




# Digitalisierung für alle

Wie wir eine Kultur der digitalen Transformation schaffen



# Inhalt



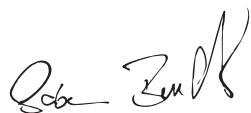
01	Executive Summary	4	
02	Kultur der digitalen Transformation	8	
03	Zusammenarbeit fördern	12	
04	Ängste akzeptieren	18	
05	Nutzen aufzeigen	24	
06	Gemeinsam gestalten	28	
07	Agilität leben	32	
08	Case Studies	38	
09	Zusammenfassung	46	
10	Anhang	49	

Weltweit befinden sich Unternehmen im Umbruch. Neue, rasant aufsteigende Technologien wie „künstliche Intelligenz“ und „maschinelles Lernen“ beeinflussen tradierte Unternehmensprozesse. Sie verändern grundlegend die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten und kommunizieren und stellen etablierte Erfolgsrezepte infrage.

Mit diesem Studienbericht möchten wir aktuelle Perspektiven hinsichtlich der sich verändernden deutschen Unternehmenslandschaft vorstellen. Das tun wir mit dem Ziel, die speziellen Herausforderungen und Chancen deutscher Unternehmen angesichts globaler Trends besser zu verstehen. Nur rund 6% der befragten Unternehmens- und IT-Führungskräfte sehen ihr Unternehmen durch neue Technologien und disruptive Geschäftsmodelle aktuell bedroht. Nur 38% sagen, dass ihr Unternehmen eine Strategie für die digitale Transformation entwickelt hat. Und mehr als die Hälfte (60%) gehen davon aus, dass sie das schon „schaffen werden“. Ist das selbstbewusste Gelassenheit im Wissen um die eigenen Stärken? Oder trifft hier eine Faustregel der Zukunftsforschung zu, die besagt, dass Menschen auf kurze Sicht die Auswirkungen neuer Technologien zwar gern mal überschätzen, langfristig aber die Wirkungen unterschätzen? Richtig ist: Mittelfristig werden nicht diejenigen die Nase vorn haben, die darauf warten, wie sich Trends entwickeln. Zu den Gewinnern zählt, wer vorwegnimmt, was als Nächstes kommt, und proaktiv Schritte in diese Richtung geht.

Doch die Forschung zeigt auch klar: Die größte Herausforderung bei der Beschleunigung des Wandels sind nicht die neuen Technologien selbst, sondern der kulturelle Wandel, der notwendig ist, um aus Technologien neue Impulse und Wertschöpfung zu ziehen. Nicht einmal jeder Fünfte (19%) gibt an, dass in seinem Unternehmen ein intensives, unternehmensweites Programm für den Wandel der Unternehmenskultur durchgeführt wird. Und einen möglichen Erfolg der digitalen Transformation sieht fast jeder zweite Befragte (44%) durch strukturelle Barrieren im Unternehmen begrenzt. Wie gelingt also eine Unternehmenskultur, die digitale Transformation fördert und beschleunigt?

In diesem Bericht finden sich Perspektiven von hunderten von CEOs und Geschäftsführern aus verschiedenen Branchen sowie von mittleren Führungs- und Nachwuchskräften, aber auch Einblicke von Experten wie der weltberühmten Psychologin Carol Dweck von der Stanford University. Abgerundet wird die vorliegende Darstellung durch Hinweise auf pragmatische Vorschläge und Schritte, die jedes Unternehmen gehen kann, um Führungskräfte und Mitarbeiter für diesen Weg zu gewinnen. Getreu dem Motto #digitalfueralle betrachtet Microsoft es als seine Mission, „jeden Menschen und jede Organisation auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen“. Es ist eine Reise, die nicht wirklich endet. Wir möchten Sie auf dieser Reise unterstützen, um Ihren Erfolg und Ihre Wettbewerbsfähigkeit in digital transformierten Märkten zu stärken.



**Sabine Bendiek**  
Vorsitzende der Geschäftsführung  
Microsoft Deutschland



## Sabine Bendiek

Vorsitzende der  
Geschäftsführung  
Microsoft Deutschland



# 01 Executive Summary



**D**ie digitale Transformation verändert Gesellschaft, Wirtschaft sowie öffentliche Verwaltung und ermöglicht neue, disruptive Geschäftsmodelle, die etablierte Branchen und Unternehmen herausfordern. Diese Entwicklung ist geprägt von neuen Technologien, die die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine in den unterschiedlichsten Aufgabenfeldern grundlegend verändert – und das in einer Geschwindigkeit, die alles bisher Erlebte in den Schatten stellt.

Traditionellen Unternehmensorganisationen und -kulturen gelingt es nicht ausreichend, neue Technologien zu implementieren, Innovationen zu entwickeln oder mit der Geschwindigkeit der digitalen Welt Schritt zu halten. Es gilt also, Unternehmensorganisationen zu entwickeln, die mit der Digitalisierung mitgehen können.

Die Unternehmenskultur ist demzufolge ein entscheidender Faktor für den Erfolg der digitalen Transformation. Eine Kultur, die Autonomie und Eigenverantwortung fordert und fördert, die sich mutig traut, anders zu denken und Neues auszuprobieren, und die die Fähigkeit entwickelt, neue Technologien zu nutzen. Partizipation, Reduktion von hierarchischem Denken, weniger Kontrolle und mehr

Vertrauen prägen diese Kultur. In dieser Studie untersuchen wir die Treiber einer Kultur, die in der Lage ist, die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen, und beschreiben konkrete Maßnahmen, um eine agile, digitale Kultur zu entwickeln.

Für die Grundlagenstudie, die dieser Publikation zugrunde liegt, wurden im Rahmen der Vorarbeiten vielfältige anerkannte Modelle analysiert. Das Ergebnis der Studie ist wiederum ein eigenes Modell, das auf den sieben Dimensionen der agilen, digitalen Kultur fußt: Mitarbeiter sowie Führungskräfte, Struktur, Aufgaben, Technologie, Strategie, Ethik und Politik (siehe Abbildung 1).

Diese Schlüsseldimensionen wurden mithilfe einer Kombination aus Feldforschung, Interviews mit Experten und Unternehmern, einer Onlineumfrage, Workshops und einer Chatbotstudie entwickelt und validiert (siehe Abbildung 2). Die vorliegende deutsche Studie baut auf den Arbeiten aus Großbritannien auf und wurde mit einer repräsentativen Befragung überprüft.

**Abbildung 1**

## Sieben Dimensionen der agilen, digitalen Kultur

Unser Modell der agilen, digitalen Kultur besteht aus zwei Seiten, die im Gleichgewicht stehen. Die eine Seite stellt Unternehmensstrukturen dar (zum Beispiel Politik, Ethik und Menschen) und die andere zeigt, welche Mittel das Unternehmen einsetzt (zum Beispiel Tools und Technologien).

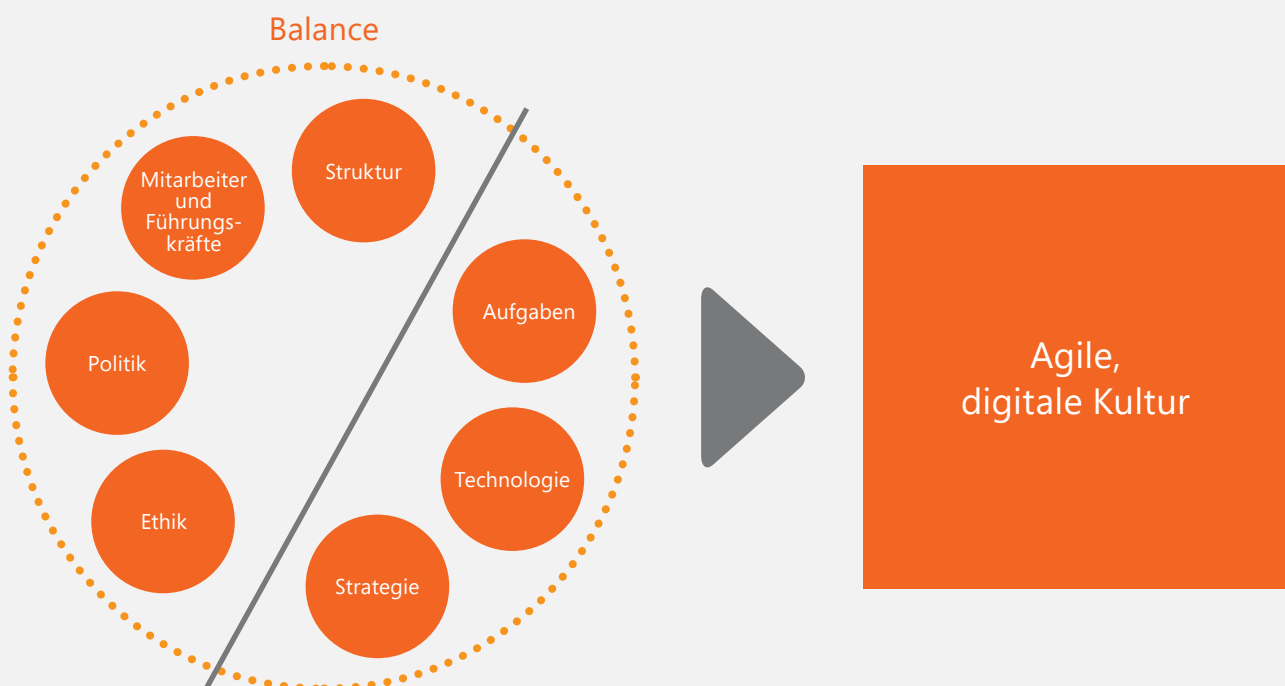


Abbildung 2

## Hypothesen zur agilen, digitalen Unternehmenskultur

Dimension	Hypothesen
Mitarbeiter	Eine Kultur der Leistungsfähigkeit und positiven Einstellung unterstützt die digitale Transformation.
Führungskräfte	Die Fähigkeit, in einer Welt der digitalen Transformation effektiv zu führen, verbessert die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
Technologie	Technologien demokratisieren Daten, sodass Mitarbeiter Risiken bewältigen und Chancen ergreifen können.
Aufgaben	Aufgabenbereiche müssen optimiert werden, um die Chancen der digitalen Transformation zu erschließen.
Struktur	Netzwerke und Vernetzung unterstützen die digitale Transformation.
Strategie	Unternehmensspezifische Wettbewerbsstrategien erfordern individuelle Antworten zur Bewältigung der digitalen Transformation.
Politik	Interne und externe Rahmenbedingungen, aber auch neue Entwicklungen haben Einfluss auf die digitale Transformation.
Ethik	Für die digitale Transformation sind klare Strategien im Hinblick auf den Umgang mit Daten notwendig.

Schlüsselerkenntnisse der Studie aus Großbritannien sind, dass Technologie, Ethik und Führung zentrale Treiber einer agilen, digitalen Kultur sind. In dieser Kultur konzentrieren sich Führungskräfte in erster Linie auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens durch Einführung neuer Technologien, zum Beispiel in betrieblichen Abläufen, in strategischen Entscheidungsprozessen, in der Mitarbeiterführung oder in Kundenerlebnissen. Dabei spielt der sichere und verantwortungsvolle Umgang mit Daten eine wesentliche Rolle. So nehmen Aspekte wie Cybersicherheit, Datenschutz und Compliance einen zentralen Stellenwert ein.

Ohne Commitment und Engagement aller Mitarbeiter ist die digitale Transformation jedoch nicht zu bewältigen. Mitarbeiter als Treiber der Veränderung zu gewinnen, ist der entscheidende Erfolgsfaktor für eine agile, digitale Unternehmenskultur. In dieser Kultur haben alle Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe – die Chance, eigenverantwortlich zu handeln und sich in einer lernenden Fehler-

kultur zu entwickeln. Diese Arbeitsumgebung ermöglicht es, Dinge auszuprobieren, Stärken und Schwächen kennenzulernen und neue Prozesse und Vorgehensweisen erfolgreich in Arbeitsprozessen einzusetzen.

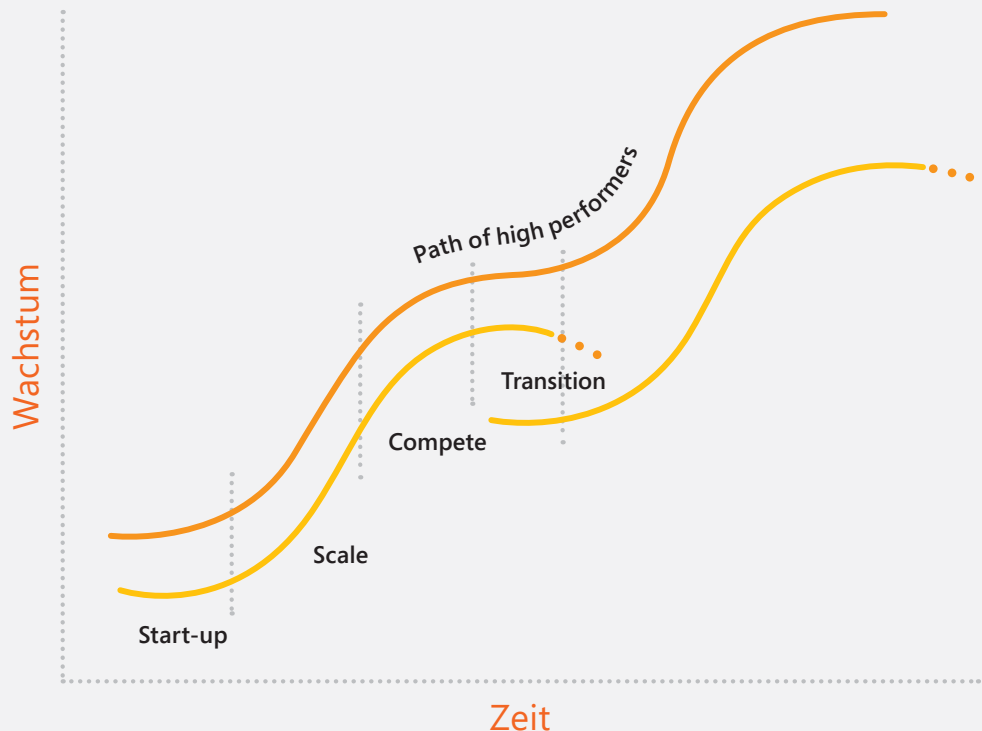
Anders formuliert: Die erfolgreiche Integration von neuen Technologien erfolgt im Wesentlichen „bottom-up“ und kann nicht autoritativ von oben nach unten verordnet werden. Agile, digitale Unternehmen entwickeln sich durch flexible, kundenfokussierte Teams, die mit agilen Methoden in iterativen Schritten immer neue Level der digitalen Transformation erschließen.

So sagen 63 % der Befragten in Deutschland, dass ihr Unternehmen betont, wie wichtig es ist, neue Technologien schnell zu beherrschen. Und 60 % sehen in neuen Technologien eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen zu verbessern.



### Abbildung 3 S-Kurven-Modell

Die S-Kurve beschreibt das Wachstum einer Variablen im Verhältnis zu einer anderen Variablen über einen bestimmten Zeitraum. In Bezug auf die digitale Transformation zeigt sie den Fortschritt, der durch neue Technologien über die Zeit erreicht wird. Sie veranschaulicht insbesondere, wie sie jede potenzielle Verlangsamung verhindern, indem sie erst einen Entwicklungsschritt abschließen, bevor sie eine neue Stufe angehen.



Auf Basis der sieben Schlüsseldimensionen hat das Team in Großbritannien fünf „Herausforderungen“ identifiziert, die die digitale Transformation ganz konkret beeinflussen, wodurch der persönliche Nutzen erlebbar wird.

Diese fünf Herausforderungen stehen im Mittelpunkt unserer Studie. Neben den konkreten Ergebnissen der Standortbestimmung durch die repräsentative Befragung in Deutschland finden Sie vor allem praktische Tipps und Empfehlungen. Mit diesen konkreten Handlungsempfehlungen können Sie unabhängig von Unternehmensgröße, Branche und Geschäftsmodell die Herausforderungen der digitalen Transformation aktiv bewältigen.

## Die fünf Herausforderungen der digitalen Transformation

**Zusammenarbeit fördern** – Potenziale der Zusammenarbeit durch neue digitale Technologien nutzbar machen

**Ängste akzeptieren** – Ängste, die durch Veränderungen entstehen, nicht ignorieren, sondern Menschen proaktiv bei der Überwindung unterstützen

**Nutzen aufzeigen** – Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, damit Erfahrungen mit neuen Technologien gemacht werden können

**Gemeinsam gestalten** – das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, verstehen und neue digitale Technologien darauf ausrichten

**Agilität leben** – Menschen darin unterstützen, eine flexible, aktive Kultur der ständigen Verbesserung und der Innovationsbereitschaft zu entwickeln

„In der digitalen Ökonomie werden Organisationen um die Talente der Mitarbeiter herum gebaut.“

Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani,  
Organisationsforscher  
Universität Basel



02

# Kultur der digitalen Transformation





Die Existenzbedrohung des eigenen Unternehmens durch neue, disruptive Geschäftsmodelle scheint in der Wahrnehmung deutscher Unternehmen noch nicht wirklich angekommen zu sein. Die Auftragsbücher sind voll, Unternehmen gehen von einem Rekord zum nächsten. So ist es fast nicht verwunderlich, dass nur 6 % der Befragten davon ausgehen, dass die Existenz ihres Unternehmens gefährdet ist – eine gefährliche Konstellation und ein großes Risiko für die Zukunftsfähigkeit, wie prominente Beispiele (Nokia oder Kodak) eindrucksvoll belegen.

Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass sie das schon „schaffen“ werden oder dass sie davon nicht betroffen sind. 30 % sagen, dass sie die digitale Transformation aus eigener Kraft bewältigen werden, ebenfalls 30 % gehen davon aus, dass sie von Disruption nicht bedroht sind. Weitere 28 % scheinen sich mit dem Thema gar nicht auseinanderzusetzen und geben an, dass sie dies noch nicht beurteilen können.

Dies spiegelt sich auch darin wider, dass weniger als ein Fünftel der Befragten (19 %) angibt, dass in ihrem Unternehmen ein intensives, unternehmensweites Programm für den Wandel der Unternehmenskultur durchgeführt wird. Bei den 6 %, die ihre Existenz gefährdet sehen, können wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Größenklassen der Unternehmen festgestellt werden: In dem Unternehmenssegment 1.000–4.900 Mitarbeiter scheint die Zuversicht mit über 40 % am größten zu sein, die Disruption aus eigener Kraft zu bewältigen (siehe Abbildung 4).

Dem steht gegenüber, dass alle Befragten zu 60 % angeben, dass neue Technologien ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen verbessert haben, und 63 % sagen, dass die Unternehmensleitung betont, wie wichtig es ist, neue Technologien schnell zu beherrschen.

Dies bedeutet auch zu experimentieren und sich weiterzubilden, und zwar in einer Kultur, die Eigenverantwortung und Veränderungen unterstützt.

## Kultur

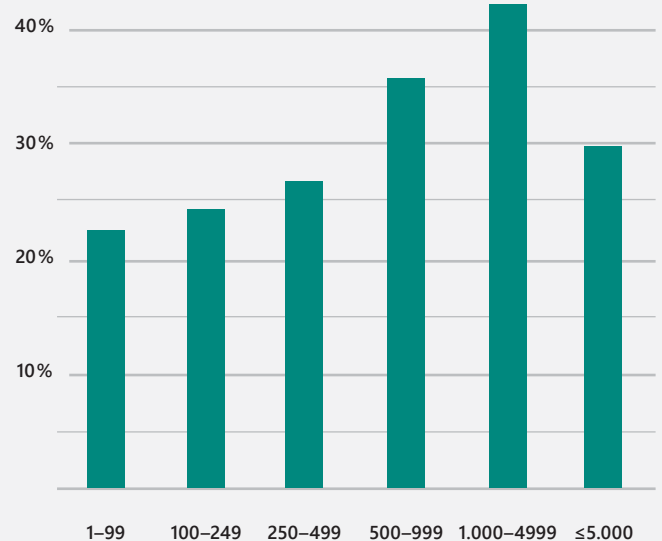
Aber was genau meinen wir mit Kultur? Kultur besteht aus tief verwurzelten Überzeugungen und Ritualen, die das Unternehmen wie Klebstoff zusammenhalten; dies ist vielleicht die einfachste Beschreibung. Geprägt von anerkannten Gruppennormen und -verhaltensweisen ist Kultur etwas, was Individuen durch das Gefühl der Zusammengehörigkeit und eines gemeinsamen Ziels vereint. Menschen identifizieren sich nicht mit einer Kultur, weil es angeordnet wird, sondern wegen gemeinsamer Werte, Erfahrungen und Einstellungen, die sie motivieren und inspirieren. Kultur ist das, was sie tun, wenn keiner sie beobachtet.

„Digitale Transformation ist ein kultureller Wandel, der die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung betrifft. Sie ist eine zentrale Führungsaufgabe. Wenn Führungskräfte das verinnerlichen, haben sie gute Erfolgsaussichten. Delegieren sie die Aufgabe jedoch, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie scheitern.“

Andreas Schierenbeck,  
Vorstandsvorsitzender (CEO),  
thyssenkrupp Elevator

Abbildung 4

Wir können die digitale Transformation aus eigener Kraft bewältigen



Angaben in %, n = 318, (Mehrfachnennung)

„Wenn Sie Ihr Unternehmen digital transformieren und eine Kultur fördern, in der Menschen und Technologien sich gegenseitig ergänzen, wird sich der wahre Wert der Technologie entwickeln.“

**Sabine Bendiek,**  
Vorsitzende der Geschäftsführung  
Microsoft Deutschland

Die Notwendigkeit der Entwicklung einer Kultur, die den digitalen Wandel aktiv fördert und gestaltet, ist der Schwerpunkt dieses Berichts. Wie weit Unternehmensleitung und Mitarbeiter bei der Gestaltung der digitalen Transformation noch auseinanderliegen, zeigt sich an ausgewählten Aspekten der deutschen Befragung. Die Zustimmung der Mitarbeiter liegt oft um bis zu 60 % niedriger als die der Unternehmensleitung.

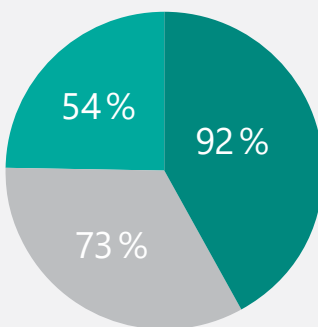
Die Erfahrung zeigt, dass die digitale Transformation nur dann gelingt, wenn die Menschen dafür gewonnen und begeistert werden. Dies ist das Fundament, da es gilt, die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten.

## Abbildung 5

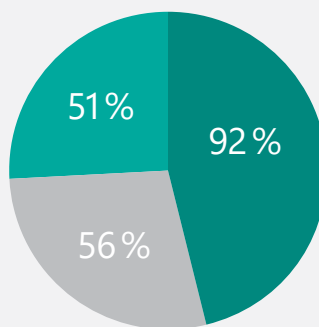
### Einflussfaktoren einer agilen, digitalen Kultur

Wie weit Unternehmensleitung und Mitarbeiter bei der Gestaltung der digitalen Transformation noch auseinanderliegen, zeigt sich in der gesamten Studie. Die Abweichungen zwischen der Zustimmung der Mitarbeiter und der der Unternehmensleitung liegen um bis zu 60 % auseinander. Ausgewählte Aspekte sind:

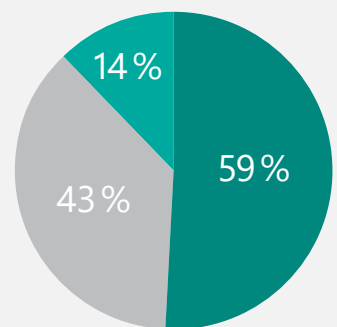
Unsere Unternehmensführung betont, wie wichtig es ist, neue Technologien schnell zu beherrschen



Mitarbeiter sind offen gegenüber Innovationen



Mein Unternehmen fördert die flexible Arbeit im Homeoffice



■ Unternehmensleitung  
■ Führungskraft  
■ Mitarbeiter

n = 1.073; Top-2-Boxen



Sicherlich sind einige Mitarbeiter eher bereit, am Entwicklungsprozess einer agilen, digitalen Kultur mitzuwirken, als andere. Wie Carol Dweck in ihrem renommierten Buch „Mindset: The New Psychology of Success“ beschreibt, neigen Menschen entweder zu einem „Fixed Mindset“ oder zu einem „Growth Mindset“. Dies ist entscheidend dafür, wie sie auf Veränderungen reagieren und sich darauf einlassen (siehe nebenstehenden Kasten).

Die Entwicklung einer Kultur der digitalen Transformation und die Förderung eines „Growth Mindset“ ist eine große, langfristige Herausforderung – eine Herausforderung, die von zahlreichen spezifischen, miteinander verflochtenen Hürden geprägt wird, die zu bewältigen sind.

Carol Dweck beschreibt die Bewältigung dieser Hürden als „the fabulous struggle“, also lernende Prozesse, in denen Fehler gemacht werden dürfen, um Neues zu lernen. Dies bedeutet, verrückte Ideen zuzulassen, Risiken einzugehen und in einer Feedbackkultur Rückschläge als Lernchancen zu verstehen und so im ganzen Unternehmen die Vorteile der neuen digitalen Technologien auszuprobieren, zu erleben und zu verankern.

**Niemand hat gesagt, dass es einfach ist.  
Aber es wird sich lohnen.**

### Carol Dwecks Mindset-Theorie

Carol Dweck ist eine weltbekannte Psychologin, die an der Universität Stanford unterrichtet. Ihre Mindset-Theorie beschreibt zwei Denkweisen, die auf die Bereitschaft von Menschen, zu lernen und Neues auszuprobieren, sowohl in der Bildung als auch im Arbeitsprozess zutrifft.

1. **„Fixed Mindset“ (starre Denkweise)** – Menschen mit diesem Mindset glauben, dass grundlegende Eigenschaften wie Intelligenz und Talent feste Charakterzüge sind, die nicht entwickelt oder verändert werden können. Diejenigen mit einem „Fixed Mindset“ tendieren dazu, nur ungern Herausforderungen anzunehmen, bei denen das Risiko des Scheiterns besteht.
2. **„Growth Mindset“ (veränderungsfähige Denkweise)** – Menschen mit dieser Denkweise sind der Meinung, dass ihre grundlegenden Fähigkeiten durch Engagement, gute Strategien und Mentoring entwickelt, verändert und ausgebaut werden können. Ein „Growth Mindset“ führt dazu, dass jemand gern lernt und aktiv neue Erfahrungen anstrebt, um persönliche Fortschritte zu ermöglichen.

Psychologie und Neurowissenschaft beweisen, dass Menschen sich verändern sowie, Neues erlernen oder Altes verlernen können. Dies wird oft durch außerordentliche Erlebnisse angeregt. Eine Änderung in der persönlichen Denkweise zu stimulieren ist für Unternehmen, die den Prozess der digitalen Transformation durchlaufen, der entscheidende Hebel. Denn dies bedeutet, dass durch entsprechende Rahmenbedingungen und Maßnahmen eine Veränderung des Mindset gefördert werden kann – beispielsweise durch die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die mutiges, neues Denken und Lernen in den Mittelpunkt der Teams stellt. So kann eine positivere Haltung zur Veränderung bei Menschen gefördert werden, deren Handeln bisher weitgehend von einem „Fixed Mindset“ geprägt war.



# 03 Zusammenarbeit fördern

Menschen und Technologie



Betrachten wir nun die erste der fünf Herausforderungen der digitalen Transformation: Zusammenarbeit fördern. Wir kennen alle die Weltuntergangsvorhersagen, dass Roboter den Platz von Menschen einnehmen und selbstständig denkende Computer uns die Jobs vor der Nase wegschnappen. Aber die Realität gibt eher Anlass dazu, freudig gespannt zu sein, als Angst zu haben.

In der digitalen Transformation übernehmen Maschinen nicht die Weltherrschaft. Stattdessen sind sie auf einen Prozess des maschinellen Lernens angewiesen. Das heißt, sie müssen zuerst von Menschen unterwiesen werden. Erst danach können Mitarbeiter und Maschine zusammenarbeiten. So können sie zusammen mehr leisten und neue Potenziale erschließen.

Entscheidend ist, dass die Vorteile der Zusammenarbeit von „Mensch und Maschine“ von Anfang an klar benannt werden. Das bedeutet, Mitarbeitern an Beispielen nachvollziehbar aufzuzeigen, wo Technologie einen Mehrwert bietet und wie Mitarbeiter dazu befähigt werden, mit einem modernen Arbeitsplatz persönlich erfolgreicher zu sein. Manchmal kann dies auf einer sehr banalen, alltäglichen Ebene geschehen, beispielsweise wenn sie dabei unterstützt werden, an Termine zu denken. Aber es kann dabei auch um Weitreichenderes gehen, etwa bei den neuesten Entwicklungen im Service durch Augmented Reality.

In beiden Fällen ist die Botschaft dieselbe: Ja, diese Veränderungen finden statt – aber sie werden von Menschen, nicht von Computern initiiert und geleitet. Entscheidend ist, dass sie einen spürbaren und positiven Nutzen für die Mitarbeiter haben. Dies kann dazu führen, dass mehr Zeit für anspruchsvollere, produktivere Aufgaben, die den Mitarbeitern mehr Spaß machen, zur Verfügung steht. Die Idee, dass Technologie und Mensch symbiotisch zusammenarbeiten, statt im Wettbewerb miteinander zu stehen, ist die Grundlage der digitalen Transformation.

Es gilt, Verständnis zu zeigen, Ängste ernst zu nehmen und Mitarbeiter durch konkrete Erfahrungen zu überzeugen. Digitale Transformation ist eine Evolution, keine Revolution. Vieles hängt auch davon ab, welche Aufgaben Technologien übernehmen können und sollen. In diesem Sinne haben wir die Teilnehmer der Befragung gebeten, ihre Arbeitsaufgaben mit Blick auf die folgenden drei Kategorien einzuschätzen.

„Die Transformation von einer klassischen Versicherung zu einem serviceorientierten Unternehmen mit intensiver Kundenvernetzung ist nur möglich, wenn wir die Potenziale neuer Technologien konsequent implementieren und erschließen.“

Diederik Sutorius LL. M.,  
Geschäftsführer VOV GmbH

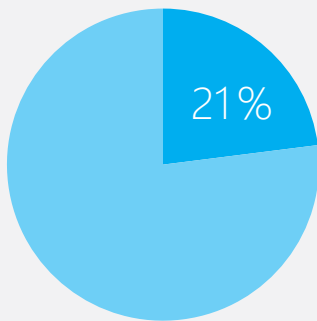
1. Wie viel Prozent der wichtigsten Aufgaben oder Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen können durch Automatisierung oder Technologien, zum Beispiel künstliche Intelligenz, ersetzt werden?
2. Wie viel Prozent der Aufgaben oder Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen würden von weiterer Automatisierung, also der Zusammenarbeit von Menschen und Technologien, oder dem Einsatz weiterer Technologien profitieren?
3. Wie viel Prozent der Aufgaben oder Tätigkeiten in Ihrer Organisation können Ihrer Meinung nach nur von einem Menschen ausgeführt werden?

Es ergibt sich ein durchaus differenziertes Bild. Ungefähr ein Fünftel der Aufgaben, genauer gesagt 21% der Arbeiten, könnten durch Automatisierung oder Technologien ersetzt werden, schätzen die Befragten. 28% der Befragten gehen davon aus, dass Aufgaben und Tätigkeiten durch weitere Automatisierung, also durch Zusammenarbeit von Menschen und Technologien, profitieren würden.

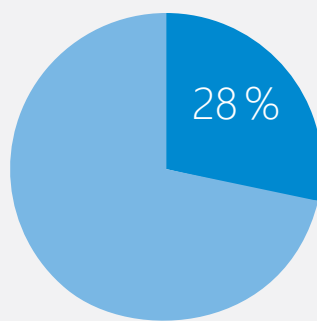
Betrachtet man diese beiden Ergebnisse, so ergibt sich ein Potenzial von 20%–30% an Aufgaben und Tätigkeiten, die von Automatisierung oder der Zusammenarbeit von Mensch und Technologie profitieren können. Dabei ist der Mensch auch weiterhin der entscheidende Gestalter, was sich auch in der Bewertung widerspiegelt, dass 56% der Aufgaben und Tätigkeiten nur von Menschen ausgeführt werden können (siehe Abbildung 6).

**Abbildung 6**  
**Kategorisierung der Aufgaben**

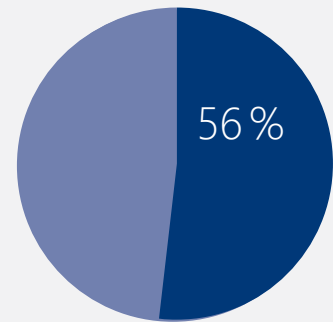
Aufgaben, die durch Automatisierung  
oder andere Technologieformen  
ersetzt werden können



Aufgaben, die von einer Unterstützung  
durch Automatisierung oder andere  
Technologieformen profitieren würden



Aufgaben, die nur von einem  
Menschen bearbeitet werden  
können



n = 1.073

Das folgende Szenario aus dem Medizinbereich dient dazu, die drei Aufgabentypen zu veranschaulichen.

In einer Hausarztpraxis kann der Prozess des Ausstellens von Folge-  
rezepten automatisiert und der Arzt somit von Verwaltungsarbeit  
entlastet werden. So gewinnt er wertvolle Zeit, die er für seine Pati-  
enten nutzen kann. Es handelt sich um eine immer wiederkehrende  
Aufgabe – perfekt geeignet also für maschinelles Lernen.

Ein weiterer Arbeitsschritt ist die Untersuchung des Hausarztes,  
die in einer Atmosphäre des Dialogs stattfindet und durch Em-  
pathie geprägt ist. Ein Computer könnte dies nicht leisten. Diese  
Tätigkeit kann nur ein Mensch ausführen.

Der ideale Anwendungsbereich für eine Unterstützung des Men-  
schen durch Technologie („augmented“, das heißt „erweitert“) ist  
der Bereich dazwischen. Es sind also die Aufgaben, die mensch-  
liche Fähigkeiten erfordern, aber mithilfe der Technologie besser,  
einfacher, schneller und effektiver ausgeführt werden können.

In unserem Hausarztbeispiel betrifft dies eine verbesserte Diagno-  
se durch den Einsatz von Maschinen oder Computerprogrammen,  
beispielsweise in der Analyse von Blutwerten oder der Auswertung  
von Röntgenbildern. Hier arbeiten Mensch und Maschine Hand  
in Hand und die Qualität der medizinischen Diagnose wird durch  
den Einsatz von Technologie gesteigert.

### Eine Frage des Alters?

Heute werden Einstellungen und Kompetenzen der  
Altersgruppen in Bezug auf die digitale Transformation  
immer wieder diskutiert. Interessanterweise sind in der  
Altersgruppe 33–44 Jahre deutlich bessere Bewertungen  
zu finden als in jüngeren oder älteren Altersgruppen.  
So stimmen 66% dieser Altersgruppe der Aussage zu,  
dass die digitale Transformation als Bestandteil der  
Unternehmenskultur den Vorteil bietet, persönliche  
Potenziale besser zu entwickeln (Durchschnitt: 55%), 56%  
dieser Gruppe meinen, diese Transformation eigne sich  
dazu, die Work-Live-Balance angemessen zu gestalten  
(Durchschnitt: 48%), und 59% dieser Gruppe meinen, sie  
könnten dadurch ihre Arbeiten erfolgreicher ausführen  
(Durchschnitt: 54%).



Das zeigt, dass der Erfolg der digitalen Transformation ganz entscheidend von der richtigen Anwendung abhängt. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, diese Chancen durch den Einsatz von neuen Technologien zu identifizieren, zu testen, zu verwerfen und zu implementieren, ist also ein zentraler Erfolgsfaktor in der Digitalisierung.

Klingt einfach, ist aber ausgesprochen anspruchsvoll. Denn jede Veränderung bietet gleichermaßen Chancen und Risiken. Der Erfolg besteht immer wieder darin, positive Aspekte in den Mittelpunkt zu stellen und nicht in Problemen oder Risiken zu versinken.

In diesem Sinne sind zwei Pole festzustellen. 36% der Befragten sagen, dass die meisten Mitarbeiter in der Anwendung neuer Technologien eher Chancen als Risiken sehen, während 35% der Mitarbeiter der Aussage zustimmen, dass die Einführung neuer Technologien zu Ängsten bei den Mitarbeitern führt.

Mehr Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass neue Technologien wesentliche Vorteile bieten. Dies bedeutet aber einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur. Denn eine Unternehmenskultur mit weniger Hierarchien und mit einer Feedbackkultur, die es erlaubt, aus Fehlern zu lernen, ermöglicht es, die Potenziale der Digitalisierung zu erschließen.

„Ein digitaler Arbeitsplatz, der Mitarbeiter vernetzt und ein hierarchieübergreifendes Teilen von Informationen und Wissen ermöglicht, ist ein wesentlicher Treiber der digitalen Transformation. Er fördert das Wir-Gefühl und bildet die Grundlage für agile Geschäftsprozesse und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.“

**Bettina Fischer,**  
Corporate Director Global Digital  
Communications, Henkel

„Künstliche Intelligenz wird überall dort nützlich sein, wo intelligente Lösungen gefragt sind. Sie wird uns helfen, in fast allen Bereichen menschlichen Strebens produktiver zu sein, und zu wirtschaftlichem Wachstum führen. Einfach ausgedrückt: Neue Arbeitsplätze und Wirtschaftswachstum werden jenen zugutekommen, die sich offen zeigen gegenüber der Technologie, und nicht jenen, die sich ihr entgegensetzen.“

**Brad Smith,**  
President & Chief Legal Officer  
Microsoft Corporation

## Fünf Faktoren Zusammenarbeit fördern

1. Erstellen Sie einen genauen Plan für kontinuierliches Training und Lernen, um Mitarbeiter darin zu unterstützen, Technologien, die permanent aktualisiert werden, einfach in ihre Arbeitsprozesse zu integrieren.
2. Gehen Sie stufenweise vor und konzentrieren Sie die Nutzung von Technologien auf die aktuell sinnvolle Entwicklungsstufe Ihres Unternehmens.
3. Ermutigen Sie Mitarbeiter, sich mit Kollegen zu vernetzen, die an gleichen Themenfeldern arbeiten, um durch die Zusammenarbeit besser voranzukommen.
4. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Erfahrungen in verschiedenen Altersgruppen und ermöglichen Sie den Mitarbeitern, voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu fördern.
5. Führen Sie Achtsamkeitsübungen ein, bei denen die Mitarbeiter reflektieren, wie sie eine Aufgabe ohne neue Technologien ausgeführt haben und wie Technologien diese Aufgabe erleichtern.

Anstatt von etwas Unklarem zu sprechen, das von oben diktiert wurde, sollte bei der Einführung neuer Technologien deutlich beschrieben werden, welchen Nutzen die Mitarbeiter ganz konkret davon haben werden – beispielsweise genauere Analysen, schnellere Arbeitsbewältigung, weniger körperliche Belastung oder die Vermeidung von Doppelarbeiten. Zeitersparnis durch neue Technologien eröffnet auch die Möglichkeit, den Arbeitsschwerpunkt zu verlagern und die Arbeiten auf das Wesentliche zu fokussieren, wobei der jeweilige Mitarbeiter seine Potenziale bestmöglich einbringen kann.

Mitarbeiter, die für veränderte Arbeitsweisen gewonnen werden und diese dann aktiv gestalten, bringen sich in der Regel mit einem deutlich größeren Engagement im Unternehmen ein.

Dies belegt eine Veröffentlichung des global tätigen HR-Dienstleistungsunternehmens Aon Hewitt aus dem Jahr 2017, „Managing Engagement in Times of Change“. Darin wird ausgeführt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Prozentsatz der Mitarbeiter, die sich stark für ihr Unternehmen engagieren, der Gesamtleistung und dem Unternehmensergebnis besteht.

Die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot holen, um neue Technologien erfolgreich zu nutzen, prägen also eine Kultur, die durch Empowerment und kontinuierliche Verbesserung Widerstände abbaut und so die Früchte der Anstrengung ernten lässt. Die Unternehmen, die Mitarbeiter im Umgang mit neuen Technologien nicht unterstützen, müssen hingegen in stärkerem Maße mit Widerstand, Loyalitätsverlust und Unzufriedenheit rechnen.

Deutlicher ausgedrückt: Zusammenarbeit statt Wettbewerb kann den Unterschied ausmachen zwischen einem Unternehmen, das erfolgreich in die Zukunft geführt wird, und einem Unternehmen, das unwiderruflich zurückbleibt.

## Zusammenarbeit fördern

Mit neuen Technologien oder Maschinen zu arbeiten, erschließt große Potenzial:

**58 %** schätzen die bessere Zusammenarbeit durch Cloud-Technologie oder künstliche Intelligenz

n = 1.073, Top-2-Boxes

**36 %** sehen in der Anwendung neuer Technologien eher Chancen als eine Belastung

Mehrfachantworten, n = 388

**46 %** sagen, dass die Einführung neuer Technologien die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützt.

Mehrfachantworten, n = 494

**57 %**

der Mitarbeiter nutzen gern Technologien für neue Formen der Zusammenarbeit

n = 1.073, Top-2-Boxes





04

# Ängste akzeptieren

Führungskultur und Mitarbeiter



Einerseits hat man das bestehende Geschäftsmodell „im Griff“, die Prozesse sind stabil, Kosten sind optimiert, Führungskräfte und Mitarbeiter wissen genau, was und wie sie etwas zu tun haben. Andererseits spürt man die Notwendigkeit, Innovationen und neue Technologien zu erproben und auch einzuführen und neue Wege zu gehen. Führungskräfte sehen dabei oft große Risiken bei Kosten oder in dem Ressourcenaufwand, insbesondere wenn Dinge nicht nach Zeit- oder Kostenplan ablaufen.

So ergibt unsere Studie, dass ein Fünftel (22 %) der Befragten in der Industrie langsame Entscheidungen und übermäßige Vorsicht im Entscheidungsprozess als größte potenzielle Barriere ansieht. Im Öffentlichen Dienst sagen dies sogar 35 % der Befragten.

Diese zurückhaltende, langsame Integration von Technologien kann durch Ängste oder Befürchtungen der Mitarbeiter zusätzlich negativ beeinflusst werden. Zum Beispiel entstehen Ängste, weil Mitarbeiter sich nicht zutrauen, mit der Weiterentwicklung der neuen Technologien Schritt zu halten, oder es entwickeln sich sogar Befürchtungen, dass durch diese Technologien der eigene Arbeitsplatz gefährdet sein könnte.

Nahezu die Hälfte der Befragten entwickelt Ängste in Bezug auf die digitale Transformation. 51 % der Befragten fürchten um ihren Arbeitsplatz, 48 % haben Angst vor veränderten Aufgaben und

Rollen und 41 % äußern, dass sie Angst vor Veränderungen durch die Digitalisierung haben. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die Führungskräfte die Ängste der Mitarbeiter deutlich höher einschätzen als die Mitarbeiter selber. Die vertiefte Auswertung zeigt: 34 % der Mitarbeiter geben an, dass sie Angst vor Veränderungen durch die Digitalisierung haben, während 51 % der Führungskräfte annehmen, dass die Mitarbeiter Angst vor Veränderungen durch die Digitalisierung haben, wobei der Durchschnitt aller Befragten 41 % beträgt.

Weiterhin ist hervorzuheben, dass diese Frage in Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern zu 34 % bejaht wird, während die Zustimmung ab 500 Mitarbeitern auf 50 % ansteigt. Offensichtlich hat die Größe des Unternehmens einen deutlichen Einfluss auf die entstehenden Ängste.

Kommen wir noch einmal auf Carol Dweck und ihre Mindset-Theorie zurück. Es ist festzustellen, dass sich hier zwei Typen gegenüberstehen, die entweder die Chancen aktiv nutzen oder eher diese Entwicklung verlangsamen und grundsätzlich in Frage stellen. So sagen im Sinne des „Growth Mindset“ 54 % der Befragten, dass Mitarbeiter Technologien für neue Formen der Zusammenarbeit nutzen, während im Sinne des „Fixed Mindset“ 46 % der Befragten sagen, dass Mitarbeiter Probleme haben, sich an die Veränderung anzupassen.

## Abbildung 7 Ein Klima der Angst?

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu?



Angaben in %, n = 1.073, sortiert nach Top-2-Boxen

**Wolfgang Hoeffler,**  
Senior Director für die Customer Success Unit (CSU),  
Mitglied der Geschäftsleitung Microsoft Deutschland

„Die wohl anspruchsvollste Transformationsaufgabe für etablierte Unternehmen und Branchen ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Technologien. Damit das gelingt, brauchen Organisationen eine ausgeprägte Innovations- und Veränderungskultur.“

„Mit unserer Reverse-Mentoring-Initiative (siehe Henkel-Fallstudie) wollten wir die digitale Kompetenz bei unseren Führungskräften fördern. Aber es ging uns um mehr: Wir haben damit einen bereichs- und hierarchieübergreifenden Austausch initiiert. Die persönlichen Coachings durch unsere Digital Natives haben wesentlich zum Abbau von Vorurteilen und Hürden bei der Nutzung unseres internen sozialen Netzwerks beigetragen.“

**Birgit Ziesche,**  
Corporate Vice President global  
Internal Communication, Henkel

Aber anders, als bisher angenommen wurde, sind diese Präferenzen nicht unveränderbar, sondern die Einstellungen können sich wandeln. Durch eine Kommunikationskultur, in der Mitarbeiter ermutigt werden, mit anderen über ihre Sorgen zu sprechen, Feedback zu geben und im Arbeitsalltag mit neuen Technologien zusammenzuarbeiten, ist es möglich, eine Kultur zu gestalten, bei der Ängste erkannt, einfühlsam hinterfragt und überwunden werden können.

Selbst so etwas Banales wie ein „Buddy“-System, bei dem Mitarbeiter jeder Gruppe mit einem Partner zusammenarbeiten, kann effektiv sein. Warum? Weil es den Skeptikern einen erfahrenen, zuverlässigen Kollegen zur Seite stellt, der Schritt für Schritt hilft, positive Erfahrungen zu sammeln.

Werden stattdessen die Ängste der Mitarbeiter unter den Teppich gekehrt, sind Probleme vorprogrammiert. Ein wesentliches Element beim Akzeptieren von Ängsten ist es, eine Gesprächskultur zu leben, die Mitarbeitern ermöglicht, Technologie als einen Weg zu betrachten, die hilft und unterstützt und nicht demotiviert oder zu Ängsten führt.

Tatsächlich deuten die Ergebnisse der Grundlagenstudie darauf hin, dass Unternehmen, die die lernende Fehlerkultur als organischen Teil der Zukunftssicherung betrachten, erfolgreicher sind als diejenigen, die dies mit Argwohn betrachten.

Außerdem zeigt die Grundlagenstudie eine positive Wechselwirkung zwischen der Offenheit von Mitarbeitern gegenüber der digitalen Transformation und der Fähigkeit der Führungskräfte, damit im Zusammenhang stehende Informationen zu erklären. Dies legt folgenden Schluss nahe: Je mehr sich die Führungskräfte eines Unternehmens der digitalen Transformation zuwenden, desto größer wird die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber den Veränderungen.

Unternehmensleitung und Führungskräfte stehen also in der Verantwortung, die Voraussetzungen für eine Unternehmenskultur zu schaffen, die es erlaubt, mutig neue Wege zu gehen. Dies bedeutet, hierarchische Strukturen und Verhaltensweisen abzubauen, um die Kultur des „Growth Mindset“ im Alltag zu leben.

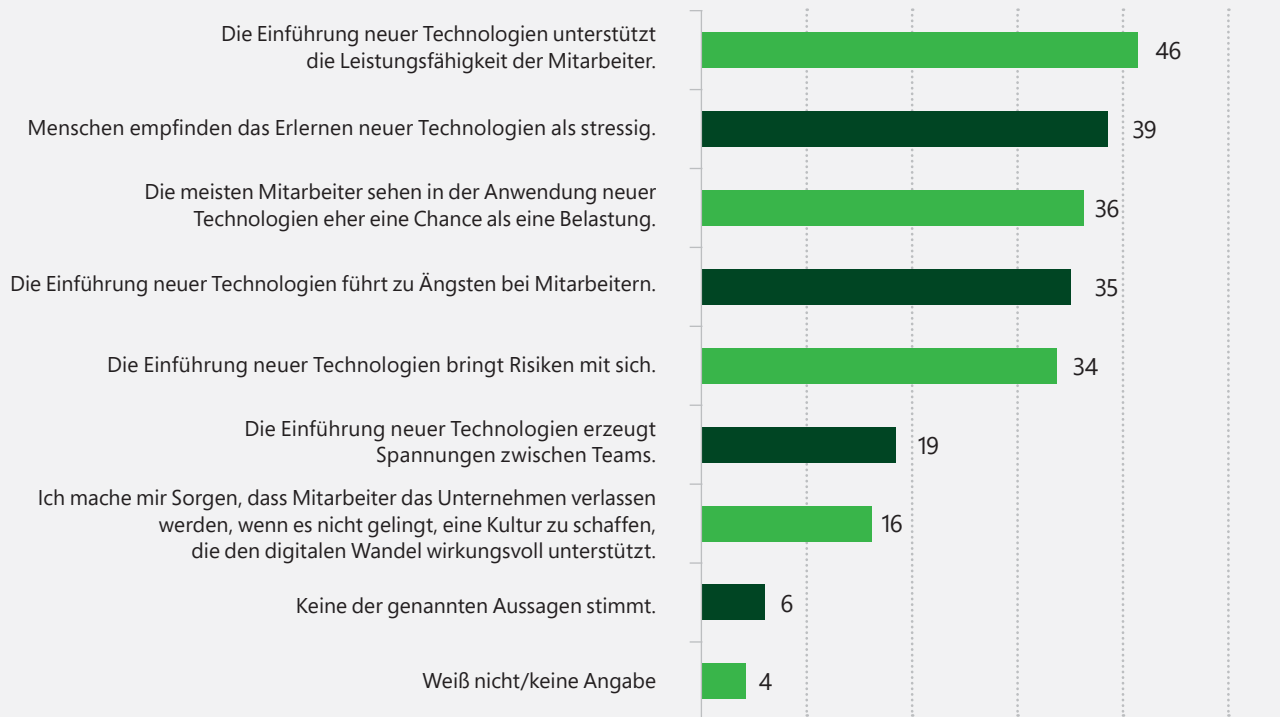
Die folgende Grafik zeigt, dass nicht ganz die Hälfte (46 %) der Befragten sagt, dass die Einführung neuer Technologien die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützt, und dass 36 % in der Anwendung neuer Technologien eher Chancen als Belastungen sehen. Dagegen stehen jedoch mehr als ein Drittel der Befragten, die Ängste oder Stress durch die Einführung oder das Erlernen neuer Techniken empfinden.





Abbildung 8

## Wie die digitale Transformation bewertet wird



Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich, n = 1.073

**Andreas Schierenbeck,**  
Vorstandsvorsitzender (CEO), thyssenkrupp Elevator

„Wir digitalisieren die Hauptprozesse in unserem Unternehmen. Davon sind 24.500 Servicetechniker betroffen. Das ist ein Kulturwandel. Und kulturelle Änderungen in traditionellen Unternehmen sind nie einfach. Die sind immer schwierig. Kompliziert. Machen nicht immer Spaß. Aber ich glaube, Digitalisierung und Kulturwandel sollte man nicht voneinander trennen. Das wäre der erste Schritt zum Misserfolg.“

Nur wenn wir die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellen, entsteht eine Kommunikation, die es ermöglicht, neues Denken und Innovationen gemeinsam zu gestalten.

Dies ist umso wichtiger, da die Befragten zu 50 % aussagen, dass Mitarbeiter, die neu eingeführte Technologien nicht nutzen, eine besondere Herausforderung für das Unternehmen sind. Wenn die Hälfte der Mitarbeiter die Potenziale nicht anwendet, wird sich der geplante Erfolg nicht einstellen.

Darüber hinaus gilt es, Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz ernst zu nehmen. Bei der Gruppe „Digital Immigrants“ (30–54 Jahre) ist diese mit 52 % stärker ausgeprägt als bei „Digital Natives“ (18–29 Jahre) mit 45 %. Insgesamt ist festzustellen, dass diese Befürchtung unabhängig vom Alter von fast der Hälfte aller Befragten geäußert wird.

## Fünf Faktoren Ängste akzeptieren

1. Achten Sie auf Ihre Sprache. Sagen Sie deutlich und unmissverständlich, was Sie tun und warum Sie es tun. Betonen Sie die Vorteile für die Mitarbeiter genauso wie die Vorteile für das Unternehmen. Erklären Sie die angestrebten Veränderungen durch Storytelling, also personalisierte Geschichten, anstatt Schlagworte zu verwenden, die abschreckend wirken könnten.
2. Sagen Sie deutlich, dass Experimentieren und Fehler-machen-Dürfen notwendig und gewollt ist. Verdeutlichen Sie dies in Worten und durch Ihr Handeln.
3. Geben Sie den Teams Zeit und den Raum zum Experimentieren, damit sie sich bei der Integration von digitalen Technologien aktiv eingebunden fühlen.
4. Seien Sie empathisch und flexibel, anstatt auf Regeln zu beharren. Empathische Führung fördert den Teamgeist und begünstigt Produktivität, Moral und Loyalität.
5. Ermutigen Sie Mitarbeiter dazu, in einer Kultur zusammenzuarbeiten, die von Dialog, Feedback und Wissensaustausch geprägt ist, anstatt Mitarbeitern Vorschriften zu machen, die sie einfach ausführen sollen.

## Ängste akzeptieren

Jede Veränderung im Unternehmen kann Angst und Stress erzeugen.

**48 %** sagen, dass eine Änderung der Aufgaben und Rollen Ängste bei den Mitarbeitern erzeugt.

n = 1.073; Top-2-Boxen

**41 %** äußern Angst vor Veränderungen durch Digitalisierung

n = 1.073; Top-2-Boxen

**39 %** empfinden das Erlernen neuer Technologien als stressig

n = 419; Mehrfachantworten

**51 %**

haben bei Einführung neuer Technologien Angst um ihren Arbeitsplatz

n = 1.073; Top-2-Boxen



# 05

## Nutzen aufzeigen

Struktur, Strategie, Politik, Ethik





Führungskräfte und Mitarbeiter werden dann zum Treiber der agilen Transformation, wenn folgende Voraussetzungen bestehen. Zuerst müssen sie davon überzeugt sein, dass die agile, digitale Unternehmenskultur von der Unternehmensleitung nachhaltig gewollt und entwickelt wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie einen persönlichen Nutzen darin sehen. Dann werden sie sich verändern und die agile, digitale Unternehmenskultur leben und gestalten.

Sicherlich obliegt es Führungskräften, Veränderungen zu initiieren und letztendlich jeden Kulturwandel zu stimulieren, der erforderlich ist, um die Veränderungen zu verankern. Wie mehrere Experten erklärt haben, kann Orientierungslosigkeit ohne jegliche Vorgaben, Richtlinien oder Beschreibungen des angestrebten Verhaltens genauso Angst machen wie starre, nicht verhandelbare Anweisungen. Dies beginnt oft schon bei der fehlenden Einbindung in der Entwicklung der digitalen Transformationsstrategie.

Diese Entwicklung, sagten die Befragten, findet heute zu 36 % in der IT-Abteilung unter Leitung des IT-Leiters (CIO) statt. 25 % sehen die Verantwortung für diese Entwicklung jedoch im Wesentlichen bei der Unternehmensleitung (Geschäftsführung oder Vorstand).

Nur 11% der Befragten sagten aus, dass die Entwicklung der Strategie für die digitale Transformation in einem gemeinschaftlichen Prozess unter Beteiligung von Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmensleitung stattgefunden hat. Die Verankerung und erfolgreiche Umsetzung der Strategie muss jedoch im Arbeitsalltag erfolgen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Dies bedeutet insbesondere, dass den Mitarbeitern Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollten, um neue Arbeitsmethoden in realen Szenarien zu testen und zu entwickeln sowie ihre Erfahrungen zu teilen. Ihre Erfahrungen, Misserfolge und Erfolge können objektiv analysiert und dazu verwendet werden, greifbare, messbare Vorteile der vorgeschlagenen, neuen digitalen Technologien aufzuzeigen und zu erschließen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Veränderung ist, dass die Mitarbeiter den Kulturwandel aktiv (mit)gestalten können. Wenn Menschen mit ihren Meinungen wertgeschätzt werden und sich einbringen können, neigen sie eher dazu, eine kritische Denkweise – „Warum sollten wir nicht?“ – in eine positive Denkweise zu verwandeln, die von der Frage „Wie können wir?“ geprägt ist. Dadurch wird es ihnen ermöglicht, eine aktive und gestaltende Rolle auszufüllen.

**Andre Kiehne,**  
Lead Specialist Sales und Mitglied der  
Geschäftsleitung, Microsoft Deutschland

„Innovation entsteht aus Veränderungen und immer neuen Ideen. Alle reden von der digitalen Transformation und wie sehr sie unser Leben und ganze Industrien verändern wird. Das Wichtigste ist jedoch, dass es an uns liegt, sie zu gestalten. Und zwar jetzt.“

Wenn die Erfahrung des persönlichen Nutzens für den Erfolg der digitalen Transformation so wichtig ist, stellt sich die Frage, welche Mitarbeiter an den Testprojekten teilnehmen sollten.

Sicherlich ist es nicht durchführbar, jeden Mitarbeiter im Rahmen eines Pilotprojekts ein neues Element der künstlichen Intelligenz testen zu lassen, wenn es noch vollkommen offen ist, ob es jemals eingeführt wird.

Stattdessen werden Mitarbeiter, die sich mit einem „Growth Mindset“ für Agilität und Digitalisierung begeistern, in flexiblen, temporären Teams wichtige Erkenntnisse für das gesamte Unternehmen gewinnen.

Legen wir die Kurve zur Technologieadaption von Everett Rogers zugrunde, ist festzustellen, dass diese Innovatoren durchschnittlich 2,5 % der Belegschaft ausmachen (siehe Abbildung 9).

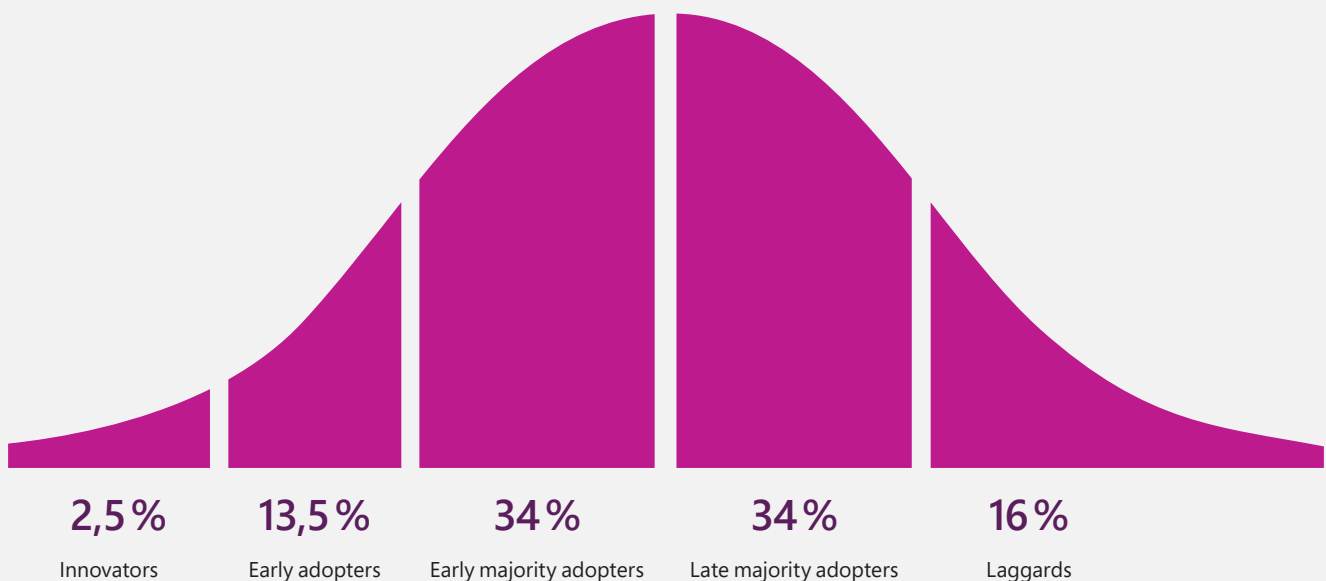
Oft sind es die Innovatoren, die mit Ideen auf die Führungskräfte zukommen und sich eigeninitiativ im Rahmen von Firmenversammlungen oder in Foren zu Wort melden. Das Wissen im Unternehmen zu erschließen und dieser Gruppe eine Stimme zu geben, ist ein wichtiger Erfolgsbaustein in der digitalen Transformation. In der Case Study des Unternehmens Heidelberg ist dies ein wichtiges Element, um eine agile, digitale Unternehmenskultur zu fördern.

Da die Kollegen den Innovatoren vertrauen, nehmen diese eine Schlüsselrolle ein. Entscheidend ist, dass sie aufgrund eigener Erfahrungen andere davon überzeugen können, ihrem Beispiel zu folgen.

Alle Mitarbeiter, insbesondere jedoch die Führungskräfte, werden durch neue Technologien in ihren Entscheidungen unterstützt. Denn 52 % der Befragten stimmen zu, dass Generalisten mithilfe von digitalen Werkzeugen dazu befähigt werden, als Spezialisten tätig zu sein, da sie Informationen leicht verfügbar machen. Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht es allen Mitarbeitern, ihre eigenen Fähigkeiten zu erweitern und auf Grundlage der Daten fundierte Entscheidungen zu treffen.

**Abbildung 9**

### Kurve der Technologieadaption



Quelle: Everett Rogers, Diffusion of Innovation, 1962

## Fünf Faktoren Nutzen aufzeigen

1. Suchen Sie die Innovatoren in Ihrem Unternehmen. Sie sind diejenigen, die Fragen stellen, potenzielle Probleme zur Sprache bringen, aber auch mögliche Lösungen aufzeigen. Versetzen Sie sie in die Lage, sich eine wachstumsorientierte Denkweise zu eigen zu machen und mit neuer Technologie zu experimentieren, um den Kulturwandel zu fördern.
2. Beschreiben Sie die Sinnhaftigkeit der digitalen Transformation und geben Sie Ihren Mitarbeitern klare Ziele vor. Dies schafft eine Umgebung, die die Mitarbeiter dazu ermutigt, neue Arbeitsmethoden zu testen, da sie wissen, warum dies ihre Aufgaben und ihre Leistung verbessern wird.
3. Führen Sie neue Technologien oder Prozesse stufenweise und mit Feedbackschleifen ein. Dies sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter mit den neuen digitalen Technologien wohlfühlen und sich Schritt für Schritt in ihrem eigenen Tempo an sie gewöhnen können.
4. Ernennen Sie „Change Agents“, die aufgrund ihrer Einstellung und Erfahrung als Vorbild andere motivieren können, Teil der digitalen Transformation zu werden.
5. Erstellen Sie neue Key-Performance-Indikatoren (KPIs), die Verhaltensweisen für die Förderung der digitalen Transformation messen, unterstützen und belohnen.

„Ich glaube an eine Kultur, die den Menschen gut tut und gleichzeitig zu mehr Innovation und Produktivität führt. Genau genommen ist das Erste die Voraussetzung für das Zweite!“

Christian Obad,  
Evangelist für Innovationskultur

## Nutzen aufzeigen

Mitarbeiter für die digitale Transformation gewinnen und begeistern.

**20%–30 %** ist das Potenzial, das durch Automatisierung oder Zusammenarbeit von Mensch und Technologie entstehen kann

**58 %**

glauben, dass sie durch die digitale Transformation Erfahrungen und Kompetenzen ausbauen, die für ihren zukünftigen beruflichen Erfolg hilfreich sind

**51 %**

geben an, dass die digitale Transformation zu mehr Spaß bei der Arbeit führt

**50 %**

sind zuversichtlich, dass die digitale Transformation persönliche Vorteile bietet

Angabe in %, n = 1.073, Top-2-Boxen

06

# Gemeinsam gestalten

Strategie, Mitarbeiter, Technologie





**B**isher haben wir die Herausforderungen der digitalen Transformation innerhalb der Unternehmensorganisation betrachtet. Digitaler Wandel erfordert innovatives Denken, neue Ideen und Risikobereitschaft. Aber wie bei allen Veränderungen im Unternehmen ist das Umfeld, in dem sich der Wandel vollzieht, von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg.

Ob in einem Start-up oder in etablierten, international tätigen Unternehmen – es ist entscheidend, das Unternehmensumfeld, also das politische, regulatorische, ethische Umfeld, und die Interessen der Inhaber oder der Aktionäre zu verstehen und zu respektieren. Dies ist ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation.

In der Tat stimmen nahezu drei Viertel (72 %) der Aussage zu, dass die Führungskräfte ihres Unternehmens mit schnellen Veränderungen der Betriebsumgebungen Schritt halten müssen. Dies zeigt, dass es für Führungskräfte und Entscheidungsträger von großer Bedeutung ist, externe Einflussfaktoren wie gesellschaftliche Entwicklungen wahrzunehmen oder neue Gesetze (beispielsweise die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)) umzusetzen.

Dazu ist es notwendig, dass die Mitarbeiter immer auf dem aktuellen Stand bei wichtigen Aspekten wie Sicherheit, Compliance oder Datenschutz sind. Dass dies der Fall ist, bestätigen 71% der Befragten, indem sie sagen, dass ihr Unternehmen klare Richtlinien zur angemessenen Nutzung von personenbezogenen Daten hat. Des Weiteren bestätigen 44 %, dass die Organisation den Umgang mit personenbezogenen Daten für Mitarbeiter und Kunden transparent macht. In Bezug auf Cybersicherheit sagen 42 %, dass sie regelmäßige Schulungen erhalten.

Die persönliche Verantwortung jedes Einzelnen für die positive Gestaltung des Unternehmensumfeldes zeigt sich darin, dass 63 % der Meinung sind, dass sich jeder Mitarbeiter darüber im Klaren ist, dass er bis zu einem gewissen Grad für die Cybersicherheit mitverantwortlich ist.

Trotzdem gehen immer noch 29% der Befragten davon aus, dass Mitarbeiter trotz klarer Richtlinien in Bezug auf Datennutzung gegen diese Richtlinien verstoßen.

## Entscheidungsprozesse

50 % sind der Meinung, dass Entscheidungsprozesse über Technologie eher auf rationalen Analysen basieren. Demgegenüber gehen jedoch 43 % davon aus, dass diese Entscheidungen weitgehend auf subjektiven Meinungen und interner Unternehmenspolitik beruhen. 37 % sehen dies noch kritischer, indem sie der Aussage zustimmen, dass IT-Entscheidungen oft von Personen getroffen werden, die die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden nicht verstehen. Insgesamt sagen 45 %, dass neue Technologien genauso von Fachabteilungen wie der IT eingeführt werden, und 37 % sind der Meinung, dass diese häufiger von Mitarbeitern der jeweiligen Teams eingeführt werden und weniger von einem zentralen IT-Team.

„Mit der Vision 2030 treiben wir die digitale Transformation der HOCHBAHN unter dem Motto „Intelligente Mobilität für eine lebenswerte Zukunft“ voran. In einer Vielzahl von strategischen Initiativen binden wir unsere Mitarbeiter intensiv ein und erschließen so die Innovationskraft unseres Unternehmens.“

**Gisela Hauch,**  
Bereichsleiter Personal, Hamburger HOCHBAHN

Aber Ethik, Regelkonformität und sogar das politische und regulatorische Umfeld sind nur Teile des Puzzles. Die Rolle, die Wünsche und das Verhalten der „Kunden“ sind weitere entscheidende Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden (User Centric Thinking).

In der Gestaltung und Entwicklung der digitalen Transformation müssen sich Unternehmen immer wieder die Frage stellen: Erhöhen wir mit unseren Innovationen, Produkten, Services oder der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells den Nutzen für unsere Kunden?

Die zentrale Herausforderung des CEOs oder der Unternehmensleitung ist, eine Vision für ein digitales Geschäftsmodell zu entwickeln, um die Zukunft in der digitalen Transformation sicherzustellen, wie am Beispiel der Heidelberger Druck AG (Heidelberg) zu sehen sein wird.

Die Herausforderung für die Führungskräfte besteht darin, die Mitarbeiter für diese Vision zu gewinnen und die Zuversicht zu stärken, dass dies der richtige, erfolgreiche Weg ist. Wenn Mitarbeiter diese Zuversicht als Teil der Vision spüren und den Kulturwandel mitgestalten können, wird die Energie des Unternehmens auf ein neues Niveau gehoben. Entscheidend dabei ist, dass alle Beteiligten klar und deutlich zu dem stehen, was sie sagen, und das, was sie sagen, auch umsetzen.

Sicherlich besteht die Herausforderung für viele Führungskräfte darin, dass Führungsbausteine wie starke Hierarchie, Kontrolle, Sicherstellung der Stabilität, die sie in der analogen Welt erfolgreich gemacht haben, durch neue Bausteine erweitert werden müssen. Weniger Kontrolle, mehr Vertrauen ist gefragt, um Selbstwirksamkeit und Autonomie zu fördern. Dies bedeutet, eine persönliche Veränderung zu durchleben. Mitarbeiter spüren direkt, ob diese Veränderung stattfindet und ob der Schritt zu einer angemessenen Form der Führung in dem digital transformierten Unternehmen wirklich vollzogen wird.

## Fünf Faktoren Gemeinsam gestalten

1. Nehmen Sie sich die Zeit, Mitarbeiter zu schulen, und machen Sie sich mit dem regulatorischen Umfeld vertraut, in dem Sie agieren müssen.
2. Stellen Sie sicher, dass die Teams über alle Änderungen in ihrer Arbeitsumgebung Bescheid wissen, auch über Bestimmungen, die möglicherweise Auswirkungen auf die Anwendung neuer Technologien haben können.
3. Ermutigen Sie die Teams, über den Nutzen der Innovationen nachzudenken und ihn darzulegen – nicht nur im eigenen Team oder Unternehmen, sondern auch im weiteren Branchenumfeld.
4. Teilen Sie die Ziele Ihres Unternehmens mit und loben Sie die Mitarbeiter für ihr Engagement, das Testen neuer Strategien, ihre Ausdauer und das Streben nach Verbesserung. Das erhöht die Moral und Motivation.
5. Beginnen Sie Meetings damit, um den Tisch herumzugehen und jede Person zu fragen, mit welchem Aspekt der digitalen Transformation sie sich derzeit schwertun. Das ist Carol Dwecks „fabulous struggle“. Diese Methode anzuwenden, fördert Empathie und Zusammenarbeit.

## Gemeinsam gestalten

Kundenwünsche, Stakeholderinteressen sowie politische, gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt stellen.

**72 %** sagen, dass sich Führungskräfte des Unternehmens über neue Gesetze oder Vorschriften auf dem Laufenden halten müssen

**44 %** bestätigen, dass die Organisation den Umgang mit personenbezogenen Daten für Mitarbeiter und Kunden transparent macht

**29 %** der Befragten gehen davon aus, dass trotz klarer Richtlinien in Bezug auf die Datennutzung Mitarbeiter gegen diese Richtlinien verstoßen

n = 1.073, Top-2-Boxen

**63 %**

sagen, dass jeder Mitarbeiter sich darüber im Klaren ist, dass er selbst zu einem gewissen Grad für die Cybersicherheit verantwortlich ist



# 07 Agilität leben

Führungskräfte, Mitarbeiter, Struktur





**W**ir sind zu groß, um agil zu sein.“ Wie viele von uns haben dies oder etwas Ähnliches schon bei der Arbeit gehört? Aber die Wahrheit ist: Die Fähigkeit, sich ein agiles neues Denken zu eigen zu machen und sich an wechselnde Bedingungen anzupassen, ist Grundvoraussetzung für die digitale Transformation.

Um in einer digitalen Welt erfolgreich zu sein, ist es nötig, sich selbst immer wieder in Frage zu stellen, mutig gegen den Strom zu schwimmen, Fehler zu machen und in einer kompromisslosen Kundenfokussierung zu lernen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Unternehmensorganisation darauf auszurichten. Variable Netzwerkstrukturen, autonome Entscheidungen, veränderte Rollen, Aufgaben und Verantwortungen prägen diese agile Führung. Die Herausforderung für alle Unternehmen, vom Start-up bis zum Konzern, ist es, die „richtige“ individuelle Balance zwischen Stabilität und Agilität zu gestalten und zu verankern.

Diese Entwicklung oder dieser Wandel geschieht oft nur schleppend. Tatsächlich wurden bei unserer Befragung übermäßige Vorsicht bei der Entscheidungsfindung und übermäßige Vorsicht bei der Umsetzung als größte Hindernisse für eine erfolgreiche digitale Transformation bewertet (siehe Abbildung 10a und 10b).

**Achim Lidsba,**  
Generalmajor a. D.

„Der Erfolg der Agilität bedeutet den Gestaltungs- und Handlungsspielraum aller Beteiligten zu stärken und zu entwickeln. Stellen Sie die Menschen in den Mittelpunkt und geben Sie ihnen die Luft zum Atmen. Dazu sind diese vier Stufen besonders wichtig:

- Definieren Sie die Vision
- Kommunizieren Sie diese Vision
- Seien Sie ansprechbar und kümmern Sie sich
- Lernen Sie aus Erfahrungen

So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Organisationen.“

### Abbildung 10a – privater Sektor

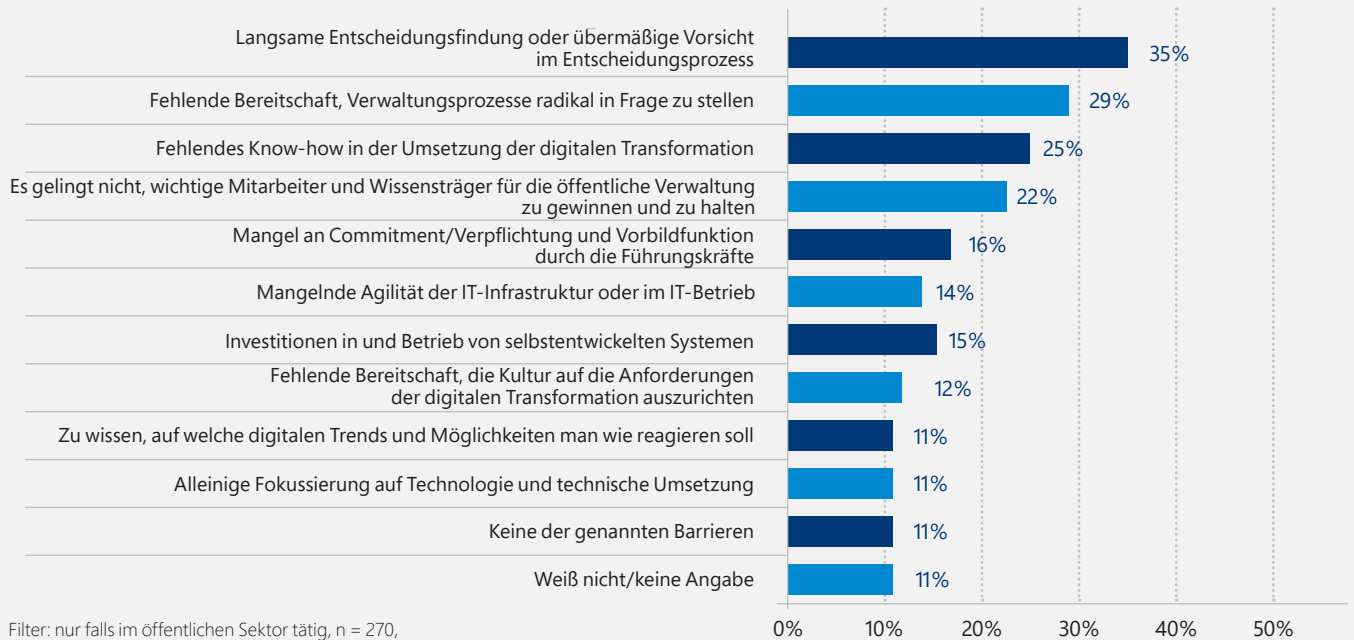
Was sehen Sie als die größten potenziellen Barrieren für Ihre Organisation, sich erfolgreich in eine digitale Organisation zu verwandeln, wenn überhaupt?



Filter: nur falls im privaten Sektor tätig, n = 856,  
Mehrfachnennungen möglich, max. drei Nennungen

## Abbildung 10b – öffentlicher Sektor

Was sehen Sie als die größten potenziellen Barrieren für Ihre Organisation, sich erfolgreich in eine digitale Organisation zu verwandeln, wenn überhaupt?



Filter: nur falls im öffentlichen Sektor tätig, n = 270, Mehrfachnennungen möglich, max. drei Nennungen



Auf ähnliche Weise ist die Schulung der Mitarbeiter in neuen Technologien oft auf den Einweisungsprozess beschränkt. Häufig werden nicht genug Zeit oder Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter fortlaufend und vor allem auf der Basis kontinuierlicher Weiterentwicklung auszubauen und aufzufrischen.

„Wir lösen die ‚Work-Life-Balance‘ durch das Konzept des ‚Work-Life-Flows‘ ab: Jeder Mitarbeiter kann seinen Alltag selbstbestimmt mit fließenden Übergängen gestalten, statt einer starren Verteilung von Arbeits- und Privatleben unterworfen zu sein. Das ermöglicht natürlich viel mehr Flexibilität, um den geschäftlichen, den privaten, den familiären Alltag zu organisieren“, sagt Sabine Bendiek, Vorsitzende der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland.

Flexible, eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung ist ein zentraler Aspekt einer agilen Unternehmenskultur. Wesentliche Voraussetzung für diese Arbeitsform ist eine Kollaborationsplattform, die die virtuelle Zusammenarbeit ortsunabhängig sicherstellt. Durch die Digitalisierung muss ein Mitarbeiter nicht mehr zwangsläufig bei einem Meeting physisch anwesend sein. An Meetings kann von überall und mit jedem Gerät teilgenommen werden, Dateien können über Cloudsysteme ausgetauscht werden und mehrere Personen können gleichzeitig von überall an einem Dokument arbeiten. Die Arbeit wird effizienter. Vertrauen ist die Grundlage, um die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter in der digitalisierten Welt zu erschließen.



„Growth Mindset“ bedeutet für uns, mutig zu sein, offen an Aufgaben heranzugehen, Neues zu lernen und auszuprobieren. Natürlich kann dabei auch mal etwas schiefgehen. Wichtig ist zu vermitteln, dass es für das Team und das Unternehmen selbstverständlich ist, dass Erfahrungen und Fehler gemacht werden dürfen und passieren. Das Beste daran ist, dass wir „Growth Mindset“ aneignen können, indem wir neugierig bleiben, um Feedback bitten und Dinge hinterfragen.“

**Markus Köhler,**  
Senior Director Human Resources  
Mitglied der Geschäftsleitung Microsoft Deutschland

## Vertrauensarbeitszeit

Microsoft geht mit einem guten Beispiel voran und setzt auf Vertrauensarbeitszeit. Die Mitarbeiter sind nicht mehr darauf angewiesen, ihre Arbeitszeit vollständig im eigenen Büro zu verbringen. Sie können ihre Arbeitszeit den Arbeitsbedingungen anpassen. Dabei spielt auch Home-Office eine große Rolle.

Das Institut für Weltwirtschaft hat 2014 im Rahmen einer Studie belegt, dass durch Vertrauensarbeitszeit 14 % mehr neue oder verbesserte Produkte auf den Markt gebracht werden.

Veränderte Arbeitsweisen verlangen auch nach neuen Rahmenbedingungen. Mit dem „Smart Workplace“ hat Microsoft in seiner Zentrale den veränderten Bedürfnissen der Arbeit in der digitalen Welt Rechnung getragen. Für Teamarbeit, kreative Arbeitsschritte oder konzentrierte, inhaltliche Arbeit wurden unterschiedliche Raumsituationen geschaffen. Damit stehen jedem Mitarbeiter für die unterschiedlichen Aufgaben sinnvolle Arbeitswelten zur Verfügung. Auch hier steht die Agilität natürlich im Mittelpunkt. Es wird kontinuierlich überprüft, ob diese Arbeitsbedingungen den Arbeitsanforderungen nach wie vor gerecht werden.

## Think Workspace

Für konzentrierte Alleinarbeit. Die einzelnen Arbeitsbereiche mit Cubes und Lounge Sesseln sind voneinander abgeschottet und der gesamte Bereich ist als „Quiet Area“ gekennzeichnet.

## Accomplish Workspace

Klassische Schreibtischarbeitsplätze – ebenfalls als „Quiet Area“ gekennzeichnet.

## Share & Discuss Workspace

Eine dynamische Arbeitsumgebung, die zum Brainstorming geeignet ist. Ideen und Konzepte können diskutiert werden.

## Converse Workspace

Das Converse Workspace eignet sich hervorragend für Teamarbeit, für gemeinsame Projekte und größere Diskussionen, bei denen auch hin und wieder zwischen Alleinarbeit und Teamarbeit gewechselt werden kann.

## Smart Workplace und New Work ermöglichen es, Agilität im Arbeitsalltag zu leben.

Nur mit einer Denkweise, bei der der Schwerpunkt auf kontinuierlicher, schrittweiser und gemeinsamer Verbesserung liegt, kann ein Unternehmen einen wahren Wandel der Kultur und der Betriebsabläufe vorantreiben. Und nur so hat es Chancen, den sich verändernden Bedürfnissen sowohl von Kunden als auch von Mitarbeitern gerecht zu werden.

„Sie müssen die richtige Kultur und das richtige Programm zur Veränderung etablieren, damit der wahre Wert der Technologie zum Vorschein kommt. Wird eine Kultur geschaffen, in der Technologie sich mit menschlichen Potenzialen verbindet, können sich wunderbare Dinge entwickeln.“

**Thorsten Herrmann,**  
Segment Leader Großkundengeschäft und Mitglied  
der Geschäftsführung Microsoft Deutschland

## Agilität leben

Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur und den Unternehmensprozessen verankern.

**60 %** der Unternehmen ermutigen Mitarbeiter, sich weiterzubilden

**47 %** sagen, dass die Flexibilität von zuhause zu arbeiten, ein großer Vorteil ist

**67 %**

der Mitarbeiter begrüßen  
eine kontinuierliche  
berufliche  
Weiterentwicklung

n = 1.073, Top-2-Boxen



## Fünf Faktoren Agilität leben

1. Betrachten Sie die digitale Transformation als einen schrittweisen, kontinuierlichen Prozess der ständigen Verbesserung. Denn Technologien entwickeln sich permanent weiter und daran müssen Sie sich immer wieder neu anpassen.
2. Behandeln Sie die verschiedenen Elemente des digitalen Wandels nicht wie lineare Projekte, die abgeschlossen sein müssen, bevor das nächste begonnen wird.
3. Richten Sie Feedbackschleifen ein, um zu erkennen, wo Spannungen zwischen Personen, Situationen oder Wechselbeziehungen auftreten könnten, und gehen Sie die Konflikte aktiv und frühzeitig an.
4. Beginnen Sie bei den Führungskräften damit, ein „Growth Mindset“ zu fördern, bei dem Innovationen und Experimentieren unterstützt sowie Misserfolge nicht bestraft, sondern als Gelegenheit betrachtet werden, zu lernen und sich zu verbessern.
5. Akzeptieren Sie, dass Mitarbeiter nicht ausschließlich ein „Growth Mindset“ oder ein „Fixed Mindset“ haben, sondern eine Mischung aus beidem. Sollten Sie auf Widerstand stoßen: Denken Sie daran, dass die Denkweise für eine bestimmte Meinung verantwortlich ist, nicht die Person an sich, und machen Sie sich bewusst, dass Denkweisen sich ändern können. Das vermeidet Frustration und hilft dabei, sich auf Lösungen zu konzentrieren.



# 08

## Case Studies







## thyssenkrupp Elevator

Wie HoloLens-Headsets den Service beim Kunden unterstützen

thyssenkrupp Elevator, einer der weltweit führenden Aufzugshersteller, verwendet HoloLens, das Mixed-Mind-Headset von Microsoft. Mit dieser Technologie wird die Servicequalität durch die Aufzugstechniker vor Ort beim Kunden unterstützt und weiterentwickelt. Der Vorstandsvorsitzende von thyssenkrupp Elevator, Andreas Schierenbeck, erläutert die Vorteile einer Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine und beschreibt die bisherige digitale Transformation seines Unternehmens.

### Wie unterstützen neue digitale Tools wie HoloLens die Aufzugstechniker bei thyssenkrupp?

Versetzen Sie sich in die Lage unserer Techniker: Wenn Sie eine Wartung an einem Aufzug vornehmen, sind Sie unter Umständen allein im Maschinenraum mit einem verärgerten Kunden, der Ihnen Fragen stellt. Wenn Sie die Anlage nicht kennen, ist der Stresslevel sehr hoch – Sie können dem Kunden nicht sagen, dass Sie mal rausgehen und im Handbuch nachschlagen müssen. Sind Sie jedoch über HoloLens mit einem Experten verbunden, der Ihnen sagen kann, was Sie tun müssen, stellt das eine große Erleichterung für Sie dar. Sie können schneller arbeiten und sind motivierter. HoloLens ist ein großartiges Tool, das die Arbeit der Techniker einfacher macht.

Mithilfe von MAX, unserer IoT-fähigen, vorausschauenden Wartungslösung, arbeiten wir daran, über 110.000 Aufzüge aus vier Ländern online zu verbinden. Zurzeit konzentrieren wir uns auf das maschinelle Lernen und stellen dabei die Prozesse in den Mittelpunkt, die erforderlich sind, damit alles gut läuft. Anschließend werden wir daran arbeiten, diese Lösung auf weitere Länder auszurollen.

### Wie sind Sie generell an die digitale Transformation herangegangen?

Mit einem Businessplan. Ohne diesen können Sie Ihren Mitarbeitern nicht erklären, was Sie ändern wollen und warum – Sie rennen nur herum und versuchen, innovativ zu sein. Der Businessplan hilft Ihnen dabei, sich auf das zu konzentrieren, was Sie erreichen möchten. Wenn es Ihr Ziel ist, einen Ihrer Hauptgeschäftsprozesse zu transformieren, bedeutet dies natürlich auch einen großen kulturellen Wandel, weil die Arbeitsweise vieler Mitarbeiter im Unternehmen davon betroffen ist. Wir haben uns zu einer großen Veränderung entschlossen und mussten einen Weg finden, unser Unternehmen darauf auszurichten. Mit der Bildung multikultureller Teams aus allen Bereichen – von Deutschland bis Brasilien und vom Geschäftsführer bis zum Techniker – streben wir danach, Veränderungen im Detail zu verstehen und zur Überwindung von Hindernissen eine gemeinsame Linie zu finden.

### Was waren Ihre wichtigsten Erfahrungen?

Beginnen Sie mit dem Prozess des Wandels sofort. Ignorieren Sie die digitale Transformation nicht, denn der Wandel wird kommen. Delegieren Sie ihn auch nicht an die IT-Abteilung, denn er erfordert unternehmerische Führung und übergreifenden Fokus. Dabei führen Sie nicht nur eine digitale Transformation, sondern auch eine kulturelle Veränderung mit Auswirkungen auf fast alle Mitarbeiter durch. Gehen Sie in kleinen Schritten vor, um konkrete Erfolge zu erreichen. Entwickeln Sie klare Konzepte, in denen Mitarbeiter einen Nutzen sehen und die sie direkt anwenden können. Wenn es Blockaden gibt oder das Ziel nicht erreicht wird, entwickeln Sie eine bessere Lösung – als Team.

*Andreas Schierenbeck,  
CEO, thyssenkrupp Elevator*



## Hamburg Port Authority

### Hafen geht Herausforderungen mit Frühwarnsystem an

Europas drittgrößter Hafen befindet sich zwischen den wachsenden Bedürfnissen des europäischen Handels und den räumlichen Zwängen der historischen, malerischen Stadt Hamburg. Bei der Hamburg Port Authority (HPA) wurden Systeme benötigt, die sie bei besseren Entscheidungen mit sekundengenauem Timing unterstützen und gleichzeitig dabei, die Meinung der Stadtbevölkerung über den Hafen zu erheben und zu quantifizieren.

### Seit Jahrhunderten ist Hamburg „Deutschlands Tor zur Welt“

Und daran hat sich bis heute nichts geändert. Der drittgrößte Hafen Europas bildet sowohl geografisch als auch im übertragenen Sinne das Herz der pulsierenden Metropole an der Elbe. Die HPA wirkt an der anspruchsvollen Aufgabe mit, die Folgen des zunehmenden Handelsaufkommens des Hafens optimal in den Griff zu bekommen. Negative Auswirkungen wie erhöhtes Verkehrsaufkommen, Staus und Verzögerungen sollen so weit wie möglich durch intelligentes Verkehrsmanagement vermieden werden. Laut Dr. Sebastian Saxe, Chief Digital Officer, Chief Information Officer und Leiter Services bei der HPA, hat man dort erkannt, dass Technologie eine tragende Säule für das zukünftige Wachstum ist: „Mit neuer Software und Technologie können wir Innovationen leichter vorantreiben, da wir auf Bestehendem aufbauen und dessen Potenzial weiter ausschöpfen. So können wir künftig intelligentere Entscheidungen treffen.“

Der Schiffsverkehr ist seit jeher ein Teil der Hamburger Stadtgeschichte. Auch heute noch zählt der Hafen zu den wichtigsten Besonderheiten der Stadt. Je größer das europäische Handelsaufkommen wird, desto mehr steigt das Frachtvolumen am Warenumschlagsplatz Hamburg – und damit auch die Anzahl der ein- und auslaufenden Schiffe und der täglich im Hafen verkehrenden LKWs. Die Elbe fließt direkt durch die Stadt, sodass jeder, der die Stadt durchqueren möchte, am Hafen und an dem mit ihm verbundenen Güterverkehr vorbeimuss. Dr. Sebastian Saxe: „Wenn wir Live-Einblicke in alle Vorgänge rund um unsere Infrastruktur bekommen, können wir künftig viel effizienter reagieren.“

Hinzu kommt, dass geografische und historische Gegebenheiten, beispielsweise die denkmalgeschützte Speicherstadt als Wahrzeichen Hamburgs, eine weitere flächenmäßige Ausdehnung des Hafens erschweren. Der Chief Digital Officer erklärt dies so: „Aus heutiger Sicht gehen wir von einem signifikanten Anstieg des Handelsvolumens in den nächsten Jahrzehnten aus. Unsere räumlichen Expansionsmöglichkeiten sind begrenzt; deshalb setzen wir einen strategischen Schwerpunkt bei der Digitalisierung – also dem Konzept der Industrie 4.0, digitalen Workflows und dem Internet. Für uns kommt dies einer digitalen Revolution gleich. Und es ist der einzige Weg, wie wir unseren Partnern, Reedereien und Logistik Anbietern weiterhin eine reibungslose Lieferkette und gute Infrastruktur bieten können.“



## Effektive Reaktionen dank des neuen Frühwarnsystems

Dr. Saxe fasst die Vorteile zusammen: „Durch die Verfolgung sozialer Netzwerke erfahren wir sofort, welche Herausforderungen es gibt, und können bei einem Problem noch effektiver nach Alternativen suchen. Diese Informationen könnten wir auch an unsere Logistikpartner weiterleiten. So könnten wir beispielsweise bei Unfällen oder anderen Verkehrsbehinderungen Empfehlungen zu Ausweichrouten und Parkplätzen aussprechen.“

In Zukunft wird es einen zentralisierten Ort geben, an dem die Mitarbeiter der HPA sämtliche Verkehrsaktivitäten überwachen können, um reibungslose Abläufe in der gewaltigen Infrastruktur sicherzustellen. „Unsere Vision ist ein Hafenverkehrszentrum, in dem alle einschlägigen Informationen zusammenlaufen. Dieses Zentrum gibt es aktuell in der Version 1.0, wobei die verschiedenen Infrastrukturen noch separat überwacht werden. Eine künftige Weiterentwicklung ist daher fest eingeplant. Wir hätten gern einen Informationsticker, der unseren Einsatzleitern auf einen Blick den Status und den Fluss sämtlicher Verkehrsaktivitäten im Hafen zeigt. Unsere Vision ist die Einbindung eines weiteren Datenkanals, der Informationen erfasst, die die Öffentlichkeit in sozialen Netzwerken postet. Somit wären unsere Mitarbeiter stets über Aktuelles in Social-Media-Kanälen informiert.“

Tauchen bestimmte Begriffe zu möglichen Verkehrsproblemen auf, die den Hafen betreffen können, werden automatische Benachrichtigungen ausgegeben – von bestimmten wiederkehrenden Problemen bis zu unerwarteten Ereignissen auf nahegelegenen Autobahnen oder in umliegenden Städten.

## Auf gute Nachbarschaft: Stimmungsbarometer der öffentlichen Meinung

Zusätzlich zur Verfolgung möglicher Probleme sieht Dr. Sebastian Saxe einen weiteren Vorteil, denn die Informationen bieten ihm und seinem Team Einblicke in die öffentliche Meinung über den Hafen: „Aus Beiträgen von Einheimischen können wir ableiten, wie der Hafen allgemein gesehen wird und wie unser Ruf ist. Wir wollen ein guter Nachbar sein und sehen diesen Kanal als eine gute Möglichkeit, um uns beispielsweise frühzeitig über Bedenken der Stadtbevölkerung zu informieren.“

Den neuen Ansatz erläutert er wie folgt: „Wenn Sie sich ansehen, wie Einrichtungen und Unternehmen heute auf die öffentliche Meinung reagieren müssen, ist die Beobachtung sozialer Netzwerke unabdingbar. Hamburg ist auch unsere Heimat, und was die Bürgerinnen und Bürger der Stadt über uns und den Hafen sagen, ist wichtig. Eine alleinige Auswertung der Printmedien reicht heutzutage nicht mehr aus. Aus unserer Sicht ist es ein Fehler, Social Media

zu vernachlässigen. Vielmehr ist es die logische Konsequenz, wenn Sie die digitale Revolution wirklich ernst nehmen.“

Die HPA nutzt ebenfalls die neuen „Intelligence-Funktionen“ von Microsoft Social Engagement, um sich umfassend und zeitsparend auf relevante Social-Media-Posts hinweisen zu lassen. Der Vorteil der neuen smarten Funktionen wird besonders am Beispiel der Fahrrinnenanpassung deutlich. Hier hat die HPA dem System mehrere „Tags“ antrainiert. Diese Suchbegriffe werden via Azure Machine Learning automatisch um alle relevanten Suchbegriffe zum Thema Fahrrinnenanpassung erweitert. Der Vorteil der „smarten Tags“ ist, dass neue Social-Media-Posts mittels adaptivem Lernen kontextuell markiert werden. Damit wird der Vielfalt der sprachlichen Varianten Rechnung getragen, welche insbesondere bei Diskussion im Social-Media-Bereich verwendet werden. Die Treffgenauigkeit der Beiträge wird weiter optimiert, indem der Benutzer das System nachjustiert.

Die HPA nutzt die Funktion zur automatischen Markierung von Social-Media-Beiträgen zum Thema „Fahrrinnenanpassung der Elbe“. Weiterhin werden die entsprechenden Mitarbeiter der HPA auf diese Weise per E-Mail-Warnungen informiert. Dies bietet die Möglichkeit, schnellstmöglich auf neue Beiträge zu reagieren. Die wichtigsten Beiträge werden direkt importiert und entsprechend weiterverarbeitet. Intelligenzfunktionen sowie Automatisierungen haben die Workflows im Bereich Communications weiter optimiert und damit auch die Effizienz gesteigert.

„Mit neuer Software und Technologie können wir Innovationen leichter vorantreiben, da wir auf Bestehendem aufbauen und dessen Potenzial weiter ausschöpfen.“

*Dr. Sebastian Saxe, Chief Digital Officer,  
Chief Information Officer und Leiter  
Services bei der HPA*



## Henkel

### Unternehmensweit, hierarchieübergreifend und eigenverantwortlich Wissen teilen

Die strategischen Prioritäten für Henkel bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus geben für Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit gleichermaßen Orientierung, wie Henkel nachhaltig Werte schafft und Herausforderungen in Zukunft erfolgreich meistert. Dabei spielen digitale Transformation und Agilität eine wichtige Rolle.

„Für uns intern geht es um Beweglichkeit und damit die Fähigkeit, uns flexibel auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen einzustellen und Veränderungen zu gestalten“, so Birgit Ziesche, Corporate Vice President global Internal Communication. Mitarbeiter miteinander im gesamten Unternehmen zu vernetzen und den Wissensaustausch über Geschäftsbereiche, Länder oder Abteilungen sicherzustellen, ist dabei eine zentrale Zielsetzung.

Die Einführung eines unternehmensweiten internen sozialen Netzwerks gelingt jedoch nur, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter überzeugt und dafür gewonnen werden. Dazu gehört es, Ängste abzubauen und Sicherheit in der Nutzung zu erlangen, aber vor allem auch die Einstellung zu stärken, dass Vernetzung und das Teilen von Wissen wichtige, gewünschte Bausteine einer agilen Unternehmenskultur sind.

Im Vorfeld der Einführung wurden zusammen mit ausgewählten Mitarbeitergruppen exemplarisch vier Use-Cases entwickelt. An erster Stelle standen die Bildung von virtuellen Teams und Projektarbeit. An zweiter Stelle stand die Vernetzung von Experten in der globalen Henkel-Welt. Im dritten Use-Case ging es darum, die Kommunikation hierarchieübergreifend zu einem aktiven Dialog weiterzuentwickeln. Und last, but not least wurde der private Austausch, zum Beispiel mit Sport- oder Interessengruppen, ebenfalls gefördert.

Im Rahmen einer dreimonatigen Testphase konnten die Use-Cases validiert und so die Einführung optimal vorbereitet werden. Am

Henkel-Geburtstag, am 26. September 2015, war es dann so weit: Yammer wurde unternehmensweit eingeführt – begleitet von einer weltweiten Kampagne, Events und Schulungen. Das Ergebnis: Innerhalb von nur fünf Monaten hatten sich bereits 2.600 Mitarbeiter weltweit miteinander vernetzt. Und das auf komplett freiwilliger Basis.

Hier spielten die Führungskräfte eine besondere Rolle: Sie mussten nicht nur ihren Mitarbeitern den Raum geben und die Bedeutung der neuen Kommunikationsform verstehen, sondern sich auch selbst damit vertraut machen. Deshalb hat Henkel ein globales „Reverse-Mentoring-Programm“ gestartet. In 17 Ländern wurden 220 Senior Manager von 160 „Digital Talents“ in einem vertraulichen, persönlichen Treffen in Yammer und weiteren digitalen Tools geschult und Fragen diskutiert. 97% positives Feedback der Beteiligten führte auch dazu, dass in Eigenregie dieser Austausch zwischen den Managern und den „Digital Talents“ fortgeführt wurde.

Der transparente Dialog wurde durch sogenannte YamJams, also den direkten digitalen Austausch in Echtzeit zwischen Führungsteam und Mitarbeitern, im gesamten Unternehmen unterstützt. Dazu kamen später noch Live-Events, zum Beispiel die „Henkel 2020+ Talks“, als interaktives Format der persönlichen Kommunikation.

„Sich unabhängig von Verantwortungsbereichen und hierarchischen Positionen im Unternehmen zu vernetzen und Wissen zu teilen, ist keine Frage von Tools, sondern eine Frage des Mindset und der Kultur im Unternehmen“, so Birgit Ziesche. Ging es vor drei Jahren noch um die Einführung von digitalen Tools, so liegt der Fokus heute darauf, relevante Informationen schnell und einfach an die richtigen Zielgruppen zu bringen und durch ein „Share, test and learn“-Mindset Agilität und transparente Kommunikation noch besser zu fördern.

*Birgit Ziesche, Corporate Vice President  
global Internal Communication, Henkel*

# RIVA GmbH Engineering

## Ausbildung 4.0

RIVA Engineering ist im Bereich Fassadenbau führender Hersteller von Premiummetall- und Glaskonstruktionen und setzt dabei im internationalen Markt immer wieder neue Standards. Zu ihren bekanntesten Projekten gehören unter anderem das Sony Center in Berlin und das Kingdom Center in Riad, Saudi-Arabien.

Industrie 4.0 als zentraler Bestandteil von RIVA stellt auch neue Anforderungen an Mitarbeiter und insbesondere an Auszubildende. Auszubildende sollen direkt mit allen Aspekten einer Industrie-4.0-Produktion vertraut gemacht werden und sie parallel zum theoretischen Unterricht in der Schule bereits im Arbeitsalltag anwenden.

### Connect to Learn

Dafür hat RIVA GmbH Engineering das Pilotprojekt „Connect to Learn“ entwickelt. Wichtig bei der Einführung war, dass sowohl die Geschäftsführung als auch die Auszubildenden ihre Vorstellungen bei der Ausgestaltung des cloudbasierten Lernens einbringen konnten. So ist heute ein internes soziales Netzwerk zentraler Bestandteil von „Connect to Learn“.

Damit die Auszubildenden optimalen, ortsunabhängigen Zugriff auf „Connect to Learn“ haben, erhält jeder Auszubildende zu Beginn seiner Ausbildung sein eigenes Tablet. Diese Tablets werden nicht nur innerhalb des Unternehmens genutzt, sondern auch im Unterricht an der Berufsschule oder zuhause. Diese neue Form der Ausbildung ist auf fruchtbaren Boden gefallen: Die Berufsschule plant nun auch den Aufbau einer vergleichbaren Plattform, um damit die Kommunikation zwischen Schule und Betrieben weiter zu verbessern.

### Neue und einfachere Form der Zusammenarbeit

„Office 365 ist wie ein Legobaukasten für Kommunikation, der eine macht ein Auto daraus, der andere ein Flugzeug – wir haben uns eine Ausbildung-4.0-Plattform gebaut“, so Ausbildungsleiter Sven Meyer. Diese Ausbildungsplattform implementiert die Funktionen eines sozialen Netzwerks im beruflichen Umfeld. Die Auszubildenden können im Newsfeed verfolgen, wer gerade an welchem Projekt/Dokument arbeitet, und diese Dokumente auch einsehen und aktualisieren, und für eine projektinterne Kollaboration stehen virtuelle Teamräume zur Verfügung.

Die Auszubildenden vernetzen sich standortübergreifend und diskutieren innerhalb und auch außerhalb des Betriebes – zum Beispiel im Unterricht. Des Weiteren hat RIVA Engineering alle Maschinen mit QR-Codes versehen. Mit diesen QR-Codes kann jeder Auszubildende, aber auch jeder andere Mitarbeiter auf digitale Anleitungen – wie Videotutorials – zugreifen, die von Auszubildenden eigenständig erstellt werden. Damit entsteht ein digitales „Wissenswiki“, auf das jederzeit von überall zugegriffen werden kann.



### Fit für Industrie 4.0

„RIVA Engineering bietet eine attraktive Ausbildung, in der das Arbeiten in einer vernetzten, digitalen Umgebung Spaß macht und motiviert“, so Meyer.

Von dieser digitalen Ausbildung 4.0 profitieren alle, denn „die Azubis wachsen in die Prozessverknüpfungen hinein und kennen die digitalen Prozesse bereits in der Produktion“, meint Meyer. Nachträgliche Schulungen sind nicht mehr notwendig, das Unternehmen ist dadurch deutlich effizienter.

*Witold Bünger,  
Redakteur und Pressesprecher  
RIVA GmbH Engineering*

## Heidelberg Goes Digital

### Vom produktorientierten Unternehmen zum Unternehmen, das den Kundennutzen in den Vordergrund stellt

Die Heidelberger Druckmaschinen AG (Heidelberg) schaut auf eine 160-jährige Geschichte zurück – mit tollen Höhen, aber auch gefährlichen Tiefen. „In den 90er Jahren boomte die Medienindustrie und Druckmaschinen wurden uns aus den Händen gerissen“, so Prof. Dr. Ulrich Hermann, Vorstand Segment Heidelberg Digital Business und Service. Um die Jahrtausendwende beschäftigte das Unternehmen noch 24.000 Mitarbeiter und dann kam die Krise. Kosteneinsparungsprogramme, Konzentration auf das Kerngeschäft – es war das gesamte Paket der Restrukturierung notwendig, um gerade noch die Kurve zu bekommen. Aber man hat es unter großen Schmerzen geschafft.

Mit der Restrukturierung allein wäre das Unternehmen jedoch langfristig nicht zu stabilisieren. Vielmehr war und ist die Aufgabe, Heidelberg in ein Unternehmen zu verwandeln, das sich in der digitalen Welt behaupten kann.

#### Wir wollen das Amazon der Druckindustrie werden

Im Mittelpunkt steht der Wandel vom produktorientierten Unternehmen zu einem Unternehmen, das den Kundenwert in den Mittelpunkt stellt.

Durch die Vernetzung aller Druckmaschinen (aktuell 10.000) und der Softwaresysteme (aktuell 15.000) ist Heidelberg vollkommen mit den Kunden vernetzt und hat damit die Tür für digitale Geschäftsmodelle weit aufgemacht. Heidelberg kann heute ein exakt auf den Kunden zugeschnittenes Angebot, bestehend aus Equipment, Software, Verbrauchsmaterial und Service, erstellen. Kunden bewerten heute ein in sich geschlossenes „digitales Ökosystem“, in dem alle Komponenten nahtlos interagieren und der Anbieter die Prozesse des Kunden vorgedacht hat, nicht einzelne Komponenten. Mit dem „Heidelberger Assistenten“ wird der Kunde mit einer „ID“ Teil einer digitalen Plattform, mit der Heidelberg die digitale Zusammenarbeit mit dem Kunden über den gesamten Lifecycle sicherstellt. Bereits die Entwicklung in enger Kooperation mit 30 Kunden in sechs Ländern zeigt, wie die Zusammenarbeit heutzutage gelebt wird.

All dies ermöglicht, dass Heidelberg in der Lage ist, mit dem Kunden ein nutzungsabhängiges Abrechnungskonzept zu vereinbaren, bei dem der Kunde nicht für die Maschine, sondern für die Nutzung des gesamten Systems aus Maschine, Verbrauchsgütern, Service, Software und Betrieb bezahlt. Mit einem fixen Preis für den bedruckten Bogen wird nicht nur der Vorteil einer flexibleren Nutzung abgebildet, sondern auch der Mehrwert des produktiveren Gesamtsystems bereits eingepreist. Berücksichtigt man, dass Heidelberg heute einen Marktanteil von 40 % bei Druckmaschinen und nur 5 % Marktanteil

bei Verbrauchsmaterialien hat, sieht man auf einen Blick, welche Potenziale in dem neuen Geschäftsmodell schlummern. Kurz gesagt: „Wir wollen das Amazon der Druckindustrie werden.“ So Prof. Dr. Hermann.

Um Heidelberg für die tagtägliche Vernetzung mit dem Kunden fit zu machen, ist aber auch eine veränderte Unternehmenskultur notwendig. Im produktzentrierten Unternehmen stehen arbeitsteilige und skalierbare Prozessen zwecks Steigerung der betrieblichen Effizienz sowie Minimierung von Risiken im Mittelpunkt. Diese Ausrichtung fördert auf Dauer angelegte Strukturen, die in ständiger Konkurrenz mit Veränderungen stehen. Eine Krise wie bei Heidelberg verstärkt zudem risikoaverse Kulturen und ihre Kontrollmechanismen. Eine insgesamt auf die Stabilität ausgerichtete Organisation fördert Hierarchie und Expertentum, weniger die Veränderungsfähigkeit einer Organisation. Letzteres aber ist Voraussetzung für eine „lernende“ Organisation, in der mit neuen Erkenntnissen sofort auch immer bestehende Strukturen mit in Frage gestellt werden. Vor allem kundenzentrierte Arbeitsweisen, die in digitalen Organisationen den Kulturkern darstellen, setzen eine ständige Veränderungsbereitschaft voraus. Sie stellen damit agile Prozesse, mehr autonome Verantwortung und Generalistentum in den Vordergrund. Für Heidelberg stand schnell fest: Eine neue Organisation ist notwendig.

#### Neues Operating Model – Kultur und Prozesse im Wandel

„Die Gestaltung dieses ‚Operating Models‘ ist die aktuelle Baustelle, an der wir intensiv arbeiten“, so Prof. Dr. Hermann. „Führungsfähigkeit, Kommunikation und Agilität im Unternehmen sind neu zu gestalten. Diese Aufgabe wird im Vorstand hoch priorisiert. Dazu entwickeln wir eine neue Struktur, also eine neue Aufbau- und Ablauforganisation, die wir dann mit einem neuen kulturellen Ansatz füllen werden.“ Dies wird durch drei Stoßrichtungen in der Personalarbeit unterstützt.

1. Potenziale analysieren: Mit den MEG – Managemententwicklungsgesprächen – werden einerseits die Sichtweisen der Führungskräfte gesammelt und andererseits erhält man ein Bild von bestehenden Potenzialen zur Gestaltung der digitalen Transformation.
2. Potenziale qualifizieren: Mit einem globalen Schulungsprogramm soll die „Customer Journey“ verstanden und damit die klassische Vertriebsarbeit umgekehrt werden. Nicht von der Produktfunktionalität, sondern vom Kundenproblem soll ausgegangen werden, um zugleich die Vertriebsarbeit mit neuen digitalen Vertriebswegen zu einem „Omni-Channel I-Konzept“ zu verknüpfen.



3. Potenziale kommunizieren: Formelle und informelle Kommunikationsmaßnahmen sollen einen ungefilterten Informationsfluss und einen direkten Austausch fördern. Transparenz über Erreichtes und Verfehltes sowie Förderung von Kommunikation über die Hierarchien und Abteilungen hinweg sollen die Einbindung und das Engagement der Mitarbeiter schaffen, mit denen Bestehendes überwunden werden kann.

### Mitarbeitern eine Stimme geben

„Darüber hinaus haben wir Innovatoren unabhängig von der Stellung und der Position identifiziert, geben ihnen eine Stimme und nutzen diese Potenziale in unseren Transformationsprozessen.“ Das „Transfer Office“ koordiniert die gesamten Projekte sowie den formellen und informellen Austausch. Unternehmensweit wird mit dem „Heidelberg Intranet“ eine Plattform für die direkte Vernetzung und den Austausch zwischen den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Bei all diesen Veränderungen stellt sich die Frage, wie es gelingt, die Mitarbeiter für diese Veränderung zu gewinnen und zu begeistern. Die verschiedenen Wellen der Restrukturierung waren für alle im Unternehmen sehr schmerzhaft und mit „Heidelberg Goes Digital“ als einem neuen digitalen Geschäftsmodell für die Firma hat sich nun eine neue Perspektive entwickelt, an die die Mitarbeiter glauben. Es gibt Licht am Horizont.

### Unsere Mitarbeiter sind von der Strategie überzeugt

„Wir sind bereits heute in fast allen für ein digitales Geschäftsmodell notwendigen Disziplinen exzellent und dem Wettbewerb zum Teil weit voraus.“ Heute bereits nutzt Heidelberg Big Data dank über mehr als 1.000 Sensoren an über 10.000 installierten Maschinen, um eigene Prozesse, etwa zur Analyse von Verkaufschancen oder zur Steuerung eines effizienten Serviceeinsatzes, zu optimieren. Beim Kunden zeigen solche Daten erzielbare Produktivitätsverbesserungen (durch ein überlegenes Gesamtsystem) auf. Es liegt nun auf der Hand, dass Heidelberg dies über neue Geschäftsmodelle, etwa Subscription, in den Mittelpunkt stellt und damit eine völlig neue Perspektive bietet. „Die Organisation versteht zunehmend, dass die digitale Welt eine Perspektive für uns bietet, in die wir alle unsere Expertisen in einem völlig neuen Ansatz einbringen können – und das ist eine echte Grundlage für neues Engagement“, so Prof. Dr. Hermann.

### Wir leben Agilität und digitalen Wandel

„Wir werden das Unternehmen öffnen und das soll sich auch auf unserem für eine alte Zeit dimensionierten Werksgelände in Wiesloch physikalisch abbilden. Wir beginnen bereits damit, unsere leerstehenden Fabrikhallen für unser neues Forschungs- und Entwicklungszentrum für mehr als 1.000 Arbeitsplätze umzubauen. Die neu gegründete ‚Heidelberg Digital Unit‘ soll mit bald 200 digitalen Arbeitsplätzen und einer ‚Design Thinking Facility‘ in die in den 50er



Jahren gebaute Werkshalle einziehen.“ Auch externe Start-ups sollen sich ansiedeln. Aus dem Werksgelände von Heidelberg kann so mit der Vielfalt externer und interner Start-ups ein völlig neuer Ort für Wertschöpfung entstehen, der die Zukunft einer neuen digitalen Generation und ihre Dynamik abbildet und für Heidelberg wiederum neue Inspiration schafft.

Das Gelände bietet dabei die ideale Infrastruktur. So gibt es alles, was ein Dorf benötigt: Arzt, Personal, IT und sogar Feuerwehr. Der Weg dahin gehört ebenso zur Transformation wie der Umbau des Geschäftsmodells. Das hermetisch abgeriegelte Werksgelände, das heute mit einem Zaun rundum gesichert ist, muss den neuen Anforderungen genügen und geöffnet werden. Die bisherigen „Kontrollen“ wie an Europas Grenzen der Vor-Schengen-Zeit müssen durch neue Regelungen und Technologien angepasst und verändert werden.

Mit der „Route Digital“ wird die Digitalisierung im ganzen Unternehmen für alle Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder erfahrbar gemacht. Dazu richtet Heidelberg an verschiedensten Stellen im Unternehmen Informationsterminals ein. Die Positionen der „Route Digital“ können etwa durch autonom fahrende Busse, so wie sie derzeit an der RWTH Aachen entwickelt werden, miteinander verbunden werden.

Insgesamt zeigt das auf, dass nicht nur Vertrieb und Produktentwicklung, sondern alle bis zur Werksfeuerwehr sich bei der digitalen Transformation einbringen können.

### Das Konzept geht auf

„Heidelberg Goes Digital“ zeigt einen beeindruckenden Weg auf, wie ein tradiertes Geschäftsmodell in die digitale Welt überführt werden kann. Der Erfolg zeigt sich im dritten Quartalsbericht 2017. Dort wird bereits ausgeführt, dass es gelungen ist, langfristige Subscriptionmodell-Verträge mit Key-Playern in der Druckindustrie abzuschließen.

*Prof. Dr. Ulrich Hermann,  
Vorstand Segment Heidelberg  
Digital Business und Service*

# 09

## Zusammenfassung



Welche Schlussfolgerungen können Sie mitnehmen? Oder, um zu unserer ursprünglichen Frage zurückzukehren, wie kann es Ihnen gelingen, eine Kultur der digitalen Transformation zu schaffen, die Führungskräfte und Mitarbeiter gewinnt, begeistert und sich durch neue Technologien weiterentwickelt?

Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Fragestellung, wie Sie die digitale Transformation erfolgreich gestalten können. Dazu wurden fünf zentrale Einflussfaktoren sowie praxiserprobte Handlungsempfehlungen beschrieben.

### Zusammenarbeit fördern

Mit neuen Technologien oder Maschinen zu arbeiten, erschließt große Potenziale.

Mitarbeiter stehen neuen Technologien grundsätzlich eher positiv gegenüber – aber bis zu einer digital transformierten Unternehmenskultur ist noch vieles zu tun. Helfen Sie Mitarbeitern, das Potenzial der Zusammenarbeit, das neue Technologien mit sich bringen, zu verstehen und in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

- 60 % der Mitarbeiter sehen in neuen Technologien eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen zu verbessern
- 57 % der Mitarbeiter sind offen für Innovationen
- 58 % schätzen die bessere Zusammenarbeit durch Cloudtechnologie oder künstliche Intelligenz

### Ängste akzeptieren

Jede Veränderung im Unternehmen kann Angst und Stress erzeugen.

Die digitale Transformation erzeugt bei fast der Hälfte der Mitarbeiter Angst. Es gilt, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die die Ängste erkennt. Unterstützen Sie die Mitarbeiter proaktiv bei der Überwindung. Hier sind beispielsweise „Buddy“- oder Reverse-Mentoring geeignete Maßnahmen.

- 51 % haben bei Einführung neuer Technologien Angst um ihren Arbeitsplatz
- 48 % sagen, dass eine Änderung der Aufgaben und Rollen Angst bei den Mitarbeitern erzeugt.
- 41 % äußern Angst vor Veränderungen durch Digitalisierung

### Nutzen aufzeigen

Mitarbeiter für die digitale Transformation gewinnen und begeistern.

Die Hälfte der Mitarbeiter erkennt heute schon ihren persönlichen Nutzen durch die digitale Transformation. Um diesen Nutzen weiter

voranzubringen, ist es notwendig, eine agile, digital transformierte Unternehmenskultur zu stärken, die alle Mitarbeiter erreicht. Stellen Sie darüber hinaus Ressourcen und Rahmenbedingungen zur Verfügung, damit Mitarbeiter mit neuen Technologien experimentieren und Erfahrungen sammeln können. Stellen Sie den Nutzen und die Erfolge heraus und beweisen Sie damit die Bedeutung der digitalen Transformation.

- 54 % sind zuversichtlich, durch die digitale Transformation als zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur erfolgreicher im Job zu sein
- 51 % geben an, durch die digitale Transformation mehr Spaß bei der Arbeit zu haben
- 55 % geben an, ihr persönliches Potenzial in der digitalen Transformation besser entwickeln zu können

### Gemeinsam gestalten

Kundenwünsche, Stakeholderinteressen sowie politische, gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt stellen.

Es ist eine wichtige Herausforderung, Ihr Unternehmen mit der Öffentlichkeit, Politik und Gesetzgebung und den Interessen der Stakeholder in Einklang zu bringen. Berücksichtigen Sie die interne und externe Umgebung. In einem digital transformierten Unternehmen übernimmt jeder Verantwortung: von der Unternehmensleitung bis zum Mitarbeiter, von der Berücksichtigung des Unternehmensumfeldes über die Cybersicherheit bis zum Datenschutz.

„Merck hat eine 350-jährige Geschichte. Diese ist zuletzt geprägt vom Wandel in ein lebendiges Wissenschafts- und Technologieunternehmen. Für Mitarbeiter, Kunden und die breite Öffentlichkeit machen wir diesen Wandel durch den 2015 eingeführten Markenauftritt sichtbar. Parallel läuft eine tiefgreifende kulturelle Veränderung des gesamten Unternehmens, die wir mit einer breiten Palette digitaler Kommunikations- und Kollaborationsangebote begleiten.“

**Frank Sielaff,**  
Director, Head of Digital  
Channels at Merck



- 72 % sagen, dass sich die Führungskräfte des Unternehmens über neue Gesetze oder Vorschriften auf dem Laufenden halten müssen
- 63 % sagen, dass jeder Mitarbeiter in der eigenen Organisation sich darüber im Klaren ist, dass er zu einem gewissen Grad selbst für die Cybersicherheit verantwortlich ist
- 44 % bestätigen, dass die Organisation den Umgang mit personenbezogenen Daten für Mitarbeiter und Kunden transparent macht

### Agilität leben

Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur und den Unternehmensprozessen verankern.

Agilität leben bedeutet eine Kultur schaffen, die es erlaubt, mutig gegen den Strom zu schwimmen, Kontrolle durch Vertrauen zu ersetzen, sich persönlich und das Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Arbeitsumgebungen daran anzupassen.

- 67 % der Mitarbeiter begrüßen eine kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung
- 60 % der Unternehmen ermutigen Mitarbeiter, sich weiterzubilden
- 47 % sagen, dass die Flexibilität, von zuhause zu arbeiten, ein großer Vorteil ist

Offensichtlich ist die Entwicklung einer digital transformierten Unternehmenskultur noch ein steiniger Weg. Denn das, was die Unternehmensleitung denkt, ist bei den Mitarbeitern noch lange nicht angekommen. So betonen 92 % der Unternehmensführungsvertreter, wie wichtig es ist, neue Technologien schnell zu beherrschen. Dieser Aussage stimmen noch 73 % der Führungskräfte und nur 54 % der Mitarbeiter zu.

Schauen wir auf die agile Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Digitalisierung, so sagen nur 38 % der Befragten, dass ihr Unternehmen eine klare und offizielle Strategie für die digitale Transformation entwickelt hat.

Wie diese Studie zeigt, befinden sich die meisten Unternehmen eher am Anfang ihres Weges hin zur Entwicklung einer agilen, digitalen Unternehmenskultur. Unterschiedliche Branchen, Geschäftsmodelle oder Unternehmensgrößen prägen die individuelle Vorgehensweise im Wandel zu einem digital transformierten Unternehmen.

Eines verbindet jedoch alle Unternehmen: die zwingende Notwendigkeit, diesen Wandel zu vollziehen, und zwar jetzt und mit großen Kraftanstrengungen. Denn die Kultur der digitalen Transformation ist die Voraussetzung dafür, dass die Digitalisierung für alle gelingt.

## Die ersten fünf Schritte auf Ihrem Weg zur digitalen Transformation

1. Definieren Sie eine klare Aufgabe, Ziele und Gründe für den digitalen Wandel und berücksichtigen Sie dabei auch, wie er den Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiter verbessern wird.
2. Teilen Sie Ihrem Team Aufgaben, Ziele und Gründe offen mit und bekräftigen Sie diese regelmäßig über verschiedene Kommunikationskanäle.
3. Suchen Sie Innovatoren und Befürworter des Wandels innerhalb des Unternehmens.
4. Statten Sie einzelne Mitarbeiter mit den Werkzeugen und der Freiheit aus, mit neuen Technologien zu experimentieren und Wege zu finden, um die Aufgabe zu erfüllen. Betrachten Sie Misserfolge auf diesem Weg als Lernerfahrungen.
5. Richten Sie eine klare Feedbackschleife ein und führen Sie Interventionsstrategien zum Lösen von Konflikten oder Spannungen ein.



# 10

## Anhang

### Grundlagenstudie

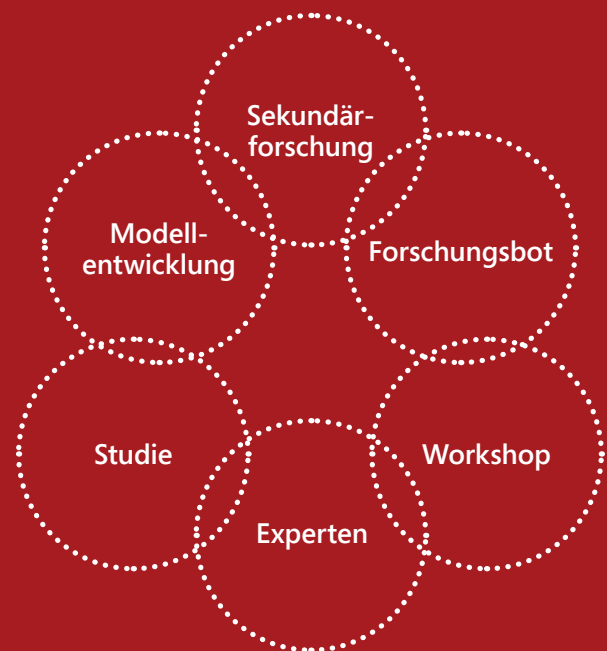
Microsoft UK hat in Zusammenarbeit mit Goldsmiths, der Universität London und Smoothmedia im Sommer/Herbst 2017 eine Grundlagenstudie durchgeführt.

- **Umfangreiche Sekundärforschung:** Wissenschaftliche Veröffentlichungen, Berichterstattung in der Presse sowie entsprechende Branchenberichte wurden als Grundlage zur Formulierung der Hypothesen und der fünf Herausforderungen herangezogen, die die digitale Transformation ganz konkret beeinflussen.
- **Qualitative Forschung:** Sekundärforschung und Interviews geben Einblicke in verschiedene Modelle, die verwendet wurden, um die Veränderung von Organisationen durch die digitale Transformation zu verstehen. Auf Grundlage der Analyse dieser Dimensionen wurde in der Grundlagenstudie ein Modell entwickelt, um die agile, digitale Kultur zu beschreiben.
- **Experteninterviews:** In Interviews mit Wissenschaftlern, Unternehmensvertretern und weiteren Experten wurden das neu konzipierte Modell und die Dimensionen intensiv überprüft.
- **Digitale Ethnografie:** Als neue Technologie wurde der Messenger-Chatbot in der Feldforschung eingesetzt. Dieser Chatbot wurde acht Tage lang bei elf Experten in Großbritannien eingesetzt, die sich gerade mitten im Prozess der digitalen Transformation befanden.
- **Workshops:** Nach Abschluss der Chatbotstudie haben die Teilnehmer mit verschiedenen Methoden die Erkenntnisse der Chatbotstudie bewertet. Aus den Ergebnissen wurden mit der qualitativen Faktorenanalyse die Items erarbeitet, die dann anhand einer Onlinebefragung vertieft untersucht wurden.

### Deutsche Publikation

- **Onlinebefragung:** Der englische Fragebogen wurde für Deutschland angepasst. Die Befragung von Führungskräften (n = 500) und Mitarbeitern (n = 500, repräsentativ für deutsche Arbeitnehmer) in der Privatwirtschaft sowie von Arbeitnehmern aus Bereichen des öffentlichen Dienstes (n = 100) führte YouGov im Februar 2018 durch. Die Feldarbeit wurde im Februar mit dem YouGov-Omnibus durchgeführt (n = 1.073).
- **Experteninterviews:** Dies ist die zweite Methode, die angewendet wurde. Die Ergebnisse der Experteninterviews sind als detaillierte Case Studies oder in Form von Zitaten in die vorliegende Publikation eingeflossen.

Abbildung 10  
Forschungsmethoden



## Experten und Interviewpartner

*Achim Lidsba, Generalmajor a.D.*

*Andre Kiehne, Lead Specialist Sales und Mitglied der Geschäftsleitung, Microsoft Deutschland*

*Andreas Schierenbeck, CEO, thyssenkrupp Elevator*

*Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani, Organisationsforscher Universität Basel*

*Bettina Fischer, Corporate Director global Digital Communications, Henkel*

*Birgit Ziesche, Corporate Vice President global Internal Communication, Henkel*

*Brad Smith, President and Chief Legal Officer, Microsoft Corporation*

*Carol Dweck, Professor of Psychology, Stanford University*

*Christian Obad, Evangelist für Innovationskultur*

*Diederik Sutorius LL. M., Geschäftsführer VOV GmbH*

*Frank Sielaff, Director, Head of Digital Channels, Merck*

*Gisela Hauch, Bereichsleiter Personal, Hamburger HOCHBAHN*

*Markus Köhler, Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung Microsoft Deutschland*

*Sabine Bendiek, Vorsitzende der Geschäftsführung Microsoft Deutschland*

*Thorsten Herrmann, Segment Leader Großkundengeschäft und Mitglied der Geschäftsführung Microsoft Deutschland*

*Wolfgang Hoeffler, Senior Director für die Customer Success Unit (CSU), Mitglied der Geschäftsleitung Microsoft Deutschland*

## Case Studies

*Birgit Ziesche, Corporate Vice President global Internal Communication, Henkel*

*Dr. Sebastian Saxe, Chief Digital Officer, Chief Information Officer und Leiter Services bei der HPA*

*Prof. Dr. Ulrich Hermann, Vorstand Segment Heidelberg Digital Business und Service*

*Witold Bünker, Redakteur und Pressesprecher RIVA GmbH Engineering*

## Digitalisierung für alle

### Digitalisierung für alle

Im Rahmen der Initiative #digitalfueralle setzen wir uns dafür ein, dass alle Menschen vom Fortschritt und von den Chancen profitieren, die die digitale Gesellschaft bietet. Unser Ziel ist eine Digitalisierung, die allen zugutekommt. Daran arbeiten wir gemeinsam mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

<https://news.microsoft.com/de-de/presskits/digitalisierung-fur-alle/>



Die deutschen Ergebnisse wurden von Horst Pütz, Sichtweise inhaltlich aufbereitet und zusammengestellt.

### Impressum

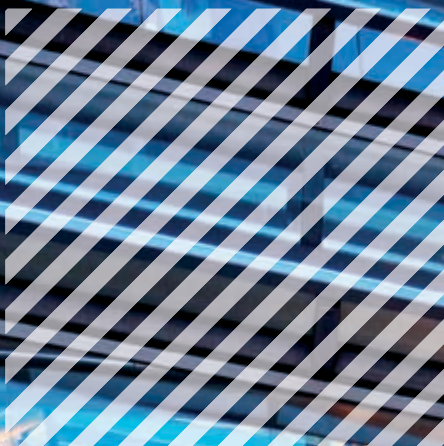
Microsoft Deutschland GmbH  
Corporate Communications  
Isabel Richter  
Walter-Gropius-Str. 5  
80807 München



© 2018 Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten. Namen und Produkte anderer Firmen können eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Rechteinhaber sein.

Dieses Dokument dient nur zu Informationszwecken. Microsoft schließt für diese Zusammenfassung jede Gewährleistung aus, sei sie ausdrücklich oder konkludent.





Weitere Informationen finden Sie hier:  
[aka.ms/digitales-unternehmen](https://aka.ms/digitales-unternehmen)

 @MicrosoftDE

#digitalfueralle

