zu Etappenziel 1.1

- Wir haben 4 Online-Schulungen zum Thema „Digitale Zusammenarbeit“ durchgeführt.
- Wir haben einen monatlichen Austausch zu Best Practices digitaler Zusammenarbeit etabliert.

#### Kernergebnisse zu Etappenziel 1.2

- Mit einer Umfrage haben wir den Bedarf für Hardware bei Mitarbeitenden und Führungskräften bis zum 15. März erhoben.
- Die Bestellung der priorisierten Hardware (auf Grundlage des Umfrageergebnisses und finanzieller Ressourcen) wurde ausgeführt.

#### Kernergebnisse zu Etappenziel 2.1

- Wir haben Interviews mit Personal in 10 Einrichtungen durchgeführt, um Bedarfe vor Ort zu erheben.
- Wir haben unsere bestehenden Angebote im Bereich „Stationäre Pflege“ analysiert und 3 digitale Potenziale identifiziert.
- Wir haben den Konzeptentwurf allen Mitarbeitenden im Bereich „Stationäre Pflege“ Anfang März vorgestellt.



- \* Alle schreiben so viele Kernergebnisse für die Etappenziele wie möglich auf Klebezettel. [15 MINUTEN]
- \* Teilnehmende pinnen Kernergebnisse unter die jeweiligen Etappenziele. Moderation bündelt thematisch ähnliche Ziele, entfernt Duplikate und stellt Ergebnisse vor. [5 MINUTEN]
- \* Mit bunten Klebepunkten (je Etappenziel drei pro Teilnehmenden) wählen Teilnehmende ihre Favoriten aus. Darauf aufbauend einigt sich Plenum auf drei Kernergebnisse pro Etappenziel. [10 MINUTEN]
- \* Ausgewählte Kernergebnisse bleiben auf der Metaplanwand. Die restlichen kommen auf Flipchart „Kernresultatenspeicher“ und dienen in Umsetzungsphase als Ideenspeicher für weitere Planung. [1 MINUTE]
- \* Ggf. Feinschliff der Formulierung als Kernergebnis, damit für alle verständlich ist, was damit gemeint ist. [5 MINUTEN]
- \* Moderation fasst Ergebnisse zusammen und fragt Stimmungsbild bspw. mit „Wie empfinden Sie das Verhältnis der investierten Zeit zu den erreichten Ergebnissen... des Workshops?“ (gut = Daumen hoch, mittel = Daumen mittig, schlecht = Daumen runter) ab. [10 MINUTEN]
- \* Ergebnisse werden fotografiert und es wird vereinbart, bis wann das Protokoll an die Teilnehmenden verschickt wird. Es wird eine Frist festgelegt, bis wann Etappenziel-Verantwortliche ihre Ziele mit Kernergebnissen in Roadmap-Vorlage übertragen. [2 MINUTEN]

**Tipp:** Bewahren Sie die Materialien des Workshops unbedingt auf. Sie können diese für weitere Workshops in den kommenden Monaten wiederverwerten und verkürzen so die Vorbereitungszeit.



## NACHBEREITUNG

- Fotoprotokoll wird erstellt (PowerPoint-Präsentation mit Bildern und kurzen Erläuterungen) und an Teilnehmende verschickt. Protokoll sollte auch für die Information anderer Anspruchsgruppen (Entscheidungsträger, Arbeitsgruppen etc.) über den laufenden Digitalstrategieprozess genutzt werden.
- Etappenziel-Verantwortliche übertragen ihre Etappenziele mit Kernergebnissen (ggf. werden diese noch um weitere ergänzt) bis zum vereinbarten Termin in in Excel-Vorlage OKR-Roadmap. Sie wägen außerdem ab, wer als mögliche Unterstützung für einzelne Kernergebnisse in Frage kommt und sprechen diese Personen an.
- Es wird ein Termin für den Auftakt von Phase 06: Implementierung ausgemacht. Sollten Sie für den Digitalstrategieprozess mehrere Arbeitsgruppen gebildet haben, nehmen idealtypisch die Mitglieder aller Arbeitsgruppen an dem Auftakttermin ebenso wie den nachfolgenden Terminen teil. ◆



01

02

03

04

05

06

07



05

Roadmapentwicklung

06

Implementierung

07

Evaluation und  
Anpassung



01

02

03

04

05

06

07

# PHASE 06: IMPLEMEN- TIERUNG

Sie haben in den bisherigen Phasen eine Verortung Ihrer Organisation vorgenommen, strategische Überlegungen für die Zukunft angestellt und einen ersten Plan für die Umsetzung Ihrer Digitalstrategie erarbeitet. Jetzt geht es darum, mithilfe dieser Ergebnisse die schrittweise Umsetzung zu beginnen. Erfahrungsgemäß erstreckt sich die Phase der Umsetzung im Digitalstrategieprozess über den längsten Zeitraum. Daher empfehlen wir Ihnen sie mithilfe der OKR-Methode in kürzere Zyklen einzuteilen. Diese dauern idealtypisch drei Monate und sehen zum Abschluss einen Termin zur Evaluation und für mögliche Anpassungen vor (Phase 07), bevor es wieder in die Planung der nächsten drei Monate geht (Phase 05).



## KERN

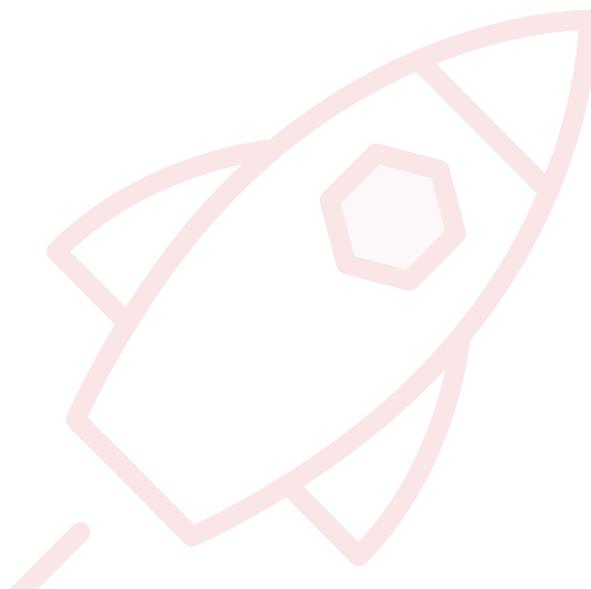
Im Mittelpunkt steht das Bearbeiten und Erreichen der vereinbarten Etappenziele und Kernergebnisse. Wie das im Detail aussieht, entscheiden Sie! Wenn Sie die vorgeschlagene OKR-Methode in ihrem idealtypischen Ablauf nutzen, werden Sie drei Monate an der Umsetzung Ihrer gesetzten Ziele arbeiten bevor Sie sich in der nächsten Planungsphase neue Ziele setzen. Egal für welche Vorgehensweise Sie sich entscheiden, wichtig ist, dass es regelmäßige Formate (idealtypisch wöchentlich oder alle zwei Wochen) zum Stand der aktuellen Umsetzung gibt und auch alle wichtigen Anspruchsgruppen, die nicht an den wöchentlichen Terminen teilnehmen wie bspw. der Vorstand, fortlaufend informiert werden.

## NUTZEN

Die bisher investierte Zeit für die umfassende Vorbereitung und Planung, wird sich in dieser Phase auszahlen. Auf Grundlage Ihrer bisherigen Erkenntnisse und dank der Anwendung der flexiblen OKR-Methode haben Sie die Möglichkeit bei Unterstützungsbedarfen der Beteiligten oder Problemen in der Umsetzung schnell aktiv zu werden. Dank regelmäßiger Termine zum aktuellen Stand der Umsetzung aller Beteiligten und Information wichtiger im Kommunikationsplan definierter Anspruchsgruppen, sorgen Sie für einen transparenten Prozess, der sich positiv auf die Akzeptanz der gesamten Digitalstrategie auswirken kann.

## VERANTWORTLICHKEIT

Alle – hauptamtlich Mitarbeitende, Ehrenamtliche sowie Führungskräfte – können ihren Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Digitalstrategie leisten. Daher wird die Verantwortung für das Gelingen der Digitalstrategie geteilt getragen! Ein besonderes Augenmerk liegt jedoch bei den Führungskräften sowie den Etappenziel-Verantwortlichen. Diese sollten ihrer Aufgabe entsprechend idealtypisch als Beispiel in der Erreichung der Ziele und Umsetzung der Digitalstrategie vorangehen, alle Beteiligten motivieren und bei Problemen aktiv Lösungen suchen. Für die Terminfindung und die Rollenverteilung für den ersten Termin könnte die Projektleitung die Verantwortung tragen. Für weitere Termine sollte diese Klärung immer im vorherigen Termin vorgenommen werden. →





01

02

03

04

05

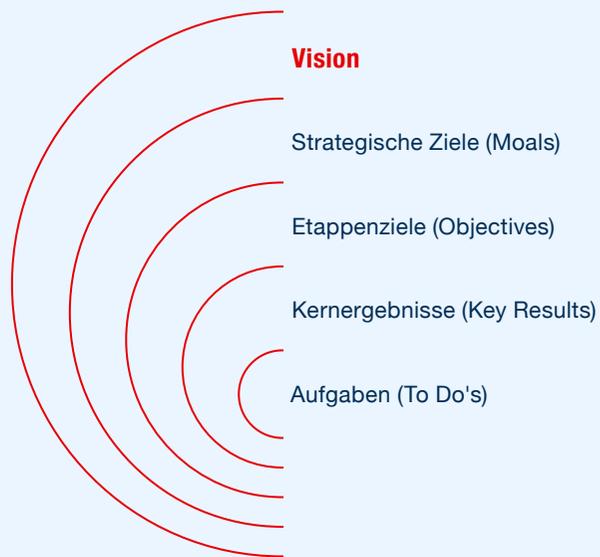
06

07

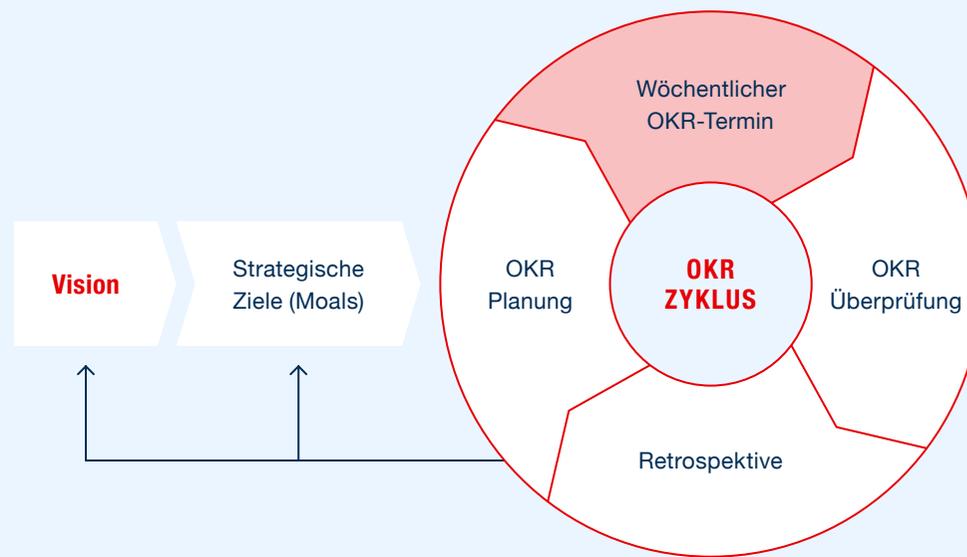


# OKR-ZYKLUS

Die OKR-Methode ermöglicht es die Arbeit im Projekt kohärent und zugleich flexibel an den strategischen Zielen auszurichten.



In Zyklen von 3 Monaten werden Etappenziele und Kernergebnisse geplant, umgesetzt und der Prozess reflektiert.





# UMSETZUNG DER KONKRETEN MASSNAHMEN

01

02

03

04

05

06

07

Über einen Zeitraum von drei Monaten werden Sie und alle Beteiligten der Arbeitsgruppe(n) sich mit der Erreichung Ihrer in Phase 05 selbst gesetzten Kernergebnisse und Etappenziele beschäftigen. Die Umsetzung ist Teil Ihrer täglichen Arbeit und wird nicht unbedingt in Form von Workshops oder zusätzlichen Terminen ablaufen. Um jedoch alle Beteiligten transparent in der Umsetzungsphase mitzunehmen, sieht die OKR-Methode einen wöchentlichen Austauschtermin vor.

**Hinweis:** Sollten Sie in Ihrer Organisation für den Digitalstrategieprozess neben einer Arbeitsgruppe Strategie noch weitere Arbeitsgruppen zu speziellen Themen haben (bspw. Fundraising, Ehrenamt, ...), sollten die Mitglieder aller Arbeitsgruppen an den regelmäßigen Austauschformaten teilnehmen. Das schafft Transparenz über den gesamten Prozess und eröffnet die Möglichkeit arbeitsgruppenübergreifend an Etappenzielen zu arbeiten.



## KERN

- Vorstellung der Etappenziele und Kernergebnisse in regelmäßigen Abständen
- Updates zum aktuellen Umsetzungsstand
- Anzeigen von Unterstützungsbedarf oder Schwierigkeiten bei umzusetzenden Aufgaben

## NUTZEN

- Transparenz für alle Beteiligten zum Stand des Prozesses
- Informationsgrundlage für andere Anspruchsgruppen wie bspw. den Vorstand
- Frühere Kenntnis von Hürden in der Umsetzung

## RESSOURCEN

### Materialien

- Ausgefüllte OKR-Roadmap (auf Laptop)
- Beamer

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe(n) zur Digitalstrategie
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe)

### Zeit

- 1–1,5 Stunden inkl. Puffer
- +30 Minuten Vorbereitung für Organisatorisches sowie individuelle Vorbereitungszeit der Verantwortlichen für Vorstellung ihrer Etappenziele



## VORBEREITUNG

01

02

03

04

05

06

07

- Rollen verteilen (idealtypisch an mehrere Personen):
    - Vorbereitung des Termins (Organisatorisches wie Raumbuchung, Technik),
    - Moderation (Leitung des Termins),
    - Protokoll (Zusammenfassung der wichtigsten Updates, Unterstützungsbedarfe und Schwierigkeiten).
  - Vorstellung der Etappenziele vorbereiten (nur Etappenziel-Verantwortliche):
    - Für die Kernergebnisse werden anstehende Aufgaben in die Roadmap eingetragen, weitere können jederzeit ergänzt werden,
- Tipp:** Für eine bessere Nachvollziehbarkeit können die einzelnen Aufgaben auch im Kanban-Board abgebildet werden
- Detaillierte Vorstellung zur Ausgestaltung des Etappenziels, dazugehöriger Kernergebnisse und Aufgaben (nur für Auftakttermin im Anschluss an Phase 05),
  - Vorstellung des aktuellen Stands des Etappenziels mithilfe der drei Leitfragen weiter unten (für alle wöchentlichen Folgetermine).
- Versand eines Serientermins mit Agenda an alle Teilnehmenden und Erinnerung an alle Etappenziel-Verantwortlichen sich mithilfe der Fragen (siehe Workshopverlauf) auf die Vorstellung der eigenen Etappenziele vorzubereiten und die OKR-Roadmap in Bezug auf Fortschrittsangaben zu aktualisieren.

## DURCHFÜHRUNG

- \* Moderation stellt den geplanten Ablauf vor. [2 MINUTEN]
  - \* Kurzer Check-In zum Ankommen bspw. mit der Frage „Welcher Moment der vergangenen Woche war für Sie besonders prägend (positiv oder negativ)?“ (bis zehn Teilnehmende) oder „Beschreiben Sie in einem Wort, wie Sie sich in Bezug auf den heutigen Termin fühlen.“ (größere Anzahl an Teilnehmenden). [10–15 MINUTEN]
- Optional:** Moderation gibt der Projektleitung die Möglichkeit aktuell relevante Themen für die Umsetzung der Digitalstrategie anzusprechen. [10 MINUTEN]
- Hinweis:** Ob dieser Agendapunkt für Ihre Organisation relevant ist, hängt auch davon ab, auf welche Art und wie häufig die Projektleitung alle Beteiligten über relevante Themen in Bezug auf die Digitalstrategie informiert.
- \* Moderation projiziert ausgefüllte OKR-Roadmap mithilfe des Beamers an die Wand, erteilt der Reihe nach den Etappenziel-Verantwortlichen das Wort für die Vorstellung der eigenen Etappenziele und geht an die entsprechende Stelle in der Roadmap. [2 MINUTEN]

### AUFTAKTTERMIN IM ANSCHLUSS AN PHASE 05

- \* Etappenziel-Verantwortliche der Arbeitsgruppe(n) stellen ihre Etappenziele und dazugehörige Kernergebnisse nacheinander detaillierter vor, reagieren auf Verständnisfragen aus dem Plenum und werben für weitere Personen zur Unterstützung der Bearbeitung von Kernergebnissen (falls vorab noch nicht geschehen und notwendig). [5 MINUTEN PRO ETAPPENZIEL]
- Hinweis:** Wenn mehrere Arbeitsgruppen an der Umsetzung der Digitalstrategie arbeiten, bietet dieser erste Auftakttermin die Möglichkeit, Etappenziele zu identifizieren, die arbeitsgruppenübergreifend bearbeitet werden können bzw. ähnliche Etappenziele zusammenzulegen, um Ressourcen zu schonen. →





## WÖCHENTLICHE FOLGETERMINE

- \* Etappenziel-Verantwortliche stellen den aktuellen Stand ihrer Etappenziele mithilfe der Leitfragen vor und gehen auf Rückfragen aus dem Plenum ein. Offene Punkte, wie eventuelle Unterstützungsbedarfe oder die Klärung von auftretenden Schwierigkeiten, werden im Termin an eine verantwortliche Person vergeben, die sich darum kümmert. [3 MINUTEN PRO ETAPPENZIEL]

01

02

03

04

05

06

07

### Leifragen:

- Welche Aufgaben wurden in der letzten Woche begonnen bzw. erledigt?
- Welche Aufgaben stehen in der nächsten Woche an?
- Wo wird Unterstützung benötigt (bei Aufgaben oder auftretenden Schwierigkeiten)?

**Hinweis:** Sollte eine Aufgabe/Kernergebnis/Etappenziel erreicht sein, kann die Moderation diese zeitgleich in der Roadmap grün hinterlegen. So kann im Verlauf der drei Monate bereits farblich der Umsetzungsfortschritt in der Roadmap sichtbar gemacht werden.

- \* Zum Abschluss wird die Moderation des nächsten Termins vergeben. [2 MINUTEN]



„Offene Punkte, wie eventuelle Unterstützungsbedarfe oder die Klärung von auftretenden Schwierigkeiten, werden im Termin an eine verantwortliche Person vergeben, die sich darum kümmert.“





01

02

03

04

05

06

07



06

Implementierung

07

Evaluation und  
Anpassung



Change Management



# PHASE 07: EVALUATION UND ANPASSUNG

01

02

03

04

05

06

07

Mit der begonnenen Umsetzung Ihrer Digitalstrategie haben Sie einen großen Schritt hin zur Erreichung Ihrer Vision gemacht.

Herzlichen Glückwunsch!

Damit dieser Erfolg von Dauer ist und alle Beteiligten auch weiterhin am Ball bleiben, ist es wichtig, den Umsetzungsprozess regelmäßig zu evaluieren. Wie sagt man so schön: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“ – und das gilt besonders für den Digitalstrategieprozess. Im sich laufend wandelnden Umfeld der Digitalisierung können sich jederzeit neue Chancen eröffnen oder Änderungen ergeben. Bleiben Sie daher offen für Anpassungen, lernen Sie aus Ihrer Erfahrung im Umsetzungsprozess und verbessern Sie Ihr Vorgehen, wo notwendig.

## KERN

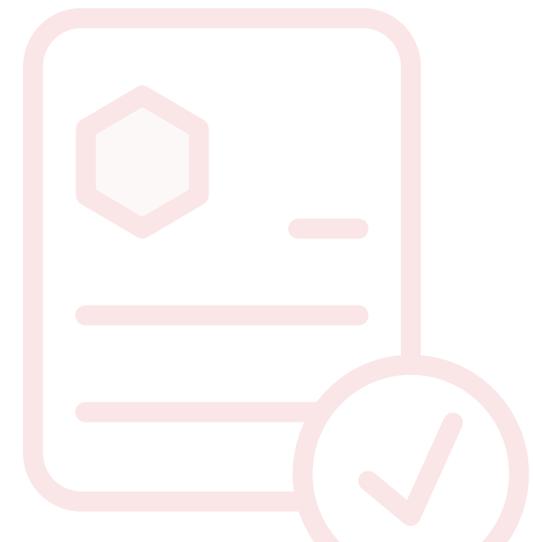
- Zwischenstand zur Umsetzung
- Bedarfsgerechte Anpassung des Vorgehens

## NUTZEN

- Lernen aus bisherigen Erfahrungen
- Regelmäßige Möglichkeit zur Verbesserung des Prozesses

## VERANTWORTLICHKEIT

Die Hauptverantwortung für die Evaluation und Anpassung liegt idealtypisch bei der Projektleitung, da diese Rückschlüsse für das weitere Vorgehen und eventuell notwendige Veränderungen ableiten und initiieren kann. Diese Phase sollte die Projektleitung keinesfalls allein gestalten, sondern alle Beteiligten einbinden, wie es bei der OKR-Methode vorgesehen ist. Alle haben im Rahmen der Umsetzung Erfahrung mit dem Prozess machen können, die für die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Vorgehens hilfreich sein kann. →





01

02

03

04

05

06

07

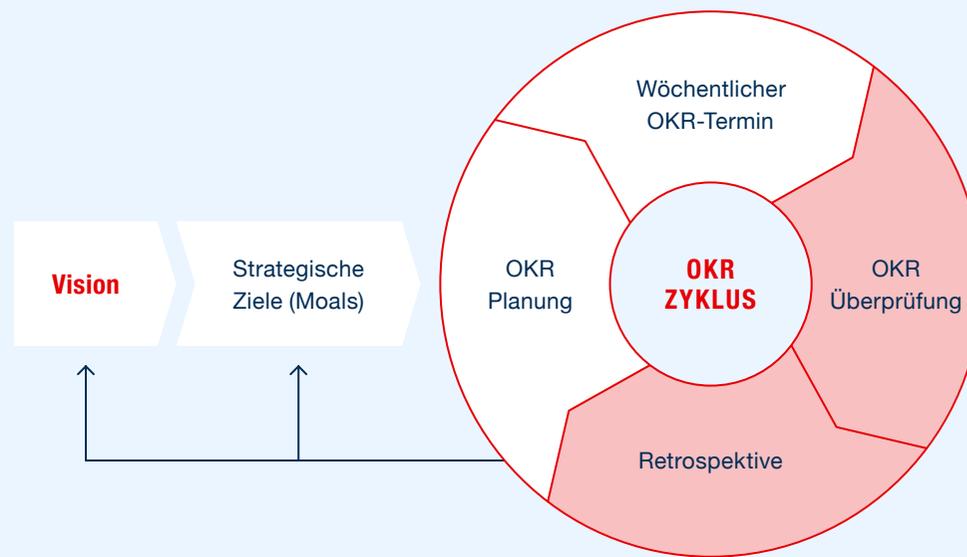


# OKR-ZYKLUS

Die OKR-Methode ermöglicht es die Arbeit im Projekt kohärent und zugleich flexibel an den strategischen Zielen auszurichten.



In Zyklen von 3 Monaten werden Etappenziele und Kernergebnisse geplant, umgesetzt und der Prozess reflektiert.





# ÜBERPRÜFUNG UND VERBESSERUNG DES PROZESSES

01

02

03

04

05

06

07

Ein großer Vorteil agiler Planung mit Methoden wie OKR ist, dass der Prozess jederzeit anpassbar ist. Sie können das Feedback aller Beteiligten und weiterer Anspruchsgruppen sowie Ihre eigene Erfahrung für die nächsten Umsetzungsschritte einbinden. Um diese Möglichkeit zur Verbesserung Ihres Prozesses nutzen zu können und sie nicht nach Beginn der Umsetzung aus den Augen zu verlieren, sieht die OKR-Methode nach Abschluss jedes Zyklus' (idealtypisch also alle drei Monate) einen Termin vor, in dem die letzten drei Monate besprochen werden.



## KERN

- Überprüfung bisheriger Ergebnisse (erreichte und noch offene Etappenziele)
- Rückblick auf Vorgehensweise (Erfolge und Schwierigkeiten)
- Sammlung von Verbesserungsvorschlägen und Vereinbarung von Anpassungen für kommende 3 Monate

## NUTZEN

- Aktueller Umsetzungsstand als Grundlage für Planung der nächsten 3 Monate und Information relevanter Anspruchsgruppen
- Lernen aus Erfolgen und Fehlern für weiteres Vorgehen gleichermaßen wichtig
- Anpassung des Vorgehens an Bedarfe der Beteiligten und anderer Anspruchsgruppen (keine starre Vorgehensweisen)

## RESSOURCEN

### Materialien

- Dicke Filzstifte
- 20 große Klebezettel (mind. DIN A6)
- Bunte Klebepunkte (ca. 5 pro Person)
- Ausgefüllte OKR-Roadmap (auf Laptop)
- Flipchart „OKR Überprüfung“, „Arbeitsspeicher“ und „Stimmung“
- 1 Metaplanwandpapier „K.A.L.M.-Methode“
- 1 Metaplanwand
- Beamer

### Beteiligte

- Mitglieder der Arbeitsgruppe(n)
- Moderation (Person aus Arbeitsgruppe, alternativ extern)

### Zeit

- 2 Stunden inkl. Pausen und Puffer
- +3 Stunden Vor- und Nachbereitung für Visualisierungen, Organisatorisches, Moderation und Protokoll



## VORBEREITUNG

01

02

03

04

05

06

07

- Rollen verteilen (idealtypisch an mehrere Personen):
  - Vorbereitung des Workshops (Erstellen/Zusammentragen der benötigten Visualisierungen und Materialien sowie Organisatorisches wie Raumbuchung und Technik),
  - Moderation (Erstellen der Agenda, Leitung des Workshops),
  - Protokollierung des Workshops.
- Visualisierungen erstellen:
  - Agenda für Workshop,
  - Flipchart „OKR Überprüfung“ mit Leitfragen (siehe [Workshopablauf](#)),
  - Flipchart mit Überschrift „Arbeitsspeicher“,
  - Metaplanwandpapier „K.A.L.M.-Methode“ (siehe [Workshopverlauf](#)),
  - Flipchart „Stimmung“ mit lächelndem Gesicht oben und traurigem Gesicht unten.
- Versand des Termins mit Agenda an Teilnehmende und Erinnerung an Etappenziel-Verantwortliche, die Roadmap zu aktualisieren und sich auf die abschließende Vorstellung der Etappenziele mithilfe der Fragen (siehe [Workshopverlauf](#)) vorzubereiten.

## DURCHFÜHRUNG

- \* Moderation stellt geplanten Ablauf vor. [2 MINUTEN]
- \* Kurzer Check-In bspw. mit der Frage „Welches Wettersymbol stellt Ihre Stimmung heute am besten dar?“. Teilnehmende bekommen Klebezettel sowie dicke Stifte und malen entsprechendes Symbol auf einen Klebezettel, stellen kurz vor, warum das Symbol gewählt wurde und sammeln es an der Wand. [10 MINUTEN]
- \* Moderation projiziert OKR-Roadmap mithilfe des Beamers an die Wand, erteilt in der nun folgenden OKR Überprüfung der Reihe nach den Etappenziel-Verantwortlichen das Wort für die abschließende Vorstellung der eigenen Etappenziele und geht an die entsprechende Stelle in der Roadmap. [2 MINUTEN]

### OKR ÜBERPRÜFUNG

- \* Etappenziel-Verantwortliche stellen mithilfe der Leitfragen den Stand ihrer Etappenziele vor. Bei noch offenen Kernergebnissen bzw. offenen Etappenzielen wird sich im Plenum nach der Vorstellung geeinigt, ob es in den Arbeitsspeicher für den folgenden Zyklus mitgenommen oder gestrichen wird. [3 MINUTEN PRO ETAPPENZIEL]

#### Leitfragen:

- Welche Kernergebnisse/Etappenziele wurden erreicht? Was wurde dafür in den vergangenen drei Monaten getan? Was sind die Ergebnisse?
- Welche Kernergebnisse/Etappenziele konnten bisher nicht erreicht werden und woran liegt das?
- Sollen noch offene Etappenziele im folgenden Zyklus wieder bearbeitet werden oder haben sie sich für die Erreichung des strategischen Ziels als irrelevant erwiesen?

- \* Moderation schreibt alle noch offenen Etappenziele und Kernergebnisse, die das Plenum auch im folgenden Zyklus bearbeiten will, auf Klebezettel und pinnt sie auf das Flipchart „Arbeitsspeicher“. Dieses Flipchart bildet die Grundlage für die nächste OKR-Planung. [3 MINUTEN] →



**RETROSPEKTIVE**

- \* Um den durchlaufenen Dreimonatszyklus zu evaluieren und mögliche Anpassungen vorzunehmen, stellt die Moderation die K.A.L.M.-Methode mithilfe des vorbereiteten Metaplanwandpapiers vor und klärt eventuelle Rückfragen.

[3 MINUTEN]

**K.A.L.M.-METHODE****Beispiele**

**Keep:** Gute Vorbereitung der Etappenziel-Verantwortlichen auf wöchentlichen Termin

**Add:** Rotierende Aufgabenverteilung für Moderation wöchentlicher Termine und Workshops

**Less:** Moderationsverantwortung für wöchentliche Termine bei einer einzigen Person

**More:** Regelmäßige Information durch die Projektleitung bei wöchentlichem Termin

- \* Teilnehmende schreiben zu den vier Kategorien Antworten auf Klebezettel und kleben diese in das jeweilige Kategorienfeld auf der Metaplanwand.

[8 MINUTEN]

- \* Moderation bündelt thematisch ähnliche Antworten, entfernt Duplikate und fasst die Antworten kurz zusammen. [5 MINUTEN]

- \* In anschließender Diskussionsphase können Teilnehmende Unklarheiten klären, auf Überraschungen hinweisen und ihre Meinung im Plenum teilen.

[8 MINUTEN]

- \* Mithilfe von jeweils drei Klebepunkten priorisieren die Teilnehmenden mögliche Anpassungen aus der Kategorie „Add“, von denen sie sich im kommenden Zyklus einen positiven Nutzen versprechen. [3 MINUTEN]

- \* Moderation ordnet am höchsten bewertete Antworten im Kategorienfeld „Add“ nach oben und fasst die beschlossenen Änderungen kurz zusammen. Sollte es Einwände geben, sollte im Plenum eine Lösung dafür gefunden werden [10 MINUTEN]

**Tipp:** Pro Retrospektive sollten nicht zu viele Anpassungen vorgenommen werden. Konzentrieren Sie sich besser auf max. drei Anpassungen und setzen diese dafür konsequent in den kommenden drei Monaten um!

- \* Moderation fasst Ergebnisse des gesamten Workshops zusammen und Teilnehmende markieren mit einem Kreuz auf Flipchart „Stimmung“, wie sie sich nach dem Workshop fühlen. [10 MINUTEN]

- \* Alle Ergebnisse werden fotografiert und es wird vereinbart, bis wann das Protokoll an die Teilnehmenden verschickt wird. [2 MINUTEN]





01

02

03

04

05

06

07

**Tipp:** Aufbauend auf den Ergebnissen der OKR-Überprüfung und der Retrospektive schließt sich im Zyklus der OKR-Methode nun die OKR-Planung für die kommenden drei Monate an ([Phase 05](#)). Es kann daher sehr sinnvoll sein, den Termin für die OKR-Planung direkt im Anschluss durchzuführen. Die Ergebnisse und Vereinbarungen des Rückblicks sind noch in den Köpfen der Teilnehmenden und die geteilten Erfahrungen können in der Planung der nächsten drei Monate sofort umgesetzt werden. Im Ablauf bedeutet dies, dass Sie den Workshop aus [Phase 05](#) hier anschließen. Planen Sie zwischen den beiden Teilen unbedingt eine Pause ein.

[MITTAGSPAUSE ODER MINDESTENS 30 MINUTEN PAUSE]

## NACHBEREITUNG

Fotoprotokoll wird erstellt (PowerPoint-Präsentation mit Bildern und kurzen Erläuterungen) und an Teilnehmende verschickt. Protokoll sollte auch für die Information anderer Anspruchsgruppen (Entscheidungsträger, Arbeitsgruppen etc.) über den laufenden Digitalstrategieprozess genutzt werden. 



# 07 Evaluation und Anpassung



01

02

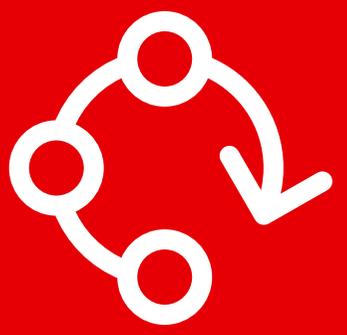
03

04

05

06

07



## Change Management



## Digitale Workshops



# EXKURS: CHANGE MANAGEMENT

01

02

03

Wie Sie den organisatorischen  
Wandel strategisch planen

04

05

06

07



**D**ie Arbeitswelt ist einem fortlaufenden Wandel unterworfen. Um auf damit verbundene Unsicherheiten angemessen reagieren zu können, ist ein gutes Change-Management ratsam. Change-Management umfasst Strategien und Maßnahmen für die zielgerichtete und geführte organisatorische Veränderung. Diese können, wie bei der Entwicklung einer Digitalstrategie, die Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Verhaltensweisen und (IT-)Systemen umfassen. Dahinter steht das übergeordnete Ziel Neuerungen zu institutionalisieren. Viele gute Vorhaben sind gescheitert, weil die wichtigen Personen innerhalb der Organisation – die Mitarbeitenden – nicht angemessen eingebunden waren.

Die Form des organisatorischen Wandels kann von unterschiedlicher Intensität sein. Eine niedrige Stufe des Wandels ist die Restrukturierung, die auf der Ebene der Strukturen, Prozesse und Systeme ansetzt. Bei der Reorientierung werden bereits Strategien verändert oder neue Strategien entworfen. Die Revitalisierung zielt auf die Veränderung von Fähigkeiten und Verhalten. Die höchste Stufe ist die Remodellierung, die auf den Wandel von Werten und Überzeugungen abzielt. Bei der Reflektion über die Intensität Ihres Digitalstrategieprozesses hilft vor allem die Einordnung der Erwartungshaltung. Für Veränderungsprozesse mit einer höheren Intensität bedarf es entsprechender Ressourcen, Geduld und Ausdauer.

## VERÄNDERUNGSDYNAMIKEN BEWUSST STEUERN

Die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, dass Wandel auch ungeplant entstehen kann. Geprägt waren die weitreichenden Veränderungen in diesem Jahr vor allem durch reaktive Ad-hoc-Maßnahmen. Diese Dynamik lässt sich nutzen, um die digitale Ausrichtung der Organisation im nächsten Schritt aus einem selbstbestimmten Modus heraus, gezielt und strategisch zu gestalten. Das Handbuch Digitalstrategie zielt bewusst auf einen organisatorischen Wandel ab, der geplant und proaktiv vorangetrieben wird.

Der Sozialpsychologie Kurt Lewin unterteilt Veränderungsprozesse in drei Phase: Auftauen, Verändern und Stabilisieren. Das bedeutet für Sie: Während der ersten Phase sorgen Sie dafür, dass in Ihrer Organisation die Notwendigkeit für die Veränderung erkannt wird. Bestehende Werte und Überzeugungen sollten offengelegt werden und Strategien entwickelt werden, um möglichen Widerstand zu verstehen und darauf reagieren zu. Während der Phase des Veränderns setzt →



01

02

03

04

05

06

07

„Es gibt viele Erfolgsfaktoren, die für einen erfolgreichen Wandel zu beachten sind. Ein sehr wichtiger Punkt ist die Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden.“

der Wandel ein. Die Mitarbeitenden sollten ermuntert werden, die neuen Werte und Praktiken umzusetzen. In der dritten Phase, dem Stabilisieren, verfestigen sich die neuen Praktiken in den Köpfen der Mitarbeitenden. Die Wandlungsergebnisse sind bestenfalls verankert und die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit in Ihrer Organisation wird nachhaltig gesichert. Hier ist ein gutes Gespür gefragt, denn auch nach der erfolgreichen Implementation können Projekte noch scheitern, wenn die Verstetigung ausbleibt.

#### **DER MENSCH STEHT IM MITTELPUNKT**

Es gibt viele Erfolgsfaktoren, die für einen erfolgreichen Wandel zu beachten sind. Ein sehr wichtiger Punkt ist die Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeitenden. Den Mitarbeitenden der Organisation sollte die Notwendigkeit der Veränderung vermittelt werden. Nach der Entwicklung einer Vision und der Strategie sollten diese in Ihrer Organisation kommuniziert werden. Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen vorhanden sind, um den Mitarbeitenden visionskonformes Handeln und kurzfristige Erfolge zu ermöglichen. Damit die Veränderung voran getrieben wird und neue Ansätze institutionalisiert werden, kann es hilfreich sein, wenn Sie Führungskolitionen aufbauen (Stichwort: Unterstützung der oberen Führungsebene).

Bei aller Begeisterung für den Wandel sollte eine Ritualisierung von Change-Management-Prozessen vermieden werden. Veränderungen sind kein Selbstzweck und sollten klare Ziele verfolgen. Change-Prozesse sind komplex und es gibt nicht den einen idealen Weg. Die Reaktion auf Veränderung kann sehr vielseitig sein. Ein sensibler Blick für Stimmungen hilft Ihnen dabei, Mitarbeitende angemessen einzubinden sowie Konflikten und Widerstand früh entgegenzuwirken. Es lohnt sich, die verschiedenen Anspruchsgruppen eng im Blick zu behalten und die Kommunikation individuell auszurichten. Dabei ist es sinnvoll neben Blockierenden, auch Befürwortende eng einzubeziehen. Sogenannte „Change Champions“ verkörpern als Pioniere und Pionierinnen das Neue. Sie sind damit Vorbilder für andere und treiben den Wandel entscheidend voran. 



# Change Management



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07

# Digitale Workshops



# Glossar



# EXKURS: DIGITALE WORKSHOPS

01

02

03

Was Sie bei der Planung und  
Durchführung beachten sollten

04

05

06

07



**D**as Jahr 2020 hat uns gezeigt, dass wir in unserer Planung flexibel bleiben müssen. Das gilt auch für Veranstaltungen und Workshops. Nicht immer ist es möglich, einen Termin in Präsenz durchzuführen. Statt ihn abzusagen, ist die digitale Durchführung eine sinnvolle Alternative. Damit Sie darauf vorbereitet sind und die Workshops im Rahmen Ihres Digitalstrategieprozesses durchführen können, unterstützt Sie dieser Exkurs als Ergänzung zu den beispielhaften Workshopabläufen in den einzelnen Phasen. Im Folgenden haben wir auf Grundlage des Vortrags „Wie gestalte ich digitale Workshops?“ aus der virtuellen Impulsreihe „Digitale Arbeitswelten im DRK“ wichtige Aspekte für die Planung und Durchführung von digitalen Workshops mit hilfreichen Tipps und nützlichen Tools aufbereitet. Hier gilt vor allem: Probieren Sie Neues aus, lassen Sie sich von anderen (digitalen) Workshops inspirieren und gestalten Sie die digitalen Formate nach Ihren Bedürfnissen und der ihrer Zielgruppe.

#### **EGAL, OB DIGITAL ODER IN PRÄSENZ. ES GILT:**

- Gute Vorbereitung ist das A und O: Beschäftigen Sie sich mit den Tools, die Sie einsetzen wollen. Bereiten Sie, ähnlich wie Flipcharts in Präsenzformaten, Vorlagen für die Sammlung von Inhalten in digitalen Dokumenten oder Whiteboards vor. Teilnehmende können sich vor und während der Veranstaltung daran orientieren und behalten die geplanten Schritte einfacher im Blick.
- Die Methodenauswahl sollte mit Blick auf das Ziel des Workshops getroffen werden.
- Eine abwechslungsreiche Gestaltung (nicht ausschließlich Vorträge, auch interaktive Arbeitsphasen) ist empfehlenswert.
- Gutes Zeitmanagement ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Termins.





## BESONDERHEITEN DIGITALER WORKSHOP

### #1

**Ablenkungen sind noch stärker, wenn Teilnehmende vor eigenem Computer und nicht im Konferenzraum sitzen.**

#### Tipps für die Umsetzung

- Planen Sie Einheiten kürzer und genügend Pausen ein.
  - Grober Richtwert: Nach 90 Minuten Workshop mind. 15 Minuten Pause.
- Verlagern Sie Themen in die Vor- oder Nachbereitung und verkürzen so die Workshopzeit.
  - Möglichkeiten: Teilnehmende beantworten Fragen vorab, die als Grundlage für Workshop dienen und bringen Antworten mit. Eigene Beiträge/Feedback werden in einem Dokument im Nachgang erfasst.

### #2

**Möglichkeit zu sozialem Austausch in Form von Gesprächen vor Beginn des Termins und in Pausen fehlt.**

#### Tipps für die Umsetzung

- Reservieren Sie Zeit für das Ankommen der Teilnehmenden und Smalltalk zu Beginn.
- Planen Sie für den Start eine Methode zum Ankommen bzw. ein Check-In und zum Abschluss ein Check-Out ein.
  - Ersatz für Gespräch beim Kaffee holen, Workshop wird persönlicher.
- Sollte es Ihr gewähltes Durchführungstool für den Workshop zulassen, nutzen Sie die Funktion der gesonderten Räume, um Phasen für individuellen oder Kleingruppenaustausch zu ermöglichen (sogenannte „Breakout-Räume“).

### #3

**Technische Schwierigkeiten (schwache Internetverbindung oder Probleme mit Nutzung der Software) können auftreten.**

#### Tipps für die Umsetzung

- Testen Sie die geplanten Tools (bspw. digitales Whiteboard) vorab und machen Sie einen technischen Probelauf vor dem Termin.
- Bereiten Sie sich auf technische Schwierigkeiten mit Alternativen vor.
  - Planen Sie einen Ersatz für Tools, senden Sie die Workshopunterlagen und Erklärvideos/Anleitungen zu den geplanten Tools vorab per E-Mail, räumen Sie zu Beginn des Termins Zeit zur Klärung technischer Fragen und bitten Sie eine Person bei technischen Fragen im Workshop zu unterstützen.
- Erklären Sie zu Beginn des Termins die wesentlichen Funktionen der eingesetzten Tools, um alle Teilnehmenden gleichermaßen abzuholen.

### #4

**Zusammenarbeit in großen Gruppen ist im Digitalen schwieriger.**

#### Tipps für die Umsetzung

- Begrenzen Sie die Teilnehmendenzahl (so gut wie möglich).
- Teilen Sie große Gruppen für Arbeitsaufträge in kleinere Einheiten auf.
  - Bspw. mithilfe von gesonderten Räumen („Breakout-Räume“).
- Bitten Sie die Teilnehmenden, sich selbst nach dem ersten Teil (Begrüßung, Kennenlernen) stumm zu schalten und nur bei Redebeiträgen einzuschalten, um Störungen zu vermeiden und bestmögliche Tonqualität zu erreichen.





01

02

03

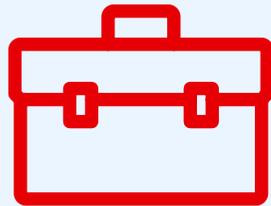
04

05

06

07

## HILFREICHE TOOLS



Diese Tools unterstützen Sie dabei, Ihre Workshops (interaktiv) zu gestalten:

### **Binden Sie kurze Umfragen ein (zu Beginn/Ende oder zwischendurch)**

*slido* oder *mentimeter* bieten Ihnen verschiedene Möglichkeiten

» Mehr Details dazu und weitere Alternativen finden Sie [hier](#)

### **Nutzen Sie zum gemeinsamen Erarbeiten digitale Whiteboards, um Zusammenarbeit auch bei digitalen Workshops zu ermöglichen**

Whiteboard in *MS Teams*, *miro.com* oder *conceptboard.de*

» Mehr Details und weitere Alternativen finden Sie [hier](#)

### **Achten Sie auf ein gutes Zeitmanagement**

Das Handy, die Webseite [www.timer.designthinkingcoach.de](http://www.timer.designthinkingcoach.de) oder die Stoppuhr der Premiumversionen digitaler Whiteboards können Sie verwenden, um die Zeit für einzelne Agendapunkte im Blick zu behalten

## WEITERFÜHRENDE LINKS



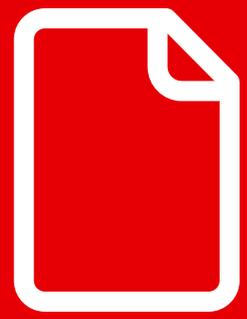
- [Digitaler Werkzeugkasten](#) für weitere nützliche Tools für die digitale Arbeit
- Die [Aufzeichnung](#) und die [Präsentation](#) des Vortrags „Wie organisiere ich digitale Workshops?“ von *TLGG Consultants* aus der virtuellen Impulsreihe: [Digitale Arbeitswelten im DRK](#)
- Weitere Inspiration für [Kennenlernspiele](#) und [Eisbrecher](#)



# Digitale Workshops



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07



## Glossar





01

02

03

04

05

06

07

### Agiles Projektmanagement

Die Arbeitsweise im agilen Projektmanagement ist gekennzeichnet durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Ziel ist es, damit leichter auf unplanbare Ereignisse und Änderungen reagieren zu können. Es gibt verschiedene agile Methoden, die im Kontext des agilen Projektmanagements genutzt werden können. Eine weit verbreitete ist Kanban. Charakteristisch sind die Methoden zumeist durch eine klare Rollenverteilung, die starke Kundenzentrierung und ein schrittweises Vorgehen.

### Anspruchsgruppen

Es handelt sich hierbei um Personen, Gruppen oder Organisationen, die von den Aktivitäten im Rahmen eines Projektes direkt oder indirekt betroffen sind oder das Projektergebnis beeinflussen können. Dazu kann der eigene Vorstand, Zielgruppen oder Geldgebende gehören.

### Jour-Fixe

Als Jour-Fixe wird ein fest vereinbarter Besprechungstermin bezeichnet, der sich regelmäßig wiederholt. Ein Beispiel dafür wäre „der erste Dienstag im Monat“.

### Key Results

Key Results sind quantitative Kernergebnisse, die die qualitativen Etappenziele messbar machen. Bei der Entwicklung von Kernergebnissen ist es daher immer sinnvoll, sich die Frage zu stellen „Wie weiß ich, dass ich mein Etappenziel erreicht habe?“. Wichtig ist dabei, den Fokus auf dem zu erzielenden Ergebnis zu haben.

### Klassisches Projektmanagement

Ist ein Oberbegriff für Projektmanagementsysteme, die durch ihre starke Standardisierung gekennzeichnet sind. Der Ausdruck wird häufig als Gegenstück zum agilen Projektmanagement genutzt. Beim Vorgehen wird versucht, den Weg zum Ziel vorab schon genau in linear aufeinanderfolgenden Schritten durchzuplanen. Das Ergebnis wird zu Projektbeginn genau festgelegt und wichtige Zwischenergebnisse (Meilensteine) werden definiert, um den Projektfortschritt zu kontrollieren.

### Mission

Mit der Mission wird kurz und knapp beschrieben, wie die Organisation seine Vision erreichen bzw. umsetzen möchte. Sie gibt Auskunft über den Zweck, der von der Organisation verfolgt wird.

### Objectives

Hierbei handelt es sich um ambitionierte qualitative Etappenziele, die eine klare Zielrichtung vorgeben, zeitlich limitiert und beeinflussbar sind. Sie werden im agilen Zielsystem „Objectives and Key Results (OKR)“ verwendet, um idealtypisch mit Fokus auf einen Zeitraum von drei Monaten Mitarbeitende dank eigener Objectives in die Erreichung der Organisationsziele einzubinden.

### Selbstverständnis

Im Selbstverständnis beschreibt eine Organisation ihre Zielsetzung, Arbeitsweise und Grundsätze. Es wird darin deutlich, wofür die Organisation steht.

### Vision

Die Vision beschreibt einfach und verständlich einen angestrebten Zukunftszustand, zu dem die Organisation sich langfristig hin entwickeln möchte. Die Erreichung dieses Zukunftszustandes sollte realistisch, aber auch herausfordernd sein. Sie sorgt in der Organisation für eine gemeinsame Ausrichtung und gibt den Mitarbeitenden Orientierung.



# VIELEN DANK!



## SCHLUSSWORT

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Beteiligten bedanken, die in der Erstellung des Handbuchs Ihr Wissen und Ihre Zeit eingebracht haben.

Wir hoffen, dass Ihnen das Handbuch Digitalstrategie als Ideengeber und Orientierungshilfe gedient hat und Sie Ihren Digitalstrategieprozess dadurch nach den Bedarfen Ihrer Organisation bestmöglich gestalten konnten. Dank der investierten Zeit und Mühe haben Sie einen Beitrag dazu geleistet Ihre Organisation für den digitalen Wandel zu stärken und zukunftsfähig auszurichten. Darauf können Sie stolz sein!

Wir wünschen Ihnen und Ihrer Organisation für die noch unbekanntten Chancen und Herausforderungen der Zukunft alles Gute!

Bleiben Sie gerne mit uns in Verbindung und berichten uns von Ihren Erfahrungen!

Ihr Team der Kompetenzzentren Digitalisierung



## KONTAKT

### Website

[Kompetenzzentren Digitalisierung](#)

### Email

[innovation-digitalisierung@drk.de](mailto:innovation-digitalisierung@drk.de)



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Deutsches Rotes Kreuz e.V.  
Carstennstr. 58  
12205 Berlin

### Redaktion

Kompetenzzentren Digitalisierung

### Gestaltung

Sherpa Design GmbH  
[www.sherpa-design.de](http://www.sherpa-design.de)

### Bildnachweis

Seite 2: Katharina Puche/DRK

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend