

Culture First!

Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen
Change Management Studie 2017





Inhalt

- 4 Vorwort
- 5 Executive Summary
- 6 Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer
- 12 I Warum die Digitalisierung ein Glücksfall für das Change Management ist
- 17 II Die Unternehmenskultur als Veränderungsturbo
- 27 III Wie die kulturelle Transformation wirkt und was sie leistet
- 38 IV Die Studienergebnisse im Einzelnen
- 54 V Wie der Kulturwandel gelingt
- 64 VI Einladung zu einer Culture Transformation Journey
- 70 Literatur
- 71 Abbildungsverzeichnis, Bildernachweis
- 71 Die Autoren

Über Capgemini Consulting

Vorwort

Scheinbar ist alles gesagt, was es über das Change Management zu sagen gibt. Längst gehören seine Ziele und Erfolgsbedingungen, seine Methoden und Vorgehensweisen zum Standard-Curriculum an Business Schools und Hochschulen und Unternehmen.

Daran sind wir nicht gänzlich unbeteiligt. Neben der beratenden und tätigen Begleitung konkreter Veränderungsprojekte haben wir in sechs umfassenden Analysen aus den Jahren 2003, 2005, 2008, 2010, 2012 und 2015 das Change Management aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht und die Ergebnisse sowie unsere Schlussfolgerungen und Empfehlungen im Licht der jeweils aktuellen Fachliteratur gespiegelt. Was waren die Anlässe für den als notwendig betrachteten Wandel? Welche Modelle lagen ihm zugrunde? Wie sehen Organisationen aus, die das Attribut veränderungsfähig verdienen? Passte die Ressourcenausstattung zur Dimension der Aufgabe? Welche Maßnahmen haben sich bewährt, welche nicht und warum? Welche Bordmittel kamen in kritischen Situationen zum Einsatz? Was waren die Aufgaben und das Selbstverständnis des Change Managers bei Veränderungsvorhaben? In welchem Maße sind die Change Leader ihrer Rolle gerecht geworden?

Mittlerweile wissen wir: Nur Unternehmen, die gelernt haben ihr Geschäftsmodell, ihre Strukturen und ihre Prozesse systematisch und nachhaltig zu verändern – selbstredend während des laufenden Betriebs –, können unerwartet auftauchende Marktchancen wahrnehmen und interne wie externe Schocks jedweder Art absorbieren.

Und doch gibt es ein Thema, an das sich nur wenige konsequent heranwagen, obwohl es in großer Regelmäßigkeit als eines der wesentlichen Hürden für eine erfolgreiche Transformation genannt wird: die eigene Unternehmenskultur.



Dominique Schaefer

München Oktober 2017

Wir sind der Meinung, dass Digitalisierung und Kulturwandel Hand in Hand gehen müssen, damit Unternehmen wirklich erfolgreich im digitalen Zeitalter agieren können. Eine Vielzahl von Transformationsprojekten zeigt uns auch in der Praxis immer deutlicher: Nur wer sich bewusst mit der eigenen Kultur auseinandersetzt, kann Verhaltens- und Denkweisen identifizieren, welche die digitale Transformation fördern, statt sie zu verhindern.

Was aber genau macht eine digitale Kultur aus? Wo stehen die Unternehmen beim digitalen Kulturwandel? Warum ist Kultur ein entscheidender strategischer Faktor? Und wie schafft man die Transformation hin zu einer digitalen Unternehmenskultur?

Das waren die grundlegenden Fragestellungen, mit denen wir uns in der aktuellen Studie beschäftigt haben. Mehr noch hat uns interessiert, was Vorreiter anders machen und was wir von ihnen lernen können.

Last but not least haben wir uns die Frage gestellt, wie Change Management sich verändern muss, um den digitalen Kulturwandel erfolgreich begleiten zu können.

Im Sinne einer digitalen Kultur ist diese Studie in Zusammenarbeit eines interdisziplinären Teams entstanden. Wir möchten uns insbesondere bei allen bedanken, die für ein persönliches Interview zur Verfügung standen sowie bei unserem Studienteam Christopher Wolf, Yvette Zzauer, Svenja Berg, Nadine Poser und Dana Kübber, ohne die dieses Ergebnis nicht möglich gewesen wäre.



Ursula Bohn

Executive Summary

- » Ohne Zweifel ist die digitale Transformation die zentrale Herausforderung des Change Managements. Wir beobachten, dass Technisierung und Prozess-Redesign die kulturelle Dimension lange Zeit in den Hintergrund gedrängt haben.
- » Die spannende Frage lautet: Gerät bei der digitalen Transformation von Unternehmen auch die Unternehmenskultur in den Blick? Betrachten die Unternehmen die kulturelle Dimension als zentral oder weisen sie ihr eher eine randständige Rolle zu?
- » Wir behaupten: Wenn die Digitalisierung die Unternehmen auf eine höhere Stufe der Wertschöpfung bringen soll, ist Technik nur die notwendige Voraussetzung.
- » Unsere These: Unternehmen mit einer digitalen Kultur haben größeren wirtschaftlichen Erfolg und zufriedenerer Mitarbeiter. Um hochwirksam zu sein, muss die Digitalisierung in eine zu ihr passende Unternehmenskultur eingebunden sein. *Je fester die digitale Kultur im Unternehmen verankert ist, desto eher gelingt die Digitalisierung.*
- » Eine digitale Kultur ist jener Geist der Führung und Zusammenarbeit von Managern und Mitarbeitern, der von solchen Unternehmen angestrebt wird oder sich dort bereits entwickelt hat, welche die digitale Transformation erfolgreich umgesetzt haben. Ihre wesentlichen Merkmale sind: Kundenorientierung, digitale Technologien und digitalisierte Prozesse, Entrepreneurship, Agilität, Autonome Arbeitsbedingungen, Digital Leadership, Kollaboration, Lernen und Innovation. Als hinreichende Bedingungen kommen dazu Offenheit, Lernbereitschaft, Veränderungsfreude und Diversity.
- » 1.139 Teilnehmer haben den von uns entwickelten Online-Fragebogen zur digitalen Kultur beantwortet. Dabei haben wir jede der acht von uns definierten Kulturdimensionen über vier individuell zu bewertende Aussagen erfasst. Eine Auswahlkala von 1 (=Bestehendes ausschöpfen) bis 10 (=Digitalisierung vorantreiben) brachte die Sichtweise der Teilnehmer zum Ausdruck. Ablesbar sind die Ergebnisse an Digital Culture Scores zwischen 1 und 10.
- » Das Drittel der Teilnehmer mit dem höchsten Digital Culture Gesamtscore bezeichnen wir als Front Runner, das mittlere Drittel als Follower und das unterste Drittel als Late Adopter. Die Unterscheidung ist keine inhaltliche Wertung. Sie bildet nur auf der Zeitachse ab, wo die Unternehmen bei der Digitalisierung stehen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- » Diejenigen Unternehmen, die eine stärker ausgeprägte digitale Kultur haben, sind nachweislich nicht nur finanziell erfolgreicher als andere Unternehmen, sondern sie haben auch die zufriedeneren Mitarbeiter an Bord.
- » Damit müssen digitale Strategie und digitale Kultur zwingend zusammen gedacht und umgesetzt werden.
- » Organisationen, die eine agile Organisationsstruktur/-form haben, zeigen einen höheren Digital Culture Score auf (5,99).
- » Für die Front Runner sind die Vorbildfunktion und die aktive Gestaltung des digitalen Kulturwandels durch die Unternehmensleitungen die wichtigsten Merkmale der Führungsrolle.
- » Bei den Front Runnern zeigt sich, dass sie den Kulturwandel erfolgreicher bewältigen, weil sie viel stärker auf den Menschen achten als auf die Technologie. Dazu gehören die Schaffung einer Kultur des Vertrauens, die Zulässigkeit von Fehlern, die Betonung des Wertes von Wissen sowie grundsätzlich mehr Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Konstituierendes Element einer solchen „Zutrauenskultur“ ist eine frühe Einbindung der Mitarbeiter in die Transformation und die Bereitschaft, Freiraum für Eigeninitiative zu gewähren.
- » Als die größten Hindernisse für den digitalen Kulturwandel werden von den Befragten denn auch mangelnde Kommunikation mit den Mitarbeitern, Silodenken und kein oder unzureichender Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter genannt.
- » Verantwortliche für den Change zu benennen und neue Rollen wie den Chief Digital Officer (CDO) einzuführen, ist ein eindeutiges Erfolgsmerkmal der Front Runner.
- » Die Studie bestätigt die bewährten Methoden des Change Managements mit dem Dreiklang von Struktur, Organisation und Kultur. Doch im Zuge der Digitalisierung muss sich das Change Management selbst verändern. Es wird beweglicher, kurze Sprints und Beobachtung wechseln einander ab, und es stellt die Lernorientierung in den Mittelpunkt. Kurz: In dem Maße, in dem die Unternehmen agil werden, wird auch das Change Management agil.

Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer

2017 markiert einen Meilenstein der digitalen Welt. 3,7 Milliarden Menschen, etwa die Hälfte der Weltbevölkerung, haben Zugang zum Internet – das sind 354 Millionen mehr als im Jahr zuvor. Zwischen Anfang 2016 und Anfang 2017 hat sich aber noch mehr getan. Deutlich weniger Menschen benutzen ihren Computer oder Laptop als digitales Endgerät (minus 20 Prozent). Dafür steigt der Anteil derjenigen, die mit dem Hosentaschentelefon ins Netz gehen (plus 30 Prozent). Wie die Geldbörse und den Führerschein will man auch das Internet auf Schritt und Tritt dabei haben. Für viele gleichsam das Tor zur Welt, eröffnet es eine Fülle von Handlungs- und Kontaktmöglichkeiten. Mittlerweile haben sich fast 2,8 Milliarden Menschen, das sind 37 Prozent der Erdbevölkerung, über Social Media online vernetzt.¹

Wir leben in einer im Wortsinne „verrückten“ Welt. Facebook hat eine größere Population als China. Forscher experimentieren erfolgreich mit DNA als Datenträger. Blogs erreichen mehr Menschen als Zeitungen und Zeitschriften. Das Fernsehen richtet sich in der Lebenswelt der Pensionäre ein, weil die Jüngeren dort nur noch vorbeischaun, wenn ihr Handy gerade lädt oder keinen Empfang hat. Die Mehrheit derer, die heute aktiv im Beruf stehen, hat im Internet ihren Freundeskreis, ihre Shopping Mall, ihr Zuhause gefunden. Angekündigt wurde die Digitalisierung vor zwanzig Jahren als „Datenautobahn“. Daraus geworden ist weit mehr, nämlich eine komplette virtuelle Infrastruktur, mit der sich die reale Welt koexistent zu arrangieren hat.

Es geht nicht nur um Technik. Auf der „Datenautobahn“ haben Produktionsstätten und Labors, Büros und Kliniken, Händler und Servicebetriebe schon eine gute Wegstrecke zurückgelegt. Im informationstechnischen Sinne ist die Digitalisierung verstanden und im Begriff, umgesetzt zu werden. In schnellen Schritten verändert sie die Art und Weise, wie Menschen ihre Arbeit tun. Schwerer nachzuvollziehen und in die betriebliche Welt einzupflegen ist der mentale Wandel der Menschen: Sie bejubeln die mit der digitalen Transformation eingeläutete Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Sie möchten sie privat wie im Beruf nutzen. Für den Münchner Soziologieprofessor Armin Nassehi ist die Digitalisierung so revolutionär wie der Buchdruck.² Denn sie nimmt zunehmend Einfluss darauf, wie Menschen leben und arbeiten wollen. Selbstbestimmt. Zwanglos. Und per Tastendruck mit der ganzen Welt verbunden. Nach außen hin, zu den Märkten, ist der Wandel deutlich sichtbar.

Das Ziel: Den Stand der digitalen Kultur erfassen, die Treiber verstehen und einen Weg aufzeigen

Digitalisierung ist *die* unternehmerische Herausforderung der Gegenwart. Laut Umfragen und Beobachtungen entfaltet sie erst dann ihre volle Stärke, wenn neben Technologie und Prozessen auch die kulturelle Dimension in den Blick genommen wird. Hier gibt es offenbar Reziprozitäten, die in erheblichem Maße über den Erfolg der angestrebten Veränderung entscheiden. Dass wir uns in der vorliegenden Studie auf just den Zusammenhang zwischen der Digitalisierung und deren Wechselwirkung mit der Unternehmenskultur fokussiert haben, wird den fachkundigen Leser nicht wundern. Schließlich lautet die Kernbotschaft des Change Management: Die kritische Größe bei allen Veränderungsvorhaben ist der Mensch. Warum sollte das bei der Digitalisierung anders sein?

Unser Interesse richtete sich nicht auf die technische, sondern auf die kulturelle Dimension der Digitalisierung. Das ist ein schwieriges und ein heikles Forschungsfeld. Schwierig deshalb, weil die Unternehmenskultur in den Augen vieler Manager als der aktiven Einflussnahme des Change Managements entzogen gilt. Und es ist heikel, weil es für Change Manager mit dem unbedingten Willen zum Erfolg das Risiko birgt, mitsamt ihrem Projekt darin zu versinken. Wenn sie nämlich die Interdependenzen zur Kultur des Hauses außer Acht lassen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen diskutierten wir, ob die Digitalisierung einer spezifischen Unternehmenskultur bedarf oder ob eine solche zumindest förderlich ist für das Unterfangen. Wie können Unternehmen neben der digitalen auch die soziale Transformation bewältigen? Wo sollte man ansetzen? Last, but not least stellten wir die aus Sicht der Unternehmen hochrelevante Frage nach dem Zeithorizont und den benötigten Ressourcen für den Kulturwandel.





Wie sind wir vorgegangen, und wen haben wir befragt?

Abweichend von früheren Studien haben wir als Methode ein dreistufiges Vorgehen gewählt.

1. Teil: Was ist digitale Unternehmenskultur?

Qualitative Interviews mit 20 internationalen Experten (Google, IBM, SAP, etc.).
Fragestellung: Welche Dimensionen beschreiben digitale Kultur und wie kann man diese messen?

2. Teil: Wo stehen Unternehmen beim digitalen Kulturwandel?

Onlinefragebogen mit 1.139 Teilnehmern
Fragestellungen:
Wo stehen verschiedene Unternehmen bzgl. digitaler Kultur?
Hängt digitale Kultur mit Unternehmenserfolg bzw. Mitarbeiterzufriedenheit zusammen?

3. Teil: Wie schafft man die Transformation hin zu einer digitalen Unternehmenskultur?

Qualitative Interviews mit 20 Personen aus Teil 2 mit den 33 % höchsten/niedrigsten Digital Culture Scores
Fragestellungen:
Welche Erfolgsfaktoren, Hindernisse, Best Practices gibt es zum digitalen Kulturwandel?
Wie kann der Change hin zu einer digitalen Kultur gelingen?

Als Intro führten wir qualitative Interviews durch mit 20 Wissenschaftlern und Vorreitern der digitalen Transformation aus Unternehmen wie beispielsweise Google, IBM und SAP. Die Fragestellung lautete: Welche Merkmale kennzeichnen die Kultur von Unternehmen, die bei der digitalen Transformation bereits weit gekommen sind? Welche Denk- und Verhaltensweisen, welche Werte und Normen und welche Art von Führung prägt diese digitale Kultur? In Kooperation mit der Universität Innsbruck gelang es uns, acht unterschiedliche Dimensionen digitaler Kultur zu identifizieren.

1.139 Teilnehmer aus mehr als 10 Ländern nahmen an unserer Studie teil.

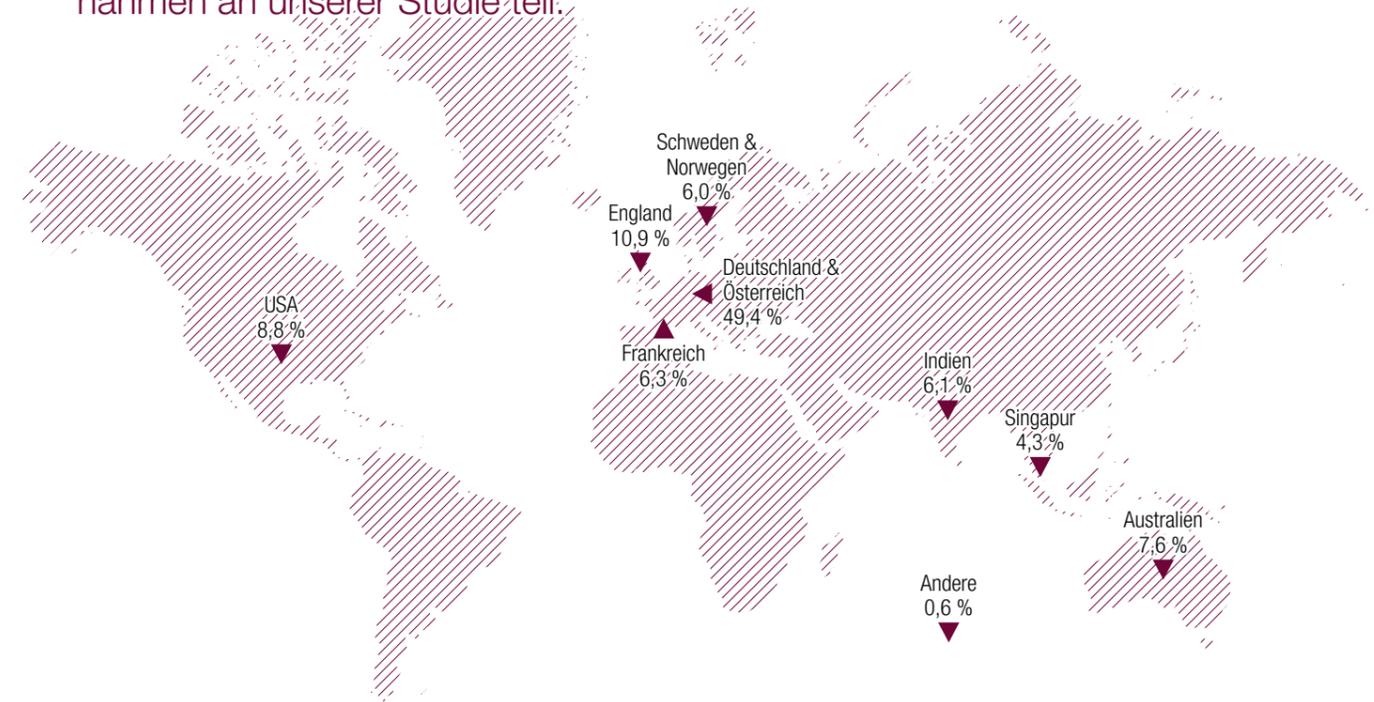


Abb 2: In welchem Land arbeiten Sie?



Abb 1: Die acht Dimensionen der digitalen Kultur.

In der zweiten Phase baten wir Professionals unterschiedlicher Branchen und Funktionen, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen. Wir wollten wissen: Wo stehen die Unternehmen beim Kulturwandel? 1.139 Teilnehmer aus aller Welt beantworteten im Frühjahr 2017 unseren Online-Fragebogen. Das setzte uns in die Lage, für jedes Unternehmen und für jede der acht Kulturdimensionen einen Wert zwischen 1 (=Bestehendes ausschöpfen) und 10 (=Digitalisierung vorantreiben) zu errechnen. In Summe bilden diese acht Werte den Digital Culture Score eines Unternehmens ab. Als kleines Dankeschön für die Unterstützung unserer Arbeit haben wir den Teilnehmern die für ihre Unternehmen ermittelten Scores zur Verfügung gestellt.

Im Anschluss an diese Auswertung führten wir erneut 20 qualitative Tiefeninterviews mit Teilnehmern der vorangegangenen Befragung. Wir bohrten tiefer nach Best Practices. Wie haben die erfolgreichen Unternehmen den schwierigen Kulturwandel bewältigt? Was haben sie konkret getan? Was hat sie überrascht, was können andere Unternehmen daraus lernen? Um ein aussagefähiges Ergebnis mit übertragbaren Dos & Don'ts zu erreichen (siehe Kapitel V), gingen wir auch dem nach, was es beim Kulturwandel zu vermeiden gilt. Wo lautet die Empfehlung: Hände weg? Bei diesem dritten Teil der Studie war uns Trennschärfe wichtig. Deshalb sprachen wir mit jeweils zehn Teilnehmern aus Unternehmen, deren Digital Culture Scores im oberen und im unteren Drittel liegen.

Die analysierten Unternehmen repräsentieren die Bandbreite der Wirtschaft.

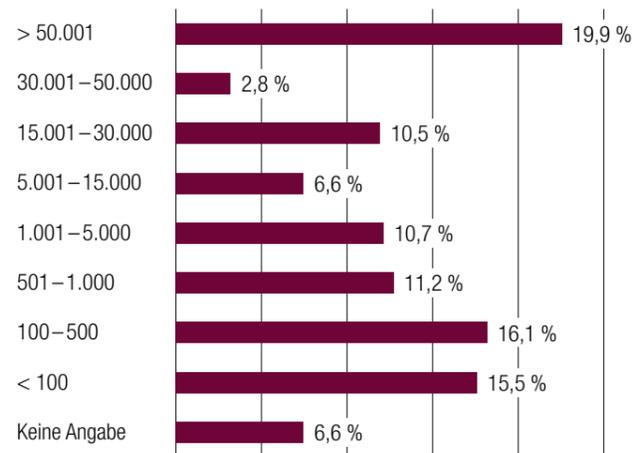
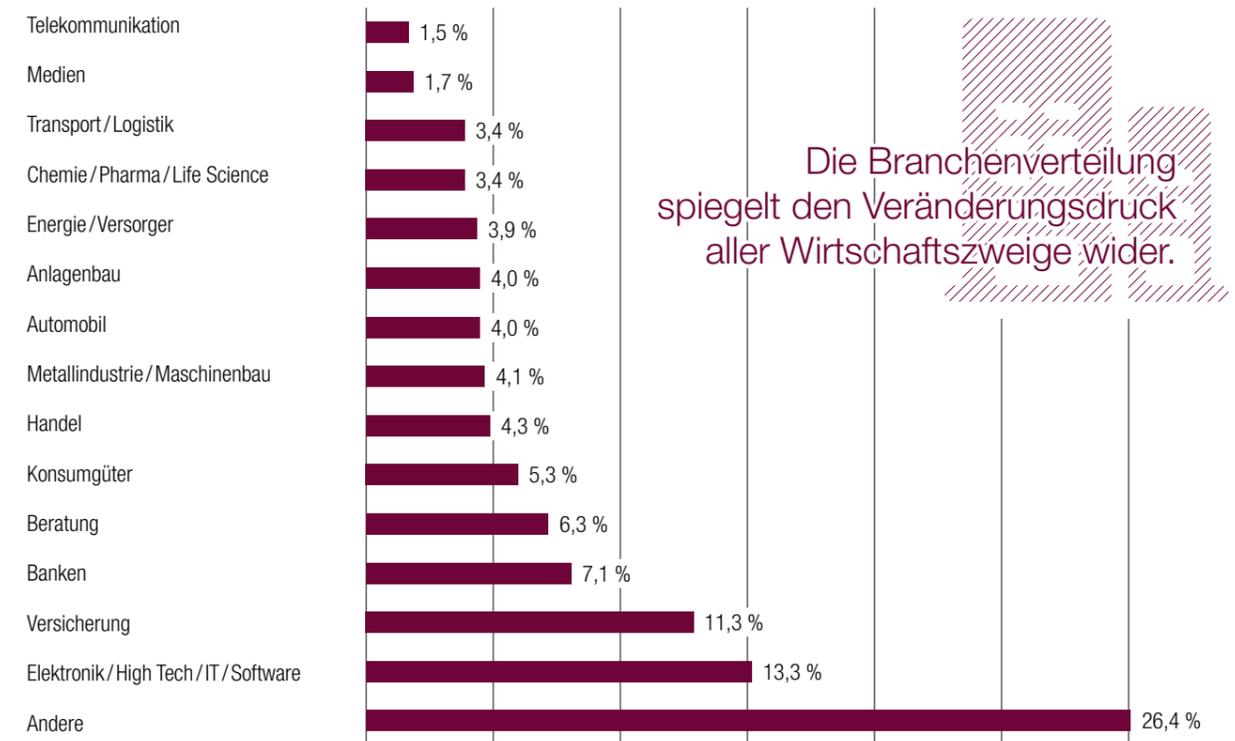


Abb. 3: Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?



Die Branchenverteilung spiegelt den Veränderungsdruck aller Wirtschaftszweige wider.

Abb. 5: Zu welcher Branche zählt Ihr Unternehmen?

Struktur der analysierten Unternehmen

Die analysierten Unternehmen repräsentieren die Bandbreite der Wirtschaft. Ein knappes Viertel der Teilnehmer (23 Prozent) kommt aus Konzernen mit mehr als 30.000 Beschäftigten. Etwas stärker repräsentiert ist der große Mittelstand mit 1.000 bis 15.000 Beschäftigten (28 Prozent). Mit rund 43 Prozent sind kleinere Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern dieses Mal besonders prominent vertreten (Abb. 3). Das beweist, dass die Digitalisierung Unternehmen jeder Größenordnung auf den Nägeln brennt.

Alle gängigen Organisationsformen wurden erfasst.



Abb. 4: Welches Organisationsystem beschreibt Ihr Unternehmen?

Da die Digitalisierung die Unternehmen in toto betrifft und zwangsläufig organisationale Themen berührt, fragten wir nach dem im jeweiligen Unternehmen etablierten Organisationssystem. Jeweils etwa ein Fünftel der Befragten ist in einer divisionalen oder Prozessorganisation tätig (20 und 19 Prozent). Bemerkenswert ist, dass rund 5 Prozent angeben, bereits in einer agilen Organisation zu arbeiten. Die agile Organisation ist bislang kaum über Definitionsversuche herausgekommen. Kennzeichnend dafür sind Begriffe wie schnell, flexibel, dynamisch, vernetzt und selbstorganisierend – ausnahmslos Fähigkeiten, die der Digitalisierung zugutekommen sollten. Aber auch alle anderen klassischen Organisationsformen sind über die Befragungsteilnehmer vertreten. (Abb. 4)

Die Branchenverteilung spiegelt den Veränderungsdruck aller Wirtschaftszweige wider. Mit 18 Prozent dominieren Teilnehmer aus Banken und Versicherungen, gefolgt von Elektronik und High Tech/IT/Software (13 Prozent). Die nachfolgenden Häufigkeiten folgen in etwa der Wirtschaftskraft der Branchen. Mit ihrer Vielfalt sorgen sie für die angestrebte Repräsentativität der Studie. (Abb. 5)

Struktur der befragten Ansprechpartner

Diversity lebt: In jeder unserer bisherigen Studien schließt der Anteil der weiblichen Teilnehmer (43 Prozent) stärker zu dem der männlichen Befragten auf (57 Prozent). Jeder sechste Teilnehmer verfügt über langjährige Führungserfahrung (> zehn Jahre), gut zwei Fünftel über ein bis zehn Jahre (43 Prozent). Ein gutes Drittel der Befragungsteilnehmer hat keine oder nur kurze (< ein Jahr) Führungserfahrung (Abb. 6). Möglicherweise hängt das damit zusammen, dass die Digitalisierung ein junges Thema ist, welches die Geschäftsführungen bevorzugt Vertretern der Generation Y (geboren nach 1980) anvertrauen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Allerdings dürften jüngere Mitarbeiter am ehesten die dafür nötigen Kenntnisse mitbringen.

Zwei Drittel der Teilnehmer verfügen über Führungserfahrung.

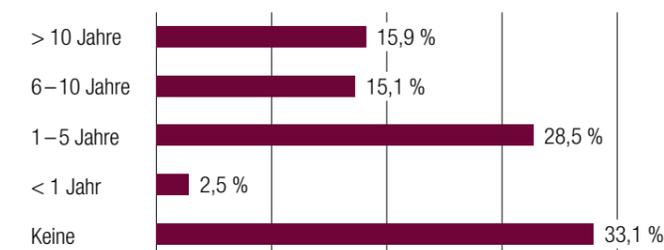


Abb. 6: Über wie viel Führungserfahrung verfügen Sie?

I Warum die Digitalisierung ein Glücksfall für das Change Management ist



Digitale Technologien und das mobile Internet verändern die Wirtschaft in einem Tempo und Ausmaß, wie es zuletzt die Industrialisierung getan hat. Prozesse werden straffer und schneller, die Supply Chain wird kürzer, und mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern kann nun erstmals direkt kommuniziert werden – nicht zuletzt dank der Öffnung und freudigen Akzeptanz unkomplizierter Zugangswege.

Die Digitalisierung macht Konsumenten zu Mitgestaltern von Produkten und Produkte zum Lebensmittelpunkt von Konsumenten. Bestes Beispiel: In der westlichen Welt dominiert der komplett digitalisierte US-Handelsgigant Amazon den Online-Handel. Dank seiner digitalen Expertise ist er ein gewichtiger Player auf dem Markt für B2B-Cloud-Dienstleistungen geworden. Amazons Pendant im Fernen Osten ist die 1999 gegründete Verkaufsplattform Alibaba.com. Daraus ist inzwischen das größte IT-Konglomerat Chinas emporgewachsen.

Handel und Vertrieb haben die Chancen der Digitalisierung als erste erkannt. Jetzt folgt das Produzierende Gewerbe mit dem Internet der Dinge (IoT). Es lässt Fabrikationshallen mit den Privaträumen der Kunden und Maschinen der Herstellung mit Maschinen der Nutzung kommunizieren, ohne dass Menschen daran beteiligt sein müssen.

Auch für das Management ist die internetbasierte Technik ein Meilenstein: Geschäftsdaten stehen sekundengenau an jedem Zugriffsort zur Verfügung und verkürzen die Steuerungsfrequenz auf einen Bruchteil des früher üblichen Takts. Netzadäquate Vorgehensmodelle wie Crowdfunding, Scrum, Design Thinking und flexible, offene Formen der Zusammenarbeit sprengen die herkömmlichen Silos. Wo früher Abteilungsegoismus lähmte, beflügelt Kollaboration das Geschäft. Den Mitarbeitern gefällt das.

Mancher Top Manager verkündet erleichtert und stolz, seine Firma hätte den Veränderungsprozess schon hinter sich: Total digital! Praktisch ist längst noch nicht jedes Unternehmen schon so weit vorangekommen, als dass es aus der Digitalisierung Gewinn ziehen könnte. Die meisten sind noch auf dem Weg dorthin. Momentan stehen sie irgendwo zwischen Verabschiedung des Projektplans und Meilenstein M₁ bis M_n. Wobei das Vorhaben beim anvisierten Projektende wahrscheinlich gleich in die Verlängerung gehen wird. Bei der Digitalisierung gibt es keine definierte Endausbaustufe.

Was der digitalen Transformation im Wege steht

Weiteren Studien von Capgemini Consulting zufolge gehen acht von zehn Chief Digital Officers (CDOs) davon aus, dass die Digitalisierung die Geschäftsmodelle ihrer Branche beeinflusst und disruptive Veränderungen mit sich bringt.³ Das Top Management sieht das ähnlich. Für die Hälfte der deutschen Großunternehmen gehört die Digitalisierung zu den Top 3-Themen der nahen Zukunft. (Und was ist mit der anderen Hälfte?) Drei Viertel aller CIOs haben von ihren Geschäftsleitungen den Auftrag bekommen, die Digitalisierung voranzutreiben. 33 Prozent der Unternehmen in Deutschland, aber 57 Prozent der US-Companies haben für die Digitalisierung eine eigene Einheit aufgebaut. Zwei Drittel der Deutschen setzen offenbar auf Bordmittel: Business as Usual.

Experten halten das für eine fatale Unterschätzung. Denn die Digitalisierung ist keine Parallelverschiebung von analog zu digital, sondern eine technologische und gesellschaftliche Revolution. Was also hält die Unternehmen zurück? Häufig fehlt die digitale Vision. Schon auf dem zweiten Platz der Barrieren steht die „Verteidigung bestehender Strukturen“⁴. Man könnte das als normales Beharrungsvermögen von Organisationen abtun. Den Finger tiefer in die Wunde legt eine Umfrage von Capgemini Consulting vom Frühjahr 2017, an der 1.700 Mitarbeiter aus weltweit 340 Unternehmen Teil genommen haben.⁵ Danach sehen 62 Prozent der Befra-

gungsteilnehmer die etablierte Unternehmenskultur als eines der größten Hemmnisse auf dem Weg zu einer digitalen Organisation. In Deutschland liegt der Wert mit 72 Prozent noch darüber. Noch bedenklicher: Im Vergleich zur Vorgängerstudie aus 2011 hat sich der Stand um sieben Prozentpunkte verschlechtert.

Unsere Erfahrung bei Veränderungsvorhaben sowie zahlreiche Gespräche mit den Verantwortlichen von Digitalisierungsprojekten lassen uns vermuten, dass Technisierung und Prozess-Redesign die kulturelle Dimension lange Zeit in den Hintergrund gedrängt haben. Auch deshalb, weil kaum ein Unternehmen weiß, wie es den Kulturwandel angehen soll. Es ist ja auch schwierig. Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Kultur, man nimmt sie wahr, man wird von ihr geprägt, aber sie ist unsichtbar und ungreifbar, ebenso wie für Fische das Wasser. Serverparks und Cloud-Lösungen, digital durchgestylte Abläufe und coole Webangebote mögen den äußeren Look in frischem Glanz erstrahlen lassen. Wenn im Inneren nach wie vor analog-verkrustetes Grau der vorherrschende Farbton ist, ist nichts wirklich gewonnen. Dann kann man es eigentlich auch lassen.

Wir behaupten: Wenn die Digitalisierung die Unternehmen auf eine höhere Stufe der Wertschöpfung bringen soll, ist Technik nur die notwendige Voraussetzung. Als hinreichende Bedingung hinzukommen muss die Anpassung, möglicherweise ein größerer Umbau der Unternehmenskultur, damit die Führung und die Einstellungen, Verhalten und Attitüden der Mitarbeiter in den digitalen Kontext passen.

Think Start. Think Up. Think Start-Up.

Vornweg: Machbar ist das. In der Umsetzung allerdings ist der Kulturwandel alles andere als trivial. Da ist zum Beispiel der Fachkräftengpass. Während die meisten Unternehmen die Technologie gut im Griff haben, stöhnen fast drei Viertel aller IT-Verantwortlichen über den Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Darüber hinaus beklagen Veränderungswillige starre Strukturen, unzureichende Planung, unklare Verantwortlichkeiten und endlose Abstimmungsschleifen, deren Sinn sie nicht verstehen. Digital Natives fliehen solche Kulturen; für sie sind das Relikte aus dem Pleistozän. Wenn sie könnten, wie sie wollten, würden sie alles neu bauen, auf einer grünen Wiese, wo ständig ein frischer Luftzug weht und nichts mehr an den Geist des Industriezeitalters erinnert.

Menschen, die mit der Digitalisierung erwachsen geworden sind, denken nach vorn. Spielerisch verbinden sie Privatleben und Arbeit: Wo ist der Unterschied, wenn ich den Job gern mache? Weil sie in jeder wachen Minute kommunizieren, brauchen sie den Zugang zum Internet wie die Luft zum Atmen. Online sein, heißt leben. Wenn es Mitarbeitern erlaubt ist, organisieren sie ihren Arbeitsplatz wie ein Start-up – Ranklotzen wenn nötig, Schwimmbad wenn möglich. Obwohl die Digitals selbst bestimmen wollen, wann sie was tun, akzeptieren sie Führung – wenn sie fair ist und Unterstützung verspricht.

Vernetzung heißt für sie nicht, Visitenkarten zu sammeln, sondern Gleichdenkenden nahe zu sein: Jeder Kontakt ein Buddy. Dabei spielt ihnen die Technik in die Hand. Social Media ist Familie, Messenger und Chatdienste Sharing Utilities. Sie finden es cool, die Urlaubsfotos ihres Chefs über Facebook zu teilen. Als Team kommunizieren sie selbstverständlich in einer Whatsapp-Gruppe.

Angesichts der geschäftlichen Chancen und der Erwartungshaltung von Märkten und Mitarbeitern gibt es für Unternehmen schlechterdings keine Alternative zur Digitalisierung. In einer unserer Vorgängerstudien zum Change Management⁶ haben wir vorhergesagt: „Mit der Digitalisierung wächst die Notwendigkeit, Organisationen auf kontinuierliche Veränderungen auszurichten.“ Weil die digitale Transformation immer mehr Lebensbereiche erfasst und mit den Fortschritten der Künstlichen Intelligenz schon die nächste Woge anrollt, bleiben wir bei dieser Prognose und schärfen sie sogar noch an: Die Funktionsbedingungen von Veränderungen zu verstehen, ist *die* Basiskompetenz agiler Unternehmen.

Als Experten des Change Management wissen wir, wie sich Veränderungen ankündigen, wie man sie adaptiert, wie man sie in bestehende Geschäftsmodelle integriert oder spektakulär in innovatives New Business verwandelt. Für das einzelne Unternehmen ist das eine epochale Herausforderung. Aber wir haben die Reise in die Zukunft oft begleitet.

Was macht Unternehmen zu agilen Unternehmen?

Die Digitalisierung verändert die Wirtschaft und das Wirtschaften schneller, als man hinschauen kann. Wenn allein Wandlungsfähigkeit den Vorsprung sichert (und das tut sie), dann muss Agilität das oberste Ziel jeder Organisation sein. Wir erkennen ein agiles Unternehmen an folgenden Merkmalen:

- » es nimmt *Veränderungen* frühzeitig wahr und bindet sie aktiv in seine Strategien ein,
- » es besitzt die Fähigkeit, sich immer wieder aus eigener Kraft zu *erneuern*,
- » es fördert eine Kultur der Innovation und des ständigen *Lernens*,
- » es adaptiert und befriedigt die Bedürfnisse wechselhafter *Märkte* und gut informierter *Kunden* und
- » es späht fortwährend nach Chancen, um am Markt *noch erfolgreicher* sein zu können.

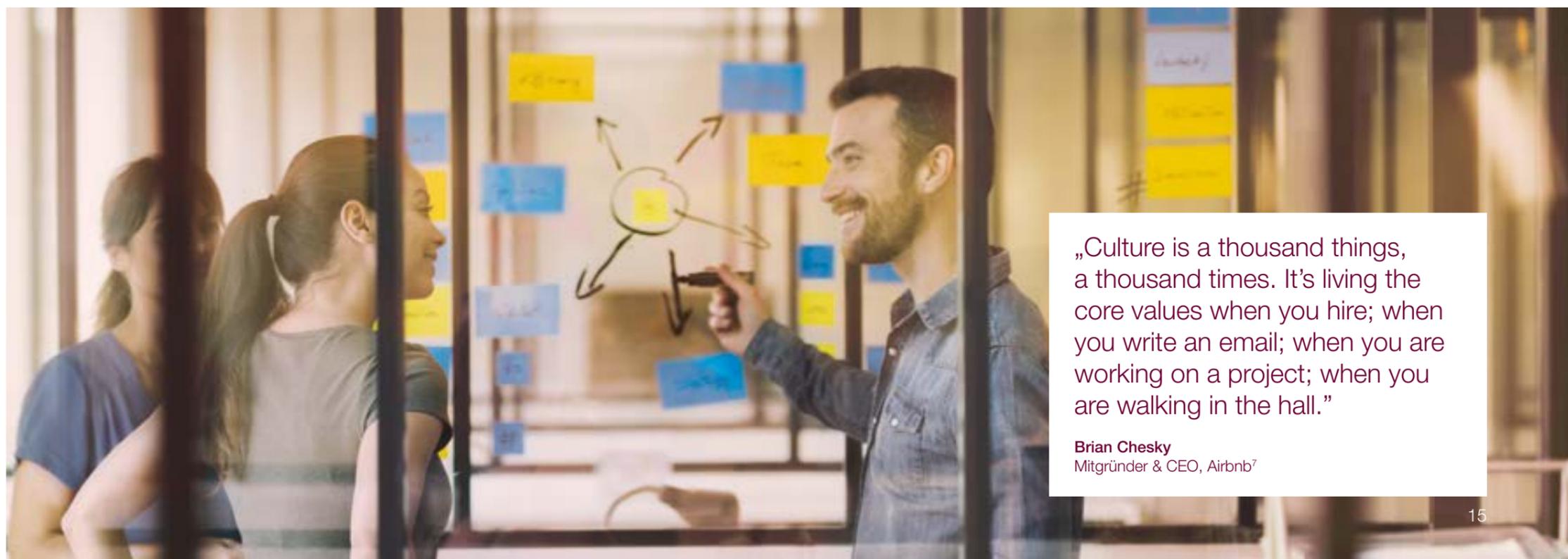
Für das Change Management ist die Digitalisierung eine Transformation der besonderen Art, nämlich die einer strategisch wichtigen Ressource. Sie greift nicht nur in sehr viele Räder hinein, sondern hebt den die Stärken des Unternehmens auf eine ganz andere Ebene. Formal bedeutet sie eine Aufwertung: Change Management wird vom idealen Werkzeug zum zwingend notwendigen Hebel für die digitale Transformation. Unternehmen fragen sich nicht mehr Warum oder Wann, sondern nur noch: Wie machen wir es? Nachdenkliche oder aus Erfahrungen gewarnte Manager ergänzen: Was müssen wir bei der digitalen Transformation alles bedenken?

Die kulturelle Dimension der Digitalisierung

Geübte Unternehmenswandler haben vom Change Management gelernt, dass die kürzeste Strecke für Veränderungen selten schnurgerade verläuft. Die ersten Seefahrer bauten kein Schiff, weil sie in kürzester Zeit von A nach B gelangen oder die Reisekosten über Land sparen wollten. Sie bauten es, weil sie über den Horizont blicken wollten und das mit einem Schiff tun konnten. Teil des Change Management ist es stets auch, sich die Vorstellungskraft der Menschen nutzbar zu machen und in der Zusammenarbeit mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hin zu lenken – und zwar so, dass die Begeisterung und Leistungsbereitschaft der Gruppe stärker ist als die der beteiligten Individuen. Dieser Mehrwert kann nur über die kulturelle Dimension der Veränderung zum Vorschein gebracht werden.

Ohne Zweifel ist die digitale Transformation die zentrale Herausforderung des Change Managements. Umgekehrt lässt sich die Digitalisierung als Glücksfall für das Change Management bezeichnen. Denn spätestens bei dieser epochalen Herausforderung wird sein ganzheitlicher Ansatz die Feuertaupe erhalten. Und danach, hoffentlich, das Gütesiegel: funktioniert.

Die wenigsten Change Manager können auf die Erfahrung aus mehreren Digitalisierungsvorhaben verweisen. Entsprechend groß ist der Bedarf nach einer Begleitung der digitalen Transformation. Damit kein Missverständnis entsteht: Wir sprechen nicht von einem technischen Releasewechsel, für den ein paar Monteure auf Zeit in Haus geholt werden. Wir sprechen von der Umstellung der gesamten Organisation auf die Voraussetzungen, die Chancen und die Erfolgsbedingungen des digitalen Zeitalters. Man kann, man muss das technisch angehen. Doch das allein reicht nicht. Wie beim frühen Schiffbau wird es ohne den Willen der Mitarbeiter, über den Horizont hinaus zu blicken, nicht funktionieren. Hier setzt das Change Management an. Für die Unternehmen bedeutet das nicht weniger, als auch kulturell neue Schaltkreise einzuziehen – nämlich neu zu denken und neu zu interagieren.



„Culture is a thousand things, a thousand times. It's living the core values when you hire; when you write an email; when you are working on a project; when you are walking in the hall.”

Brian Chesky
Mitgründer & CEO, Airbnb⁷



Der Kulturwandel ist harte Strategiearbeit

Das Ja zur Digitalisierung, der innere Aufbruch der Mitarbeiter, kommt erst mit dem Kulturwandel. Und der bedingt Strategie und Umsetzung, mithin wie gewohnt harte Arbeit. Neu ist allein die Betrachtungsweise des Digitalzeitalters, nach der auch Kultur eine strategisch relevante Ressource ist, auf gleicher Ebene wie Standort, Kapital und Informationen. Auch hier zählt sich zielorientierte und nachhaltige Strategiearbeit in Zeit- und in Geldgrößen aus. In dieser Studie wird viel von Unternehmen die Rede sein, die das vollbracht haben. Und auch davon, wie sie es geschafft haben.

Das feingliedrige Instrumentarium des Change Management liefert alles, was Digitalisierungsvorhaben zu ihrem Erfolg verlangen. Es definiert Rahmenbedingungen, Rollen, Rollenträger, Aufgaben, Lösungswege, Methoden und Tools. Es stellt den Return on Investment nicht nur vage in Aussicht, sondern hilft, ihn zu quantifizieren und tatsächlich zu erzielen. Zweifelsohne muss sich auch das Change Management im Zuge der Umgestaltung der Wirtschaft verändern, muss agile Arbeitsweisen und digitale Methoden integrieren, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Am Ende dieser Studie werden wir einen Ausblick geben.

Vieles kommt, manches geht, das Wichtigste bleibt: Als Modell komplexen menschlichen Handelns macht das Change Management den Zusammenhang deutlich zwischen eigenen Werten, Glaubenssätzen, beobachtbarem Verhalten und Resultaten. Die innere Haltung, der Mindset, ist der Schlüssel zu unserem Tun. Folgerichtig verwendet das Change Management die klassischen Werkzeuge der Mobilisierung und Kommunikation, aber auch spezielle und eher selten genutzte Instrumente wie zum Beispiel die Kulturanalyse. Gerade dieses Tool sollte bei Digitalisierungsvorhaben zur Pflicht erklärt werden. Das bedarf einer näheren Erklärung. Im nächsten Kapitel werden wir sie liefern.

II Die Unternehmenskultur als Veränderungsturbo

Der Ludwigsburger Autozulieferer Borg-Warner fertigt im Dreischichtbetrieb Zündkerzen. Wenn die Auftragslage eine Sonderschicht am Wochenende erfordert, wird digital abgefragt, welcher Mitarbeiter Zeit hat: Per SMS, Messenger oder E-Mail bekommen alle gleichzeitig die Anfrage und können sich per Klick zur Schicht melden. In das Tool eingepflegt sind Urlaubspläne und die Kompetenzen der Mitarbeiter. Die Anfrage geht also nur an verfügbare und fachlich versierte Mitarbeiter, und niemand kann sich hinterher beschweren, dass er zu spät informiert wurde. Für die pfiffige Idee wurde das Unternehmen 2014 mit einem Preis ausgezeichnet. Technisch möglich wurde das Verfahren durch die Digitalisierung. Im Einsatz bewährt hat es sich, weil es für alle Seiten vorteilhaft ist. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, ob sie ihre Freizeit in den Dienst am Kunden stellen und dafür einen Lohnzuschlag erhalten wollen. Der Schichtmeister bekommt binnen Minuten Feedback. Und die Unternehmensleitung kann flexibel auf Kundenanfragen reagieren.

Wenn die Digitalisierung allen im Unternehmen zunutze kommt und ihre Vorteilhaftigkeit für alle Stakeholder glaubhaft dargelegt wird, löst sich die natürliche Furcht vor dem Neuen auf und weicht der Einsicht, dass sie zu begrüßen ist. Die meisten Menschen gehen unbekannte oder unglaublich erklärte Ziele bestenfalls mit halber Kraft an. Anders ist es, wenn sie greifbare Vorteile für sich selbst erkennen. Dann stürmen sie voran, weil sie materiell Nutzen ziehen oder zu denjenigen gehören möchten, die das Feld anführen.

Kulturwandel verfolgt immer einen Zweck

Wie auch immer die Motivation im Einzelnen gelagert ist: Etwas Besseres kann wandlungswilligen Unternehmen gar nicht passieren. Frustration und Widerstände bleiben aus und müssen nicht erst mühsam eingedämmt werden. Okay, ganz Eifrige soll man bremsen. Sagt man. Sagt wer? Was ist schlimm daran, wenn sich die Energie der Mitarbeiter auf dem gesamten Zielkorridor austoben darf? Könnten die Ungestümen nicht womöglich Abkürzungen durch Weglassen entdecken? Wie man sich zum Beispiel ohne Einzelhandelsgeschäfte zum Marktführer in einem Zukunftssegment des Einzelhandel aufschwingt (Amazon)? Wie man Taxigeschäfte ohne professionelle Taxifahrer betreiben und daran verdienen kann (Uber)? Wie man ohne ein einziges Hotel Übernachtungen verkauft (Airbnb)? Wie man ohne Benzin im Blut ein Elektroauto baut und mit Erfolg vermarktet (Tesla)? Unternehmenskulturen ohne Denkbarrieren passen perfekt ins digitale Zeitalter.

Kulturwandel ist kein Selbstzweck. Viele Unternehmen beschäftigen sich normalerweise erst dann damit, wenn sie es müssen. Zum Beispiel, weil sich die Welt rings um sie herum in Bits & Bytes formiert und voll von Digital Natives ist, die in Win-win-Kategorien denken. Oder wenn sich Unternehmen von einer Veränderung Vorteile versprechen. Auf die Digitalisierung treffen TINA – There Is No Alternative – und WIN gleichermaßen zu. Denn, so lautet unsere These, Unternehmen mit einer digitalen Kultur haben größeren wirtschaftlichen Erfolg und zufriedener Mitarbeiter. Wenn unsere Studie das belegt, müsste die Sache eigentlich abgemacht sein.



Shift happens

Das wichtigste Argument für den Kulturwandel ist die atemberaubende Geschwindigkeit, in dem sich die Märkte heute neu sortieren. Seit den 1970er Jahren – Michael Porter hat ein legendäres Buch darüber geschrieben⁹ – ist Kapital nicht mehr die entscheidende Größe für den Erfolg. Stattdessen brennt den Unternehmen fehlendes Know-how und wachsender Zeitdruck unter den Nägeln. Seit mindestens drei, eher vier Jahrzehnten drängen Wissenschaftler und visionäre Manager die Firmen, auf die Tube zu drücken und Tempo zu machen. Sie wurden als Panikmacher verspottet und souverän überhört. Nun ist es zu spät für evolutionäre Veränderungen. John P. Kotter hat dafür ein treffendes Bild gefunden: „Die Lage lässt sich nicht mehr dadurch verbessern, dass wir die gewohnten Methoden leicht anpassen (...). Das wäre in etwa so aussichtslos wie der Versuch, eine Rakete an einem Elefanten zu befestigen, damit er sich schneller bewegen kann.“⁹

Innovationen treten vermehrt disruptiv zutage. Tag für Tag wird berichtet, viele erleben es sogar hautnah mit, dass Executive Boards in Hektik geraten. Mehrjährige Prognosen sind riskant, langfristige Pläne oft schon während des Ausdrucks Makulatur. Auf Sicht zu fahren birgt weniger Risiken. Wer hätte 2008 angesichts des bevorstehenden Konkurses von Tesla vorhergesagt, dass der amerikanische Autobauer wenig später als weltweit erster einen emissionsfreien Sportwagen in Serie bauen und davon sogar größere Stückzahlen würde verkaufen können? Wenn das Elektroauto Model 3 für knapp 30.000 Euro ebenso gut bei den umweltbewusstesten Käufern mittlerer Preislagen ankommt wie der Roadster bei den Schönen & Reichen, werden die Automobilunternehmen kistenweise Strategiepapiere umschreiben müssen – und das in Windeseile. „Tesla-Chef Musk ist für die Autoindustrie eine unkalkulierbare Gefahr“, warnte die Süddeutsche Zeitung im Juli 2017. Man kann das auch anders sehen. Laut Forbes war Tesla sowohl 2015 als auch 2016 das weltweit innovativste Unternehmen.

Nur wer die alten Regeln bricht, kann neue setzen

Viele Führungskräfte registrieren erst jetzt, dass Umweltsdenken und Digitalisierung das Industriezeitalter zum alten Eisen schicken und neue Maßstäbe für Erfolg setzen. Die Digitalisierung ist im vollen Lauf und wird die Unternehmen von Grund auf verändern. Schon jetzt erleben wir, wie ganze Geschäftsmodelle umgekrempelt und auf links gedreht werden. Neue werden erst gar nicht für die Ewigkeit geplant. Mit PS, Umsatz, Absatz und Gewinn je verkauftem Produkt fuhr die Autobranche mehr als einhundert Jahre lang gut. Künftig werden hier wie in anderen Wirtschaftszweigen diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die aus dem Nichts heraus Regeln brechen und beschließen, weder Grundsätzen noch Gewohnheiten folgen zu wollen. Die etwas noch nie Dagewesenes anbieten, mit dem sich die Aufmerksamkeit der Zielgruppen fangen lässt. Mit der Digitalisierung ist die versprochene Konsumentensouveränität endlich beim Verbraucher angekommen.

Von Time-to-market zu Speed-to-market

Das schürt Erwartungen, die die Anbieter zu erfüllen haben. Den Willen zum Aufbruch in die grenzenlose, vernetzte, kollaborative Welt und die mentale Voraussetzung dafür – *Dexterity*: die Fähigkeit, schnell und effizient zu denken – müssen die Unternehmen selbst aufbringen. Das Können hebt die digitale Transformation hervor. Risiken birgt die Digitalisierung für diejenigen, die zu lange zögern. Agilen, in jeder Richtung beweglichen Unternehmen spielt sie voll in die Karten. Time-to-market ist Vergangenheit. Die Zukunft heißt Speed-to-market. Und sie beginnt – jetzt.

Um auf den neuen Kurs zu kommen, genügt es nicht, das Steuerrad ein paar Grad nach links oder rechts zu drehen. Denn die Route in die Zukunft kann meilenweit neben der bisherigen liegen, möglicherweise erstreckt sie sich auch in eine ganz andere Dimension. Ebenso wenig hilft es, in der Firma weitläufig IT-Tools zu verstreuen und anzunehmen, damit habe man hinreichend digitalisiert. Gewiss, ohne moderne Technik geht es nicht. Aber es geht eben nicht nur mit Technik. Technik und Kulturwandel sind unterschiedliche Instrumente, die nur im Zusammenspiel symphonische Qualität erzeugen. Hellhörige Change Leader wissen das. „Entscheidend für den Erfolg dieser neuen Welt ist, dass (...) die Orchestrierung in der richtigen Weise stattfindet.“¹⁰

Kulturwandel ist in erster Linie eine Frage des Wollens

Damit sind wir bei einem Kern der Unternehmenskultur. Sie wird geprägt von Geboten und Verboten, von ausdrücklich erwünschtem Denken und Handeln und von expliziten NoGos. Bereits nach wenigen Tagen in einem Betrieb spürt man, nach welchen ungeschriebenen Hausgesetzen gearbeitet wird. Man wittert den Geist des Hauses. Früher konnte man ihm nicht ausweichen. Man musste sich mit ihm arrangieren. Heute kommen und bleiben wertvolle Mitarbeiter nur dann, wenn die Unternehmenskultur zu ihren Einstellungen und Lebensentwürfen passt. Manche in Ehren grau gewordene Kultur entspricht nicht mehr der Buntheit der Menschen. Eine Kulturanalyse zeigt den konkreten Handlungsbedarf auf.

Die Kulturanalyse legt den Veränderungsbedarf offen

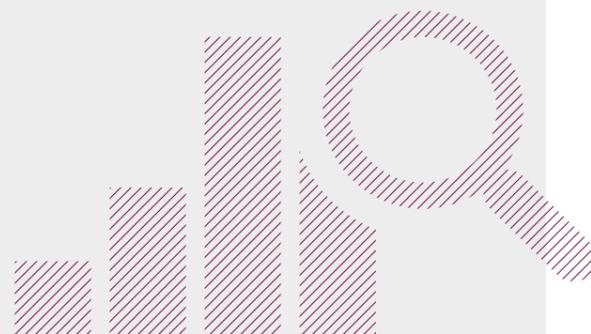
Man darf die Analyse einer Kultur nicht mit deren Beschreibung wechseln. Selbst durch die detaillierteste Beschreibung erfährt man nur, wie es ist, aber nicht, warum es so ist und erst recht nicht, was geschehen müsste, damit sich Mitarbeiter und Führungskräfte anders verhalten. Fragt man ein Dutzend Mitarbeiter, die ziemlich neu im Unternehmen sind, was das Arbeiten in der Firma positiv wie negativ auszeichnet und legt dann diese subjektiven Aussagen übereinander, dann erhält man eine ziemlich treffende Zustandsbeschreibung. Aber wie es dazu gekommen? Und wie lässt es sich ändern?

Die Kulturanalyse versucht, die innere Logik von Einstellungen und Gewohnheiten zu verstehen, um anschließend diejenigen Aspekte zu isolieren, bei denen tatsächlich ein Veränderungsbedarf besteht. Vorangegangen sein sollte eine Hypothesenbildung: Warum glauben wir, dass wir unsere Kultur überhaupt verändern müssen? Die anschließend überstrukturierte Interviews zu beantwortende Frage lautet: Aus welchen logisch nachvollziehbaren Gründen verhalten sich die Mitarbeiter und Führungskräfte so, wie sie sich verhalten? Dahinter steht die Annahme, dass Menschen mehrheitlich einen vernünftigen Grund für ihr Verhalten haben.

Konflikte zwischen Mitarbeiterlogik und Unternehmenslogik offenbaren sich auf diese Weise ziemlich schnell. Zuweilen ist für den Einzelnen ein Verhalten vernünftig, das für das Unternehmen insgesamt unvernünftig, vielleicht sogar bedrohlich ist. Mitarbeiter werden jedoch nur dann bereit sein, ihre eigenen Interessen hintanzustellen, wenn das Unternehmen Rahmenbedingungen schafft oder zulässt, in dem es für den Einzelnen im eigenen Interesse ratsam ist, sich in einer Weise zu verhalten, die für das Gesamtunternehmen nützlich ist.

Während die Kulturanalyse den Veränderungsbedarf erhellt, zeigt das Digital Culture Assessment den Weg zur Veränderung auf. Mehr dazu in Kapitel VI (S. 64 & 69)

Dieser Link führt Sie zum
Digital Culture Assessment:
[soscisurvey.fr.capgemini.com/
sosci/DigitalCulture_Teaser_de/](https://soscisurvey.fr.capgemini.com/sosci/DigitalCulture_Teaser_de/)



Mitarbeiter an der Digitalisierung teilhaben lassen

Noch einmal zu unserer These: Um hochwirksam zu sein, muss die Digitalisierung in eine zu ihr passende Unternehmenskultur eingebunden sein. Diese Aussage gilt aber auch in umgekehrter Richtung. Die Digitalisierung selbst kann viel zu einer Kulturveränderung beitragen. Sie ist das ideale Transportmittel für kleine und große Organisationen. Auf der „Cultural Journey“ der Hilti Corporation reisen sogar alle 25.000 Mitarbeiter aus 120 Ländern mit (» Hinweis auf Textkasten Hilti, S. 37).

Menschen, die nicht an den Takt von Maschinen gebunden sind, haben schon immer autonom entscheiden wollen, wann und wie sie arbeiten. Sie haben nur nicht gewagt, es zu fordern. Heute, wo Fachkräfte und künftig benötigte Kompetenzen knapp sind und alle sehen, was dank der Digitaltechnik gewonnen werden kann, verlangen qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter ihren Anteil. Man könnte einen Teil der gewonnenen Flexibilität an sie weitergeben. Weil es fair ist. Und weil es sich betriebswirtschaftlich lohnt.

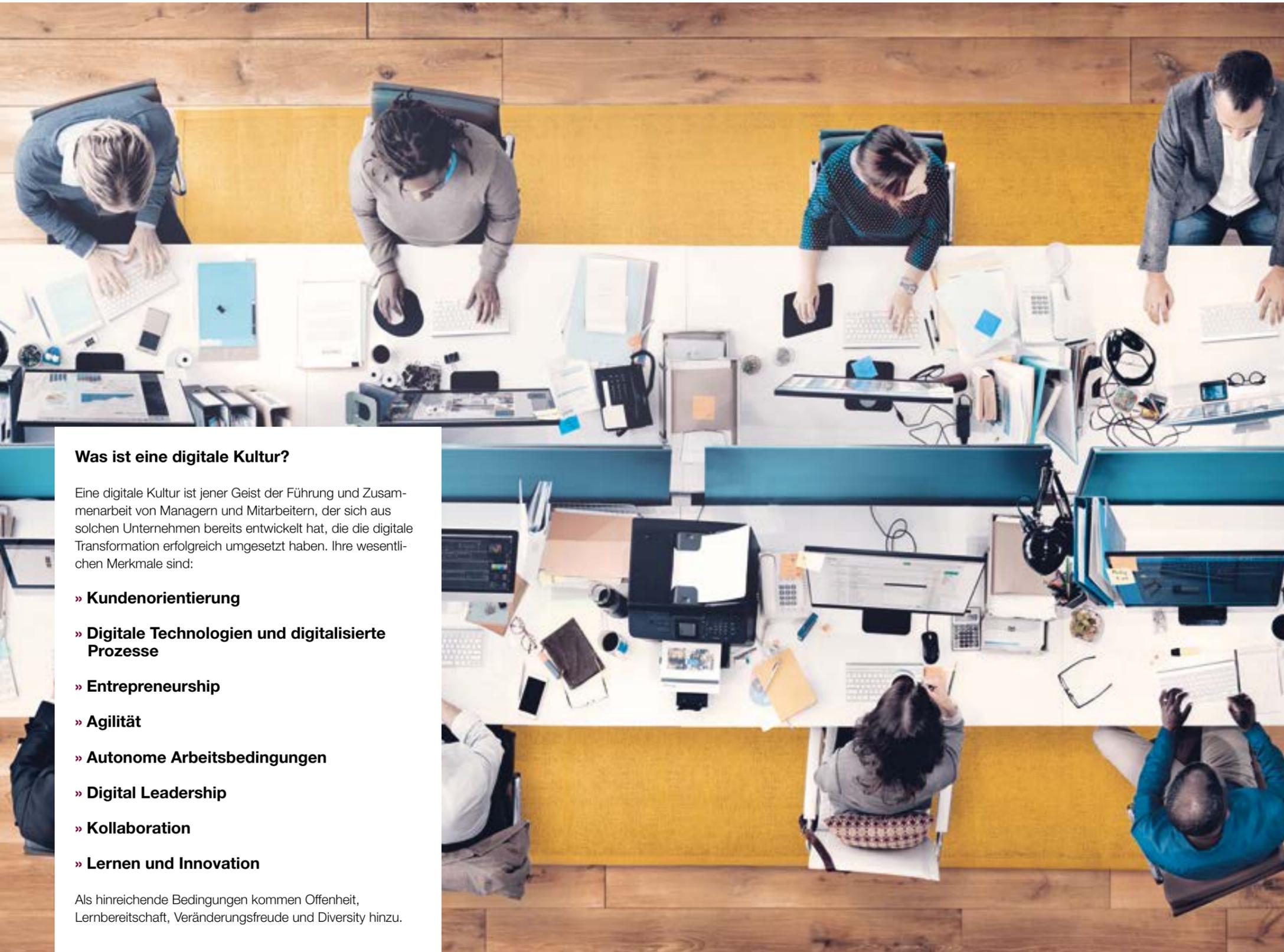
Google zum Beispiel betrachtet die Teilhabe der Mitarbeiter an den Errungenschaften der Digitalisierung als eine sinnvolle Investition in Köpfe. In der Firmenzentrale müssen sich die Mitarbeiter um nichts anderes kümmern als um ein möglichst effizientes Zusammenspiel ihrer Gehirnzellen. Für all das erwartet Google Leistung. Das ist der Deal. Das Drumherum sind nur die äußeren Zeichen einer von einem positiven Menschenbild getragenen, offenen und auf Vertrauensetzenden Unternehmenskultur.

Man muss kein Follower sein von Google. Doch das sich ständig häutende Datenimperium hat verstanden, wie Digital Natives arbeiten möchten, mit größtmöglichen Freiräumen und Anreizen zu Entrepreneurship. Freiwilligkeit ist produktiv. Druck lässt Engagement verdorren. Dieser Ansatz macht eine neue Art von Führung auf Zuruf von beiden Seiten erforderlich, und der passt zu Konzernen wie zum Mittelstand. Fräsenhersteller Hofmann & Vratny (» Hinweis auf Textkasten S. 26) hat das bewiesen. Technisch möglich wird die neue Führung durch die Digitalisierung. Kulturell wird sie durch vertrauensvolles Vorbildhandeln erreicht. Beides zusammen ist nötig. Eines funktioniert nicht ohne das andere. Digitale Unternehmen brauchen eine zur digitalen Welt passende Kultur. Und finden sie, wie die Beispiele der Unternehmen, die an unserer Befragung teilgenommen haben belegen.

Die acht Dimensionen der digitalen Kultur

Halten wir fest: Das Ziel von Unternehmen, die die Vorteile der Digitalisierung vollends ausschöpfen wollen, muss es sein, durch eine digitale Kultur gleichsam einen Turbolader zuzuschalten. Doch wie genau sieht die digitale Kultur aus? Anders gefragt: An welchen Organisationsmerkmalen kann ein Unternehmen erkennen, wie weit es beim Kulturwandel bereits gekommen ist?

Um der digitalen Kultur ein Gesicht zu geben, haben wir im ersten Teil unserer Studie 20 strukturierte Interviews mit Experten aus Vorreiter-Unternehmen der digitalen Transformation geführt. Aus diesen Gesprächen haben wir acht Dimensionen der digitalen Kultur extrahiert:



Was ist eine digitale Kultur?

Eine digitale Kultur ist jener Geist der Führung und Zusammenarbeit von Managern und Mitarbeitern, der sich aus solchen Unternehmen bereits entwickelt hat, die die digitale Transformation erfolgreich umgesetzt haben. Ihre wesentlichen Merkmale sind:

- » **Kundenorientierung**
- » **Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse**
- » **Entrepreneurship**
- » **Agilität**
- » **Autonome Arbeitsbedingungen**
- » **Digital Leadership**
- » **Kollaboration**
- » **Lernen und Innovation**

Als hinreichende Bedingungen kommen Offenheit, Lernbereitschaft, Veränderungsfreude und Diversity hinzu.

Gemeinsam beschreiben diese acht Dimensionen die digitale Kultur. Ausnahmslos waren sich die befragten Experten einig, dass diese Kulturdimensionen für den Erfolg der digitalen Transformation unabdingbar sind. Jede steht für eine Qualität an sich, keine darf vernachlässigt werden. Und in jeder Dimension kann die jeweilige Ausprägung gemessen, mithin auch verbessert werden. Das gelingt nur mit Hilfe des Change Management, wie es die Front Runner der Digitalisierung getan haben und wir in Teil V ausführlich zeigen werden. Zuvor jedoch möchten wir präzisieren, welche Vorteile ein Unternehmen hat, wenn es sich der digitalen Kultur zuwendet.

Die acht Dimensionen digitaler Kultur



Kundenorientierung

Eine Kultur mit hoher Kundenorientierung zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde ins Zentrum von Denken und Handeln gestellt wird. Es herrscht ein enger Austausch sowie individuelle Interaktion und Kommunikation mit den Kunden. Lösungen werden gemeinsam entwickelt und kontinuierlich an die Bedürfnisse des Kunden angepasst. Der Dialog mit dem Kunden wird durch digitale Tools gefördert. Kundenbedürfnisse und Wünsche werden fortlaufend anhand von digitalen Daten und Tools analysiert.



Entrepreneurship

Unternehmen mit einer hohen Ausprägung in der Dimension „Entrepreneurship“ zeichnen sich durch die Integration aktueller Markimpulse und Trends in ihr bestehendes Geschäftsmodell aus. Mitarbeiter werden ermutigt und befähigt, Risiken einzugehen und eigene Ideen voranzutreiben. Sie spielen daher eine aktive Rolle bei der Mitgestaltung des Unternehmens. Wettbewerb wird als Motivation und Quelle für Anregung wahrgenommen. Das eigene Geschäftsmodell wird kontinuierlich analysiert und entsprechend sich verändernder Marktverhältnisse und neuer technologischer Trends angepasst. Auch wenn es Risiken birgt, wird danach gestrebt, eigenständig Veränderungen am Markt auszulösen.



Autonome Arbeitsbedingungen

Unternehmen, die sich durch autonome Arbeitsbedingungen auszeichnen, gewähren ihren Mitarbeitern Freiräume zum eigenverantwortlichen Arbeiten. Genutzt werden flexible Arbeitsmodelle, die es den Mitarbeitern zum Beispiel über digitale Tools ermöglichen, selbst über Arbeitszeiten sowie den Arbeitsort zu entscheiden. Dabei werden die Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Selbstführung der Mitarbeiter gefördert und durch die internen Unternehmensstrukturen unterstützt. Die Mitarbeiter erleben dadurch einen hohen Grad an Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum.



Kollaboration

Organisationen und Unternehmen mit einer hohen Ausprägung in der Dimension „Kollaboration“ fördern den interdisziplinären und bereichsübergreifenden Austausch unter ihren Mitarbeitern, mit Kunden und Wettbewerbern sowie zu und mit anderen Unternehmen. Das Sammeln und vor allem auch das Teilen und Strukturieren von Wissen wird als essentiell angesehen. Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, auch über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Sie nutzen Synergien und überwinden das Silo-Denken. Ein hoher Grad an Partizipation und gelebter Offenheit ist hier ebenso in den Unternehmenswerten verankert wie der allem zu Grunde liegende Teamgeist. Digitale Technologien, wie zum Beispiel digitale Plattformen, werden gezielt dazu eingesetzt, Kollaboration zu ermöglichen und zu fördern.



Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse

Die Verwendung digitaler Technologien und digitalisierter Prozesse ist ein zentraler Faktor dieser Dimension. Digitale Tools und Plattformen werden hierbei für die Weiterentwicklung der internen und externen Prozesse genutzt. Entscheidungen werden datenbasiert getroffen. Es besteht Offenheit gegenüber neuen Technologien als Basis für zukunftsorientierte Geschäftsmodelle. Nutzerorientierte, effiziente Prozesse flankieren diese Haltung. Digitale Technologien werden im Unternehmen flächendeckend zur Planung, Durchführung und Analyse von Arbeitsprozessen und Ergebnissen eingesetzt.



Agilität

Agile Unternehmen setzen auf dynamisches Denken und Handeln. Sie zeichnen sich durch eine schnelle Anpassungsfähigkeit auf sich verändernde Umweltbedingungen und Kundenbedürfnisse aus. Diese Anpassungsfähigkeit wird unter anderem durch die hohe Ambiguitätstoleranz der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Flexibilität des Unternehmens als Ganzes unterstützt. Neue Impulse werden schnell aufgenommen, bewertet und umgesetzt. Die agilen Prozesse und Strukturen werden dynamisch und bedarfsgerecht angepasst und unterstreichen die hohe Veränderungsbereitschaft des Unternehmens. (Siehe S. 14 »Hinweis auf Textkasten in Kap. I)



Digital Leadership

In dieser Dimension liegt ein starker Fokus auf der Entwicklung der Mitarbeiter. Die Führungskräfte vermitteln ihnen eine klare digitale Vision und Strategie. Außerdem haben die Führungskräfte eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung. Sie befähigen die Mitarbeiter und agieren als Coach, um ihnen in ihrer Entwicklung zu helfen. Die Führungskräfte bringen ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Vertrauen entgegen. Dadurch werden die Bindung an das Unternehmen sowie die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt. Führungskräfte nutzen auch die Möglichkeiten von digitaler Führung. Sie arbeiten mit Teams unabhängig von Zeit und Ort zusammen.



Innovation und Lernen

Unternehmen mit einer hohen Innovations- und Lernorientierung sehen die Weiterentwicklung des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren an. Es wird ein kreativitätsförderndes Umfeld geschaffen, das Experimentierfreudigkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen fördert. Um sich schnell an verändernde Gegebenheiten anpassen zu können, werden bisherige Gewohnheiten und Prozesse kritisch hinterfragt. Fehlschläge werden als Teil des Entwicklungsprozesses akzeptiert und Scheitern als wichtiger Lernprozess angesehen. So entsteht die Bereitschaft, Neues zu wagen.

Innovativ digital in die Zukunft

Fräsenhersteller Hofmann & Vratny im oberbayerischen Aßling ist in jeder Hinsicht ein klassisches deutsches Familienunternehmen. 1976 gegründet, führten es die Eigentümer bis vor wenigen Jahren nach Hausvater-Art: Grundsolide im Geschäft, die Mitarbeiter an der kurzen, aber haltbaren Leine, jeder an seinem Platz, und der Chef weiß schon, was das Beste ist. Vielleicht das Allerbeste kam mit dem Gesellschafterwechsel 2014. Seither führen Andreas Vratny (30) und Marius Heinemann-Grüder (27) den Betrieb und dessen 108 Mitarbeiter behutsam in die neue Zeit. Dass die Digitalisierung den Wert der physischen Produkte mindert, aber dafür den der transportierten Informationen steigert, wissen die studierten Wirtschaftsinformatiker nur zu gut. Mit Bestimmtheit setzt Andreas Vratny hinzu: „Das wird aber nur funktionieren, wenn wir der Arbeit ethische Grundsätze zugrunde legen.“

Auf den Mittelstand bezogen heißt das: Die Digitalisierung muss den Menschen wahrnehmbare Vorteile bringen. „Mancher Mitarbeiter ist schon seit 20, 30 Jahren bei uns“, erzählt Vratny. „Der hat das, was man im digitalen Zeitalter braucht, nicht gelernt.“ Beide Jungunternehmer spürten die Angst: Was kommt auf mich zu? Werde ich künftig noch gebraucht? Aus Überzeugung war es Andreas Vratny zuwider, den notwendigen technischen Wandel mit Brachialgewalt durchzusetzen. Das, so ahnte er, würde nur Widerstand hervorrufen. Die neuen Chefs versuchten es deshalb anders. Besonders aufgeschlossene Mitarbeiter vermitteln nun als Themen-„Botschafter“ ihren Kollegen, was es Neues gibt. Die Führungskräfte nehmen sich viel Zeit für Erklärungen: Warum eine Umstellung sinnvoll ist, wie demnächst gearbeitet werden soll, was sich für den einzelnen Mitarbeiter



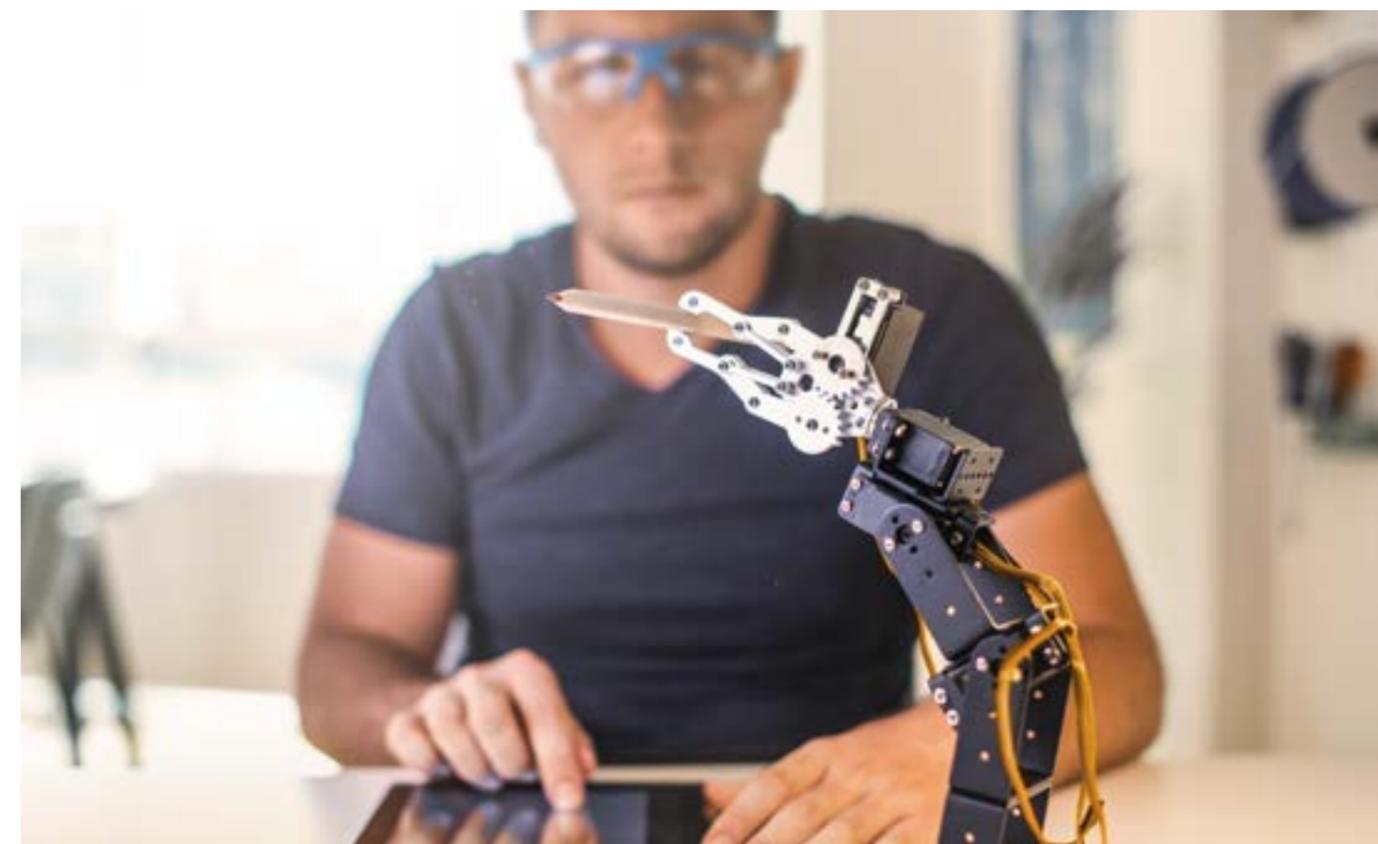
Andreas Vratny
Geschäftsführer
Hofmann & Vratny OHG

ändert. Und sie hören den Mitarbeitern zu: Was spricht gegen die Neuerung? Können wir das Argument vom Tisch schaffen? Wie könnte es anders gehen? Was braucht Ihr, um so zu arbeiten, wie wir künftig arbeiten müssen? Ihr braucht Schulungen? Okay. Aber dann bitte auch büffeln.

Auch mit der Abschaffung der an Stempelkarten gebundenen Arbeitszeitvorgaben stießen Vratny und Heinemann-Grüder die Fenster auf. Heute entscheiden die Mitarbeiter selbst aufgrund des Arbeitsanfalls, wann sie kommen und gehen. Sie können ihre Arbeit im Homeoffice erledigen, schreiben ihre Stunden auf, werden fair danach bezahlt, das funktioniert. Der frische Luftzug hat der Kultur gut getan. „Die Leute haben erkannt, dass wir sie mitnehmen wollen und sind dafür dankbar“, versichert Vratny, „die geben nicht 100, sondern 120 Prozent.“ Angesichts der durchweg positiven Arbeitgeber-Bewertungen ist daran nicht zu zweifeln. Gewiss gab es, wie überall, Mitarbeiter, die nicht mitziehen wollten oder konnten. Wer zu Veränderungen bereit war, blieb und bleibt herzlich willkommen. „Wir haben allen Schulungen angeboten, um sie vom Wissen her auf eine höhere Ebene zu bringen“, berichtet Vratny. Für die Zukunft geplant ist der Einsatz von Robotern in der Fertigung. „Die Leute sollen die anspruchsvollen Tätigkeiten übernehmen und dem Roboter die stupiden Dinge überlassen“, findet Vratny. Die Mitarbeiter finden diese Einstellung gut. Lerne: Vor Digitalisierung muss man sich nicht fürchten.

Kunden und Lieferanten sollen ebenfalls davon profitieren. Hofmann & Vratny stellt jährlich rund 1,7 Millionen Fräser her. Ab 2018 ist jeder mit einem Datamatrix-Code, einer Art QR-Code für die Industrie versehen. Damit wird jedes einzelne Werkzeug eindeutig identifizierbar. „Wir wissen, wo das Tool gerade ist, und der Kunde findet die technischen Daten schnell“, erklärt Vratny den ersten Digitalisierungsgewinn. Dem Kunden erleichtert diese Information die Zuordnung der Messprotokolle. Regelmäßig fällige Lizenzgebühren werden dafür nicht erhoben, sondern nur on Demand und je Produkt einmalige Cent-Beträge. „Früher haben wir gegen unsere Mitbewerber gekämpft“, sagt Vratny. „Heute sagen wir: Wir machen die Digitalisierung gemeinsam.“ Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten – alle bekommen dieselbe Botschaft, die im Jahresmotto 2017 ihren Ausdruck findet: „Innovativ digital in die Zukunft“. Ach ja: Den Geschäftszahlen hat der Kulturwandel kein bisschen geschadet, ganz im Gegenteil. „Wir sind gesund, uns geht's gut“, freut sich Andreas Vratny. „Unsere Mitarbeiter sehen die Firma als ihr Baby an. Und das will man natürlich wachsen sehen.“

III Wie die kulturelle Transformation wirkt und was sie leistet



Für die Digitalisierung sind Unternehmen bereit, viel Geld aufzuwenden. Wenn die Entscheider nicht ohnehin mit dem Internet aufgewachsen sind, tun sie das aus drei Gründen: (a) Weil ihnen die Märkte, die Kunden und die Stakeholder keine Alternative lassen – das Logbuch sagt: Wir schreiben das 21. Jahrhundert –, (b) weil sie mit der Digitalisierung ihre Kraft vervielfachen wollen und (c) weil sie einen Return on Investment erwarten. Da liegt die Frage förmlich auf der Hand: Warum sollten Führungskräfte über diesen technischen und organisatorischen Kraftakt hinaus auch noch das Thema digitale Kultur auf die Agenda setzen?

Augenfällig und mit wissenschaftlicher Signifikanz belegen die Ergebnisse unserer Studie: weil sich das in doppelter Hinsicht rechnet. Denn die digitale Transformation schlägt sich erst vollends positiv in der Bilanz nieder, wenn sie von einer kulturellen Transformation begleitet wird. Und sie erfüllt die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Das sind zwei außerordentlich gute Gründe, um die Kultur des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen. Wir sind überzeugt, dass es Stellschrauben zu entdecken gibt, an denen sie sich justieren und in einen Flankenschutz der Digitalisierung verwandeln lässt.



Abb. 7: Unternehmen mit einer ausgeprägten digitalen Kultur haben zufriedener Mitarbeiter und größeren wirtschaftlichen Erfolg.

Wie kommen wir zu dieser Aussage? 1.139 Teilnehmer – so viele wie nie zuvor bei unseren schon klassischen Untersuchungen zum Change Management – haben den von uns entwickelten Online-Fragebogen beantwortet. Darin wurde jede einzelne der acht von uns definierten Kulturdimensionen (s. Kap. II, S. 24) über durchschnittlich vier individuell zu bewertende Aussagen erfasst. Eine Auswahlkala von 1 (=Bestehendes ausschöpfen) bis 10 (=Digitalisierung vorantreiben) brachte die Sichtweise der Teilnehmer zum Ausdruck und erzeugte operable Werte. Damit konnten wir für jeden Teilnehmer und sein Unternehmen den Stand der acht kulturellen Dimensionen im Einzelnen sowie den Stand der digitalen Kultur im Unternehmen insgesamt messen. Ablesbar sind die Ergebnisse an Digital Culture Scores zwischen 1 und 10. Das Drittel der Teilnehmer mit dem höchsten Digital Culture Gesamtscore bezeichnen wir als *Front Runner*, das mittlere Drittel als *Follower* und das unterste Drittel als *Late Adopter*. Die Unterscheidung ist keine inhaltliche Wertung. Sie bildet nur auf der Zeitachse ab, wo die Unternehmen bei der Digitalisierung stehen.

Darüber hinaus baten wir die Teilnehmer, mittels eines Fragebogens die Mitarbeiterzufriedenheit zu bewerten. Weiterhin in die Betrachtung einbezogen und bewertet wurde der finanzielle Erfolg des Unternehmens. Beides führte zu operablen Größen, mit denen sich das Geschäftsergebnis und der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit messen und in Beziehung zum digitalen Vorwärtstkommen setzen lassen.

Im letzten und entscheidenden Schritt wollten wir herausfinden, ob und inwieweit sich die erreichte digitale Kultur (a) im Geschäftsergebnis und (b) in der Mitarbeiterzufriedenheit abgebildet hat. Dazu haben wir den Digital Culture Gesamtscore der Unternehmensnacheinander in Beziehung gesetzt, einmal zum Unternehmenserfolg sowie zu der von uns gemessenen Mitarbeiterzufriedenheit. Wir haben also wissenschaftlich korrekt zweifach korreliert.

Die digitale Kultur hängt mit dem Unternehmenserfolg und der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen

Die Klarheit beider Ergebnisse hat selbst uns überrascht. Über alle Teilnehmer hinweg findet sich eine hochsignifikante positive Korrelation zwischen Digital Culture Gesamtscore und finanziellem Unternehmenserfolg (Korrelationskoeffizient $r = .27$) sowie zwischen Digital Culture Gesamtscore und Mitarbeiterzufriedenheit ($r = .21$). (Abb. 7)

Besonders deutlich wird das bei jenen Befragungsteilnehmern, die die Digitalisierung schon weit vorangetrieben haben – bei den Front Runnern. Dort gehen Digitalisierung plus Kulturwandel mit einem besseren Ergebnis einher. Weil die Kosten sinken, weil sich mit bisherigen, nunmehr noch zufriedeneren Kunden mehr Geschäft und mit neuen, zum Beispiel online angesprochenen und betreuten Kunden, zusätzliche Umsätze erzielen lassen und/oder weil sich ganz neue Geschäftsmodelle aufgetan haben.

Front Runner fördern Arbeitsbedingungen, die Gestaltungsfreiräume öffnen und an die Selbstverantwortung der Mitarbeiter appellieren. Das höhere Maß an persönlicher Freiheit steigert nicht nur Arbeitsfreude und Leistungsbereitschaft, sondern sorgt auch für einen Teamgeist, der das frühere Konkurrenzdenken durch den Willen zur Zusammenarbeit ersetzt. Front Runner setzen auch vermehrt digitale Werkzeuge zur Kommunikation ein. Wo ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter herrscht – das ist die Grundbedingung! –, werden solche Tools von beiden Seiten gerne angenommen.

Die digitale Transformation gelingt nur zusammen mit den Menschen

Detailliert gehen wir auf die Einzelergebnisse der Studie in Kapitel IV ein. An dieser Stelle möchten wir eine zentrale Aussage der Untersuchung in den Mittelpunkt rücken und sie im Folgenden begründen: Der begleitende Kulturwandel wirkt auf die digitale Transformation wie ein kraftvoller Verstärker. Mit einiger Berechtigung lässt sich formulieren: Die Digitalisierung entfaltet ihre volle Wirkung erst mit einer hierauf abgestimmten Unternehmenskultur.

Ausweislich der Studienergebnisse stellen wir, unseres Wissens nach erstmals im Kontext des Change Management, sogar eine *doppelte Korrelation* fest:

- » (1) Es gibt einen wissenschaftlich hochsignifikanten, klar erkennbaren Zusammenhang zwischen der digitalen Kultur und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Um es deutlich zu sagen: Je ausgeprägter die digitale Kultur der Unternehmen ist, desto erfolgreicher sind sie finanziell.
- » (2) Es gibt einen ebenso beweisbaren Zusammenhang zwischen der digitalen Kultur und der Mitarbeiterzufriedenheit. Je stärker die Unternehmenskultur die Bedingungen des Digitalzeitalters erfüllt, desto zufriedener sind die Mitarbeiter. Das hat natürlich einen positiven Rückkopplungseffekt auf (1) zur Folge. Insofern hängen die beiden Einzelresultate eng miteinander zusammen.

Von diesen Studienergebnissen leiten wir als Schlussfolgerung ab, dass digitale Strategie und digitale Kultur zwingend zusammen gedacht werden und umgesetzt werden müssen. Die Begründung in Twitter-Kürze: Weil Unternehmen mit einer digitalen Kultur größeren wirtschaftlichen Erfolg und zufriedener Mitarbeiter haben.



Wie der Kulturwandel die Digitalisierung in Schwung bringt

Ausgehend von den Grundgedanken, dass die Digitalisierung den Mitarbeitern Freiräume zum Experimentieren und Optimieren gibt, halten wir es für hochwahrscheinlich, dass sie diese Freiräume auch dazu verwenden werden, um das Unternehmen in die vorgegebene Richtung weiterzuentwickeln. Wir sind erfreut, dass unsere Studie nun zum ersten Mal einen wissenschaftlich haltbaren Beleg auch in Bezug auf den digitalen Wandel geliefert hat. Nachfolgend beschreiben wir die Wirkungsmechanismen und das Leistungsvermögen der kulturellen Transformation anhand der in Kapitel II genannten acht Dimensionen.



Kundenorientierung

In der Kundenansprache lagen mit die ersten Digitalisierungsgewinne – und große Potenziale liegen hier noch heute bereit. Die Konsumenten spüren und genießen die digitale Revolution in zahlreichen Lebensbereichen. Sie macht Anrufe, Schreiben und persönliche Gänge überflüssig. Starre Öffnungszeiten werden zu einem Relikt aus der Vergangenheit. Die Konsumentensouveränität erklimmt eine neue Stufe.

Für die Unternehmen bieten sich Chancen, die bis dahin unvorstellbar waren. In den sozialen Medien werden Stimmen und Stimmung der Kunden hörbar. Unternehmen können direkt darauf eingehen und steuern. Die US-amerikanische Kaffeehauskette Starbucks bindet ihre Kunden über eine Smartphone App, mit der sich auch bezahlen lässt. Starbucks Transaktionskosten sind daraufhin drastisch gesunken. Einsparungen ergeben sich, wenn Dienstleistungen wie Bankgeschäfte, Updates von Kundendaten, Reise-, Flug-, Zugbuchungen, Angebotsvergleiche und Warenbestellungen in die Hände der Kunden gelegt werden. Neugeschäft wird greifbar, wenn Kundenwünsche in passende Angebote umgesetzt werden.



Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse

Mit der Internetanbindung von Maschinen und Geräten, bekannt unter dem Kürzel Internet of Things (IoT), fallen künftig zeit- und aufmerksamkeitsraubende Tätigkeiten für den Verbraucher fort. Die Kunden entscheiden, was sie sich von welcher Hardware abnehmen lassen. Im Gegenzug erhalten die Unternehmen Informationen, mit denen sie ihre Produkte und Services optimieren können. Denkbar sind dafür auch ganz neue Verwendungsmöglichkeiten. Der von der amerikanischen Firma iRobot entwickelte Saugroboter beispielsweise optimiert seine Saugleistung über selbst erstellte und an die Zentrale übermittelte Wohnungsgrundrisse. Mitgründer und CEO Colin Angle denkt laut darüber nach, diese Daten anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen, um die komplette Vernetzung des Zuhauses („Smart Home“) voranzutreiben.

Doch entscheidend dafür, dass aus Möglichkeiten vorzeigbare Erfolge werden, sind nicht die (austauschbaren) digitalen Zugangswege, sondern die Kompetenz und die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter an der Kundenfront. In Bezug auf die Servicequalität spielen die Mitarbeiter und die sie anleitenden Führungskräfte eine zentrale Rolle – und das wissen sie. Unternehmen, die sich dessen bewusst sind, werden ihren Mitarbeitern das Maß an Aufmerksamkeit zukommen lassen, das sie verdienen und das sie sich wünschen. Höhere, durchaus abgestufte Freiheitsgrade im Kundenhandling sind ein probater Weg zu einer Win-Win-Situation. Das freilich muss bewusst bejaht werden und Teil der nicht nur auf dem Papier gelebten Unternehmenskultur sein.

Von hoher Kundenorientierung zeugt auch die gemeinsame Entwicklung von Lösungen (Co-Creation). Wenn die Kunden schon bei der Konzeption und Planung eingebunden sind, fühlen sie sich ernst und wichtig genommen. Das wertet jede Kundenbeziehung auf, spart Iterationen und verkürzt in der Regel die Entwicklungszeit. Dass die Digitalisierung darüber hinaus die Sammlung und Realtime-Auswertung von Daten über Kundenwünsche und Nutzerverhalten ermöglicht, wird oft unter dem Stichwort Big Data abgehandelt. In digitalen Kulturen ist das Streben nach umfassender Kundenkenntnis selbstverständlich.

Die Vorteile der Digitalisierung gründen zwar auf einer nüchternen Investitionsrechnung. Aber sie entfalten sich erst dann, wenn Führung und Mitarbeiter innerlich offen sind gegenüber neuen Technologien. Innere Offenheit bedeutet, sich freimütig über Chancen und Risiken auszutauschen und auch die Menschen darin einzubeziehen, deren Arbeit fortan auf neuen Strukturen ruhen und neuen Abläufen folgen soll.

Das gilt insbesondere für die Verwendung digitaler Tools und Plattformen für die Weiterentwicklung der internen und externen Prozesse. Vier Jahre nach Ankündigung seiner digitalen Vision konnte Pierre Remy, CEO von Pages Jaunes, den französischen Gelben Seiten, den bedrohlichen Umsatzrückgang der gedruckten Branchenverzeichnisse durch digitale Pendanten nahezu ausgleichen und sich erfolgreich als digitales Unternehmen positionieren.

Selbstverständlich werden längst nicht alle Mitarbeiter Feuer und Flamme sein für das Neue. Denn die Digitalisierung stört Gewohnheiten. Mehr noch: Der Einsatz digitaler Technologien reduziert nach Meinung von Mitarbeitern den Wert ihrer Erfahrung. Wenn die Führungskräfte sie explizit oder auch nur implizit darin bestätigen, sinkt die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich dem Neuen vorbehaltlos zuzuwenden. Wenn sie sie hingegen von Anfang an auf dem Weg in die digitale Zeit mitnehmen, darüber diskutieren lassen und ihre Gedanken dazu einfordern, werden sie erkennen, dass ihre Erfahrungen anerkannt und wertgeschätzt sind. Intranets und interne soziale Netzwerke sind für diesen Zweck geschaffen. Sämtliche 19.000 Mitarbeiter des französischen Wein- und Spirituosenherstellers Pernod Ricard tauschen sich im Echtzeit-Dialog über alle Kanäle aus. 2013 bezeugte eine Umfrage unter den Mitarbeitern eine Zufriedenheitsrate von stolzen 94 Prozent. Mehr als vier von fünf Mitarbeitern weltweit nutzen Pernod Ricards soziales Netzwerk, ein Viertel davon jeden Tag.

Datenbasierte Entscheidungen eliminieren einen Großteil der Unsicherheit. Weil Daten weder auf subjektiven Erfahrungen gründen („Das will der Markt“) noch auf Bauchgefühle hören („Ich kenne meine Kunden“). Erfahrungen stützen sich oft auf Aussagen von einzelnen Kunden; sie liefern nur einen Ausschnitt des Bildes. Wenn man hingegen seine Daten fragt, hat man das ganze Bild vor sich. Warum verkaufe ich die Produkte, die ich verkaufe? Warum verkaufe ich sie dort, wo ich sie verkaufe? Welche Zielgruppen kaufen welche Produkte? Kombiniert man diese Informationen mit den eigenen Erfahrungen und eventuell vorhandenen Testergebnissen aus eigenen Untersuchungen, dann entsteht echtes Wissen, um valide Entscheidungen zu treffen. Dabei kommt es gar nicht darauf an, gewaltige Datenberge zu versetzen. Sondern die richtigen Daten zu erheben: Smart Data statt Big Data.

Häufig beginnt die Digitalisierung mit technischem Aufrüsten. Während die Kundenfront mit Google Analytics durchleuchtet und mit Apps und modernsten Web-Interfaces gewonnen wird, rangeln die Standorte noch um die bevorzugte Installation von leistungsfähigen W-LANs, damit es den Mitarbeitern technisch überhaupt möglich ist, sich mit unterschiedlichen Devices drahtlos ins Firmennetzwerk einzuwählen. Technisch gesehen, liegen Steinzeit und Ultramoderne in vielen Firmen derzeit dicht beieinander. Das frustriert Führungskräfte und Mitarbeiter. Die erfolgreichen digitalen Firmen haben daher nicht nur ihre Kundenschnittstelle digitalisiert, sondern parallel dazu intern die digitalen Möglichkeiten verfügbar gemacht.

Entrepreneurship

Selbst ein exzellentes Geschäftsmodell trägt nicht für alle Zeit. Unternehmer wissen, dass sie unablässig auf den Pulsschlag ihrer Märkte lauschen müssen. Entrepreneure verstehen es darüber hinaus, Trends und Marktpulse in ihr Geschäftsmodell aufzunehmen. Sie beantworten disruptive Veränderungen mit kontinuierlichem Wandel, weil sie sich nie mit dem Status Quo zufrieden geben und die Bereitschaft zeigen, gelegentliches Scheitern in Kauf zu nehmen. Aus innerem Antrieb suchen sie stets nach besseren Lösungen. Wandel schreckt sie nicht. Vielmehr begrüßen sie ihn: „Wunderbar. Was können wir damit machen?“

Diese innere Haltung kann von Lohn- und Gehaltsempfängern nicht zwingend erwartet werden. Natürlich wünschen sich Unternehmen Mitarbeiter, die sich ebenso passioniert wie die Führung für das Neue erwärmen können. Die gute



Nachricht lautet: Man kann auch solche Mitarbeiter, die Veränderungen im Prinzip abwehrend gegenüber stehen, dorthin entwickeln. Einen Ansatz zur Verankerung einer kreativen Startup-Mentalität in seiner Belegschaft verfolgt der bayerische Kraftwerksbauer Areva. Die Versuchsanordnung: Sieben vom Talent Management ausgewählte Mitarbeiter wurden losgeschickt, um neue Produkte und Lösungen zu ersinnen: Begleitet von erfahrenen Gründungsberatern arbeiten sie ein Jahr lang intensiv an Innovationen, sechs Wochen davon freigestellt von der Arbeit im Münchner Technologiezentrum – genau wie echte Start-ups. Die Berichte über ihre Fortschritte erreichen über das Intranet sämtliche Mitarbeiter. Die Botschaft: Wir brauchen Euch. Macht mit.

Voraussetzung für die Etablierung eines flächendeckenden Entrepreneurgeistes ist eine Kultur, für die Fairness und Teilhabe mehr als Lippenbekenntnisse sind, die durch das Vorbild der Führungskräfte unter Beweis gestellt und vom Top Management aktiv promotet wird. Dazu gehören die Ermutigung der Mitarbeiter, Risiken einzugehen, und die erklärte Bereitschaft, Fehler zu tolerieren. Die digitale Kultur verlangt nach Machern. Aber sie brauchen dazu auch Organisationen, die sie machen lassen (» Autonome Arbeitsbedingungen) und Werkzeuge, die das Machen erleichtern (» Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse).



Agilität

Agile Unternehmen sind blitzschnell erkennende, handelnde und reagierende Unternehmen. Äußerlich erkennt man sie an ihrer Dynamik und Veränderungsbereitschaft. Im Inneren zeichnen sich agile Unternehmen durch eine Kultur mit den folgenden Merkmalen aus:

- » Individuen und Interaktion haben einen höheren Stellenwert als Standardprozesse,
- » Ergebnisse zählen mehr als der Weg dorthin,
- » die Qualität der Zusammenarbeit mit den Kunden ist wichtiger als das Pochen auf Verträgen und
- » Veränderungsbereitschaft zählt mehr als das sture Einhalten von Projektplänen.

Der Streaming-Dienst Spotify mit weltweit 60 Millionen Usern und mehr als 1.200 Mitarbeitern ist ein durch und durch agiles Unternehmen. Wenn man die Unternehmenskultur auf einer zweidimensionalen Matrix darstellen will, bei der die eine Achse den Grad an Autonomie, die andere die Ausrichtung auf Unternehmensziele misst, dann findet man Spotifys Digital Culture in der oberen rechten Ecke, wo beide Faktoren am höchsten sind. Dorthin gelangt ist das Unternehmen über kleine Teams („Squads“), die als funktionsübergreifende

und selbstorganisierte Einheit vollkommene Autonomie genießen. Jedes Squad hat von Anfang bis Ende die Verantwortung für das, was sie tun – vom Design bis zum Deployment. Die Squads haben sowohl langfristige Ziele, die das Unternehmen als Ganzes betrifft, als auch Projektziele. Alle Teams stellen sich damit einer gemeinsamen Herausforderung, und jedes einzelne sucht dafür nach der besten Lösung. Damit kann das Unternehmen wachsen, ohne von Abhängigkeiten und Koordinationsproblemen ausgebremst zu werden. Selbstverständlich können und werden nicht alle Unternehmen mit Spotify gleichziehen. Nicht immer macht Agilität um jeden Preis Sinn.

Das Beispiel macht jedoch deutlich, welch revolutionäres Denken hinter dem Konzept der unternehmerischen Agilität steckt. Es fördert gleich auf mehrfache Weise die digitale Kultur. Es ist dem Menschen zugewandt, denn es sieht in ihm den Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Es wertschätzt die menschliche Neugier und Intelligenz und platziert beides oberhalb von Standards und Routinen. Es macht sich den menschlichen Willen zunutze, mit anderen Menschen zusammen und nicht gegeneinander zu arbeiten. Und es gibt diesem Willen den Raum, den er braucht, um Bestes zu leisten.

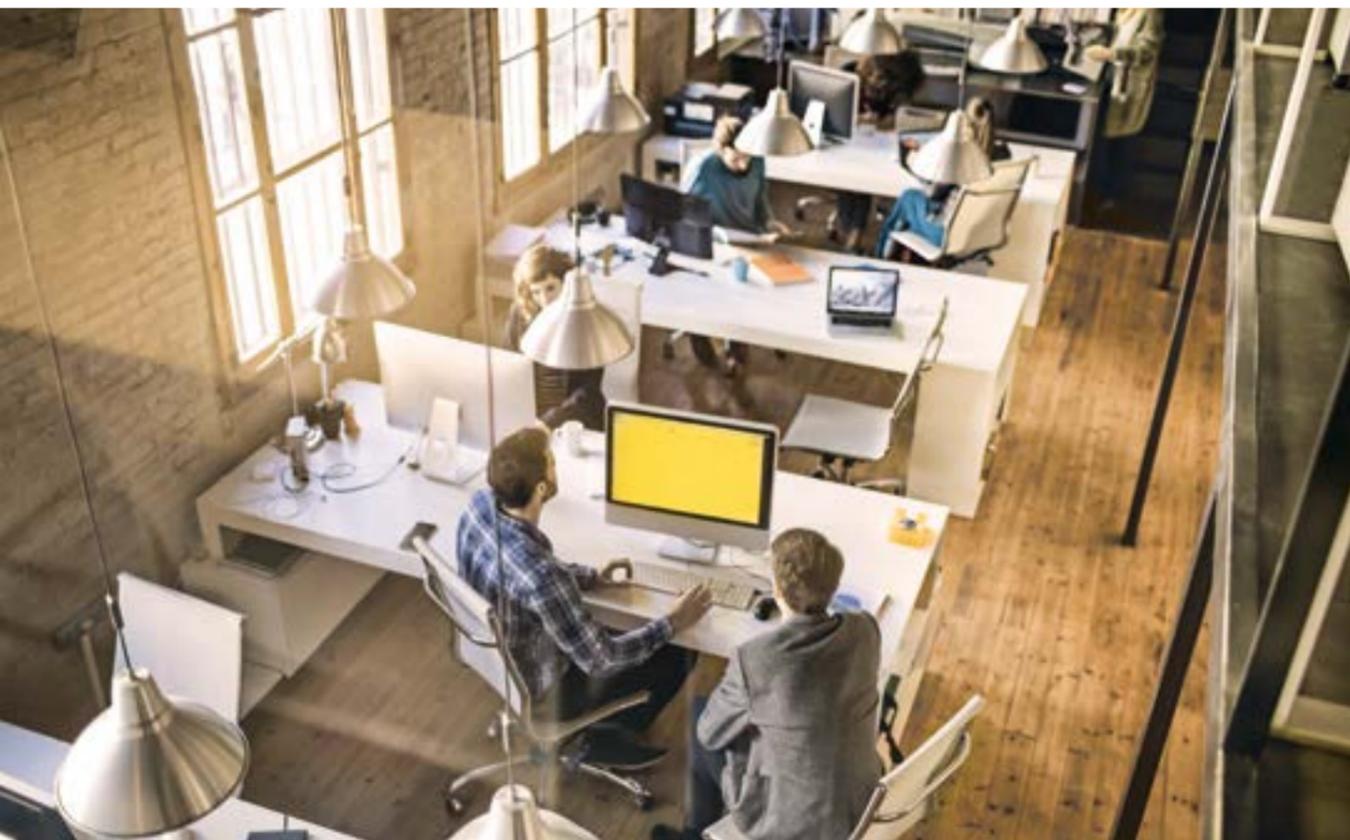


Autonome Arbeitsbedingungen

Mitarbeiter streben nach eigenverantwortlichem Arbeiten mit maximalen Freiräumen. Diese Wünsche lassen sich weder ignorieren noch fortdiskutieren. Sie sind Teil des Menschseins. Anstatt ihnen möglichst raffiniert entgegenzutreten, machen digitale Unternehmen sich diese Bedürfnisse zunutze und bieten ihren Mitarbeitern einen Deal: Freiheitsgrade gegen Leistung. Mitarbeiter, die in digitalen Unternehmen arbeiten möchten, gehen in der Regel gern darauf ein. So ist der einstige DVD-Versandhändler Netflix zu einem der größten Innovatoren der Broadcasting-Branche und zu einem kulturellen Benchmark im Silicon Valley geworden. Die Company betrachtet und behandelt ihre Mitarbeiter wie Erwachsene („As Grown-ups“) und gibt ihnen jeden Freiraum, den ihnen auch ein Start-up geben würde. Ehrlichkeit gilt als vereinbarte Grundtugend. Formal geregelt sind weder Arbeitszeit noch -orte oder Urlaub. Das Performance Management hat häufigen Teambesprechungen Platz gemacht. Das Resultat ist ein Minimum an Bürokratie – und eine Kultur, die von Facebook-COO Sheryl Sandberg als richtungweisend gelobt wurde.

Organisatorisch gewähren flexible Arbeitsmodelle dafür den Rahmen. Immer mehr Arbeitgeber gestatten ihren Mitarbeitern tageweise oder nach eigenem Dafürhalten die Arbeit im Homeoffice – dank der Digitalisierung ist das leicht möglich. Die Zusammenarbeit und Abstimmung mit Kunden und Kollegen wird weitgehend in die Verantwortung der Mitarbeiter gelegt. Eigeninitiative ist in der digitalen Kultur ausdrücklich erwünscht. Das entlastet die Führung erheblich und gibt ihr wiederum mehr Spielraum für andere Tätigkeiten.

Als Argumente dagegen stehen hoher Leistungsdruck, dem die Mitarbeiter nur schwer ausweichen können, und die Angst vor Kontrollverlust bei den Führungskräften. Den kann man noch immer in vielen Teams und Abteilungen spüren. Zuweilen sind ganze Unternehmen im Irrglauben befangen, selbstständig tätige Mitarbeiter würden per se gegen die Interessen des Unternehmens handeln. Um es deutlich zu sagen: Solches Denken ist absolut Old School. Es unterschätzt den menschlichen Willen zur Kooperation und nach persönlichem Erfolg. Und passt überdies nicht mehr in eine Zeit, in der es qualifizierten Leistungsträgern so einfach wie nie zuvor gemacht wird, von einem Unternehmen zu einem anderen zu wechseln.



Digital Leadership

Führungskräfte in einer digitalen Kultur kennen sehr genau den Unterschied zwischen Führung und Management. Führung vermittelt eine klare Vision und Strategie, Management setzt sie um. Je größer der Anteil der Führung ist, desto einfacher wird die Aufgabe des Managers. Leitende, die diesen Mechanismus verstanden haben, vertrauen auf die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Und erhalten in der Regel ein positives Echo. Wo das ausbleibt, aktiviert das nicht den Manager in ihnen, sondern die Führungskraft: Noch mehr erklären und begründen, aufmerksam auf die Einwände hören und argumentieren. Wenn es sein muss, noch eine weitere Runde. Das Ergebnis soll überzeugen, nicht überreden.

Digitale Tools erleichtern das Management, doch sie machen auch die Führung komfortabler. Wenn das Vertrauensverhältnis stabil ist, genügen zumeist kurze Zurufe aus der Ferne, um den Stand der Dinge zu erfahren, Mitarbeiterfragen zu beantworten, Entscheidungen nachvollziehen oder argumentativ zu verändern. Das setzt die Bereitschaft und den Willen der Führung voraus, solche digitalen Werkzeuge selbst in die Hand zu nehmen und mit ihrer Souveränität als Vorbild zu wirken. Warum also für sein Team nicht eine WhatsApp-Gruppe bilden und ein eigenes Chef-Blog führen?

Führungskräfte in einer digitalen Kultur verstehen sich in erster Linie als Coaches ihrer Mitarbeiter: Sie erkennen deren Talente und Fähigkeiten und setzen alles daran, diese zur Reife zu bringen. Nicht nur Mitarbeiter fühlen sich in einer solchen Unternehmenskultur wohl. Auch die Arbeit der Führung wird deutlich entspannter und gewinnt ihrerseits Freiräume für methodische und strategische Aufgaben.



Kollaboration

Ein konstituierendes Merkmal der digitalen Kultur ist der interdisziplinäre und bereichsübergreifende Austausch der Mitarbeiter untereinander sowie mit Kunden und Kooperationspartnern. Die Digitalisierung hat das Zusammenbringen, Strukturieren und Teilen von Informationen so einfach wie nie zuvor gemacht. Dieser vielfach, zum Beispiel in kritischen Situationen, entscheidende Vorteil kann durch eine unpassende Unternehmenskultur zunichtegemacht werden. In einer zur Digitalisierung passenden Kultur jedoch wird er vervielfacht. Kollaboration ist einer der stärksten Hebel, um die Digitalisierung nach vorne zu bringen.

2012 stellte Google eine Gruppe von Wissenschaftlern vor eine echte Herausforderung: Sie sollten den Bauplan für das perfekte Team finden. Unter anderem sollten sie die Hypothese des Managements testen: Stell ein Team aus den besten Fachleuten zusammen, dann werden die wunderbar zusammenarbeiten und Du bekommst die besten Ergebnisse. Das Projekt lief über drei Jahre und strafte die Grundannahme Naivität. Die Experten erklärten, das Fachwissen der einzelnen Teammitglieder wirke sich nicht auf die Qualität der Zusammenarbeit aus. Umso mehr jedoch die Unternehmenskultur – Fühlt sich das Team psychologisch sicher? Vertraut es dem Unternehmen? Darf es Fehler machen? – und die Empathie der Teammitglieder: Respektieren, schätzen sie einander? Hören sie einander zu? Achten sie auf ihre Gefühle und Bedürfnisse? Google versichert, dieses Ergebnis wäre jeden Cent wert gewesen. Da man nun wisse, wie ergebnisrelevant die Befindlichkeiten und inneren Überzeugungen der Mitarbeiter seien, könne man nicht nur, sondern müsse sogar darüber reden. Wir gehen noch einen Schritt weiter und sagen, dass die Kollaboration schrittweise (neu) gelernt und eingeübt werden muss, damit sie wirklich wirkt.

Wenn sich Unternehmen auf den Digitalisierungspfad begeben, wollen sie nicht nur die Effizienz einzelner Abteilungen oder Bereiche steigern. Ihr operatives Anliegen ist die Verbesserung des Zusammenspiels aller Business Units, doch ihr strategisches Ziel ist das Erreichen eines höheren Gesamtwirkungsgrades. Von der Kultur verlangtes und unterstütztes Silo-Denken steht diesem Vorhaben frontal entgegen und wird es unweigerlich unterlaufen. Den damit einhergehenden Konflikten, Reibungsverluste pur, begegnen wir häufig in großen Konzernen. Wenn unser Rat erbeten wird, sagen wir: Die Digitalisierung macht den freien und zeitnahen Fluss der Informationen nur möglich, solange sich der Mensch nicht in den Weg stellt. Und dann arbeiten wir gemeinsam daran, die Zusammenarbeit leichtgängiger zu machen.



Innovation und Lernen

Das Herzstück von Unternehmen mit einer digitalen Kultur ist ständige Innovationsbereitschaft und Lernorientierung. Das gelingt in einem die Kreativität förderndem Umfeld, in dem Experimente, Fehler machen und neue Ideen als Hefe für den Erfolg von morgen betrachtet werden. Gewohnheiten, Traditionen, bewährte Prozesse sind hier nicht sakrosankt, sondern werden ständig überprüft: Brauchen wir das? Warum? Was bringt es uns? Was passiert, wenn wir die Regel einfach abschaffen? Fragen wie diese zu stellen ist in digitalen Kulturen ausdrücklich erwünscht. Auf diese Weise wird die Lust der Mitarbeiter angeregt, nach unkonventionellen Wegen zu suchen. Es muss dann natürlich auch erlaubt sein, ein Stück weit auf den neuen Pfaden entlang zu gehen, um festzustellen, ob sie tatsächlich eine Abkürzung sind oder ob sie vielleicht weiter führen. Ideen und Innovationsfreude lassen sich nur dann mit Aussicht auf Erfolg fördern, wenn Fehlschläge als Teil des Entwicklungsprozesses verstanden und akzeptiert sind.

Bei der Berliner Innovationsschmiede The Dark Horse sind Fehler sogar Kult. Jedes Jahr wird dort ein Fail-Award für den Hammer des Jahres ausgelobt. Dafür nominieren dürfen sich nur die Verursacher selber, alle Mitarbeiter stimmen darüber ab. Doch anstatt den Unglücksraben in die Pfanne zu hauen, diskutieren die Ideengeneratoren, was man künftig besser machen könnte. Als Krönung wird dem Sieger ein Küchengerät Größenordnung Toaster verliehen. Dabei kringeln sich die Mitarbeiter vor Lachen. Damit wird auch das Scheitern zu einer gemeinsamen Sache.

Das funktioniert nicht nur im Startup. Das Pendant in großen Organisationen ist eine digitale Experimentierstube. Eine Business Unit, ein Team, eine Abteilung probiert neue Wege und Methoden aus. Stellt man dabei fest, dass die erhofften Fortschritte ausbleiben, ist das Risiko überschaubar. Bei Erfolg werden die neuen Prozesse sukzessiv in der Organisation ausgerollt.



Eine „Cultural Journey“ von den Märkten zur Unternehmenskultur und zurück

Neu ist das Thema Kulturwandel wahrlich nicht für die Hilti Corporation, den Weltkonzern aus Liechtenstein (25.000 Mitarbeiter/ 120 Länder). Schon Gründer Martin Hilti hatte als seine wichtigste Aufgabe betrachtet, „ein Unternehmensklima zu schaffen, in dem jeder Einzelne seinen Erfolgswillen und sein Engagement entwickeln kann und gleichzeitig Freude an der Arbeit hat.“ Im 77. Jahr seines Bestehens hält sich das Management des Familienunternehmens noch immer an die Vorgabe und die Werte des Selfmade-Entrepreneurs. Nur heißen die Vorzeichen heute Globalisierung und Digitalisierung.

Mit makellosem schweizerischem Zungenschlag erzählt der gebürtige Norweger Eivind Slaaen, Head of People & Cultural Development, von der langen Reise, der „Cultural Journey“, zu der sich Hilti zu Beginn des Jahrtausends aufgemacht hat. Ausnahmslos alle Führungskräfte und Mitarbeiter ziehen sich alle zwei Jahre für ein paar Tage in sogenannte „Team Camps“ zurück, um die Strategieimplementierung und die zielführenden Wege zu besprechen. Das Verfahren ist aufwändig. „Zuerst geht der Vorstand in Klausur, dann der Aufsichtsrat, danach die Vorstände mit ihren Direct Reports, die Manager der Geschäftseinheiten und zum Schluss jede Führungskraft mit ihren Mitarbeitern. Moderiert werden die Gesprächsrunden von 70 ausgewählten Mitarbeitern, denen alle Seiten bedingungslos vertrauen. Denn die Themen der Team Camps haben es in sich: Welche Aufgaben stehen in den nächsten Jahren auf der Agenda? Wo müssen wir Fortschritte machen? Was müssen wir an unserer Kultur verändern? Wie gehen wir dabei vor? Und: Wie gehen wir mit uns um? Eine Selbstbeweihräucherung sei das belleibe nicht, versichert Slaaen. „Wir stellen uns den brutalen Fakten und betrachten uns im Spiegel der Märkte, der Kunden und der Mitarbeiter. Wie zufrieden sind wir mit den Geschäftsergebnissen? Wie zufrieden sind die Kunden mit uns? Wie zufrieden sind wir selbst mit uns?“ Wenn alle 25.000 Hilti-Mitarbeiter die Herausforderungen und die Lösungsstrategie kennen, beginnt der zweite Teil der Team-Übung. Eivind Slaaen formuliert die zentrale Fragestellung so: „Wie müssen wir uns verhalten, um die Zukunft zu meistern?“

Zwischen sieben und zehn Millionen Franken jährlich lässt sich Hilti die „Cultural Journey“ kosten. Ein kompletter Durchlauf dauert zwei bis drei Jahre. „Dann beginnt die nächste Stufe“, sagt Slaaen. Die Team Camps seien zu einem Ritual geworden, das als enorme Stärke des Unternehmens verstanden werde. „Wir haben einen Kulturprozess geschaffen, mit dem wir vorbehaltlos neue Themen angehen.“

Ein Beispiel aus jüngerer Zeit ist die Digitalisierung. Für einen Hersteller, der auf Direktvertrieb setzt, ist das alles andere als ein triviales Thema. „Was ist unsere Rolle in der digitalen Welt?“, fragt Slaaen stellvertretend für seine Kollegen. „Welche Chancen eröffnet IoT/Industrie 4.0 für unsere Produkte? Hat der Direktvertrieb Zukunft oder wird er ersetzt? Welche digitalen Lösungen können, müssen, wollen wir unseren Kunden bieten? Und wie sind wir selbst hier unterwegs?“

Lohnt sich der Aufwand für die gewollt unendliche Kulturreise? „Ja“, sagt Eivind Slaaen mit fester Stimme. Unter einer Bedingung: Man müsse einen längerfristigen Horizont haben. „Einen Kulturwandel kann man nicht in sechs oder zwölf Monaten durchziehen. Das dauert Jahre und fordert volles Commitment und Role Modelling der Top Führungskräfte.“ Das könne nicht oft genug gesagt werden, betont der Kulturgraveur. Der Return on „Cultural Journey“ zeigt sich immer dann, wenn Team-Effektivitätsthemen in Führungskräfte-Meetings anstehen: „Da muss man eingangs nicht groß Teambuilding betreiben und Problembewusstsein schaffen“, sagt Slaaen. „Das ist den Leuten ja aus den Team Camps präsent. Wir kommen schnell zum Punkt und zur Umsetzung.“ Dadurch ist es möglich, Zeit in Meetings zu verkürzen. Und im Recruiting sei die Hilti-Kultur das Argument. „Das hat richtig Durchschlagskraft“, freut sich der „Liechtensteiner Norweger“. Was ja auch irgendwie gut zu den Produkten des Hauses passt.



Eivind Slaaen
Head of People & Cultural Development
Hilti Corporation

IV Die Studienergebnisse im Einzelnen

Digitalisierung ist das Top-Thema in den Chefetagen. Laut einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Lünendonk unter in Deutschland tätigen Managementberatungen richten sich 95 Prozent aller Investitionsvorhaben mit Zeithorizont 2017/2018 auf die Digitalisierung aus.¹¹ Anders als früher, steht die Effizienzsteigerung nun nicht mehr im Vordergrund.

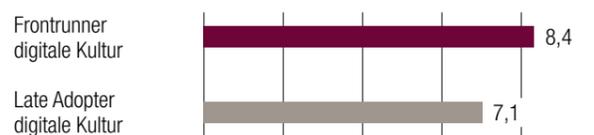
Unsere Interviewpartner im dritten Teil der Studie – jeweils zehn Unternehmen mit einer stärker und mit einer weniger stark ausgeprägten digitalen Kultur, siehe auch weiter unten in diesem Kapitel – bestätigen die enorme Höhe der Digitalisierungswelle. Ihren Angaben zufolge hatten 70 Prozent aller in den beiden letzten Jahren eingeleiteten Veränderungsprozesse die digitale Transformation von Geschäftsprozessen und IT-Innovationen zum Ziel. Wachstumsinitiativen, neue Strategien und Reorganisationen bleiben teils weit dahinter zurück. Allerdings kann man davon ausgehen, dass die Digitalisierung auch bei anderen Changeauslösern stets mitgedacht wird.

Die spannende Frage lautet: Gerät dabei auch die Unternehmenskultur in den Blick? Betrachten die Unternehmen die kulturelle Dimension als zentral, womöglich als entscheidend für den Erfolg der Digitalisierung? Oder weisen sie ihr eher eine randständige Rolle zu? Weil man, wie es oft bedauernd heißt, auf die Kultur ohnehin keinen Einfluss nehmen kann?

Zweifellos hängt die Antwort auf diese Frage mit den persönlichen Erfahrungen bei Veränderungsvorhaben zusammen. Wer zum ersten Mal vor der Herausforderung steht, eine Organisation tief im Kern umzuformen, achtet normalerweise mehr auf die Mechanik der Einzelteile als auf ihren Konnex. Mechanik ist Physik. Das Zusammenspiel der Wirkkräfte, die Unternehmenskultur ausmacht, ist zum Großteil Psychologie. Es ist bezeichnend, dass insbesondere die digital fortgeschrittenen Unternehmen dem Kulturwandel große Bedeutung beimessen. (Abb. 8)

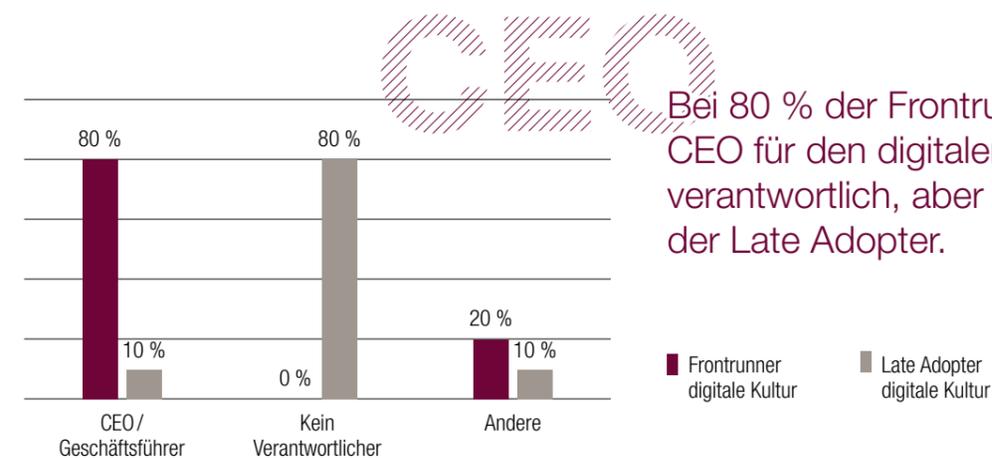
Sie tun damit, das beweisen unsere Studienergebnisse, genau das Richtige. Was die digitale Transformation braucht – mehr Führung und weniger Management, Vertrauen in die Leistungskraft und den Leistungswillen der Mitarbeiter, höhere Freiheitsgrade und über allem ein Klima, das Experimente begünstigt und auf kurze Innovationsraten zielt –, lässt sich strategisch erarbeiten. Das Change Management kennt Mittel und Wege. Die Bedingung: Die Unternehmensleitung muss es wollen.

Sowohl Frontrunner als auch Late Adopter erkennen die Bedeutung eines digitalen Kulturwandels.



1 = gar nicht bedeutsam, 10 = sehr bedeutsam

Abb. 8: Für wie bedeutsam halten Sie die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur i.Z.m. der digitalen Transformation?



Bei 80 % der Frontrunner ist der CEO für den digitalen Kulturwandel verantwortlich, aber nur bei 10 % der Late Adopter.

Abb. 9: Wer ist aus Ihrer Sicht in Ihrem Unternehmen generell für den digitalen Kulturwandel verantwortlich?

Alle sagen: Bei der Digitalisierung darf man die Unternehmenskultur nicht vernachlässigen

Um Überzeugungen mit Erfahrungen zu verknüpfen, haben wir anhand der in Kapitel II aufgeführten acht Dimensionen sondiert, wo die Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung bei der digitalen Kultur stehen. (S. 9 & 24) Für jeden dieser acht Vektoren haben wir einen Digital Culture Score zwischen 1 (=Bestehendes ausschöpfen) und 10 (=Digitalisierung vorantreiben) errechnet. Unternehmen mit Werten im oberen Drittel bezeichnen wir als Front Runner, mit Werten im mittleren Drittel als Follower und mit Werten im unteren Drittel als Late Adopter. Mit jeweils zehn Front Runnern und Late Adoptern haben wir im Anschluss an die Fragebogenauswertung qualitative Interviews geführt. Die folgenden Aussagen resultieren aus dieser Gegenüberstellung von Unternehmen mit unterschiedlich hoch ausgeprägten digitalen Kulturen.

Dass den Unternehmen die Bedeutung der digitalen Transformation für ihr Business sonnenklar ist, zeigen die Antworten auf unsere Frage. Auf einer Skala von 1 (=kein Einfluss/keine Bedeutung) bis 10 (=sehr starker Einfluss/Bedeutung) liegt der Digital Culture Score bei den Unternehmen mit einer stärker ausgeprägten digitalen Kultur bei 8,3. Dort, wo die digitale Kultur noch nicht so ausgebildet ist, liegt er immer noch bei 6,8 – also ebenfalls im oberen Drittel, was der Digitalisierung in Unternehmen aller Größenordnungen und Wirtschaftszweige hohe strategische Relevanz bescheinigt.

Wir fragten anschließend danach, ob die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur für die digitale Transformation von Bedeutung sei. Die große Mehrheit der Befragten ist sich einig, dass man bei der Digitalisierung die kulturelle Dimension nicht vernachlässigen darf. Wo wir zuvor hohe Digital Culture Scores gemessen hatten, wurde diese Frage etwas deutlicher mit Ja beantwortet (8,4) als in Unternehmen mit geringer ausgeprägter Digitalkultur (7,1). Es ist erhellend, dass vier von fünf der digital Fortgeschrittenen, aber nur einer von zehn der aufholenden Unternehmen die Verantwortungsübernahme durch das Top Management positiv würdigt. Das bedeutet: Unternehmen, die bei der Transformation gute Fortschritte erzielen konnten, haben einen Verantwortlichen benannt, der den kulturellen Wandel vorantreibt. (Abb. 9)



Dass das Top Management für die Veränderung der Unternehmenskultur steht und dass just dieses als schwierig geltende Thema bei der Digitalisierung die tragende Rolle spielt, ist Führungskräften aus Unternehmen mit einem Kulturvorsprung durchaus bewusst. Sie schätzen adäquates Handeln.

Auch Befragungsteilnehmer aus Unternehmen mit einer schwächer ausgeprägten digitalen Kultur sehen hier vor allem die Unternehmensleitungen in der Pflicht. Sie beklagen die Abwesenheit von Führung und Kommunikation („Der Mitarbeiter muss das alleine bewerkstelligen“) und erklären es sich entweder mit dem heißen Eisen, das niemand gern anfässt, oder mit der herrschenden Dominanz von Zahlen, Daten, Fakten („Kultur als Thema fällt schnell hinten runter“). Den Entscheidern sollten solche Aussagen zu denken geben. Denn wenn sie das Kulturthema zur Seite wischen, liefern sie ihren Mitarbeitern die beste Ausrede der Welt, warum die Digitalisierung nicht so vorankommt, wie es die Pläne des obersten Führungskreises vorsehen... (Abb. 10)

Abb. 10: Aussagen zur Bedeutung des digitalen Kulturwandels aus Tiefeninterviews.

■ Frontrunner digitale Kultur
■ Late Adopter digitale Kultur

Aber nur die Front Runner packen das Kulturthema an

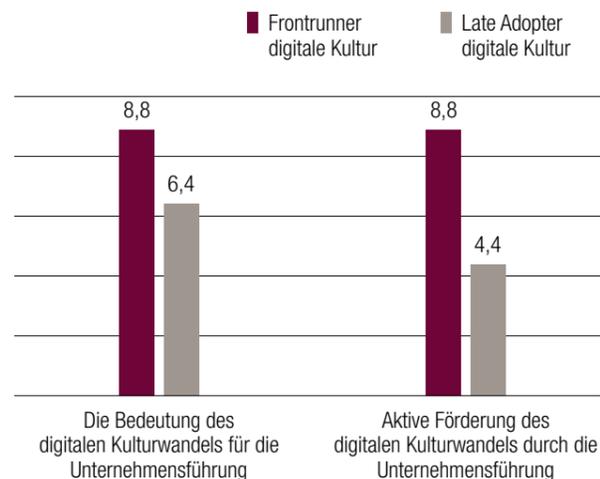
Halten wir bis hierher fest: Zwischen Erkenntnis und Umsetzung klafft eine Lücke. Denn obwohl die Führungskräfte beider Gruppen die Notwendigkeit des Kulturwandels erkennen, zollen nur die Front Runner ihren Unternehmensleitungen Respekt für die aktive Umsetzung des Plans. (Abb. 11)

Für sie sind somit auch die Vorbildfunktion und die aktive Gestaltung des digitalen Kulturwandels durch die Unternehmensleitungen die wichtigsten Merkmale der Führungsrolle. (Abb. 12)

Im Freitextkommentar beschreibt ein Teilnehmer den digitalen Wandel als „ein Thema, das von ganz oben angestoßen werden muss.“ Ein anderer bestätigt die Richtigkeit der Aussage und lobt damit implizit sein Top Management: „Das Thema ist so wichtig, dass es direkt bei der Geschäftsleitung verankert ist.“ (Abb. 13)

In Unternehmen, die von der digitalen Kultur noch ein Stück entfernt sind, bietet sich dem Top Management folglich eine echte Chance, den Wandel voranzutreiben.

Die Führungskräfte beider Gruppen haben die Bedeutung des Kulturwandels erkannt, aber nur die Frontrunner werden tatsächlich aktiv.



1 = überhaupt nicht, 10 = sehr stark
Abb. 11: Wie aktiv fördert die Unternehmensführung den digitalen Kulturwandel?

Frontrunner sehen die aktive Gestaltung des digitalen Kulturwandels und die Vorbildfunktion als die wichtigsten Merkmale der Führungsrolle.

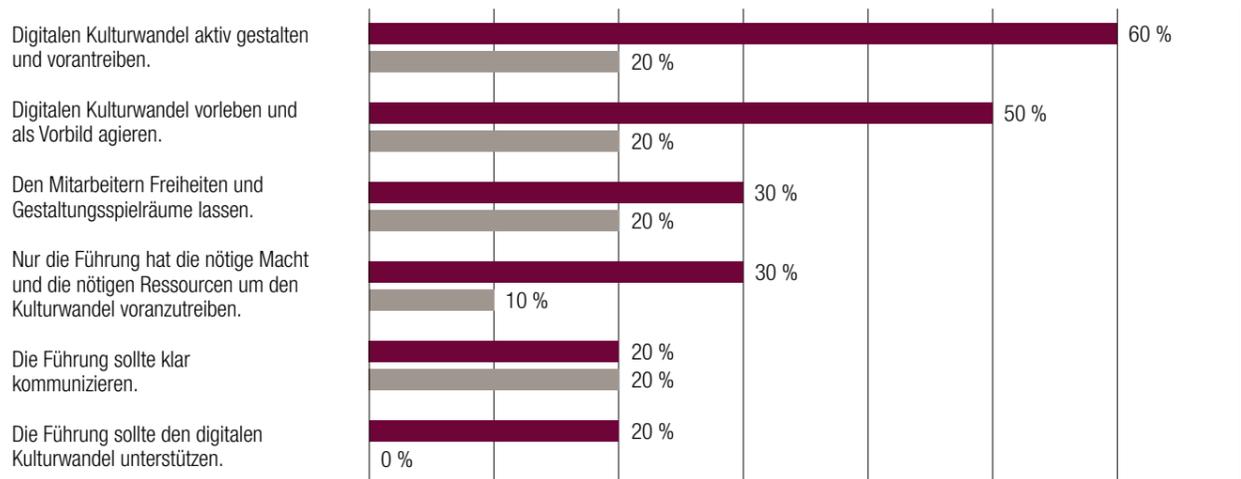


Abb. 12: Die oben aufgeführten Merkmale wurden von den Interviewpartnern der Rolle der Führung im digitalen Kulturwandel zugeschrieben.

Während Frontrunner die positive Wirkung der Führung im digitalen Kulturwandel unterstreichen, sehen die Befragten in Unternehmen mit weniger ausgeprägter digitaler Kultur hier noch Defizite.



Abb. 13: Aussagen zur Bedeutung der Führung aus den Tiefeninterviews.

Frontrunner digitale Kultur Late Adopter digitale Kultur

80 % der Frontrunner haben eine klare Digitalisierungsstrategie aber nur 40 % der Late Adopter.

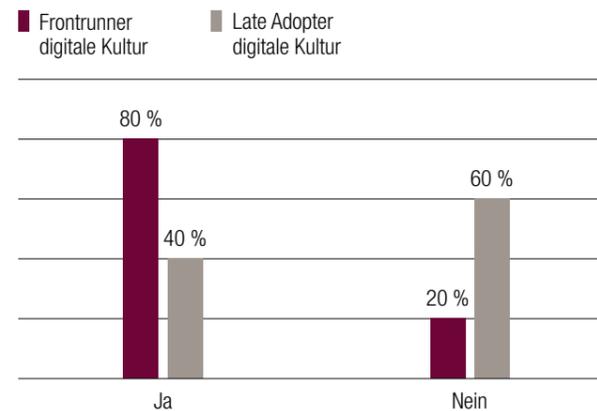


Abb. 14: Gibt es Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen eine klare Digitalisierungsstrategie?

Umgesetzt wird die digitale Kultur im ersten Schritt durch eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie, gepaart mit einem klaren kulturellen Zielbild: Wie wollen wir miteinander arbeiten, wie wollen wir uns verhalten, welcher Spirit soll bei uns zu spüren sein? Wenn, wie unsere Studie nachweist, Strategiearbeit und Kulturwandel nur im Verbund zu optimalen Ergebnissen führt, dann müssen beide Herausforderungen gemeinsam angegangen und im zweiten Schritt an die Mitarbeiter kommuniziert werden: Was wollen wir mit unserer Digitalisierungsstrategie erreichen, und wie muss unsere Kultur künftig aussehen, damit wir unser Ziel erreichen? (Abb. 14)

Im dritten Schritt wird die angestrebte digitale Kultur durch Modellierung und Vorleben des „So sein-Wollens“ anschaulich gemacht. Die Botschaft an die Organisation heißt: Seht nur – es funktioniert. Nach John P. Kotter ist das der wahre Motor der Veränderung: „Nichts ist so wirksam wie ein gutes Vorbild, um Menschen für neue Ideen empfänglich zu machen, ihnen wichtige Informationen zu vermitteln, ihre Leidenschaft zu entfachen und dann ein starkes Dringlichkeitsgefühl bezogen auf eine große Wettbewerbschance zu erzeugen.“¹²

Der Rückschluss: Wenn die Vorbildfunktion nicht wahrgenommen wird, entfaltet die digitale Kultur keine Durchschlagskraft auf die Organisation. Eine Führungskraft aus einem Unternehmen mit erklärtem Nachholbedarf formuliert schonungslos brutal: „Was bremst, ist der Wasserkopf.“ Ein anderer identifiziert als größte Hürde: „Es besteht immer das Risiko, dass das Top Management die Lust am Thema verliert und nicht mehr die Notwendigkeit der weiteren Umsetzung sieht.“ Das Statement belegt, wie aufmerksam das Vorbild der Leitung beim Wandel im Unternehmen beobachtet wird. Und es weist gleichzeitig auf die Einstellung und das Verhalten des Top Managements als den wirksamsten Hebel für die Veränderung hin. Eine Interviewpartnerin formuliert unmissverständlich: „Ich nehme mir auch nur die Möglichkeit (...), wenn das von oben angestoßen wird.“ (S. 43, Abb. 13)

Beim Kulturwandel ziehen Technokraten den Kürzeren

Bei den Front Runnern zeigt sich, dass sie den Kulturwandel erfolgreicher bewältigen, weil sie viel stärker auf den Menschen achten als auf die Technologie. Dazu gehören in vorderster Linie die Schaffung einer Kultur des Vertrauens (» positives Menschenbild), die Zulässigkeit von Fehlern (» Versuch, Irrtum, neuer Versuch), die Betonung des Wertes von Wissen (» Innovation = schneller Lernen) sowie grundsätzlich mehr Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. (Abb. 15)

Die positiven Folgen sind belegbar: Weil die Vorreiter des digitalen Kulturwandels der menschlichen Dimension nicht weniger Beachtung schenken als der technisch-prozessualen, haben sie die zufriedeneren Mitarbeiter und den größeren wirtschaftlichen Erfolg. (S. 28, Abb. 7)

Frontrunner fokussieren sich auf den Erfolgsfaktor „Mensch“, während die Late Adopter hauptsächlich auf den Einsatz neuer Technologien setzen.

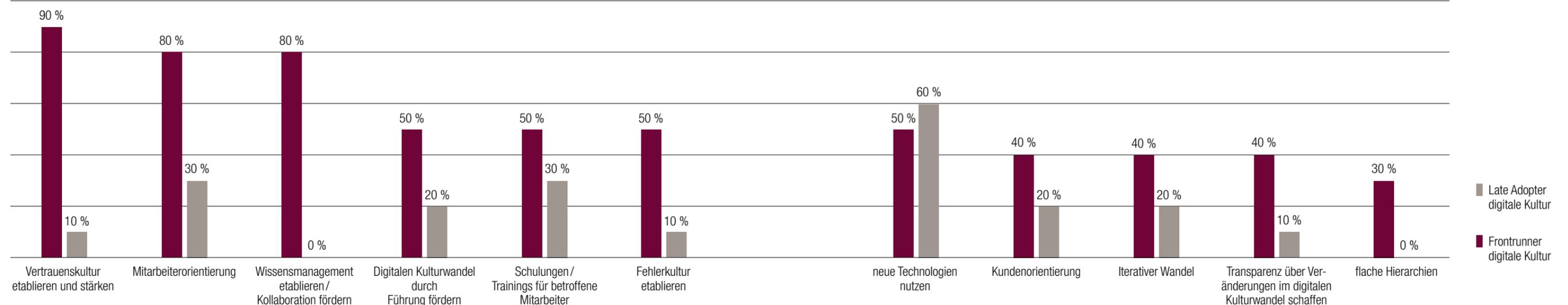


Abb. 15: Welche Erfolgsfaktoren beim digitalen Kulturwandel wurden von den Teilnehmern in ihrem Unternehmen benannt.

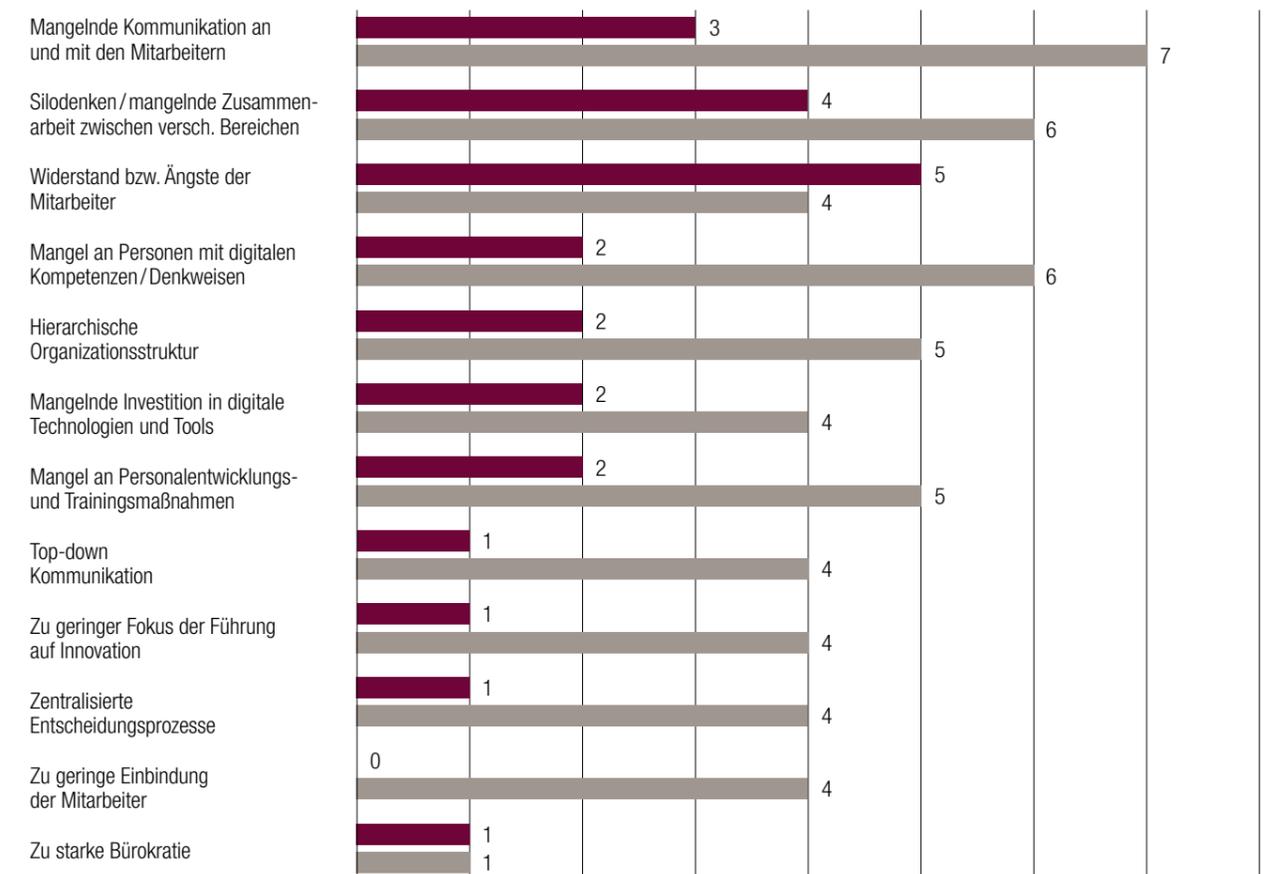
Frontrunner fördern ihre Mitarbeiter, die Zusammenarbeit und etablieren eine Vertrauens- und Fehlerkultur, bei den Unternehmen mit weniger ausgeprägter Digitaler Kultur gibt es an dieser Stelle noch Potential.



Abb. 16: Aussagen zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen beim digitalen Kulturwandel aus den Tiefeninterviews.

■ Frontrunner digitale Kultur ■ Late Adopter digitale Kultur

Die größten Hindernisse für den digitalen Kulturwandel stellen mangelnde Kommunikation und Silodenken dar.



1 = gar nicht ausgeprägt, 10 = sehr stark ausgeprägt

Abb. 17: Wie stark sind die folgenden Hürden gegenüber dem digitalen Kulturwandel in ihrem Unternehmen ausgeprägt?

■ Frontrunner digitale Kultur ■ Late Adopter digitale Kultur

Und die Digitalisierung gelingt ihnen besser. Front Runner erklären das Ziel und den Weg. Sie digitalisieren nicht gegen, sondern mit ihren Mitarbeitern. Hier sehen wir die größte Diskrepanz zwischen Unternehmen mit einer entwickelten digitalen Kultur und Unternehmen, deren Veränderungsbeurteilung vor der Kultur Halt macht. Die Studienteilnehmer geben uns darin Recht. (Abb. 16)

Als die größten Hindernisse für den digitalen Kulturwandel werden von den Befragten denn auch mangelnde Kommunikation mit den Mitarbeitern, Silodenken und kein oder unzureichender Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter genannt. All das begünstigt Widerstand, und gegen die Auflehnung der Organisation ist kein glaubwürdiger und tragfähiger Kulturwandel zu erreichen. Im direkten Vergleich wird deutlich, dass die Front Runner wesentlich weniger Hindernisse in ihren Unternehmen identifizieren. (Abb. 17)

Erfolgreicher digitaler Kulturwandel ist von der Einbindung der Mitarbeiter und deren Eigeninitiative geprägt.

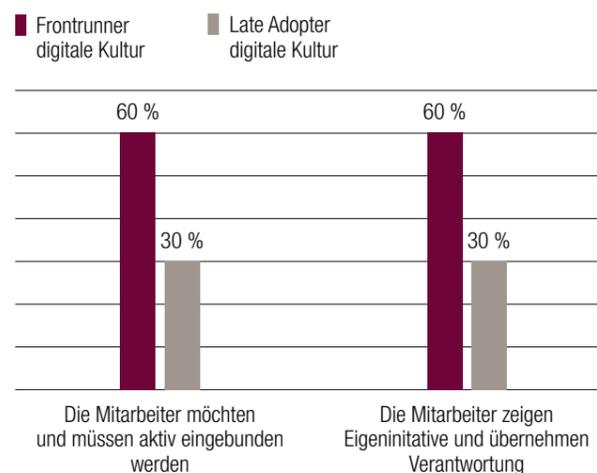


Abb. 18: Aussagen zur Rolle der Mitarbeiter beim digitalen Kulturwandel aus den Tiefeninterviews.

Das auch deshalb, weil die Mitarbeiter besser auf den digitalen Wandel vorbereitet sind. Die „Verträglichkeit“ der Transformation wurde von den Front Runnern mit einem Digital Culture Score von 7,8 angegeben, während Unternehmen mit einer weniger ausgeprägten digitalen Kultur hier im Mittel nur 5,0 erreichen. Die Vorreiterunternehmen haben offensichtlich mehr Zutrauen in die Fähigkeit und den Willen ihrer Mitarbeiter, den Wandel mit zu vollziehen.

Konstituierendes Element einer solchen „Zutrauenkultur“ ist die frühe Einbindung der Mitarbeiter und die Bereitschaft, Freiraum für Eigeninitiative zu gewähren. Drei von fünf interviewten Front Runnern bestätigen: „Die Mitarbeiter möchten und müssen aktiv in den Wandel eingebunden werden“ und „Die Mitarbeiter zeigen Eigeninitiative und übernehmen Verantwortung.“ Bei den Late Adopter sagen das nur 30 Prozent. (Abb. 18)

Mut haben und Experimente wagen – in kleinen Business Units

Im Zuge der Digitalisierung stülpen Front Runner dem Unternehmen nicht ad hoc eine formale Organisationsstruktur über. Stattdessen erproben sie parallel zur bestehenden Organisation in digitalen Geschäftseinheiten die neuen Wirkungsweisen und die Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen. Immerhin in jedem zweiten Front Runner-Unternehmen war das der Fall. Neue Rollen wurden in jedem dritten Unternehmen in einer geschützten Einheit erprobt. (Abb. 19)

Ob diese Units digitale Geschäftseinheit, Innovationsabteilung oder Digital Lab heißt, oder ob dazu eigens eine Digital GmbH wie bei Porsche und Evonik ins Leben gegründet wird, ist zweitrangig. Entscheidend ist es, einfach loszulegen: „Rasches Experimentieren in Start-up-Manier ist der richtige Weg. Etwas umzusetzen, wenn es erfolgreich ist, und zur nächsten Idee überzugehen, wenn nicht, ist in diesen Unternehmen Standard.“¹³

Frontrunner führen digitale Geschäftseinheiten ein und passen Prozesse an, während Befragte aus Unternehmen mit weniger ausgeprägter digitaler Kultur bisher hauptsächlich neue Rollen einführen.

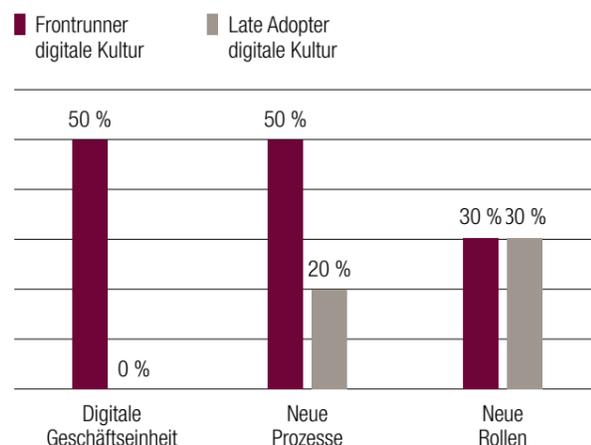


Abb. 19: Haben Sie Maßnahmen in Ihrem Unternehmen erlebt/beobachtet, um die formale Organisation für den digitalen Wandel weiter zu entwickeln?

Die Frontrunner haben neue Arbeitsweisen wie Scrum und Agile eingeführt und die formal Organisation angepasst.



Abb. 20: Aussagen aus den Tiefeninterviews zur Anpassung der Organisation im Zuge der digitalen Transformation.

Verantwortliche für den Change zu benennen und neue Rollen wie den Chief Digital Officer (CDO) einzuführen, ist ein eindeutiges Erfolgsmerkmal der Front Runner. Aber das allein genügt noch nicht. Für die Digitalisierung ist diese Methode weder schnell, noch tiefgreifend, noch umfassend genug. Während nämlich „normale“ Changeprojekte auf die Verbesserung der Effizienz zielen („die Dinge richtig tun“), erhöht die Digitalisierung die Effektivität des Unternehmens („die richtigen Dinge tun“). Dazu gehört auch, dass sich die neuen Arbeitsweisen nicht nur auf digitale Einheiten beschränken, sondern in allen Unternehmensbereichen verankert werden müssen, die mit den Einheiten zusammenarbeiten. Sonst wird die „Übersetzungsleistung“ zu groß. Entweder kennen die Teilnehmer unserer Befragung den Unterschied – oder sie ahnen, dass Methoden aus dem letzten Jahrhundert nicht funktionieren werden, um das Unternehmen in die digitale Zukunft zu führen. (Abb. 20)

Bei der bisherigen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zeigt sich ein großer Vorsprung der digitalen Frontrunner.

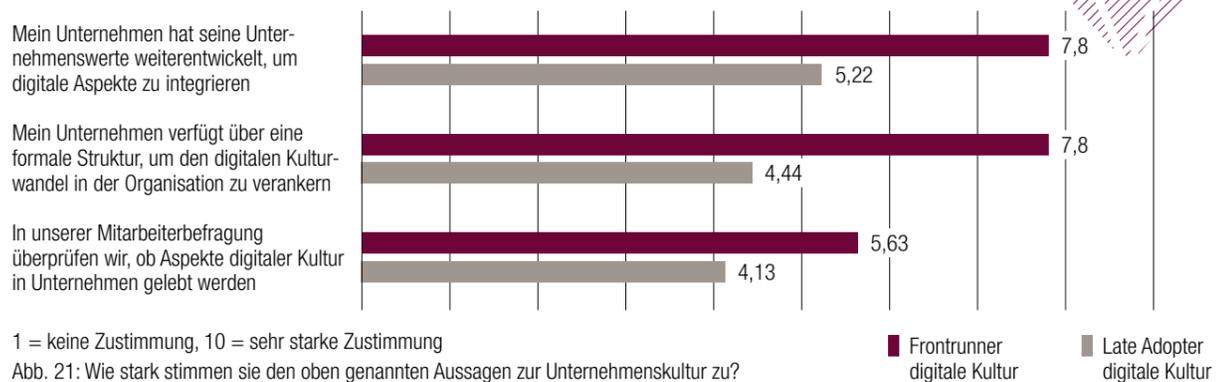


Abb. 21: Wie stark stimmen sie den oben genannten Aussagen zur Unternehmenskultur zu?

Der Beweis: Digitale Transformation und digitale Kultur hängen eng zusammen

Die Studie beweist erstmals wissenschaftlich haltbar den eindeutigen Zusammenhang zwischen Erfolg bei der Digitalisierung und digitaler Unternehmenskultur. Konkret bedeutet das: Je weiter die Unternehmen mit der digitalen Transformation gekommen sind, desto ausgeprägter ist ihre digitale Kultur. Zündkraft entfaltet dieser Satz erst aber mit der Schlussfolgerung, die seine Umkehrung zulässt: *Je fester die digitale Kultur im Unternehmen verankert ist, desto eher gelingt die Digitalisierung.* (Abb. 25)

Ohne Zweifel ist das die „Breaking News“ dieser Untersuchung: Die Vorreiter der Digitalisierung, die Front Runner, liegen bei der digitalen Transformation am weitesten vorn und weisen in allen gemessenen Kulturdimensionen die höchsten Ausprägungen auf.

Der Vergleich von Branchen, Unternehmensgrößen und Organisationsform macht Unterschiede deutlich. Dass Telekommunikation und Medien beim Digital Culture Assessment – das sind die gemessenen Ausprägungen aller acht Kulturdimensionen in Summe – mit einem Digital Culture Score von 5,71 (zur Erinnerung: 1 = Bestehendes ausschöpfen, 10 = Digitalisierung vorantreiben) unter den digital Fortgeschrittenen ganz vorne liegen und dass der Anlagenbau (4,52) und die Metallindustrie/Maschinenbau (4,59) die Reihe abschließen, ist keine Überraschung. Während die Digitalisierung die Geschäftsmodelle der in diesem Ranking (Abb. 22) führenden Wirtschaftszweige längst von Grund auf verändert hat, haben die kapital- und personalintensiven Branchen hier noch Nachholbedarf.

Verblüffend genug ist die Tatsache, dass es in der „Old Economy“ offenbar viele Unternehmen gibt, deren Kultur in die neue Zeit passt oder die den Kulturwandel verstanden und ihn sich selbst energisch verordnet haben. Erstaunen hervorrufen mag auch das gute Abschneiden der Konsumgüterindustrie (5,26) – vor allem im direkten Vergleich mit dem Handel (4,89). Letzterer diffundiert allerdings erheblich. Während einige Unternehmen blitzschnell die Chancen der Digitalisierung erkannt und ergriffen haben – 2016 hießen die Top 3 Amazon, Otto Group und Zalando¹⁴ –, haben andere noch schwer mit der Herausforderung zu kämpfen. Deutlich weiter gekommen sind die Banken, über die sich Chief Digital Officers lange Zeit ernsthaft gesorgt haben. Mit einem Digital Culture Score von 5,23 für alle von uns analysierten kulturellen Dimensionen liegen sie in Deutschland im grünen Bereich.

Die Branchen Telekommunikation, Medien, Beratung und Elektronik/High Tech/IT/Software haben beim digitalen Kulturwandel die Nase vorn.

Branche	Digital Culture Score
Telekommunikation	5,71
Medien	5,63
Beratung	5,58
Elektronik/High Tech/IT/Software	5,53
Konsumgüter	5,26
Banken	5,23
Transport/Logistik	5,18
Automobil	5,01
Versicherung	4,91
Andere	4,90
Handel	4,89
Chemie/Pharma/Life Sciences	4,66
Energie/Versorger	4,66
Metallindustrie/Maschinenbau	4,59
Anlagenbau	4,52

1 = Bestehendes ausschöpfen; 10 = Digitalisierung vorantreiben
Abb. 22: Digital Culture Assessment – Mittelwertvergleiche.

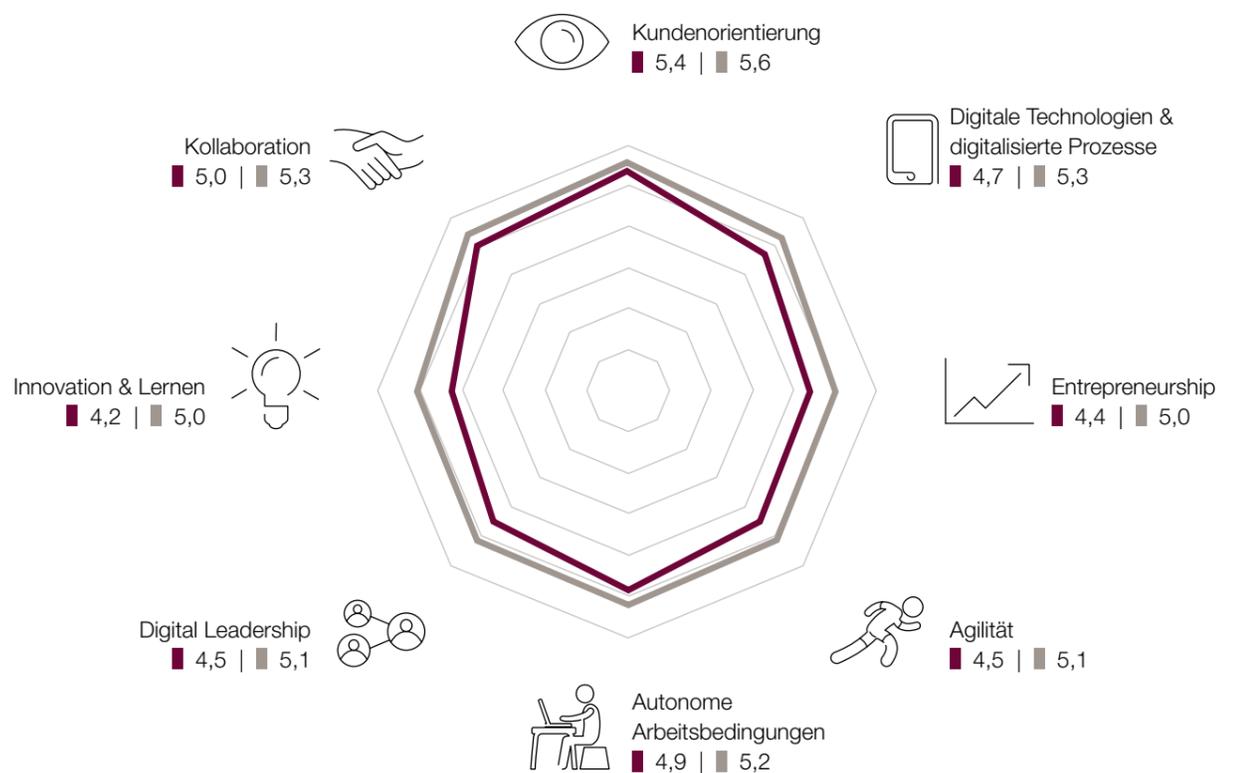
Für unterschiedliche Sichtweisen gibt es gute Gründe

Manager beurteilen die digitale Kultur im Unternehmen im Durchschnitt besser (5,22) als Mitarbeiter ohne Führungserfahrung (4,69). Das klingt paradox. Sollten nicht gerade die Jungen Feuer und Flamme sein für das Vertrauen, das ihnen ihre Vorgesetzten entgegenbringen, für die eingeräumten Freiheiten, für das wertschätzende Feedback und für die Ermutigung, unkonventionelle Wege zu beschreiten? Und sollten nicht gerade die Leitenden im belasteten mittleren Management dem Wandel kritisch, abwehrend und voller Misstrauen gegenüberstehen? Unsere Analyse deutet darauf hin, dass beide Annahmen vielleicht plausibel, aber grundverkehrt sind. (Abb. 23)

Führungskräfte sehen in ihren Unternehmen eine fortgeschrittenere digitale Kultur als Mitarbeiter.

Führungsdauer	Digital Culture Score
Keine Führungsverantwortung	4,69
< 1 Jahr	5,33
1–5 Jahre	5,10
6–10 Jahre	5,40
> 10 Jahre	5,21
Mittelwert Führungserfahrung	5,22
Mittelwert keine Führungserfahrung	4,69

1 = Bestehendes ausschöpfen; 10 = Digitalisierung vorantreiben
Abb. 23: Digital Culture Assessment – Mittelwertvergleiche.



1 = Bestehendes ausschöpfen; 10 = Digitalisierung vorantreiben

Abb. 24: Die acht Dimensionen digitaler Kultur: Mittelwertvergleich Führung vs. Mitarbeiter.

■ keine Führungskraft ■ Führungskraft

Zwei Erklärungen bieten sich hier an. Die erste: Nur die (im Durchschnitt etwas älteren) Führungskräfte haben sowohl in traditionellen als auch in digitalen Kulturen gearbeitet. Sie können somit den direkten Vergleich ziehen zwischen vorher und nachher. Ungeachtet der persönlichen Präferenzen – wer beweist sich und seine Fähigkeiten nicht lieber in einer Vertrauenskultur, als sich ständig von Misstrauen eingeeht zu sehen? – erleichtert die digitale Kultur die Führungsaufgabe. Sie verlangt zwar mehr Zeit für Begründungen und Erläuterungen. Dafür sinkt der Steuerungs- und Kontrollaufwand, und die Zusammenarbeit birgt nicht so viele Reibungspunkte und Konfliktpotenziale. Das sehen Führungskräfte und Mitarbeiter bei den Front Runnern übrigens weitgehend gleich. (Abb. 24)

Dass Führungskräfte die Vorzüge der Digitalisierung höher einschätzen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung kann einen weiteren Grund haben. Vor allem die einfachen Mitarbeiter profitieren wenig von den digitalen Errungenschaften im Arbeitsalltag. Während die Chefs mit Tablet und Twitter-Account ausgestattet werden, sitzen die Mitarbeiter oftmals noch an ihren festen PCs und träumen von W-LAN und Homeoffice. Für sie ist die Digitalisierung tendenziell eher Bedrohung denn Erleichterung. Was nur ein weiteres Argument dafür ist, alle Mitarbeiter an einer digitalen Mitgestaltungskultur teilhaben zu lassen.

Je stärker die digitale Transformation in einem Unternehmen vorangeschritten ist, desto weiter ist auch der digitale Kulturwandel.

Grad der Digitalisierung

	Digital Culture Score
Unternehmen die digitale Transformation flächendeckend fördern und vorantreiben.	5,76
Unternehmen die das Thema digitale Transformation auf ausgewählte Bereiche beschränken.	4,68
Unternehmen in denen digitale Transformation ein Thema ist mit dem man sich zukünftig beschäftigt, jedoch noch nicht akut.	4,26
Unternehmen für die digitale Transformation nicht relevant ist.	3,72

Abb. 25: Digital Culture Assessment – Mittelwertvergleiche.

1 = Bestehendes ausschöpfen; 10 = Digitalisierung vorantreiben

Agile Organisationen verfügen über die am weitesten entwickelte digitale Kultur.

Organisationssystem

	Digital Culture Score
Agile Organisation	5,99
Matrixorganisation	5,23
Funktionale Organisation	5,23
Projektorganisation	5,17
Andere	5,17
Netzwerkorganisation	4,99
Divisionale Organisation	4,95
Prozessorganisation	4,58

1 = Bestehendes ausschöpfen; 10 = Digitalisierung vorantreiben

Abb. 26: Digital Culture Assessment – Mittelwertvergleiche.

V Wie der Kulturwandel gelingt



Unternehmen, die digital so weit vorne sind wie Apple, Google, Amazon & Co., genießen Vorbildstatus bei begehrten Mitarbeiterzielgruppen. Ihre Top Manager sparen nicht mit bestätigenden Signalen und werden eifrig nachgeahmt: Lockerheit ist erste Vorstandspflicht, die Krawatte bleibt im Schrank, der Bart signalisiert Coolness. Unsere Studie kann das erklären: „Kultur ist Chefsache“, versichern die Front Runner (S. 39, Abb. 9). Für digitale Sprinter grenzt es an Beleidigung, im Denken als „analog“ bezeichnet zu werden. Kein Unternehmen kann und will es sich leisten, die Wünsche seiner Kunden nicht bis ins Detail zu erforschen. Niemand möchte in der alten Welt verharren und hinter die Wünsche seiner Kunden zurückfallen. Auch nicht hinter die seiner Mitarbeiter.

Front Runner gehen die digitale Transformation ganzheitlich an

Nach außen hin, zu den Märkten, ist der Wandel deutlich sichtbar. Am weitesten dabei fortgeschritten, das zeigt unsere Untersuchung, sind diejenigen Unternehmen, die sich gleichzeitig auch nach innen hin verändert haben. Die ihre Organisation und Kultur, also ihre DNA, an die Bedingungen der digitalen Transformation angepasst und sich nicht nur optisch verjünglicht haben. Weil sie wissen, dass Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit eng zusammenhängen. Und die Mitarbeiter, allen voran die Digital Natives, wollen mit moderner Technologie arbeiten.

Digital aufzurüsten, ohne kulturell gleichzuziehen, ist eine Vergeudung von Ressourcen. Es bedeutet, sich mit suboptimalen Ergebnissen zufriedenzugeben. Die mit unserer Studie ermittelten Vorreiter der Digitalisierung, die als Front Runner auch den Kulturwandel mit Hochdruck betrieben haben, zeigen, dass der Paarlauf von digitaler und kultureller Transformation dem Einzel in Effektivität und in Effizienz weit überlegen ist.

Die kulturelle Transformation ist harte Strategiewerk

Die Überführung der Kultur in die Bedingungen der digitalen Welt ist keine Aufgabe, die en passant miterledigt werden kann. Ganz entscheidend sind der Wille und das Commitment des Top Managements. Die Geschäftsleitung muss bereit sein, den Geist des Unternehmens streng durch die Brille der Digitalisierung zu betrachten und prüfen, ob sie zur angestrebten digitalen Aufstellung passt. Ohne Fatalismus („Was können wir daran schon ändern?“), ohne Berührungsängste („Wollen wir wirklich da ran?“) und ohne instinktive Abwehrhaltung („Weiche Themen sind immer schwierig.“).

So wie die digitale Transformation am besten gemeinsam mit der kulturellen Transformation gelingt, so lässt sich auch die kulturelle Umformung am ehesten zusammen mit einer klaren Digitalisierungsstrategie erreichen. Den Beweis hierfür liefern die Ergebnisse unserer Studie. Unternehmen stehen somit vor zwei großen Herausforderungen. Nur die Digitalisierung oder nur die Veränderung der Unternehmenskultur in Angriff zu nehmen, ist legitim. Doch die Erfolgswahrscheinlichkeit des Gelingens ist ungleich geringer, als wenn parallel vorgegangen wird. (S. 44, Abb. 14)

Die kulturelle Transformation ist machbar, wenn man sie als strategische Aufgabe versteht und entsprechend löst. Denn anders als lange angenommen ist die Kultur eines Unternehmens keine Konstante über die Zeit. Sie wird zwar gern als die DNA eines Unternehmens bezeichnet. Aber wie bei den Bausteinen des Lebens heute unerwünschte Teile herausgeschnitten und erwünschte eingefügt werden können, so lässt sich auch die Unternehmenskultur der neuen Zeit anpassen. Und zwar ebenso überlegt geplant und operativ umgesetzt, wie bei der Digitalisierung vorgegangen wird. Wobei die Hebel grundsätzlich die gleichen sind, die auch den Digitalisierungserfolg begünstigen: Strategie, Strukturen/Organisation und Kultur/Menschen.

Am Anfang steht die Frage: Wollen, können, dürfen wir so bleiben, wie wir sind? Was müssen wir ändern?

Nach oder im Zuge der Entscheidung des Top Managements für den Kulturwandel, so schilderten es unsere Interviewpartner, gehört der „Geist des Hauses“ auf den Prüfstand. Dazu sind im Führungskreis tief gehende Fragen zu stellen und zu diskutieren. Zur besseren Übersicht haben wir sie den von uns ermittelten acht Dimensionen der digitalen Kultur zugeordnet.



Kundenorientierung

Wie müssen unsere Mitarbeiter sein, wenn wir als Unternehmen wirklich kundenorientiert sein wollen? Wie sollen sie sich verhalten, intern und in der Kommunikation mit unseren Kunden? Welche Botschaften sollen sie ausstrahlen? Was müssen sie können, was müssen sie wollen, und was sollten sie dazu dürfen?



Digitale Technologien und digitalisierte Prozesse

Welche digitalen Technologien haben wir im Einsatz oder sollten wir uns beschaffen, um unser Tempo zu steigern? Um effizienter an Informationen zu gelangen, um sicherer entscheiden zu können, um zielgerichteter kommunizieren zu können, um frühzeitig die Signale des Marktes aufzufangen, um dem Markt eher zu geben, was er haben will, und um ihm mehr zu geben, als er haben will? Welche Technologien können unser Geschäft sicherer machen?



Entrepreneurship

Wie schaffen wir es, aus Mitarbeitern Mitunternehmer im Geiste zu machen? Die von sich aus Chancen erkennen und ergreifen? Welche Risiken sollen die Mitarbeiter eingehen dürfen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen? Welche Freiheiten, welche Vorgaben, welche Führung brauchen sie, um im Sinne des Unternehmens auf Marktveränderungen richtig zu reagieren?



Agilität

Wie bringen wir frischen Wind in unsere Organisation hinein? Welches Maß an Dynamik wünschen wir uns, und wie gehen wir damit um, wenn wir es erreicht haben? Was lässt unsere Organisation atmen? Was macht uns flexibler? Welche Strukturen und Prozesse bremsen womöglich unseren Elan? Was könnte im Grunde wegfallen, ohne dass uns etwas fehlte? Was fehlt uns stattdessen?



Autonome Arbeitsbedingungen

Müssen wir jeden Handgriff vorschreiben oder genügt ein vorgegebenes Ziel samt Zeitraum der Erledigung? Sind wir bereit, den Mitarbeitern mehr Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit einzuräumen? Wie viel mehr? Wo ist die Arbeit im Homeoffice denkbar? Können wir darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter mit den neuen Freiheiten verantwortungsvoll im Sinne des Unternehmens umgehen? Können wir das irgendwo, irgendwie ausprobieren?



Digital Leadership

Vertrauen wir unseren Mitarbeitern? Wie gut können sie ihre Potenziale entfalten? Wie sieht Führung bei uns aus, verstehen wir uns als Manager oder als Führungskräfte? Inwieweit nutzen die Führungskräfte heute schon digitale Technologien, um mit den Mitarbeitern zu kommunizieren? Macht jeder dabei mit? Was können wir tun, um Technikaverse vom Nutzen zu überzeugen?



Kollaboration

Tauschen sich unsere Mitarbeiter offen und unaufgefordert miteinander aus? Sparen sie nicht mit konstruktivem Feedback? Welche sichtbaren und unsichtbaren Barrieren gibt es zwischen den Teams/Abteilungen/Bereichen? Fördern wir bei den Mitarbeitern bisher Konkurrenzdenken oder Kooperation? Wie können wir das Gewicht zur Kollaboration hin verschieben?



Innovation und Lernen

Werden Anregungen und Ideen bei uns grundsätzlich begrüßt? Ist das den Mitarbeitern bekannt? Inwieweit fördern und honorieren wir Weiterbildung? Machen wir einen Unterschied zwischen formellem und informellem Lernen? Sanktionieren wir Fehler, die aus Lern- oder Arbeitseifer resultieren? Inwieweit lernen wir als Organisation aus unseren eigenen Fehlern?

Die in unserer Studie als Front Runner identifizierten Unternehmen haben sich diesen und weiteren Fragen gestellt. Am Ende wussten sie, welche Gaps zu schließen waren. Und sie konnten die angestrebte Ziel-Kultur beschreiben. Im nächsten Schritt geht es um den Weg dorthin – eine geradezu klassische Herausforderung für geübte Unternehmensstrategen.

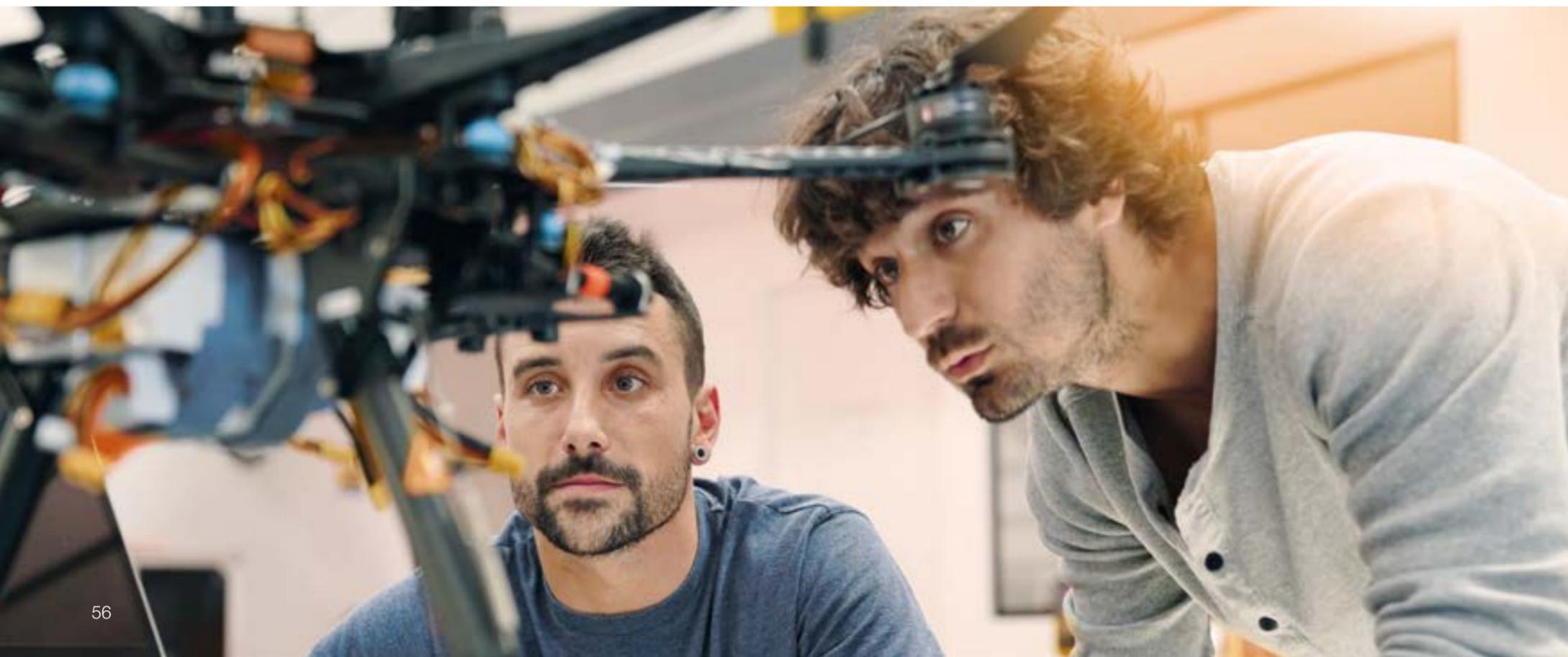
Variante 1: Die Transformation im Geschützten Raum vorbereiten

Grundlegende Veränderungen lassen sich mit unterschiedlichen Strategien in Angriff nehmen. Der herkömmliche Weg besteht darin, für die gesamte Organisation neue Rollen und/oder neue Prozesse zu definieren. Ziel ist es, den Kulturwandel durch konkretes Tun von Führungskräften und Mitarbeitern in den betrieblichen Alltag hineinwachsen zu lassen. Solange ausreichend Rückkopplungsschleifen vorgesehen sind und (zum Beispiel) die Wirksamkeit neuer Verhaltensweisen überprüft werden, ist das eine probate, wenngleich keine einfache Methode. Man könnte sie als invasiv bezeichnen, weil die Merkmale der Zielkultur in das Ökosystem des Unternehmens eindringen und nicht „aufgepfropft“ werden. Wenn das gesamte Unternehmen erreicht

werden soll, sind allerdings viele Ressourcen nötig. Und der Umsetzungsprozess dauert lange. Bei der Umsetzung der Digitalisierung wollen Unternehmen nicht so lange warten. Wie es dennoch innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes gelingen kann, zeigt das Beispiel der spanischen Bank BBVA: innerhalb von nur vier Jahren wurden das Geschäftsmodell sowie alle Prozesse, Produkte und Services umgekrempelt und zu einer kundenzentrierten, digitalen Bank weiterentwickelt – gemeinsam mit den 100.000 Mitarbeitern¹⁶.

Jeder zweite der von uns interviewten Front Runner, ohnehin zur Agilität neigend, geht daher auch beim Kulturwandel den Weg über neu gegründete digitale Geschäftseinheiten (S. 48, Abb. 19). In diesen sind Teile des oder das gesamte Digitalgeschäft gebündelt. Die Chancen stehen gut, dass die digitale Kultur von den Mitarbeitern wie selbstverständlich gelebt wird und neue Arbeitsweisen entsprechend gefördert und geübt werden. In einer solchen „geschützten“ Einheit lässt sich überdies manches ausprobieren, was im Falle des Misserfolgs für Unruhe im Betrieb sorgen könnte. Läuft hingegen alles wie gewollt, so kann man die Learnings aus diesen Einheiten verwenden, um den späteren Rollout in der gesamten Organisation zu optimieren. Unsere Front Runner folgen damit einem Modell, das sich seit zwei, drei Jahren wachsender Beliebtheit erfreut. Auch deshalb natürlich, weil es die Begehrlichkeit der Mitarbeitern in den traditionellen Bereichen weckt, in den Genuss der digitalen Kultur zu gelangen. Hier sind einige Beispiele:

- » Der *Zeppelin Konzern* hat eine Strategische Geschäftseinheit gegründet, in der er neue digitale Geschäftsmodelle bündelt, die zusätzlich zum bestehenden Geschäft entwickelt werden. In dieser neuen SGE wird ein bereits gegründetes Startup integriert. Bis 2020 soll ein Transaktionsumsatz von 300 Millionen Euro generiert werden.
- » Im Herbst vergangenen Jahres hat *Siemens* eine neue Unternehmensgruppe namens *next47* gegründet. Sie soll sich der Förderung disruptiver Ideen widmen und neue Technologien schneller vorantreiben. Bis 2021 soll eine Milliarde Euro in den neuen Bereich investiert werden. Die Innovationssparte ist in Berkeley, Shanghai und München vertreten und deckt von dort aus alle Weltregionen ab.
- » Die *DIS AG*, einer der führenden Personaldienstleister für Fach- und Führungskräfte in Deutschland, hat die neue Geschäftseinheit „Digital Business“ ins Leben gerufen. In dieser werden neue Digitalprojekte mit Pilotcharakter für die gesamte Adecco Gruppe in Deutschland entwickelt und vorangetrieben.



Variante 2: Schützenhilfe beim digitalen und kulturellen Wandel einkaufen.

Mehr als jedes zweite Großunternehmen in den USA (57 Prozent) hatte 2016 schon heute eine digitale Geschäftseinheit. In Deutschland konnte das nur ein Drittel von sich sagen. Hier scheint man einen anderen Zugangsweg zur Zukunft zu bevorzugen: Fast drei Mal häufiger als amerikanische Konzerne arbeiten deutsche Großunternehmen mit Startups zusammen (Deutschland: 35 Prozent; USA: 14 Prozent).

Schnelligkeit und Innovationen – dafür stehen junge, agile Neugründungen. Insbesondere Mittelständler erhoffen sich mehr Tempo und Zugänge zu neuen Technologien.¹⁷ Aber auch für Konzerne kann das ein Weg sein, um früher an Innovationen zu gelangen und gleichzeitig Erfahrungen mit der digitalen Kultur zu gewinnen. Bei Großunternehmen erfolgt die Akquisition von Startups oder eine Beteiligung daran meist parallel zur Gründung einer eigenen digitalen Geschäftseinheit.

- » Die *Mediengruppe Oberfranken (MGO)* in Bayreuth gründet oder investiert in junge digitale Unternehmen, um ihr Portfolio stärker auf die Zukunft auszurichten. Scheitern, heißt es, sei auf dem Weg dahin ausdrücklich erlaubt.
- » Der Freiburger *Herder Verlag* investiert in Startups wie zum Beispiel Entwickler von Web-Applikationen. Zur Begründung Verleger Manuel Herder: „Digitalisierung lässt sich nicht verordnen. Deshalb haben wir uns dafür entschieden, von außen nach innen vorzugehen und erwerben deshalb Beteiligungen. (...) Mein Argument war, dass es am Ende für uns viel teurer werden würde, wenn wir uns den neuen Möglichkeiten nicht stellen. Also haben wir angefangen, uns sehr systematisch in Startups einzukaufen, mit dem Ziel, unser Netzwerk zu vergrößern. Wir (...) konnten so auf die eigenen Mitarbeiter zugehen. Das macht Spaß und keinen Stress.“¹⁸
- » 2014 gründete die *Commerzbank* eine eigene Beteiligungsgesellschaft für innovative Fintech-Startups. Die erste Investition der Commerz-Ventures ging an die Social-Trading-Plattform Etoro.

Die Botschaft lautet: Wenn der Digitalisierung entsprechende Strukturen als Klammer- und Modellierungsfunktion vorgeschaltet und die kulturelle Transformation dort „in a nutshell“ vorgelebt wird, wenn Key Performance Indicators (KPI) und neue Anreizsysteme den Stand des Wandels dokumentieren und pars pro toto als Vorbild kommuniziert werden, dann gelingt die Übertragung auf die ganze Organisation leichter und schneller. Pull statt Push gewinnt: Weil sie von den anderen Mitarbeitern schon sehnsüchtig erwartet wird.

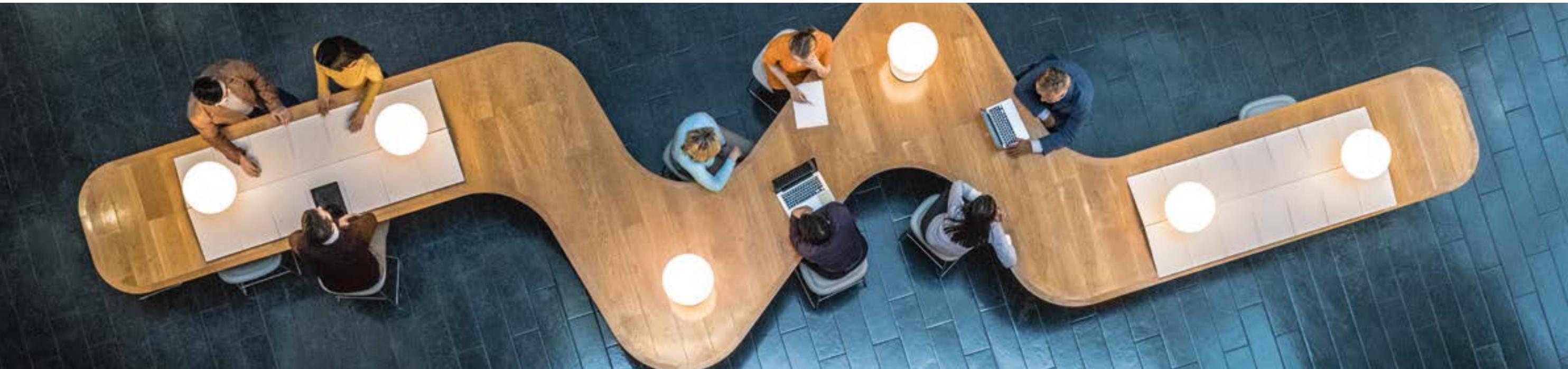
Dazu raten die Front-Runner

Während sich Unternehmen mit einer weniger ausgeprägten digitalen Kultur auf die Technologie konzentrieren, setzen die Vorreiter der digitalen Kultur auf den Erfolgsfaktor Mensch. Bei ihnen ganz weit vorne steht die Schaffung einer Vertrauenskultur. Vertrauen und Zutrauen sind die Schlüssel. Das geschieht weder per Knopfdruck noch per Anweisung. Unserem Wissen nach gibt es dafür auch keine App. Wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können sollen, dass ihr Engagement für das Unternehmen gern gesehen ist, wenn sie sicher

sein können, dass ihnen im Fall allzu schnellen Vorpreschens kein Strick daraus gedreht wird und wenn sie keine Angst haben, für Fehler unbotmäßig zur Rechenschaft gezogen zu werden, dann atmen sie durch. Sie denken mit, leisten mehr und haben größere Freude an ihrer Arbeit. Wo es dabei einer fachlichen Weiterbildung bedarf, sollte sie gewährt werden. Wollen und können sind zwei Seiten derselben Medaille.

Natürlich mag es Ausnahmen geben. Sozialwissenschaftler sind sich jedoch seit langem einig darin, dass Vertrauensvorschüsse regelmäßig in Leistungsbereitschaft, Engagement und Arbeitgebertreue zurückgezahlt werden. 90 Prozent der Front Runner in unserer Studie sagen deshalb: Die Etablierung und Stärkung einer Vertrauenskultur ist das A & O beim kulturellen Wandel. Für vier von fünf Front Runnern ist die Stärkung der Zusammenarbeit sowie die Verbreitung und Verankerung des Wissens in der Organisation ein entscheidender Erfolgsfaktor. Immerhin jeder zweite Befragte hob die zentrale Bedeutung der Führung beim digitalen Kulturwandel hervor. Wohlgemerkt: Nicht des technischen Parts des Managements, sondern der Führung.





Frontrunner forcieren den digitalen Kulturwandel stärker durch die Implementierung verschiedener wichtiger Befähiger.

Bereitstellung von Ressourcen für Coaching, Mentoring, Training zur Förderung digitaler Kompetenzen bei bestehenden Mitarbeitern.

Moderne Arbeitsplatzgestaltung, die die Kollaboration unter den Mitarbeitern fördert.

Führungskräfteauswahl und -Entwicklungsstrategie, um an wichtigen Positionen Personen mit Fähigkeiten für die Digitale Transformation zu haben.

Einstellung/Recruiting von Talenten mit einem starken digitalen Kulturverständnis.

Bereitstellung digitaler Technologien und Tools, die die Kollaboration und den Austausch von Wissen erleichtert.

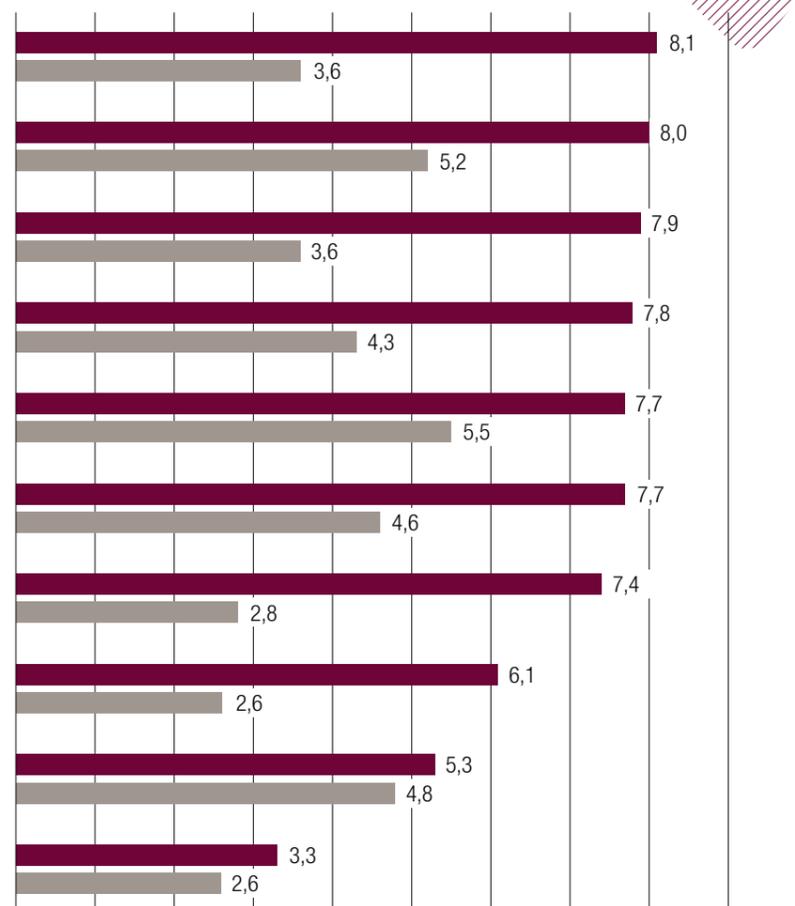
Aufbau von externen Netzwerken/Kooperationen z. B. mit digitalen Start-ups, Technologie- und Service-Partnern, Inkubatoren etc.).

Stellenbeschreibungen und KPIs, die den Mitarbeitern klar die Richtung von der analogen in die digitale Welt weisen.

Förderung von Verhaltensweisen, die mit Digitaler Kultur übereinstimmen durch das Vergütungs- und Belohnungssystem.

Aufbau von Innovationszentren oder Labs, die neue disruptive Lösungen entwickeln bzw. testen.

Einen definierten Ansatz, um den Digitalen Kulturwandel zu messen.



1 = überhaupt nicht umgesetzt, 10 = vollständig umgesetzt

Abb. 27: Wie stark werden die folgenden Befähiger bereits in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

■ Frontrunner digitale Kultur
■ Late Adopter digitale Kultur

Was dem Wandel zur digitalen Kultur außerdem Schubkraft verleiht – Die Befähiger

Die Vorreiter der Digitalisierung setzen erheblich stärker als zurückliegende Unternehmen auf eine Reihe von Instrumenten zur Förderung des Kulturwandels. Als probate Enabler genannt werden hier vor allem Coaching, Mentoring und Training (7,7), dicht gefolgt von einer Arbeitsplatzgestaltung, die die Zusammenarbeit begünstigt (7,4). Warum nicht mal frischen Wind in angestaubte Mentoring-Programme bringen, indem man sich gezielt innovative Digitalisierungspartner aus dem erweiterten Netzwerk ins Unternehmen holt? Unternehmen mit einer nicht so stark ausgeprägten digitalen Kultur erreichen hier erheblich geringere Digital Culture Scores, nämlich nur 4,6 beziehungsweise 2,8.

Die Führungskräfteauswahl und -entwicklung – beim Streben nach Digital Leadership ohnehin von großer Relevanz –, erfüllt bei der kulturellen Transformation offenbar einen handfesten Nutzen (7,9), ebenso wie das gezielte Mitarbeiterrecruiting (7,8), um Schaltstellen und erfolgskritischen Positionen möglichst nur mit Menschen mit Affinität und Begeisterung für die digitale Umgestaltung zu haben. Das kann beispielweise gelingen, wenn neue Module für die klassischen Führungskräfteentwicklungsprogramme entwickelt werden um Führung eine digitale Ausrichtung zu geben¹⁹.

Wie bedeutsam die externe Vernetzung mit Startups, Inkubatoren, Technologie- und Service-Partnern für den Erfolg der digitalen und kulturellen Transformation ist, haben wir weiter oben in diesem Kapitel anhand konkreter Unternehmensbeispiele gezeigt. Es ruft daher keine Überraschung hervor, dass die Front Runner diesem Punkt große praktische Relevanz als Enabler des Wandels bescheinigen (7,7). Als weiterhin hilfreich genannt werden Stellenbeschreibungen und Key Performance Indikatoren (KPI), die den Mitarbeitern als Wegweiser für den digitalen Aufbruch dienen (7,4). (Abb. 27)

An dieser Stelle muss allerdings davor gewarnt werden, das Pendel zu sehr in die technische Richtung ausschlagen zu lassen. Denn die Nutzung neuer digitaler Technologien stand bei 60 Prozent der Late Adopter, aber nur bei 50 Prozent der Front Runner im Vordergrund (S. 44, Abb. 15). Der Einsatz von Tools und Technik begünstigt zwar den sozialen Wandel. Aber allein damit lässt er sich nicht erreichen.



Was machen Unternehmen, die erst am Beginn der Reise stehen?

Wer den Kulturwandel wirklich will und anstrebt, muss das mit großer Konsequenz tun. Denn vom Mainstream geht immer ein Sog aus. Je näher und je wohler sich Mitarbeiter in der Konformität fühlen, desto weniger Mühe werden sie darauf verwenden, ihr Denken und ihr Verhalten zu ändern. Wer sich durch das Top Management und die Führungskräfte in seiner analogen Kultur bestätigt sieht, der hat keine Veranlassung, etwas Neues zu lernen. So wird es anschaulich: Wenn die digitale Kultur einen neuen Takt im Rennen um die Gunst des Marktes vorgibt, wenn statt des Dauerlaufs nun kurze Sprints erfolversprechender scheinen (und das tun sie), dann wird das nur dann von den Mitarbeitern verstanden und aufgegriffen werden, wenn die Führung den Sinn erklärt und mit gutem Beispiel voran geht. Und wenn sie ungeübten Sprintern, die hin und wieder zu Boden gehen, mit einem aufmunternden Schulterklopfen signalisieren: Ist schon okay. Weiter geht's!

Spätestens an dieser Stelle sollte deutlich geworden sein, dass es das Top Management und die Führungskräfte sind, die den kulturellen Wandel erfolgreich werden oder scheitern lassen können. Die Mitarbeiter werden so oder so folgen. Für sie ist es zwar unbequem, sich auf Neues einzulassen. Aber weil die digitale Kultur auf den Menschen fokussiert und ihm Erleichterung verheißt – von mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit über Fehlertoleranz bis hin zum Versprechen der Organisation, dass das Lernen gefördert und honoriert wird – dann werden sie den Wandel zur digitalen Kultur bereitwillig unterstützen.

Das alles gelingt freilich nur, wenn auch die strukturellen Rahmenbedingungen danach abgeklopft werden, wie gut sie sich für die neue digitale Strategie eignen und wo sich neue Verhaltensweisen am besten in der (neuen) Struktur verankern lassen.

Halten wir zusammenfassend fest, hier lohnt es sich beim Kulturwandel zu investieren:

- » Kulturwandel strategisch angehen und sowohl Verhaltensweisen als auch strukturelle, technische und prozessuale Rahmenbedingungen auf den Prüfstand stellen.
- » Verantwortlichkeiten für die Digitalisierung und den dazugehörigen Kulturwandel festlegen.
- » Eine klare Digitalisierungsstrategie und -vision formulieren und von Beginn an kommunizieren.
- » Mitarbeiter Zutrauen schenken, den Weg mitgehen zu wollen durch aktives Einbeziehen bereits in der Maßnahmenplanung.
- » Führungskräfte für ihre wichtige Rolle als Change Leader vorbereiten und sie in den nötigen digitalen Skills ausbilden, gerne mit Unterstützung von HR.

Dampfradio goes digital

Zur RPR-Unternehmensgruppe gehören die beiden Radiosender Big FM National und RPR1 mit Sitz in Stuttgart und Mannheim. Zu hören sind die Programme, die in acht Studios produziert werden, von der Kölner Bucht bis nach Ulm. Und sie werden gehört: Aktuellen Mediadaten zufolge beträgt die Reichweite beider Sender zusammen im Stundendurchschnitt fast eine halbe Million Menschen. 150 feste Mitarbeiter gestalten das Programm und arbeiten im Backoffice am Erfolg der Unternehmensgruppe. „Als Radiosendergruppe sind wir auch stark im Bereich des cross-medialen Marketings“, sagt Human Resource Manager Irena Marasek. „Wir haben zwei Zielgruppen: Zum einen die Radiohörer, die auch unsere Online-Angebote wahrnehmen und mit uns über die sozialen Medien in Kontakt treten. Zum anderen natürlich unsere Werbekunden.“ Über die Ausstrahlung von Werbespots hinaus veranstaltet die Sendergruppe zahlreiche Events, an denen beide Zielgruppen zusammentreffen. Ob on air, in den sozialen Medien oder bei einer Veranstaltung unter freiem Himmel: Das Dampfradio alter Tage ist nicht mehr wiederzuerkennen.

In Zeiten, in denen das Internet zu den meistgenutzten Medien gehört, ist die Digitalisierung für einen Hörfunksender lebenswichtig. „Überlebenswichtig“, präzisiert Irena Marasek. „Begonnen haben wir mit dem Aufbau von digitalen Plattformen zur Kommunikation mit unseren Hörern“, erzählt sie. „Die Ideen dazu kamen von unseren Mitarbeitern.“ Weil das Engagement in eigener Sache Geschäftsführer Kristian Kropp gut gefiel, gab er seinen Mitarbeitern viel Gestaltungsfreiraum und die nötigen Ressourcen, um ihre Ideen in Produkte zu übersetzen. Auf diese Weise entstanden Online-Portale wie BigKarriere.de, FashionZone.de und Vereinsleben.de. Sie holen den Hörer im Berufsalltag und in der Freizeit ab und bieten eine spannende Mischung aus Nutzwert und Unterhaltung. Ohne den mutigen Sprung ins Internet wäre das nicht gelungen. „Kristian Kropp ist so von der Digitalisierung überzeugt, dass er im Prinzip gleichzeitig unser Chief Digital Officer ist“, lobt Irena Marasek. „Was wir heute haben und was wir sind, zeugt von seinem Geist, seinem Spirit. Er hat die Digitalisierung bei uns massiv vorangetrieben, gibt Impulse und nimmt Impulse der Mitarbeiter auf. Das ließ uns auf natürliche Weise zu einem agilen Unternehmen werden.“ Heute können die Sender viel schneller als zuvor auf Marktveränderungen reagieren. Die Personalleiterin spricht von einem hohen Energielevel, von kurzen Entschei-

dungswegen, von vernetztem Arbeiten, von einer positiven Fehlerkultur und von einem höheren Tempo als früher. „Der Erste am Markt zu sein, bedeutet, Trial and Error zuzulassen, Dinge auszuprobieren und zu bewerten. Wenn es ein Fehler war, muss man daraus die Learnings ziehen. Wenn es ein Erfolg war, darf man sich freuen. Und dann gehen wir den nächsten Schritt. Wir sind stolz, die innovativste Sendergruppe in Deutschland zu sein.“

Mit dem digitalen Wandel ging zwangsläufig ein Kulturwandel einher. Den verdankt das Unternehmen und seine Mitarbeiter auch dem unermüdlichen obersten Change Leader. „Bei Big FM bestand diese digitale Kultur von Anfang an“, sagt Irena Marasek. „Dort war Kristian Kropp von Anfang an Geschäftsführer. Als er diese Funktion auch bei RPR1 übernahm, brachte er das neue Kulturverständnis mit. Und es stimmt ja auch: Wenn man auf Digitalisierung setzt, passt gar nichts anderes.“ Jeder im Unternehmen sei froh über diese Entwicklung, versichert die Personalleiterin. „Wir waren einer der ersten Sender, die das so konsequent umgesetzt haben. Viele wollen jetzt diesen Weg gehen, weil sie sehen, dass man damit erfolgreich sein kann. Um das auch in Zukunft zu sein, gibt es keine Alternative.“



Irena Marasek
Human Resources Manager
RPR Unternehmensgruppe

VI Einladung zu einer Culture Transformation Journey



Schon immer gerieten Unternehmen in gefährliches Fahrwasser, wenn der Kunde links liegen gelassen wurde, Führungskräfte nur dem Namen nach führten, Mitarbeiter den eigenen Schreibtisch wie eine Sicherheitszone verteidigten und beide in stiller Übereinkunft selbst geringste Risiken weiträumig umschifften. Das Top Management hatte die Wahl. Es konnte auf Einsicht und bessere Zeiten vertrauen oder energisch gegen solche betriebswirtschaftliche Todsünden vorgehen. In der digitalen Welt ist das keine Option mehr. Das Tempo zieht an. Jetzt muss gehandelt werden. Unternehmen sehen, spüren den digitalen Wandel und sind dabei, ihn zu adaptieren.

Beam me up, Scotty

Angesichts dessen, was man heute alles erfahren, umsetzen, unternehmen kann, bekommen Führungskräfte der Baby Boomer-Generation glänzende Augen. Die digitale Transformation erlaubt Einblicke in und die Zusammenführung von Welten, von denen sie früher nur träumen konnten. Vieles ist denkbar und schon heute, manches erst morgen möglich. Mit einer fundierten Vision lässt sich die Zukunft planen. Wer aktuell in Serverparks, mobile Anwendungen, in Cloud Computing, virtuelle Points-of-Sales oder Industrie 4.0 investiert, hat sich nicht weniger vorgenommen, als sein Unternehmen geradewegs ins digitale Zeitalter zu beamen.

Dieses Momentum ist einmalig. Darum muss man den Schwung nutzen. Das vor unseren Augen entstehende digitale Universum wird die Wirtschaft ebenso verändern wie unsere seit Jahrzehnten eingeübte Art des organisierten Wirtschaftens. Was bedeutet: Um nach dem Aufbruch sicher im Zielplanquadrat anzukommen, müssen die Menschen in den Organisationen ermuntert, ermutigt und befähigt werden, die Reise in die digitale Zukunft mitzumachen. Nur dann, so belegt unsere Studie, erfüllen sich die in die digitale Transformation gesetzten Erwartungen – oder werden sogar übertroffen. Digitale und kulturelle Transformation müssen Hand in Hand gehen. Damit sie Kopf an Kopf durchs Ziel gehen.

Zweifache Herausforderung? Einfach Change Management

Für Unternehmen bedeutet die Kombination des notwendigen Digitalisierungsvorhabens mit dem ebenso notwendigen Kulturwandel nur auf den ersten Blick eine doppelte Herausforderung. Beim genauen Hinsehen und erst recht im Laufe des Veränderungsprozesses wird man erkennen, dass das Change Management bestens geeignet ist, um gerade bei parallelem Vorgehen wertvolle Synergien zu heben. Denn bei beidem, bei der Digitalisierung und beim Kulturwandel, findet dieselbe mentale Landkarte Verwendung. Stets geht es um den Dreiklang von Strukturen, Organisation und Menschen, um den Erfolgsakkord von Können, Wollen und Dürfen.

Allerdings macht die Digitalisierung einen Wandel im Change Management selbst notwendig. Klassische Veränderungsprojekte konnten mit dem herkömmlichen Modell gut begleitet werden. Die vor uns liegende Aufgabenstellung ist jedoch erstens mehrdimensional und spielt sich zweitens auf einem hochvolatilen Umfeld ab. Unternehmen werden agil, Projekte werden agil. Daran muss sich das Change Management anpassen. Es wird beweglicher und schneller und stellt die Lernorientierung in seinen Mittelpunkt. Kurz: Auch das Change Management wird agil. In unserer Change Management Studie 2012 haben wir genau das vorausgesehen, als wir notierten: „Als Change-Experten wissen wir, dass Stillstand in Zeiten großer Unsicherheit und fundamentalen Wandels besonders gefährlich ist. (...) Der bevorstehende Wandel der Change Management Disziplin selbst ... wird notwendig, um die hohen Erwartungen als Ermöglicher und Begleiter von Transformationen auch künftig zu erfüllen.“²⁰

Zeitgemäßes Change Management legt daher seinen Fokus noch stärker als bisher auf den mentalen Wandel in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitern. Die Digitaltechnik ist ein Mittel zum Zweck. Der Zweck heißt wirtschaftlicher Erfolg. Die Träger des digitalen Wandels, diejenigen, die Unternehmen erfolgreich machen, das sind die Menschen.

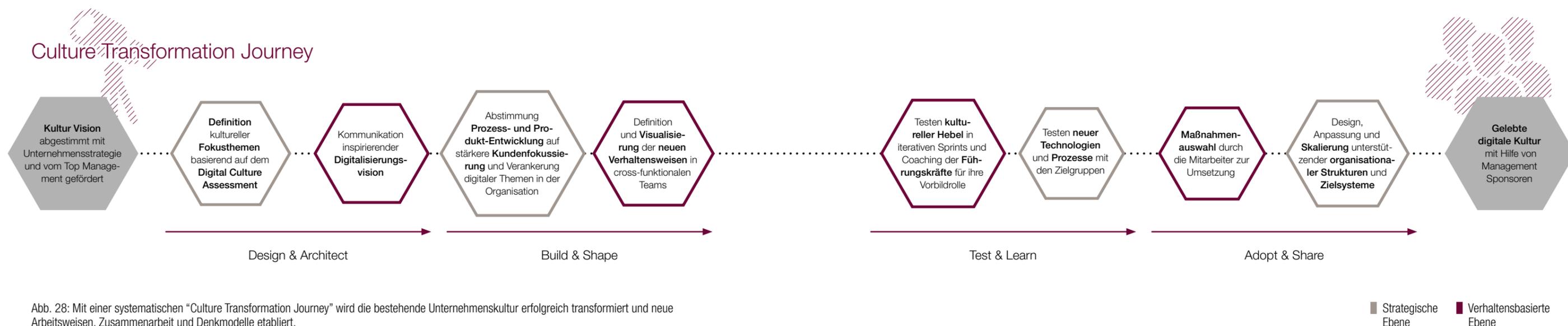


Abb. 28: Mit einer systematischen "Culture Transformation Journey" wird die bestehende Unternehmenskultur erfolgreich transformiert und neue Arbeitsweisen, Zusammenarbeit und Denkmodelle etabliert.

Let the journey begin...

Zu Recht heißt es: Reisen bildet. Lernen Sie deshalb das neue, agile Change Management auf einer virtuellen „Culture Transformation Journey“ kennen. Dabei erfahren Sie, wie die bestehende Unternehmenskultur systematisch in eine digitale Kultur transformiert und neue Arbeitsweisen, Zusammenarbeit und Denkmodelle etabliert werden. Eine umfassende Transformation kann damit begonnen werden. (Abb. 28)

Design & Architect

Die Reise beginnt mit der Willensbildung des Top Managements und dem festen Entschluss zum Aufbruch: GO. Unterstrichen wird das Commitment durch die Ernennung eines oder zweier verantwortlicher Führungskräfte. Sie sind die Projektspensoren. Idealerweise sind das Manager und Managerinnen, denen die Prinzipien der digitalen Kultur („Die acht Dimensionen der digitalen Kultur“, S. 24) vertraut sind und die den Mitarbeitern daher die Identifikation mit der digitalen Kultur erleichtern. Das sagen auch unsere Interviewpartner für den dritten Teil der Studie. Zwei von fünf nannten als größtes Hindernis für den digitalen Kulturwandel den Mangel an Personen mit digitalen Kompetenzen oder Denkweisen.

Zur Reisevorbereitung gehört ein systematisches Digital Culture Assessment (vgl. „Die Kulturanalyse legt den Veränderungsbedarf offen“, Kap. II, S. 20 & S. 69). Wir verwenden dazu ein eigens für diesen Zweck entwickeltes und mit mehr als 1000 Befragten wissenschaftlich validiertes Online-Tool, mit dem eine repräsentative Auswahl von Mitarbeitern befragt wird. Je mehr, desto besser! Selbstverständlich kann man auch bereichs- oder abteilungsweise vorgehen, zum Beispiel, um interne Vergleiche zu ziehen. Ziel der Maßnahme ist es, den Stand der acht Dimensionen der digitalen Kultur im Unternehmen möglichst genau zu erfassen. Nach der Auswertung der Befragung diskutieren wir mit dem Manage-

ment die Digitalisierungsstrategie in enger Abstimmung mit seiner kulturellen Vision – die Notwendigkeit, beides zusammen voranzutreiben, haben wir mit unserer Studie belegt – sowie die Schwerpunkte der angestrebten Veränderung: die kulturellen Fokusthemen.

Es sollte sich von selbst verstehen, dass das Vorhaben nicht als geheime Kommandosache behandelt, sondern mit Zielen und einer Routenbeschreibung in die Organisation hinein kommuniziert wird. Bei mehr als der Hälfte (55 Prozent) der von uns interviewten Teilnehmer aus Unternehmen mit einer digital nicht so ausgeprägten Kultur war dies verblüffenderweise nicht der Fall. In der mangelnden Kommunikation an und mit den Mitarbeitern sahen auch relativ die meisten der Befragten das größte Hindernis für den digitalen Kulturwandel.

Der Aufbruch zur digitalen Kultur, mit der sich das Unternehmen fit macht für die Zukunft, muss zügig und mit Schwung erfolgen. Abhängig von der Zahl der einbezogenen Mitarbeiter müssen ein, zwei Monate hierfür reichen.

Build & Shape

In der nächsten Phase definieren und präzisieren funktionsübergreifende Teams von Führungskräften und Mitarbeitern die Zielkultur und die gewünschten Verhaltensweisen. Dabei bestimmt das Unternehmen mit seiner strategischen Zielrichtung die Priorisierung. Nicht alle acht Dimensionen müssen mit derselben Energie angegangen werden. Von einem Punkt gehen wir allerdings nicht ab: Der Kunde ist gedanklich stets dabei. Was er will, sollte den Mitarbeitern und der Prozess- und Produktentwicklung Maßstab wie Leitfaden sein.

Gewiss läuft manches schon in die richtige Richtung. Die Teams identifizieren Best Practice-Beispiele im Ökosystem des Unternehmens, bei Kunden, Lieferanten und, wo das möglich ist, bei den Mitbewerbern. Letzteres wird nicht in jedem Unternehmen stattfinden können. Doch in solchen

Branchen, in denen Anbieter die gleiche Infrastruktur nutzen, wird es funktionieren. Was spricht dagegen, von den Fortgeschrittenen zu lernen? Gemeinsam kommt man zu besseren Ergebnissen. Die Diskussion um die Sicherstellung der technologischen Zukunftsfähigkeit findet dann wieder im kleinen Kreis statt. Denn was für ein Unternehmen passt, passt nicht immer auf ein anderes. Und manche „Got it!“-Lösung behält man gerne für sich.

Wenn in dieser Phase sehr viele Mitarbeiter in Workshops involviert sind – gerne auch digital unterstützt, zum Beispiel durch Crowdsourcing –, nimmt sie etwa zwei bis drei Monate in Anspruch. Diese Station der „Culture Transformation Journey“ verlassen wir erst dann, wenn ein Modell der Zielkultur aus Kundenorientierung, Entrepreneurship, geteilter Verantwortung und offenem Feedback steht.

Test & Learn

Nun wird in einem kleinen Bereich getestet, ob und wie sich die digitale Kultur leben lässt. Man könnte das als Prototyping bezeichnen. Wie wird die dort eingeführte Kultur „guter Fehler“, nämlich solchen, aus denen man lernen kann, von den Mitarbeitern angenommen? Wie schaffen wir es, wirklich bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten? Wie verändert die erreichte Kollaboration die Qualität unserer Arbeit? Welche kulturellen Hebel erweisen sich als besonders wirkungsvoll? Wo gibt es Hindernisse, und wie lassen sie sich überwinden? Welche Erfahrungen machen wir, wenn wir unseren Modus von Dauerlauf auf eine Abfolge schneller Sprints umstellen?

Wir empfehlen ein iteratives Vorgehen. Trial & Error. Ausprobieren und aus den Resultaten die richtigen Schlüsse ziehen. Wenn es funktioniert: Funktioniert es dann in der ganzen Organisation? Wenn es hier nicht funktioniert: Woran liegt das? Unter welchen Bedingungen erreichen wir das Ziel? Diese Etappe der Reise nennen wir Test & Learn. Man könnte noch

„Attract“ hinzusetzen. Denn wetten, dass die Mitarbeiter in den noch nicht einbezogenen Unternehmensbereichen längst neugierig geworden sind?

Auf der strategischen Ebene wird die Vision der Digitalisierung in konkrete Technologien und Prozesse übersetzt. Diese werden ebenfalls in geschützten Bereichen getestet, um Erfahrungen zu sammeln und um die Risiken in überschaubaren Grenzen zu halten.

Diese Etappe ist die längste der Reise. Denn Menschen ändern ihr Verhalten nicht über Nacht. Man benötigt eine gewisse Zeit, um feststellen zu können, ob die bewusst angestrebten Attitüden von den Mitarbeitern angenommen werden. Um die digitale Kultur Dimension für Dimension fest zu verankern, muss man schrittweise vorgehen und durchaus auch einmal Schleifen drehen. Zwei, drei Monate, zuweilen bis zu einem halben Jahr kann der Prozess beanspruchen. Länger sollte er keinesfalls dauern, damit das Momentum nicht erlahmt.

Adopt & Share

Nun sind wir fast am Ziel. In der letzten Etappe unserer „Culture Transformation Journey“ werden die unterwegs gesammelten Learnings zusammengeführt und die den größten und schnellsten Erfolg versprechenden Maßnahmen evaluiert. Sie werden anschließend in der gesamten Organisation umgesetzt. Bei der Implementierung der digitalen Kultur leisten die Projektspensoren aufgrund ihres Prozess-Know-hows und der Akzeptanz ihrer digitalen Leadership wertvolle Unterstützung. Ihr Feuer, ihr Elan und ihr Vorbild stärken die Mitmachbereitschaft der Mitarbeiter bei der Erneuerung der Kultur und verhelfen damit der digitalen Transformation zum Erfolg.

Auf der „Culture Transformation Journey“ können die Passageire nach und nach zu steigen. Oder sie treten die Reise gemeinsam an.

Nicht für jedes Unternehmen empfiehlt es sich, alle acht kulturellen Dimensionen gleichzeitig in Angriff zu nehmen. Unsere „Culture Transformation Journey“ hat zwar einen festen Reiseplan, aber sie ist so angelegt, dass ein Unternehmen anforderungsgerecht vorgehen kann. Soll heißen: Erst bestimmen sie durch die Analyse des Ist-Zustandes ihren größten Bedarf und konzentrieren sich danach auf Veränderungen in den Dimensionen, in denen am schnellsten (Agilität!) sicht- und messbare Erfolge zu erwarten sind. Im Anschluss daran werden die nächsten Ziele angegangen.

Dieser Ablauf hat den Vorzug, dass die für das Unternehmen entscheidenden Vorteile der Veränderung dann bereits realisiert sind, wenn der nächste Schritt getan wird. Die Organisation als Ganzes hat gelernt, dass die digitale Kultur einen spürbaren Gewinn bringt – für die Führungskräfte und nicht zuletzt für die Mitarbeiter.

Der Vorzug eines umfassenden Changes, bei dem mehrere oder gleich alle Dimensionen der digitalen Kultur in die Neuzeit gehievt werden, liegt ganz klar in den zu erzielenden Synergieeffekten. Die Ausprägungen des neuen Denkens und Handelns überlappen sich zu einem Teil. Beginnt man mit der Verbesserung der Kundenorientierung, so gerät man rasch und unweigerlich an einen Punkt, wo über Maßnahmen zum Abbau des Silodenkens gesprochen werden muss. Geht es primär um die Digital Leadership, bei denen die Führungskräfte im Fokus stehen, so wird man feststellen, dass auch sie einen Nutzen davon haben, wenn den Mitarbeitern mehr Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen eingeräumt wird. Bei der „Culture Transformation Journey“ greifen alle Räder ineinander.

Allerdings muss man aufpassen, dass man den Wandel nicht überfrachtet. Machen wir uns nichts vor: Es kommt viel Neues auf die Organisation zu. Allzu hoher Druck führt oft zu Überforderung der Mitarbeiter. Es wäre schade, wenn vor lauter „Push“ der Geschäftsleitung das „Pull“ der Mitarbeiter unterginge. Jedes Unternehmen muss hier für sich das richtige Gleichgewicht finden.



Was begünstigt, was erschwert den Wandel?

Apropos Balance: Damit der von der Entscheidung für den Kulturwandel ausgehende Spirit von der Organisation aufgegriffen und ebenso schwungvoll beantwortet wird, muss das Top Management eine Spagat bewältigen: nämlich gleichzeitig energisch nach vorne drängen, wie geduldig am Ziel festhalten. Das sagen nicht wir, sondern Top Manager, die den Prozess schon hinter sich gebracht haben. „Changing culture must also involve a certain element of fear, restlessness, and even insecurity“, versichert Pete Blackshaw, Global Head of Digital & Social Media bei Nestlé. Er sagt auch: „Collaboration needs to be constantly encouraged at all levels.“²¹ Seine Worte veranschaulichen die Herausforderung für die Unternehmensleitung vielleicht mehr, als es tausend Kompendien des Change Managements tun könnten.

Unterstützung findet das Top Management bei den Führungskräften im mittleren Management. Als Co-Sponsoren des Change Projektes sitzen sie an den Nahtstellen zwischen alt und neu, zwischen analoger und digitaler Kultur.

Sie verstehen die Notwendigkeit der Veränderung ebenso wie die Beharrungskräfte in der Belegschaft. Deshalb müssen sie zwingend in den Wandel einbezogen werden. Einer der vorderen Waggons sollte daher für das mittlere Management reserviert sein.

Weitere zu bedenkende Erfolgsfaktoren sind der Startzeitpunkt und die vorgesehene Dauer der Reise. Zuweilen ist der Druck im Kessel so hoch, dass das Changeprojekt möglichst binnen eines halben Jahres durchgepeitscht werden soll. Wir warnen vor überambitionierten Zielvorstellungen. Verhaltensänderungen brauchen die Zeit, die sie brauchen. Wenn sich die Mitarbeiter überrollt fühlen, versiegt die anfängliche Begeisterung, lässt ihr Engagement nach. Auf der anderen Seite geraten schier ewig laufende Projekte leicht auch in eine Schiefelage. Nicht nur bei der Unternehmensleitung wächst das Gefühl, da passiere nichts. Nötig ist also ein sicheres Gespür dafür, wann man Tempo machen und wann man die Geschwindigkeit drosseln muss. Wie es eben so bei einer Reise ist, an deren Ende alle sagen sollen: Es hat sich gelohnt.

Sie möchten jetzt gerne wissen, wo Ihr Unternehmen beim digitalen Kulturwandel im Vergleich zum Wettbewerb steht?

Testen Sie gratis unser Digital Culture Assessment und erhalten Sie einen Ergebnisbericht individuell für Ihr Unternehmen.

soscisurvey.fr.capgemini.com/sosci/DigitalCulture_Teaser_de/

Literatur

- 1 We are social (2017) Digital in 2017: Global Overview (<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>)
- 2 Handelsblatt (2017) Der Buchdruck war auch schon gefährlich, 25.5.2017 (<https://www.handelsblatt.com/my/technik/it-internet/soziologieprofessor-nassehi-ueber-digitalisierung-der-buchdruck-war-auch-schon-gefaehrlich/19844306.html?ticket=ST-846304-yabdYdAGxn1hyx3SJIEF-ap2>)
- 3 Capgemini Consulting (2017) IT-Trends 2017
- 4 Eventure-Studie (2017) Digitale Transformation
- 5 Capgemini Consulting (2017) The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, März/April 2017
- 6 Capgemini Consulting (2015) Superkräfte oder Super-team? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015
- 7 Medium (2013) Don't F#@ Up the Culture“, Oktober 2013 (<https://medium.com/@bchesky/dont-fuck-up-the-culture-597cde9ee9d4>)
- 8 Michael Porter (1985) Competitive Advantage
- 9 John P. Kotter (2015) Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. S. 12
- 10 Eric Schaeffer (2017) Industry X.O. Digitale Chancen in der Industrie nutzen. S. 34
- 11 Lünendonk-Studie (2017) Managementberatung in Deutschland
- 12 John P. Kotter (2015) Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. S. 90
- 13 Eric Schaeffer (2017) Industry X.O. Digitale Chancen in der Industrie nutzen. S. 136
- 14 EHI Retail Institute (2017) E-Commerce-Markt Deutschland 2016
- 15 Vgl. Ergebnisse der Eventure-Studie (2017) Digitale Transformation
- 16 Capgemini Consulting (2016b) BBVA: Rebooting Banking for a Digital Economy
- 17 Eventure-Studie (2017) Digitale Transformation
- 18 https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/e-commerce/interview-mit-manuel-herder-der-buchhandel-ist-nicht-mehr-tot_128_402228.html
- 19 Vgl. Capgemini Consulting (2016a) Leader 4.0 - Leading in the context of the industrial revolution
- 20 Capgemini Consulting (2012) Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? S. 59
- 21 Digital Transformation Institute (2017) The Digital Journey: All on Board. In: Digital Transformation Review, 10th Edition 2017, S. 7

Capgemini Consulting (2012) Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012

Capgemini Consulting (2015) Superkräfte oder Super-team? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015

Capgemini Consulting (2016a) Leader 4.0 - Leading in the context of the industrial revolution. Point of View

Capgemini Consulting (2016b) BBVA: Rebooting Banking for a Digital Economy. Point of View

Capgemini Consulting (2017) IT-Trends

Capgemini Consulting (2017) The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap Eventure (2017) Digitale Transformation 2017

Kotter, John P. (2014) Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World

Porter, Michael (1985) Competitive Advantage

Schaeffer, Eric (2017) Industry X.O. Digitale Chancen in der Industrie nutzen

Abbildungsverzeichnis & Bildernachweis

Abb. 1–28 Capgemini Consulting, Change Studie 2017
Titel: © Cecillie_Arcurs – gettyimages.de
S. 2–3: © monkeybusinessimages – istockphoto.com
S. 6: © Rawpixel – istockphoto.com
S. 8: © Geber86 – istockphoto.com
S. 12: © nd3000 – istockphoto.com
S. 14–15: © LDprod – shutterstock.com
S. 16: © xavierarnau – istockphoto.com
S. 18: © vgajic – istockphoto.com
S. 21: © Vesnaandjic – istockphoto.com
S. 22–23: © Rawpixel – istockphoto.com
S. 26: © Hofmann & Vratny OHG
S. 27: © Georgijevic – istockphoto.com
S. 28: © beer5020 – istockphoto.com
S. 28: © Tomwang112 – istockphoto.com
S. 30: © g-stockstudio – shutterstock.com

S. 32–33: © GaudiLab – shutterstock.com
S. 34: © Xavier Arnau – istockphoto.com
S. 36: © Georgijevic – istockphoto.com
S. 37: © Hilti Corporation
S. 40–41: © Sashkin – shutterstock.com
S. 43: © Sashkin – shutterstock.com
S. 46: © Sashkin – shutterstock.com
S. 49: © Sashkin – shutterstock.com
S. 54: © PeopleImages – istockphoto.com
S. 56–57: © goodluz – shutterstock.com
S. 58–59: © andresr – istockphoto.com
S. 60–61: © JohnnyGreig – istockphoto.com
S. 62: © alvarez – istockphoto.com
S. 63: © Melanie Leibinger
S. 64–65: © Geber86 – istockphoto.com
S. 68–69: © sanjeri – istockphoto.com

Die Autoren



Dominique Schaefer

Studienleitung
dominique.schaefer@capgemini.com



Dr. Ursula Bohn

Head of Embedded Change Management
ursula.bohn@capgemini.com



Claudia Crummenerl

Head of Executive Leadership & Change
claudia.crummenerl@capgemini.com

Unser Dank gilt dem gesamten Studententeam

- » Christopher Wolf
- » Svenja Berg
- » Yvette Zzauer
- » Dana Küber
- » Dr. Nadine Poser

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main
achim.schreiber@capgemini.com

Studie im Internet: www.capgemini.com/consulting-de/resources/change-management-studie-2017/
Unsere Webseite: www.capgemini.com/consulting-de/service/people-transformation/

Ihre Ansprechpartner für diese Studie und für Transformationsthemen:



Dominique Schaefer

Studienleitung
dominique.schaefer@capgemini.com



Dr. Ursula Bohn

Head of Embedded Change
Management
ursula.bohn@capgemini.com



Claudia Crummenerl

Head of Executive
Leadership & Change
claudia.crummenerl@capgemini.com



Felizitas Graeber

Head of Digital
Strategy & Transformation
felizatas.graeber@capgemini.com

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting, die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini-Gruppe, unterstützt weltweit Organisationen bei der Konzeption innovativer Strategien bis hin zu deren Umsetzung. Im Zuge der umfangreichen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft durch die Digitalisierung begleitet Capgemini Consulting führende Unternehmen und öffentliche Institutionen insbesondere bei ihrer individuellen digitalen Transformation, immer mit einer klaren Ergebnisorientierung. Das Fundament hierfür bildet eine tiefgreifende Expertise rund um digitale Geschäftsmodelle, industriespezifische Unternehmenstransformationen sowie organisatorischen Wandel.

Erfahren Sie mehr unter www.de.capgemini-consulting.com

Anfragen zur Broschüre

Capgemini Deutschland GmbH
Marketing
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main
achim.schreiber@capgemini.com

Über Capgemini

Mit mehr als 190.000 Mitarbeitern ist Capgemini in über 40 Ländern vertreten und feiert 2017 sein 50-jähriges Firmenjubiläum. Als einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing-Dienstleistungen erzielte die Gruppe 2016 einen Umsatz von 12,5 Milliarden Euro. Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt Capgemini Geschäfts-, Technologie- sowie Digitallösungen, die auf die individuellen Kundenanforderungen zugeschnitten sind. Damit sollen Innovationen ermöglicht sowie die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden. Als multinationale Organisation und mit seinem weltweiten Liefermodell Rightshore® zeichnet sich Capgemini durch seine besondere Art der Zusammenarbeit aus – die Collaborative Business Experience™.

Erfahren Sie mehr unter www.de.capgemini.com.

Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini