

# Technische Hochschule Ingolstadt

**Fakultät: Institut für Akademische Weiterbildung**  
**Studiengang: B. A. Digital Business**

## **Bachelorarbeit**

Digitale Transformation im Mittelstand:  
Entwurf einer Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt

Vor- und Zuname: Clarissa Sprich

ausgegeben am: 20.07.2020

abgegeben am: 19.12.2020

Erstprüfer: Prof. Dr. Christian Stummeyer

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Christian Locher

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage und Themenstellung .....	1
1.2. Motivation und Zielsetzung der Roadmap.....	2
1.3. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2. Grundlagen zur Digitalen Transformation in der Arbeitswelt.....</b>	<b>3</b>
2.1. Begriffsabgrenzung von Digitalisierung und Digitaler Transformation .....	3
2.2. Kulturwandel als Bestandteil der Digitalen Transformation.....	5
2.3. Treiber für den Kulturwandel .....	8
2.3.1. Technologische Entwicklungen .....	8
2.3.2. Demografischer Wandel .....	9
2.3.3. Megatrends.....	10
2.4. Methoden zum Kulturwandel .....	10
2.4.1. VUCA.....	11
2.4.2. VOPA+ Modell .....	12
2.4.3. Digital Leadership .....	13
2.4.4. Agile Organisation .....	14
2.5. Erfolgsfaktoren zum erfolgreichen Kulturwandel.....	15
2.5.1. Sinnstiftung .....	15
2.5.2. Kommunikation .....	16
2.5.3. Selbstbestimmung .....	16
2.6. Herausforderungen für den Kulturwandel .....	17
<b>3. Konzepte zum Kulturwandel .....</b>	<b>17</b>
3.1. Der Acht-Stufen-Prozess nach Kotter .....	17
3.2. Das Fünf-Phasen-Modell nach Krüger .....	19
3.3. Sieben Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft nach Stummeyer .....	21
3.4. Zwischenfazit zu den Konzepten.....	24
<b>4. Digitale Transformation im deutschen Mittelstand.....</b>	<b>24</b>
4.1. Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition .....	24
4.2. Daten und Fakten zur Digitalen Transformation im Mittelstand .....	25
<b>5. Empirische Studie zur Herausforderung der Digitalen Transformation im Mittelstand.....</b>	<b>28</b>
5.1. Teilnehmerkreis Interviews .....	28
5.2. Auswertung und Schlussfolgerungen der Interviews .....	28
5.2.1. Bedeutung der Digitalen Transformation für das Unternehmen.....	28
5.2.2. Einschätzung der Quote zur Digitalen Transformation.....	29

5.2.3.	Einsatz von digitalen Technologien im Unternehmen .....	29
5.2.4.	Aktuelle Organisationsstruktur im Unternehmen .....	31
5.2.5.	Wahrnehmung der Unternehmenskultur .....	31
5.2.6.	Führungskultur und Rollenverständnis .....	34
5.2.7.	Verständnis von Agilität .....	35
5.2.8.	Begleitende Methoden während der Digitalen Transformation .....	35
5.2.9.	Bevorstehende Herausforderungen für den Kulturwandel .....	35
5.2.10.	Zwischenfazit der Interviewergebnisse.....	36
<b>6.</b>	<b>Entwurf einer Roadmap zum Kulturwandel im Mittelstand.....</b>	<b>37</b>
6.1.	Verständnis für den Kulturwandel schaffen.....	39
6.2.	Stabilität für die Veränderungen sichern .....	40
6.3.	Charakterisierung der Unternehmenskultur vornehmen .....	40
6.4.	Verbreitung der Routinen individualisieren.....	42
6.5.	Veränderung in der Organisation umsetzen.....	42
<b>7.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>44</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>VIII</b>
	Anhang A: KMU-Definition der Europäischen Kommission .....	VIII
	Anhang B: Interviewleitfaden.....	IX
	Anhang C: Detaillierte Angaben zu den befragten Unternehmen .....	XII
	Anhang D: Interview Unternehmen Nr. 1 .....	XIII
	Anhang D: Interview Unternehmen Nr. 2 .....	XXII
	Anhang E: Interview Unternehmen Nr. 3.....	XXXII

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Zusammenspiel der Begrifflichkeiten im Rahmen der digitalen Transformation.....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 2: Drei Ebenen von Kultur nach Schein .....</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 3: VOPA+ Modell nach Petry.....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 4: Acht-Stufen-Prozess nach Kotter .....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 5: 3W-Modell nach Krüger.....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 6: Fünf-Phasen-Modell nach Krüger .....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 7: Sieben Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft nach Stummeyer.....</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 8: Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020.....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 9: Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt .....</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 10: Rangfolge der Rollen zur Roadmap.....</i>	<i>39</i>

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Quantitative Mittelstandsdefinition nach EKAM.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen zur empirischen Studie .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabelle 3: Definierte Rollen für die Phasen der Roadmap.....</i>	<i>38</i>

## Abkürzungsverzeichnis

CAQ .....	<i>Computer-aided quality assurance</i>
DSGVO .....	<i>Datenschutz-Grundverordnung</i>
EKAM.....	<i>Europäisches Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung</i>
ERP .....	<i>Enterprise-Resource-Planning</i>
FMEA.....	<i>Failure Mode and Effects Analysis</i>
KMU .....	<i>Kleine und mittlere Unternehmen</i>
IfM .....	<i>Institut für Mittelstandsforschung</i>
OEM.....	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
PDCA.....	<i>Plan, Do, Check, Act</i>

# 1. Einführung

„Das weltgrößte Taxiunternehmen besitzt kein einziges Fahrzeug. Das weltgrößte Medienunternehmen produziert selbst keine Inhalte. Und einer der weltweit erfolgreichsten Anbieter von Urlaubsunterkünften besitzt selbst keine einzige Immobilie. Die Rede ist von UBER, Facebook und AirBnB oder anders formuliert, von digital transformierten Unternehmen.“<sup>1</sup>

Das Zitat illustriert im übertragenen Sinne, dass die Digitale Transformation essenziell für Unternehmen ist. Sie ist allgegenwärtig und hat sich zu einem entscheidenden Aspekt für die künftige Entwicklung der mittelständischen Unternehmen in Deutschland entwickelt.

## 1.1. Ausgangslage und Themenstellung

Durch die rasante digitale Entwicklung in den letzten Jahren stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Die Erwartungshaltung von Beschäftigten an das Unternehmen oder auch von den Kunden an das Produkt und den Service hat sich verändert. Die Digitale Transformation beschäftigt die Unternehmen und erfordert einen Wandel, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Betroffen sind hier alle Bereiche eines Unternehmens, angefangen bei der Führung, über die Organisationsstruktur, bis hin zu einem Umdenken im Rollenverständnis. Es steht eine Verwandlung der fest verwurzelten Unternehmensorganisation zu einem agilen, innovativen Unternehmen bevor. Sicher ist zumindest, dass die Digitale Transformation für keines der Unternehmen unverzichtbar ist. Eine Anpassung an die digital vernetzte Welt ist notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch was den Führungskräften fehlt, ist eine greifbare und verständliche Vorgehensweise, denn sich digital zu transformieren bedeutet nicht nur Technologien wie beispielsweise die Cloud zu nutzen. Dazu kommt noch der fehlende Mut, etwas Neues zu wagen, und die dafür notwendige Überzeugungskraft.<sup>2</sup> Durch die Digitale Transformation stehen neue Ziele für das Unternehmen im Fokus, welche den Umsatz und die Effizienz steigern, aber auch die Kundenbindung stärken sollen. Neben der Einführung digitaler Technologien stellt ein radikaler Wandel der Arbeitswelt, der Führung und der Organisation das Fundament für eine erfolgreiche Transformation dar. „Aktuellen Studien zufolge achten viele Führungskräfte [...] vor allem auf die technischen Herausforderungen, lassen aber einen entscheidenden Aspekt außer Acht: Die Unternehmenskultur.“<sup>3</sup> Denn die „Unternehmenskultur spielt bei der Digitalen Transformation von Unternehmen eine entscheidende Schlüsselrolle [...]“<sup>4</sup> Ferner beeinflusst sie „[...] maßgeblich den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen und damit letztendlich den Transformationserfolg hin zu einem digitalen Unternehmen.“<sup>5</sup>

Von der Digitalen Transformation sind alle Unternehmen betroffen, unabhängig von der Unternehmensgröße oder -branche. Gerade die mittelständischen Unternehmen stehen hierbei vor einer komplexen Herausforderung,<sup>6</sup> denn für die Umsetzung besteht noch kein allgemeingültiges Konzept, das alle Unternehmen verwenden können.<sup>7</sup> Allerdings ist die Digitale

---

<sup>1</sup> Thiel 2019

<sup>2</sup> Vgl. GPI Consulting GmbH 2020

<sup>3</sup> Thiel 2019

<sup>4</sup> Hess 2019

<sup>5</sup> Hess 2019

<sup>6</sup> Vgl. Schulze 2020

<sup>7</sup> Vgl. Poll 2020

Transformation auch kein Prozess, der komplett abgeschlossen werden kann, sondern eine kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens. Eine der größten Barrieren stellen einerseits die Beschäftigten dar, die der Digitalen Transformation eher ängstlich in Bezug auf ihren Arbeitsplatz gegenüberstehen.<sup>8</sup> Andererseits das herrschende Silodenken, d.h. die verschiedenen Abteilungen in einem mittelständischen Unternehmen sind sehr stark auf die eigenen definierten Ziele fokussiert, wobei sich jede Fachabteilung dann auch eigene Lösungen und Prozesse schafft, die nicht transparent und kompatibel für andere Abteilungen sind. Somit können Synergieeffekte nicht erkannt werden und es werden Ressourcen und Budget verschwendet.<sup>9</sup>

Die Digitale Transformation „[...] muss jetzt auch in den kleinen und mittelständischen Unternehmen Einzug halten, weil der Innovationsdruck in Deutschland auf den Mittelstand wächst.“<sup>10</sup>

## **1.2. Motivation und Zielsetzung der Roadmap**

Für mittelständische Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, alle Aspekte einer Digitalen Transformation zu berücksichtigen. Es werden zwar Prozesse digitalisiert und auch die neuen digitalen Technologien vermehrt eingesetzt, allerdings werden Teile des Wandels von nicht technischer Natur außer Acht gelassen. Die eingesetzten Technologien und deren Funktionen verändern sich ständig, was auch Auswirkungen auf die Tätigkeiten der Beschäftigten hat. Mittlerweile befinden sich verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen in einer Organisation und müssen ins Gleichgewicht gebracht werden. Hierbei ist es für die Führung besonders wichtig, jedes Individuum des digitalen Zeitalters zu verstehen. Da der Mittelstand einen großen Teil zum Wohlstand der deutschen Wirtschaft beiträgt, liegt der Fokus dieser Arbeit bei den mittelständischen Unternehmen.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine Roadmap zum Kulturwandel in mittelständischen Unternehmen zu entwerfen. Mit Hilfe dieses Konzeptes soll es dem Mittelstand möglich sein, den Kulturwandel erfolgreich anzustoßen und umzusetzen.

## **1.3. Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Das methodische Vorgehen zur Erreichung der Zielsetzung besteht aus einer qualitativen Literaturrecherche, einer anschließenden empirischen Untersuchung und der Erstellung des Entwurfs einer Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt für den Mittelstand.

Die Arbeit ist hierarchisch aufgebaut, d.h. die durchgeführten Schritte bauen auf den jeweiligen Vorgängern auf. Beginnend mit der Literaturrecherche wird im zweiten Kapitel das theoretische Grundmodell für die darauffolgende empirische Untersuchung festgesetzt. Dabei wird der Begriff Digitale Transformation von der Digitalisierung abgegrenzt und die einzelnen Teilbereiche der Digitalen Transformation dargestellt. Neben der Organisation und Struktur eines Unternehmens wird der Schwerpunkt dieser Arbeit auf die Unternehmenskultur gelegt. Hierzu werden die Treiber genannt, verschiedene Methoden für einen erfolgreichen Kulturwandel beschrieben und mögliche Erfolgsfaktoren sowie Hürden während des Veränderungsprozesses aufgezeigt. Zum Abschluss

---

<sup>8</sup> Vgl. vertical GmbH 2020

<sup>9</sup> Vgl. All for One Group SE 2019

<sup>10</sup> Poll 2020

der theoretischen Grundlagen zur Digitalen Transformation werden in Kapitel 3 die Konzepte von Kotter, Krüger und Stummeyer als vorhandene Vorgehensmodelle zum Kulturwandel vorgestellt.

Im zweiten Teil der theoretischen Grundlagen wird eine anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition (vgl. Kapitel 4), die als Grundlage für diese Arbeit dient, formuliert. Zudem wird ein aktueller Stand zur Digitalen Transformation des Mittelstands anhand einer bestehenden Studie aufgezeigt.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung werden drei Beschäftigte aus unterschiedlichen mittelständischen Unternehmen befragt (vgl. Kapitel 5). Mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens für das Interview soll die Befragung teils strukturiert werden, die Reihenfolge der Fragen bleibt allerdings flexibel. Anschließend werden die Interviews transkribiert und mittels Themenschwerpunkten und induktiven Kategorien für die weitere Analyse strukturiert. Die Auswertung und Interpretation der Interviews sollen daraufhin die Basis für den Entwurf der Roadmap bilden.

In Kapitel 6 werden die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung in einen Entwurf für die Roadmap abgeleitet und abschließend eine Handlungsempfehlung für den Einsatz der entwickelten Roadmap im Mittelstand validiert.

## **2. Grundlagen zur Digitalen Transformation in der Arbeitswelt**

In diesem Kapitel wird die Grundlage für den zu betrachtenden Gegenstand dieser Arbeit gesetzt. Neben der Begriffsabgrenzung von der Digitalisierung und der Digitalen Transformation ist die Ableitung des Kulturwandels als Teil der Digitalen Transformation beschrieben. Zudem werden in diesem Zusammenhang die Treiber des notwendigen Kulturwandels identifiziert, sowie dessen aktuelle Methoden, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen.

### **2.1. Begriffsabgrenzung von Digitalisierung und Digitaler Transformation**

Der Begriff Digitale Transformation wird mittlerweile in verschiedenster Literatur, von Fachliteratur bis hin zu Expertenblogs, behandelt. Eine eindeutige Definition für die Digitale Transformation existiert jedoch bisher nicht, ganz im Gegenteil, oft werden Digitalisierung und Digitale Transformation als Synonyme verwendet. Doch bei genauer Analyse der Begriffsdefinitionen der Digitalisierung ist zu erkennen, dass die Digitale Transformation als Folge der Digitalisierung einzuordnen ist. Aber was ist nun der Unterschied zwischen der Digitalisierung und der Digitalen Transformation?

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff Digitalisierung nicht eindeutig genug: „Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen wie die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist, bzw. die digitale Wende.“<sup>11</sup>

Eine Definition von Hess erklärt die Digitalisierung als eine „[...] Einführung neuer, auf digitalen Technologien basierender Lösungen.“<sup>12</sup> Hierbei unterscheidet er im Englischen zwischen zwei

---

<sup>11</sup> Bendel 2018

<sup>12</sup> Hess 2019



Abwandlungen des Wortes Digitalisierung: „Digitalization“ beschreibt gemäß der oben genannten Definition, die Nutzung digitaler Technologien, die Umwandlung von analogen zu digitalen Daten wird dagegen „Digitization“ genannt.<sup>13</sup>

In einer weiteren Begriffsdefinition wird der Begriff Digitalisierung auf zwei unterschiedliche Weisen betrachtet<sup>14</sup>:

- Rein technisches Verständnis: Unter Digitalisierung versteht man i. e. S. die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System.
- Gesamthaftes Verständnis: Die Digitalisierung ist ein durch technologische Entwicklungen getriebener bzw. ermöglichter Transformationsprozess von Unternehmen bzw. ganzen Branchen, der weitreichende strategische, organisatorische sowie soziokulturelle Veränderungen mit sich bringt.

Diese drei unterschiedlichen Interpretationen des Begriffes der Digitalisierung lassen trotzdem ein gemeinsames Grundverständnis zu erkennen, nämlich dass die Digitalisierung auf rein technischer Basis beruht. Ähnlich viele Begriffsdefinitionen sind auch zur Digitalen Transformation zu finden. Eine allgemeine Erläuterung hingegen ist äußerst schlüssig formuliert: „Der Begriff Digitale Transformation bezeichnet erhebliche aktive Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft durch die Verwendung digitaler Technologien und Techniken sowie deren Auswirkungen. [...] Die Digitale Transformation ist typischerweise die Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen durch Digitalisierung.“<sup>15</sup>

Abschließend betrachtet wird durch den Einsatz von digitalen Technologien und das Umwandeln der Informationen zu digitalen Daten ein Wandel hervorgerufen, welcher die Digitale Transformation begünstigt. Die Digitale Transformation ist sowohl bei Unternehmen als auch in Privathaushalten zu finden und betrifft somit die globale Gesellschaft. Beispiele hierfür sind neue digitale Produkte oder automatisierte Prozesse in Unternehmen oder auch die immer stärkere Nutzung von Online Shops durch private Haushalte. Dieser Wandel ist geprägt durch die neuen digitalen Technologien und somit durch die Digitalisierung.<sup>16</sup> „Die digitale Transformation erfordert die Verbindung von ‚Digitization‘ und der ‚Digitalisierung‘, um angepasste oder neue Geschäftsmodelle zu schaffen und ein Unternehmen im digitalen Zeitalter effizient und effektiv zu transformieren. Sie erlaubt zudem eine Vernetzung über die Unternehmensgrenzen auf alle Wertschöpfungsstufen hinweg und setzt voraus bzw. sieht vor, dass Unternehmungen ihre Kultur, die Organisation und die Prozesse an die neuen Rahmenbedingungen im digitalen Zeitalter anpassen.“<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Hess 2019, S. 18

<sup>14</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019

<sup>15</sup> Pousttchi 2020

<sup>16</sup> Vgl. Hess 2019, S. 18

<sup>17</sup> Gatzju, Stella 2020, S. 144-145

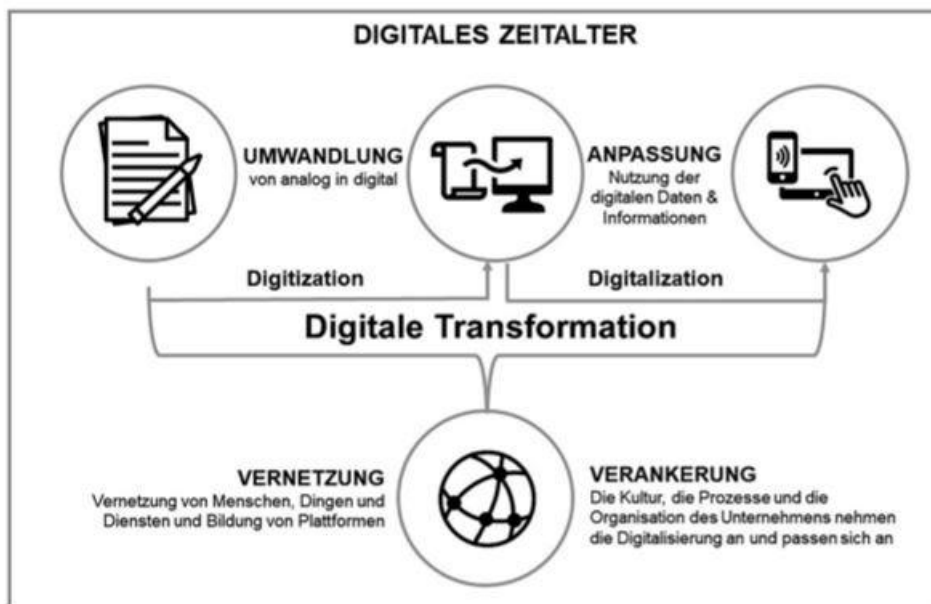


Abbildung 1: Zusammenspiel der Begrifflichkeiten im Rahmen der digitalen Transformation.<sup>18</sup>

Wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, stellt Stella Gatzui die Verknüpfung all dieser Begrifflichkeiten und deren Zusammenhang dar. Im Zuge der Digitization erfolgt die Umwandlung der analogen Daten zu digitalen Daten und definiert den Grundstein für die Digitale Transformation. Die Umwandlung befähigt ein Unternehmen entsprechende Anpassungen auf Grundlage der zuvor digitalisierten Daten vorzunehmen. Bei der Digitalization hingegen sind Anpassungen an der Art und Weise wie die Daten genutzt werden notwendig, welche den Einsatz von neuen digitalen Technologien und Prozessen erfordern. Die Folge der Digitalisierung ist also die Digitale Transformation, welche die Vernetzung und Verankerung im Unternehmen beinhaltet. Mit Hilfe der digitalen Technologien interagieren Menschen, Geräte, Dienste und Plattformen miteinander und sind ständig vernetzt. Dies erfordert eine Veränderung auf allen Ebenen im Unternehmen, welche die neuen Formen und Ausprägungen der Arbeitswelt in den Prozessen, Organisationen und auch der Kultur verankert.<sup>19</sup>

Aus den aufgezeigten Definitionen wird festgehalten, dass die Digitale Transformation als Folge der Digitalisierung zu sehen ist und eine Veränderung im Unternehmen sowohl auf Prozess-, Organisations- als auch Kulturebene notwendig ist.

## 2.2. Kulturwandel als Bestandteil der Digitalen Transformation

Wie zuvor beschrieben, stellt die Veränderung von Kultur einen wichtigen Baustein während der Digitalen Transformation eines Unternehmens dar. In der vorliegenden Arbeit wird der Kulturwandel in der Arbeitswelt näher betrachtet.

Unter Unternehmenskultur versteht man die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der

<sup>18</sup> Gatzui, Stella 2020, S. 145

<sup>19</sup> Vgl. Gatzui, Stella 2020, S. 145

Organisationsmitglieder prägen.“<sup>20</sup> Die Transformation hin zum Einsatz neuer Technologien oder die Implementierung digitaler Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle wird nur erfolgreich sein, wenn die Unternehmenskultur entsprechend funktioniert. Da die Individualität des Unternehmens, und damit die Kultur im Unternehmen, einen wesentlichen Teil zum Erfolg der Digitalen Transformation beiträgt.<sup>21</sup> Innerhalb der Kultur kann zwischen verschiedenen Ebenen unterschieden werden. Diese Ebenen definiert Edgar Schein als den Sichtbarkeitsgrad der kulturellen Landschaft für die Beschäftigten und auch Außenstehende. Die von ihm beschriebenen Ebenen stellen eine Reihung von deutlich erkennbaren Ausprägungen der Unternehmenskultur, bis hin zu unzugänglichen Notwendigkeiten, die essenziell wichtig für eine Kultur sind, dar. Die drei Ebenen sind in Abbildung 2 als Eisbergmodell dargestellt und beschreiben die Schichten beginnend mit der Struktur, über Normen, Werte bis hin zu Verhaltensregelungen, mit denen die Kultur zur Selbstidentifikation und Außenwirkung dargestellt wird.<sup>22</sup>

In der ersten Ebene werden die **Artefakte** genannt, die man von einer fremden Kultur lernen kann. Dies sind die sichtbaren Grundannahmen einer Kultur, wie beispielsweise die Unternehmensstruktur, die eingesetzten Technologien und deren Produktportfolio oder auch das Arbeitsklima. Es ist also das leicht Erkennbare, was zugleich aber schwer zu entschlüsseln ist, denn die Bedeutung der Artefakte ist hierbei verborgen. Deshalb ist es für Außenstehende ungünstig, etwas aus diesen sichtbaren Mustern abzuleiten, denn die eigene kulturelle Herkunft jeder Person würde diese Interpretation verfälschen. Anhand des Eisbergmodells ist zu erkennen, dass der größere Teil der Unternehmenskultur nicht sichtbar ist. Diese unsichtbaren Faktoren setzen aber die Voraussetzung für sichtbare Artefakte und unterstützen diese.<sup>23</sup>

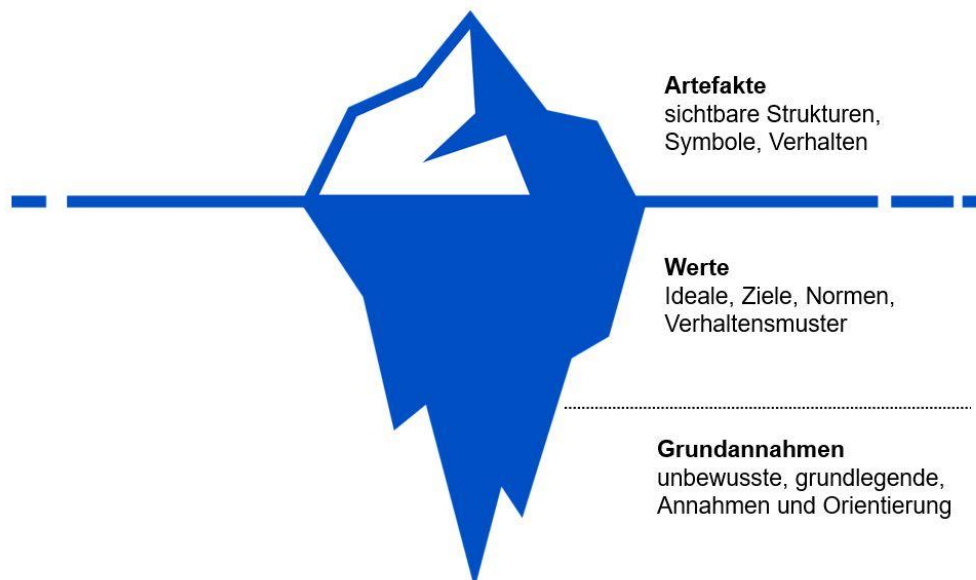


Abbildung 2: Drei Ebenen von Kultur nach Schein<sup>24</sup>

<sup>20</sup> Lies 2018

<sup>21</sup> Vgl. Hess 2019, S. 175-176

<sup>22</sup> Vgl. Hess 2019, S. 173

<sup>23</sup> Vgl. Schein und Schein 2018, S. 14-15

<sup>24</sup> Eigene Darstellung i. A. nach Schein und Schein 2018, S. 15

Die **Werte** werden aus den Grundannahmen abgeleitet und können auch als Verhaltensstandards benannt werden. Es sind Standards wie Ideale, Ziele und Normen, aus denen verschiedene Verhaltensmuster geteilt und akzeptiert werden, egal ob bewusst oder unbewusst. Diese Werte werden oft durch ein Individuum in die Gruppe weitergetragen, ganz egal ob die Sichtweise nun richtig oder falsch ist, und beeinflussen dahingehend das Gegenüber. Diese Individuen können später auch die neuen Führungskräfte sein, das bedeutet die Vorschläge und die Zielerreichung aus der Gruppe heraus werden zu den Vorstellungen der Führungskraft passen. Die vorgelebten Überzeugungen werden somit in die Gruppe transferiert. Und bleiben im Bewusstsein und verkörpern die Ideologie eines Unternehmens. Diese Ideologie ist oft aber zu abstrakt, sodass die Einzelnen zwar im Zusammenhang mit den Artefakten und den Werten einen Großteil der Unternehmenskultur verstehen, allerdings die Muster noch nicht klar aufdecken können.<sup>25</sup>

Hierzu gilt es zu lernen, die **Grundannahmen** besser zu verstehen. Die Grundannahmen stellen die unterste und tiefste Ebene im Eisberg dar, welche die unbewussten und grundlegenden Orientierungs- und Annahmemuster beschreibt. Diese Muster beeinflussen letztlich das Handeln jedes Einzelnen in einer Unternehmenskultur. Die Basis kann auch als Weltanschauung definiert werden und beschreibt die sozialen Grundnormen, wie beispielsweise das menschliche Handeln, die zwischenmenschliche Beziehung oder auch das Verständnis für Wahrheit. Die Haltung zu diesen Grundannahmen kann auch Auswirkungen auf die Offenheit gegenüber Veränderungen hervorrufen, denn wenn eine entscheidende Annahme stark verbreitet ist, werden andere Denkweisen oder andere Auffassungen von der Gruppe nicht angenommen. Es ist eine Herausforderung zu lernen, diese Grundannahmen neu zu bewerten, und dies ruft eine Angst vor Veränderungen hervor. Die Gruppe wird anhand dieser Muster zu bestimmten emotionalen Reaktionen und Verhaltensweisen verleitet und somit eine eigene „Gedankenwelt“ geschaffen. In dieser Ebene wird also den Beschäftigten eine Identität geboten, um zu definieren wer sie sind und wie sie miteinander umzugehen haben. Erst wenn die tiefe Ebene und deren Funktion erkannt wird, kann ein Unternehmen die Veränderung entsprechend steuern.<sup>26</sup>

Der erfolgreiche Kulturwandel, auch Change genannt, ist neben Struktur und Organisation also eng verbunden mit den gelebten Werten und den vorhandenen Mustern. Es ist wichtig der Kultur eine sichtbare Identität zu geben, so wird die Kultur auch schneller verstanden und aufgenommen. Denn Werte sind als Treiber, also Motivationsfaktor, für das menschliche Verhalten verantwortlich. Zusammengefasst ist die Kultur ein ständiger Lernprozess, um rational und auch emotional Einfluss auf die Gruppe zu nehmen und damit langfristig Stabilität, Wachstum und die Zielerreichung zu bestimmen. Oder um es in den Worten von Louis V. Gerstner (ehem. CEO von IBM) auszudrücken: The „[...] culture’ isn’t just one aspect of the game – it is the game.“<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Schein und Schein 2018, S. 15-17

<sup>26</sup> Vgl. Schein und Schein 2018, S. 17-19

<sup>27</sup> CustomerThink 2014

## **2.3. Treiber für den Kulturwandel**

Dieser Druck zum Kulturwandel hat verschiedene unternehmensinterne Treiber, aber auch externe Faktoren. In diesem Kapitel werden drei ausgewählte Einflussfaktoren aufgezeigt, die technologische Entwicklung, der demografische Wandel und einige dominante Megatrends. Die Konsequenzen, die der Wandel mit sich zieht, betreffen grob gesagt das gesellschaftliche Leben. Die nachfolgend aufgezeigten Treiber sind teilweise abhängig von einander oder beeinflussen sich gegenseitig. Diese müssen von einem Unternehmen identifiziert und auch verstanden werden, um die übergeordneten, eigenen Ziele für den Kulturwandel auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht zu definieren.

### **2.3.1. Technologische Entwicklungen**

Die Digitalisierung und die Digitale Transformation bringen viele neue Technologien mit sich. Die Zahl der internetfähigen Geräte nimmt von Jahr zu Jahr zu, und durch diese zügige Entwicklung ist es erforderlich für Unternehmen, entsprechende Strategien zu definieren und die Organisation dahingehend aufzubauen. Doch neben den Internet of Things (IoT) dürfen die generierten Daten nicht außer Acht gelassen werden. Es werden immer mehr Daten und Informationen gesammelt und diese sind von großer Bedeutung, um zukünftig auch wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Daten sind Grundlage dafür, rechtzeitig auf Veränderungen des Marktes, Kundenfeedback und das Produktportfolio zu reagieren. Veraltete Systeme werden diesen Anforderungen nicht mehr gerecht und führen eher zu Problemen als zu Verbesserungen. Diese Digitale Transformation betrifft jedes Unternehmen, deshalb sollte sich auch jedes Unternehmen mit den aktuellen Trends beschäftigen. Die technologische Entwicklung geht über zu mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets, welche die Bedürfnisse der Gesellschaft und damit auch die Anforderungen an die Ausstattung eines Arbeitsplatzes verändert. Die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erwarten von ihrem Arbeitgeber eine entsprechende physische Ausstattung, aber auch die geeignete Software, um schnell und effizient zu arbeiten. Dieses Bedürfnis stammt besonders von den Millennials, auch als Generation Y bekannt. Aber auch der Druck von außen, von Kunden, steigt immer weiter. Die Kunden erwarten einen Full Service, also immer wieder neue Produkte oder Innovationen. Das bedeutet einerseits, dass die Unternehmen immer auf die Kunden oder auch potentielle Kunden reagieren, andererseits aber auch proaktiv an den bestehenden Produkten und neuen digitalen Geschäftsmodellen arbeiten müssen. Die Erwartungen der Beschäftigten und der Kunden setzen somit auch den nächsten technologischen Treiber voraus: Big Data. Die Daten gehören zum wichtigsten Gut eines Unternehmens. Es werden entsprechende Technologien benötigt, um die großen Datenmengen zu zentralisieren, verarbeiten und auch bewerten. Mit den entsprechenden Systemen, beispielweise dem Einsatz von künstlicher Intelligenz, können Prozessoptimierungen oder auch Produktentwicklungen angestoßen und überwacht werden. Neben smarten Geräten, neuen Produktentwicklungen und Big Data gehört noch eine weitere technologische Anforderung als Treiber genannt, die IT-Infrastruktur. Daten müssen sicher abgelegt werden und von überall aus erreichbar sein. Für die smarten Nutzer, ob interne oder externe, müssen die Daten und Anwendungen auch vom mobilen Endgerät aus zugänglich sein. Zudem gehört die Skalierbarkeit der Systeme, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. All das muss auch für eine IT-Abteilung im Unternehmen noch handelbar sein. Der Trend geht daher weg von den eigenen Servern und hin zu Cloud-

Lösungen, mobilen Applikationen und web-basierten Anwendungen.<sup>28</sup>

Die technologische Entwicklung stellt also mittlerweile keinen Trend, sondern eine der Basissäulen für die Digitale Transformation dar, denn die digitalen Technologien wirken sich auf jeden Unternehmensbereich aus.

### **2.3.2. Demografischer Wandel**

Neben dem technologischen, zählt auch der demografische Wandel zu den großen Treibern des Kulturwandels. Ganz allgemein beschreibt der demografische Wandel die Entwicklung der Bevölkerung hinsichtlich der Anzahl von Geburten und Sterbefällen, der immer älter werdenden Bevölkerung und den Bevölkerungszuwachs durch Migranten. Es zeichnet sich ab, dass die Menschen immer älter werden und ein Generationenwechsel stattfindet. Die Digital Natives, geboren ab den 80er Jahren, sind mit der technologischen Entwicklung aufgewachsen, angefangen mit dem Internet, über die Nutzung von mobilen Endgeräten bis hin zu den sozialen Medien. Sie gehören der Gegenwart an und werden in der Zukunft die Bevölkerungsmehrheit übernehmen und die Digital Immigrants, auch Silver Surfer genannt, überholen. Im Gegensatz zu den Digital Natives sind die Digital Immigrants in den digitalen Wandel hineingewachsen, hierzu zählt die Bevölkerungsgruppe ab 50 Jahren. Durch die Digitale Transformation und die zunehmende Digitalisierung werden auch neue Berufsbilder geschaffen, welche neue Kompetenzen voraussetzen. Durch die schnellen Veränderungen in der digitalen Welt ist mehr Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit und Innovation gefordert. Beschäftigte aus der Generation Y bringen diese Anforderungen mit, suchen aber auch nach dem Sinn ihrer Arbeit. Ihnen wird nachgesagt, sie seien digital kompetent und leistungsstark, es ist ihnen aber auch wichtig, eine Work-Life-Balance zu schaffen und dadurch eine hohe Lebensqualität zu erreichen. Einen Vergleich zwischen diesen beiden Generationen hinsichtlich der neuen Berufsbilder zu ziehen, wäre aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse nicht aussagekräftig, keine der Generationen ist besser oder schlechter dafür geeignet. Ganz im Gegenteil, die ältere Generation ist im Punkt Erfahrung natürlich den Jüngeren voraus und kann hier eine wertvolle Stütze mit ihrem impliziten Wissen sein. Trotz der verschiedenen Generationen und deren unterschiedlicher Bedürfnisse ist es wichtig, während des digitalen Wandels alle Generationen zu berücksichtigen und mitzunehmen. Es ist also eine essenzielle Aufgabe für den Kulturwandel, den Spagat zwischen den sinnsuchenden jungen Beschäftigten und den erfahrenen älteren Beschäftigten zu schaffen.<sup>29</sup>

Der demografische Wandel ruft somit durch die Veränderung des gesellschaftlichen Konsumverhaltens und des Wertewandels eine gravierende Auswirkung für Unternehmen herbei. Dies bietet aber auch eine unerwartete Chance im Veränderungsprozess, wenn der Nutzen für das eigene Unternehmen durch die technologischen Entwicklungen und des demografischen Wandels als Vorteil erkennt.

---

<sup>28</sup> Vgl. Talin 2019

<sup>29</sup> Vgl. Schmidt 2018

### 2.3.3. Megatrends

Hinter dem Begriff Megatrends verstecken sich viele Treiber, die maßgeblich an einem Wandel beteiligt sind. Einige davon können sowohl als interner als auch externer Treiber bezeichnet werden, dies kommt auf die jeweilige Betrachtungsweise an. Werden die internen Bedürfnisse der Beschäftigten genauer beleuchtet, verbergen sich oft die externen Einflüsse der Megatrends dahinter. Hier ist häufig von einer Wechselwirkung auszugehen, die oft durch eine Folge eines der Megatrends auftritt. Unter Megatrends versteht man Entwicklungen, welche die ganze Gesellschaft betreffen. Diese langfristigen Entwicklungen sind daran zu erkennen, dass sie global auftreten, einen bedeutsamen Einfluss auf die Zukunft haben und neben der wirtschaftlichen Größe auch Einfluss auf politische, soziale und kulturelle Faktoren nehmen. Megatrends bringen also langfristige Veränderungen mit sich, welche in einem Unternehmen zu einem Veränderungsprozess führen.<sup>30</sup>

In Unternehmen spiegeln sich die verschiedenen Gruppierungen der Gesellschaft wider. Deshalb ist es wichtig, die aktuellen Trends zu berücksichtigen, welche die Gesellschaft und somit auch das Unternehmen beeinflussen. Einige bereits bekannte Megatrends der Gesellschaft könnten die Unternehmenskultur bzw. den Kulturwandel vorantreiben<sup>31</sup>:

- Wissenskultur: Wissen als globaler Bildungsstand mit dem Fokus zum lebenslangen Lernen
- Konnektivität: Veränderung des Lebensstils durch den Einsatz digitaler Kommunikationstechnologien
- Globalisierung: Verstärkung der globalen Dynamik durch die vernetzte Welt
- Individualisierung: Das Kulturprinzip als Basis unserer Gesellschaftsstruktur
- New Work: Die Frage nach dem Sinn in der Arbeitswelt stellt die rationale Leistungsgesellschaft in den Schatten
- Silver Society: Etablierung neuer Lebensstile durch Verlängerung des Lebensabschnitts im hohen Alter
- Sicherheit: Streben nach Sicherheit in Zeiten von Krisen

So könnte diese Liste an Megatrends immer weiter fortgeführt werden, denn zu jedem Megatrend sind noch einige Micro-Trends bekannt, die basierend auf dem entsprechenden Megatrend Best-Practices oder neue Innovationen beschreiben. Diese werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Wichtig ist bei den Megatrends, dass es gar nicht darauf ankommt, welcher Trend nun die Veränderung ausgelöst hat, da manche Trends voneinander abhängig sind bzw. ein Trend den anderen beeinflusst. Unternehmen müssen für sich erkennen, welche Trends im eigenen Unternehmen wichtig sind und auftreten, um entsprechende Lösungen für die Zukunft dafür aufzuarbeiten.

## 2.4. Methoden zum Kulturwandel

Um die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu meistern, beschreibt dieser Abschnitt schon bestehende Methoden für einen erfolgreichen Kulturwandel. Die Methoden betreffen sowohl die Organisation, die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden. Denn die

---

<sup>30</sup> Vgl. Fitzel und Fitzel 2019, S. 18-19

<sup>31</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH 2020

Komplexität, Schnelllebigkeit und Mehrdeutigkeit der heutigen Welt ist im kompletten Umfeld eines Unternehmens spürbar.

### 2.4.1. VUCA

Als Antwort auf die verschiedenen Einflussfaktoren eines Kulturwandels wird häufig das Akronym VUCA benannt. Die „VUCA-Welt“ beschreibt die neu entstandene Welt, nach der Einflussnahme der Megatrends. Die Abkürzung lässt sich wie folgt definieren: „VUCA ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben.“<sup>32</sup> Die Bedeutung der Begriffe lassen sich wie folgt beschreiben<sup>33</sup>:

- V steht für **Volatility** (Volatilität bzw. Flüchtigkeit), d.h. für häufige Veränderungen und sprunghafte Entwicklungen, die aber nicht zwingend unvorhersehbar sein müssen. Wenn man sich gegen mögliche Veränderungen nicht absichern kann (Hedging), verlangt eine solche Situation die Fähigkeiten, sich unterschiedlichen Optionen offenzuhalten sowie sich schnell und flexibel anzupassen (Agilität).
- U steht für **Uncertainty** (Ungewissheit bzw. Unsicherheit), d.h. für eine unklare Situation bzw. nebulöse Veränderungen. Eine solche Situation erfordert es, in Szenarien zu denken, zu experimentieren sowie Informationen zu suchen und Aufwand in der deren Interpretation zu stecken (Information bzw. Verständnis).
- C steht für **Complexity** (Komplexität bzw. Vielschichtigkeit), d.h. für eine Situation, in der viele bzw. vielfältige Elemente ineinander spielen. Dann ist es zum einen sinnvoll, einen gewissen Teil an Komplexität durch eine gemeinsame Vision, gegenseitiges Vertrauen, geteilte Werte und klare Grundregeln zu reduzieren (Vereinfachung bzw. Klarheit). Zum anderen müssen Mechanismen zur internen Abbildung der externen Komplexität eingeführt werden (Komplexitätsvereinfachungsmechanismen, z.B. interne Netzwerke).
- A steht für **Ambiguity** (Ambivalenz bzw. Mehrdeutigkeit), d.h. eine unklare, unscharfe und ggf. sogar widersprüchliche Umwelt. Eine solche Situation mit unklaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen verlangt die Fähigkeit, Hypothesen aufzustellen, zu testen und aus den Fehlern zu lernen (Experimentieren und auch wieder Agilität).

Die VUCA-Welt in die Praxis umzusetzen, das hört sich erstmal gar nicht so leicht an. Hier ist es wichtig, das Verständnis dafür zu schaffen und die entsprechenden Aktionen dafür abzuleiten. Um den Veränderungen standzuhalten (Volatility), benötigt das Unternehmen eine Vision, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Bei der Definition der Unternehmensvision sollten idealerweise die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitwirken, das motiviert gleichermaßen und stiftet den Sinn ihrer Arbeit. Die Führungskultur ändert sich dahingehend, dass nur ein passender Rahmen vorgegeben wird und jeder die Möglichkeit hat sich einzubringen. Im zweiten Schritt sollen die Unklarheiten (Uncertainty) durch ein gewisses Verständnis beseitigt werden. Wie in Kapitel 2.3.2. des demografischen Wandels schon beschrieben, ist es für die neue Generation von Bedeutung, einen Sinn hinter ihrer Tätigkeit zu finden. Diese wird durch ein einheitliches Verständnis der Sinnfrage geschaffen. Neben der Vision und der Sinnhaftigkeit gehört eine gewisse Transparenz zu komplexen Zusammenhängen (Complexity). Die offene Kommunikation ist hierfür das richtige

---

<sup>32</sup> Bendel 2019

<sup>33</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S. 46



Hilfsmittel, so werden Prioritäten aufgezeigt und das Vertrauen untereinander geweckt. Und zu guter Letzt soll die Fehlerkultur (Ambiguity) durch Agilität gefördert werden. So ist es möglich, den Veränderungen die notwendige Flexibilität zuzuweisen und aus Fehlern zu lernen.<sup>34</sup>

Zusammengefasst sehen die einzelnen Schritte in eine erfolgreiche VUCA-Welt wie folgt aus:

1. Vision definieren
2. Sinnhaftigkeit vermitteln
3. Offene und transparente Kommunikation leben
4. Flexibilität und offene Fehlerkultur durch Agilität fördern

Das VUCA Modell ist als Werkzeug für das Zusammenspiel der in Kapitel 2.3 genannten Treiber des Kulturwandels zu nutzen. Es soll die sich schnell verändernde, unsichere und widersprüchliche Welt positiv beeinflussen und dem Unternehmen die Fähigkeit geben, sich den Veränderungen flexibel anzupassen.

#### 2.4.2. VOPA+ Modell

Um die VUCA-Welt erfolgreich umzusetzen, wird auch in der Führungskultur eine Methode benötigt. VUCA erfordert auch eine Vertrauenskultur, die durch die Vernetzung von Wissensträgern und Offenlegung von Informationen aufgebaut wird. Das VOPA+ Modell schafft diese Basis durch Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität, plus das Vertrauen. Das nachfolgende Schaubild und die Interpretation des Modells beschreibt eine adäquate Führungskultur, um den Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das notwendige Vertrauen zuzusprechen, das Vernetzen zu fördern und die Mitarbeiter mit mehr Offenheit an der Führung teilhaben zu lassen.<sup>35</sup>

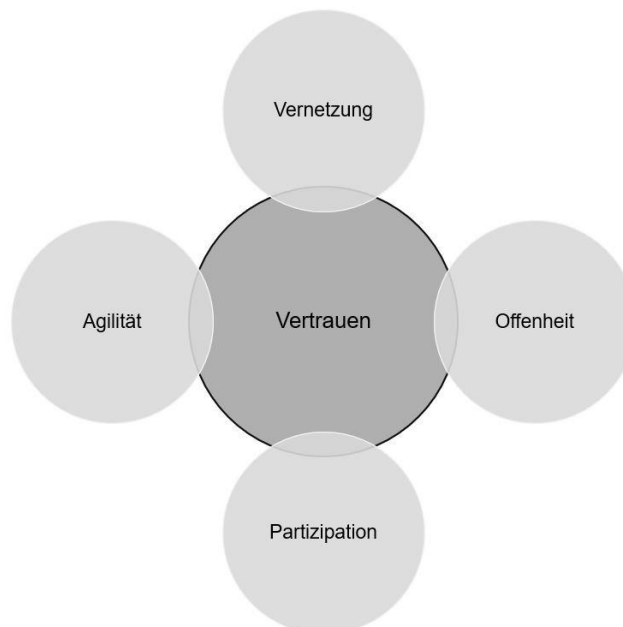


Abbildung 3: VOPA+ Modell nach Petry<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Kolb 2020

<sup>35</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S. 52-55

<sup>36</sup> Eigene Darstellung i. A. nach Petry, Thorsten 2019, S. 52

Anhand dieser fünf Begriffe beschreibt Petry Werte, die in einer Führungskultur der digitalen Welt eine besondere Bedeutung mit sich bringen<sup>37</sup>:

- **Vernetzung:** Die Vernetzung muss auf allen Ebenen, sowohl unternehmensextern als auch -intern, zur Bildung von Netzwerken erfolgen. Dies bricht die Mauern von Silodenken einzelner Abteilungen oder auch Regionen des Unternehmens.
- **Offenheit:** Die Führungskultur sollte Offenheit und Transparenz vorleben, um einen ständigen Austausch zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften zu gewährleisten. Durch Feedback, Kommunikation und Kritikfähigkeit gelingt es, eine offene geprägte Unternehmenskultur zu schaffen.
- **Partizipation:** Die Einbindung von der individuellen und kollektiven Meinung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Entscheidungsprozesse, um die Innovationen zu fördern und die Eigenverantwortung aller zu stärken. Auf Managementebene sollten nur noch die notwendigen Leitplanken gesetzt werden.
- **Agilität:** Die Philosophie muss sich hin zu kleineren Erfolgen entwickeln. Agile Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, aus Fehlern lernen, jederzeit einen Richtungswechsel vornehmen können und als Ziel zunächst nur eine grobe Richtung vorgeben, aber gleichzeitig verschiedene Optionen offenhalten.
- **plus Vertrauen:** Die zentrale Basis für die beschriebenen Werte bildet das Vertrauen. Nur wenn Führungskräfte lernen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu vertrauen, ob auf deren Motivation oder ihren Kompetenzen, lernen sie auch loszulassen.

Das VOPA+ Modell ist im Gegensatz zum VUCA Modell, das im Zusammenhang mit dem gesamten Unternehmen betrachtet wird, ein Hilfsmittel für die Führungskräfte. Es soll unterstützen, Bereiche neu zu definieren, die Rolle der Führungskraft neu zu denken und das Verhalten der Beschäftigten zu konkretisieren, indem die Grundlage des Vertrauens im Zentrum von allem steht.

### 2.4.3. Digital Leadership

In der VUCA-Welt entstehen neue Erwartungen an die Führung eines Unternehmens, und neben dem VOPA+ Modell spielt die Art und Weise der Führung und deren Kompetenzen auch vor, während und nach dem Kulturwandel eine wichtige Rolle. Der neue Führungsstil ist eng mit den neuen digitalen Technologien verbunden und wird **Digital Leadership** genannt. Für den Begriff besteht noch keine allgemeine Definition, er wird aber mit zwei wesentlichen Führungsfaktoren in Verbindung gebracht. Zum einen erfordert die Digitalisierung von Führungskräften die Fähigkeit, wichtige Entscheidungen zu treffen, die mit dem Einsatz von neuen digitalen Technologien in Verbindung stehen. Zum anderen stellt es die Führungskräfte vor die Aufgabe, die Beschäftigten und das Unternehmen so einzubinden und vorzubereiten, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Digital Leadership ist sozusagen eine Methode, um die Digitale Transformation eines Unternehmens zu unterstützen.<sup>38</sup> Als Digital Leader, ist es nicht erforderlich die notwendigen technischen Kompetenzen zu besitzen, sondern „[...] das Unternehmen so zu führen, dass es flexibel und agil genug ist, um trotz der zunehmenden Unberechenbarkeit der

---

<sup>37</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S. 47-51

<sup>38</sup> Vgl. Tarkowski 2020

Märkte erfolgreich zu bleiben.“<sup>39</sup> Dies setzt natürliche einige Soft Skills voraus, welche die Führungskraft von heute mitbringen muss, diese werden unter dem Begriff des „digitalen Mindset“ zusammengefasst. Laut einer Metastudie führen Kompetenzen wie **Kommunikationsfähigkeit, Menschenorientierung, Vernetzungsfähigkeit, Vertrauen** und **Transparenz** die Spitze an. Diese Führungskompetenzen geben Aufschluss darauf, in welche Richtung sich der digitale Führungsstil entwickeln soll. Die Führungskräfte setzen die Basis für eine Vertrauenskultur, in dem sie mehr mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren und interagieren, dies sorgt gleichzeitig für mehr Transparenz und bereichsübergreifende Vernetzung.<sup>40</sup>

Das Digital Leadership soll den Beschäftigten aber nicht die freie Entscheidung in allen Bereichen eröffnen. Die Führungskräfte geben somit auf der einen Seite weiterhin das übergeordnete Ziel vor, auf der anderen Seite aber, werden die Beschäftigten mit den nötigen Kompetenzen und Freiräumen ausgestattet. Die Kunst dabei, ist es den Ausgleich zwischen der Offenheit und der Führung zu schaffen.<sup>41</sup>

Digital Leadership bedeutet also nicht nur technologisch auf dem neuesten Stand zu sein, sondern auch flexibel, innovativ und empathisch zu führen. „Kurz gesagt: Auf eine wertorientierte Führung und die Förderung der eigenen Mitarbeiter wird in Zukunft kein Unternehmen verzichten können, wenn es die Digitale Transformation erfolgreich meistern will.“<sup>42</sup>

#### **2.4.4. Agile Organisation**

„**Agilität** ist die Fähigkeit einer Organisation, sowohl flexibel (im Sinne von reaktiv) als auch proaktiv zu handeln sowie die sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen im unternehmerischen Umfeld zu antizipieren und initiativ zu werden, um notwendige Veränderungen einzuführen und sich wandelnden Märkten anzupassen.“<sup>43</sup>

Die Anforderungen der Agilität sind nicht nur in der Führungsebene zu finden, sondern betreffen die komplette Organisation. „Agilität im Unternehmen ist die richtige Mischung aus ‚doing agile‘ (Methoden) und ‚being agile‘ (Mindset).“<sup>44</sup> Im Zuge des Kulturwandels und den ständig neuen Erkenntnissen muss eine Organisation sich so aufstellen, dass sie schnell auf die definierten Veränderungen reagieren kann. Eine agile Organisation bringt demnach folgende Eigenschaften mit<sup>45</sup>:

- Sinngebung: Die Organisation verfolgt eine Mission, die der Arbeit einen Sinn vermittelt. Mit den entsprechenden Rahmenbedingungen, ist ein agiles und selbstverantwortliches Arbeiten möglich.
- Kundenzentrierung: Die Kunden werden als Teil der Wertschöpfungskette gesehen und aktiv in die Gestaltung und Entwicklung der Produkte und Services eingebunden.
- Führung agil gedacht: Die Führungskraft gibt die Rahmenbedingungen vor, die Mitarbeiter bewegen sich in diesen selbstständig und -organisiert.

---

<sup>39</sup> Bosch et al. 2018

<sup>40</sup> Vgl. Wörwag und Cloots 2020, S. 196

<sup>41</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S.57-58

<sup>42</sup> Headstart Studios GmbH 2020

<sup>43</sup> Klanitz 2020

<sup>44</sup> Diehl 2018

<sup>45</sup> Vgl. Diehl 2018

- Agile Methoden: Als Unterstützung für die agilen Teams werden Werkzeuge und Modelle für die agilen Methoden zur Verfügung gestellt.
- Kontinuierliche Verbesserung: Durch die zwei wichtigen Formate „Inspect and Adapt“ wird in regelmäßigen Intervallen der aktuelle Status der gewonnenen Erkenntnisse, bisherige Fortschritte und die Zusammenarbeit in der Organisation geprüft und bewertet.
- Kultur und Mindset: Die Einstellung und Haltung, also das Mindset der Beschäftigten ist geprägt von Vertrauen, Transparenz und Respekt. Zusammen mit dem eigenen Rollenverständnis und dem eigenen Bestreben zur gemeinsamen Zielerreichung stellen diese die Werte für das agile Mindset dar.

Um eine agile Organisation abschließend mithilfe einer Metapher zu beschreiben, gleichen Unternehmen „[...] nicht mehr einem großen Tanker, der mit Treibstoff, einer festen Route sowie einem Ziel im Autopiloten versehen ist und außerdem von einem erfahrenen Kapitän in den Zielhafen gesteuert wird. Unternehmen gleichen vielmehr einem Segelschiff, das seine Segel 24/7 nach Wechselwinden neu ausrichten muss. Dies geschieht ohne gültige Seekarte in unbekanntem Gewässern, aber mit einem talentierten Team. Diese Teams und Schiffe können ihr Verhalten beziehungsweise den Kurs ändern - schnell, effizient und risikobewusst.“<sup>46</sup>

## 2.5. Erfolgsfaktoren zum erfolgreichen Kulturwandel

Für den kulturellen Veränderungsprozess gibt es kein Patentrezept. Anhand der in Kapitel 2.4. beschriebenen Methoden zum Kulturwandel wird allerdings schon eine solide Basis für die erfolgreiche Umsetzung gebildet. Neben VUCA, VOPA+, Digital Leadership und den agilen Organisationen nehmen einige weitere Faktoren Einfluss auf die positive Entwicklung des Veränderungsprozesses. Für diese Arbeit werden drei weitere Haupteinflussfaktoren für einen erfolgreichen Kulturwandel identifiziert: Sinnstiftung, Kommunikation und Selbstbestimmung.

### 2.5.1. Sinnstiftung

Die Beschäftigten benötigen zunächst immer eine Orientierung, denn „wenn man weiß, WARUM man etwas tut, ist jedes WIE und jedes WAS ein positives Mittel zu dessen Erreichung.“<sup>47</sup>

Die Sinnstiftung (engl. Purpose) beantwortet die Frage nach dem Sinn und motiviert die Beschäftigten, die Mission des Unternehmens zu erfüllen. Mit dem individuell definierten Purpose, wird bei den Mitarbeitenden eine Begeisterung für das Unternehmen geweckt und durch die gemeinsame Mission die Gemeinschaft gestärkt.<sup>48</sup> Die heutige Gesellschaft entwickelt sich immer mehr zu einer postmaterialistischen Gesellschaft, was bedeutet, dass es immer mehr Individuen gibt. Und deren existenziellen Bedürfnisse nach einem kulturellen, sozialen und individuellen Wertewandel streben. Unternehmen, deren Ziel bisher die Gewinnmaximierung war, werden mit dieser Herausforderung, den Sinn zu definieren, konfrontiert. Die Sinnstiftung stellt ein wichtiges Kriterium für den anstehenden Kulturwandel dar, um den Anforderungen der künftigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerecht zu werden.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Singh 2020

<sup>47</sup> Veken 2019

<sup>48</sup> Vgl. Pietrasch 2019

<sup>49</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S. 165-166

Viele große Unternehmen definieren ihren Wert bereits über den Purpose. Beispielsweise Edeka definiert den eignen Sinn mit „Wir lieben Lebensmittel“<sup>50</sup>, was das Verständnis für die Qualität der Produkte bekräftigen soll. Oder auch Nike möchte alle Menschen motivieren Sport zu treiben: „If you have a body, you are an athlete“<sup>51</sup>.

Ein Purpose bzw. die Sinnstiftung verleiht einem Unternehmen eine gewisse Identität und einen eindeutigen Charakter, der sich außerdem auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt und das Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzt.

### 2.5.2. Kommunikation

Die Kommunikation ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für den Veränderungsprozess, denn eine permanente Kommunikation spielt auch in die anderen Erfolgsfaktoren mit ein. Deshalb ist es wichtig, im Veränderungsprozess eine zentrale Kommunikationsstelle zu positionieren, die geplante und strukturierte Informationen über einen offiziellen Weg verteilt. Hierbei ist es wichtig, vorab die Stakeholder zu definieren. Es ist zu differenzieren, welche Interessensgruppe welche Informationen benötigt. Die Aufgaben der Change-Kommunikation besteht also darin, die Informationen entsprechend an die Beteiligten zu vermitteln. Das Interesse der Stakeholder, vor allem intern, soll dadurch geweckt und die Ängste und gewisse Unsicherheiten genommen werden.<sup>52</sup>

Eine erfolgreiche Kommunikation sollte folgende vier Prinzipien verfolgen:<sup>53</sup>

- Schnell und kurzfristig: Eine **schnelle und kurzfristige Kommunikation** hält die Beschäftigten immer auf dem aktuellen Stand der Digitalen Transformation.
- Offenheit: Die Kommunikation findet **miteinander** über alle Ebenen hinweg statt, dies sorgt für die Motivation, als Teil des Changes mitwirken zu können, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
- Argument: Alle Erkenntnisse und Arbeitsstände werden **transparent** offengelegt, so hat jeder die Möglichkeit eine eigene Meinung zu bilden.
- Push-Prinzip: Neue Informationen werden **proaktiv** an die entsprechende Interessensgruppe verteilt, um Missverständnisse und Fehlentscheidungen zu verhindern.

Fällt also der Begriff des Kulturwandels in einem Unternehmen, gehört die Kommunikation mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unbedingt als Erfolgsfaktor dazu.

### 2.5.3. Selbstbestimmung

Auch der Megatrend der Individualisierung (vgl. Kapitel 2.3.3.) bringt einen Erfolgsfaktor für den Kulturwandel mit sich. Die neuen Bewerber sind Individuen, die nicht auf ein vordefiniertes Muster passen, sondern einer Gesellschaftsgruppe angehören, die auf der Suche nach Work-Life-Blending sind, was so viel bedeutet wie ein guter Ausgleich zwischen dem privaten und beruflichen Leben. In der Selbstbestimmung soll jeder genug Raum für die eigenen

---

<sup>50</sup> EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG 2020

<sup>51</sup> Nike, Inc. 2020

<sup>52</sup> Vgl. Fitzel und Fitzel 2019, S. 85-96

<sup>53</sup> Vgl. Disselkamp und Heinemann 2018, S.155-157

Gestaltungsmöglichkeiten erhalten. Die Mitarbeiter einer neuen Kultur möchten den Digital Overflow selbst bewältigen und sich entsprechend der eigenen Interessen ständig weiterbilden.<sup>54</sup>

## 2.6. Herausforderungen für den Kulturwandel

Neben den Erfolgsfaktoren bringt die Digitale Transformation auch viele Herausforderungen mit sich. Häufig scheitert der Veränderungsprozess schon zu Beginn, aufgrund von fehlender Unterstützung der Organisation. Weitere Gründe für die fehlende Akzeptanz kann auch die Angst vor der Veränderung oder vor Fehlern sein. Eine unzureichende Zieldefinition machen es schwer, die richtige Kommunikation zu finden und die Mitarbeiter während des anstehenden Wandels einzubeziehen. Wurde der Wandel erstmal angestoßen, fällt oft auch erst auf, dass die momentane Kultur keine Veränderungen zulässt und im Unternehmen ein zu starkes Abteilungsdenken herrscht, es schlägt bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit fehl. Die Hürden vor, während und nach einer Transformation sind groß und oft fehlt es an einer ganzheitlichen Vorgehensweise, die alle Unternehmensbereiche berücksichtigt. Für einen erfolgreichen Kulturwandel benötigt das Unternehmen die entsprechenden Ressourcen, was neue Rollen voraussetzt und somit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändert. Das bedeutet, es werden Fachkräfte benötigt, die der Digitalen Transformation gewachsen sind und auch entsprechend durch Aus- und Weiterbildung gefördert werden.<sup>55</sup>

## 3. Konzepte zum Kulturwandel

Für einen erfolgreichen Kulturwandel bestehen schon einige Konzepte und Modelle, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten den Veränderungsprozess begleiten können. Als Teil dieser Arbeit werden in diesem Kapitel drei Konzepte zum Kulturwandel betrachtet. Als ältestes Konzept wird zuerst der Acht-Stufen-Prozess nach Kotter beschrieben. Das Fünf-Phasen-Modell nach Krüger basiert auf dem Konzept nach Kotter und spiegelt das zweite gewählte Konzept wider. Als letztes und drittes Konzept werden die sieben Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft nach Stummeyer betrachtet.

### 3.1. Der Acht-Stufen-Prozess nach Kotter

Der Acht-Stufen-Prozess von Kotter stammt aus den 90er Jahren und zählt heute zu den Klassikern, wenn es um einen Veränderungsprozess in einem Unternehmen geht. Kotter beschreibt einen Veränderungsplan über acht Stufen, der den Fokus auf die Beziehungen zwischen Organisation und deren Umwelt legt. In Abbildung 4 werden die notwendigen acht Stufen für einen erfolgreichen Wandel zusammengefasst: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, Führungskoalition aufbauen, Vision und Strategie entwickeln, Visionen des Wandels kommunizieren, Mitglieder auf breiter Basis befähigen, schnelle Erfolge erzielen, Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten und neue Ansätze in der Kultur verankern. Die einzelnen Prozessschritte werden hierbei noch in drei Phasen aufgeteilt. Die ersten vier Prozessschritte sollen beim **Auftauen** der aktuellen Situation im Unternehmen behilflich sein. Ab der fünften bis zur siebten Prozessabfolge geht es um das **Einführen** neuer Erkenntnisse während des Transformationsprozesses. Der letzte Schritt zeichnet das **Verankern** des Wandels

---

<sup>54</sup> Vgl. Petry, Thorsten 2019, S. 166

<sup>55</sup> Vgl. Gatzju, Stella 2020, S. 153-154

in der Unternehmenskultur ab.<sup>56</sup>

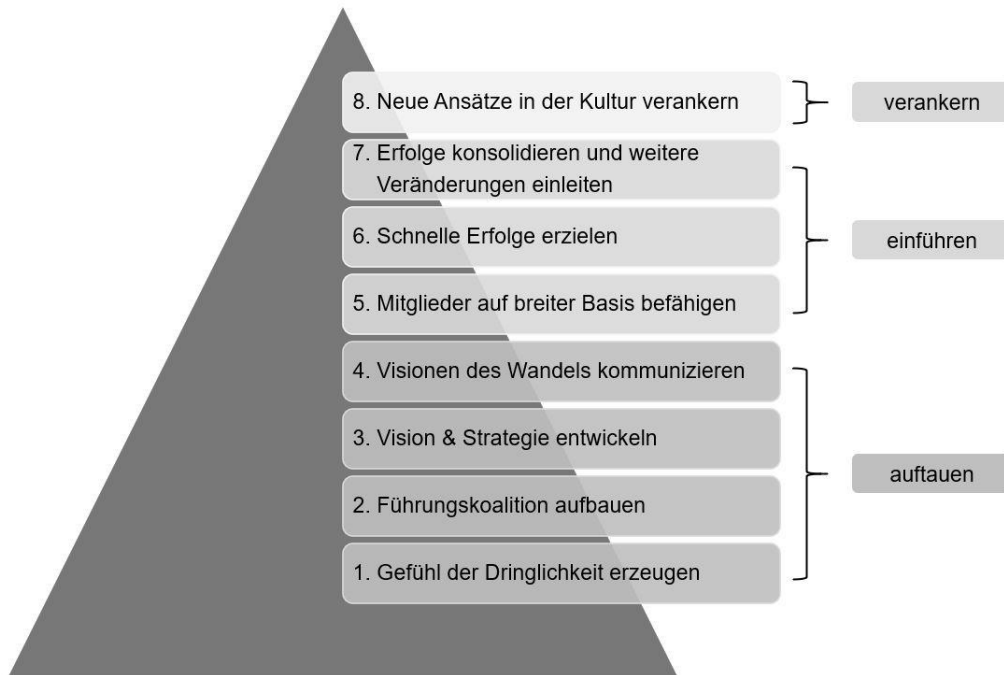


Abbildung 4: Acht-Stufen-Prozess nach Kotter<sup>57</sup>

Der Prozess soll genau in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen werden und wird nun beschrieben:

- **Schritt 1: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen:** Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Kulturwandel ist die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls. Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten ist das Bewusstsein für den Wandel ausschlaggebend, nur so entsteht das Bedürfnis etwas zu verändern. Für den Start in den Veränderungsprozess ist der erste Ansatz, den Wettbewerb und den Markt zu analysieren, um dadurch anstehende Krisen zu identifizieren und daraus den Veränderungsbedarf zu wecken.<sup>58</sup>
- **Schritt 2: Führungskoalition aufbauen:** Nachdem das notwendige Bewusstsein für den Wandel auf allen Ebenen geschaffen ist, folgt der Aufbau einer starken Führungskoalition. Bestandteil dieser Koalition sollen Personen sein, die den Wandel mitgestalten möchten. Auch gilt es Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen, mit unterschiedlichen Kompetenzen dafür zu gewinnen. Für die Führungskoalition stellen vier Eigenschaften eine zentrale Bedeutung dar: Die Hierarchie, für eine ausreichende Macht bei Entscheidungen, die Expertise, um mit den entsprechenden Kompetenzen zu handeln, die Glaubwürdigkeit, für die notwendige Anerkennung im Unternehmen und die Führung, welche die notwendigen Führungsqualitäten bestimmt.<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 17-20

<sup>57</sup> Eigene Darstellung i. A. nach Kotter 2018, S. 18

<sup>58</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 31-43

<sup>59</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 45-58

- **Schritt 3: Vision und Strategie entwickeln:** Die Aufgabe der Führungskoalition ist es, eine verständlich formulierte Vision zu entwickeln, welche als Motivation für alle Beschäftigte und als Hilfestellung für bevorstehende Handlungen dienen soll. Die Vision und Strategie soll den Beschäftigten einen Sinn im Wandlungsprozess vermitteln und Eigenschaften wie „vorstellbar“, „erstrebenswert“, „machbar“, „fokussiert“, „flexibel“ und „vermittelbar“ enthalten.<sup>60</sup>
- **Schritt 4: Vision des Wandels kommunizieren:** Die im vorherigen Schritt definierte Vision soll nun im gesamten Unternehmen verbreitet werden. Ziel soll es sein, die Mitarbeiter für das notwendige Engagement und die Akzeptanz zu erreichen. Die Führungskoalition soll nun auch die entsprechende Verhaltensweise zur definierten Vision und Strategie vorleben, um Vertrauen und Motivation zu schaffen.<sup>61</sup>
- **Schritt 5: Mitglieder auf breiter Basis befähigen:** Für die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten ist es erforderlich, die organisatorischen Strukturen und technologischen Systeme entsprechend der Vision und Strategie anzupassen. Hierbei ist es besonders wichtig, die Mauern zwischen den Abteilungen zu brechen und den Austausch untereinander zu fördern.<sup>62</sup>
- **Schritt 6: Schnelle Erfolge erzielen:** Um die Motivation und das Bewusstsein für den Wandel stetig aufrecht zu erhalten, sollen kurzfristige Ziele gesetzt werden. Schnelle Erfolge sollen auch die Beschäftigten mit kritischem Blick auf den Veränderungsprozess überzeugen und diese dazu motivieren auch zum Teil des Wandels zu werden.<sup>63</sup>
- **Schritt 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten:** Die kleinen erzielten Erfolge sollen nun Grundlage dafür sein, die weiteren größeren Veränderungen voranzutreiben. Hierbei soll die Führungskoalition weiterhin den Fokus im Auge behalten, die Dringlichkeit des Wandels zu kommunizieren und für Transparenz in der gesamten Organisation sorgen.<sup>64</sup>
- **Schritt 8: Neue Ansätze in der Kultur verankern:** Die erarbeiteten Normen und Werte sollen sich nun tief verankert in der Unternehmenskultur wiederfinden. Es ist Aufgabe der Führung, diese immer wieder zu kommunizieren und auch zu erklären, welchen Einfluss die neuen Ansätze auf das gesamte Unternehmen nehmen.<sup>65</sup>

Zusammenfassend bietet Kotter mit seinem Acht-Stufen-Prozess eine Art Checkliste, die für den anstehenden Wandel hilfreich sein kann. Die wichtigen Prämissen stellen hierbei die Führungskräfte, das Gefühl der Dringlichkeit und eine ständige Kommunikation über alle Ebenen hinweg dar.

### 3.2. Das Fünf-Phasen-Modell nach Krüger

Ein weiteres Modell für den Veränderungsprozess stellt Krüger dar, das sich kritisch auf den Acht-Stufen-Prozess von Kotter aufbaut. Als Basis für einen **Wandlungsprozess** stellt er ein Spannungsfeld zwischen dem **Wandlungsbedarf**, der **Wandlungsbereitschaft** und der

---

<sup>60</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 59-72

<sup>61</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 73-85

<sup>62</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 87-98

<sup>63</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 99-109

<sup>64</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 111-122

<sup>65</sup> Vgl. Kotter 2018, S. 123-134



**Wandlungsfähigkeit** auf, das in einem starken Zusammenhang mit der Transformation (**Strategische Erneuerung**) steht (s. Abbildung 5), zusammengefasst wird dies auch unter dem Begriff **Wandlungsmanagement**.<sup>66</sup> Die „Strategische Erneuerung umschließt den Prozess, den Inhalt und das Ergebnis der Verbesserung oder des Ersatzes solcher Faktoren, die für die Zukunftsaussichten eines Unternehmens erfolgskritisch sind“.<sup>67</sup> Der **Wandlungsbedarf** stellt die Notwendigkeit des Wandlungsprozesses dar, hierunter zählen sowohl die internen und externen Treiber als auch die allgemeinen Trends.<sup>68</sup> In enger Verbindung mit dem Bedarf steht hierbei auch die **Wandlungsbereitschaft**, welche von den beteiligten Personen, der notwendigen Akzeptanz und der Motivation jedes Einzelnen abhängig ist.<sup>69</sup> Und als letzte Prämisse wird die **Wandlungsfähigkeit** aufgezeigt, die durch die personelle Fähigkeit, erfolgreich Wandlungsprozesse durchzuführen, geprägt wird.<sup>70</sup> Um eine erfolgreiche Transformation durchzuführen, stellt der Einklang von **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft** und **Wandlungsfähigkeit** die Grundvoraussetzung dar. Eine Strategie für verschiedene Bausteine soll den Wandlungsprozess positiv unterstützen. Die Führungsebene (**Leadership**) muss den Wandel ermöglichen und weiter vorantreiben, die **Mitarbeiter** müssen den Wandel akzeptieren und bereit sein, mitzuwirken, und im **Projekt- und Programm-Management** ist es notwendig, die organisatorische Ebene zur Verteilung von Aufgaben zu schaffen. Zudem gehören passende unterstützende Segmente zum Prozess, wie **Human Resource Management**, um die notwendigen personellen Veränderungen zu bewirken und die **Kommunikation**, für ein einheitliches Verständnis des Wandels. Sowie das **Controlling**, zur transparenten Ergebnispräsentation und eine entsprechende **Toolbox**, welche entsprechende Methoden und Techniken empfiehlt.<sup>71</sup>

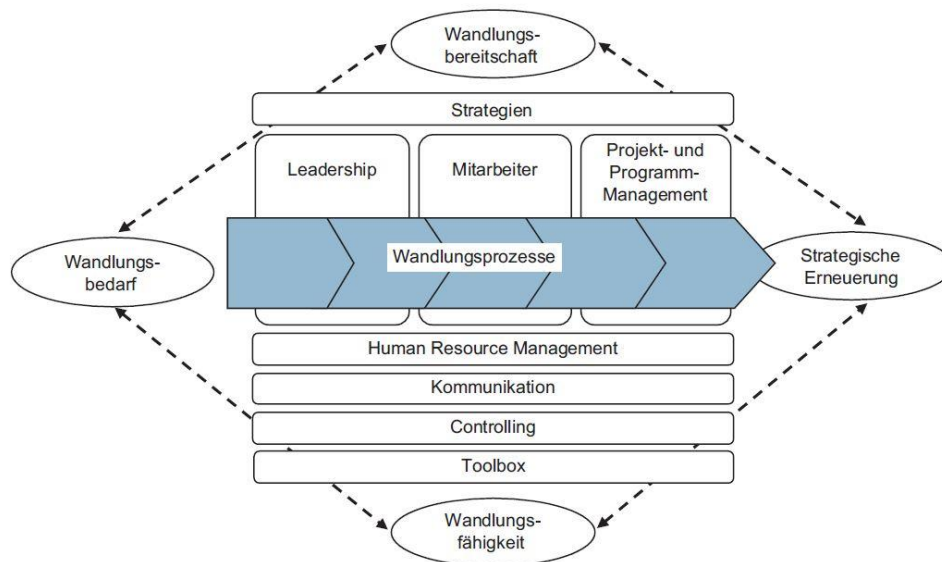


Abbildung 5: 3W-Modell nach Krüger<sup>72</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 1-2

<sup>67</sup> Krüger und Bach 2014

<sup>68</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 14-15

<sup>69</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 19

<sup>70</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 20-21

<sup>71</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 24-28

<sup>72</sup> Krüger und Bach 2014

Die einzelnen Maßnahmen für das Wandlungsmanagement sollen aus dem Fünf-Phasen-Modell abgeleitet werden, das den Wandlungsprozess beschreibt. Das Modell setzt sich aus fünf Phasen zusammen: **Initialisierung**, **Konzipierung**, **Mobilisierung**, **Umsetzung**, **Verstetigung**. Jede dieser Phasen beinhaltet zwei der wichtigsten Aufgaben, somit „[...]“ ergeben sich **zehn Aufgaben**, die von der **Bestimmung des Wandlungsbedarfs** in der Konzipierungsphase bis zur **Sicherung der Wandlungsbereitschaft** und der **Wandlungsfähigkeit** in die Verstetigungsphase reichen.<sup>73</sup>

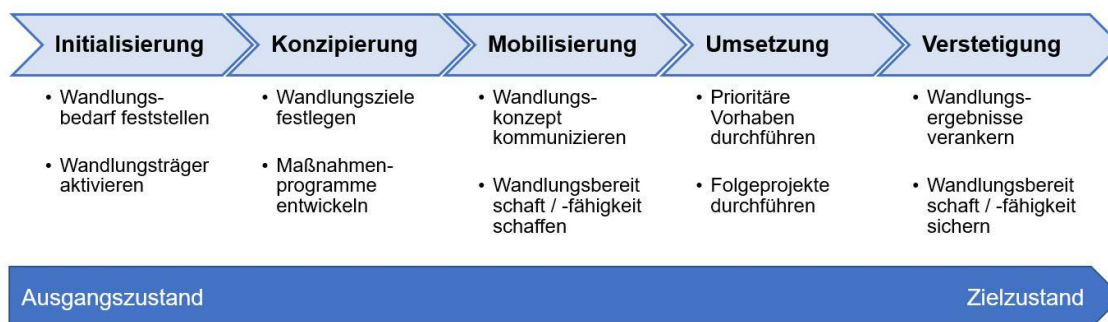


Abbildung 6: Fünf-Phasen-Modell nach Krüger<sup>74</sup>

Die einzelnen Phasen werden wie folgt beschrieben:<sup>75</sup>

- **Initialisierung:** Die Notwendigkeit für den Wandel wird erkannt und die erforderlichen personellen Träger sollen hinzugezogen werden.
- **Konzipierung:** In der Konzeptionsphase sollen Ziele definiert und entsprechende Maßnahmen daraus abgeleitet werden.
- **Mobilisierung:** Die Kommunikation zum anstehenden Wandel soll an die Beschäftigten gerichtet werden, um die erforderliche Akzeptanz zu gewinnen.
- **Umsetzung:** Die Durchführung der Veränderung soll initiiert und kontinuierlich geprüft, bewertet und evtl. berichtigt werden.
- **Verstetigung:** In der letzten Phase sollen die Ergebnisse in der Organisation verankert werden.

Hieraus ergibt sich, dass Krüger mit dem Fünf-Phasen-Modell in jeder Phase zwei Aufgaben konkretisiert, aber auch während des Prozesses immer eine Rückkopplung in die vorherige Phase möglich ist.

### 3.3. Sieben Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft nach Stummeyer

In einem weiteren Konzept stellt Stummeyer neben dem Technologiewandel sieben Thesen auf, die den Kulturwandel beeinflussen könnten. Als Grundlage für einen bevorstehenden Kulturwandel hebt er den demografischen Wandel hervor, der aus seiner Sicht auch auf die Beschäftigten eines Unternehmens zu übertragen ist. Wie in Kapitel 2.3.2. dem demografischen Wandel zu entnehmen ist, überholen die Digital Natives mittlerweile die Digital Immigrants und

<sup>73</sup> Krüger und Bach 2014

<sup>74</sup> Eigene Darstellung i. A. nach Krüger und Bach 2014, S. 40

<sup>75</sup> Vgl. Krüger und Bach 2014, S. 40-52

übernehmen im Jahr 2020 auch die Mehrheit.<sup>76</sup>

Das Konzept der sieben Thesen beginnt mit der **VUCA**-Welt (vgl. Kapitel 2.4.1), die auf allen Ebenen eine neue Definition von bestehenden Arbeitsmethoden erfordert, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördert und die Führung neu interpretiert.<sup>77</sup>

Um der VUCA-Welt gerecht zu werden, soll **New Work** eingeführt werden. New Work stellt neue Anforderungen an die Arbeitswelt, die an die zukünftige Tätigkeit (Work), den Arbeitsplatz (Workplace) und die Arbeitskräfte (Workforce) gerichtet sind. Die dabei entstandenen drei Dimensionen Work, Workplace und Workforce, geben die Richtung von New Work vor. New Work definiert die Arbeitsinhalte neu, verändert die Art der Zusammenarbeit und bietet neue Arbeitszeitmodelle an. Die neue Arbeitswelt wird durch die Veränderung der Kultur, das Übernehmen von Verantwortung, die agilen Arbeitsmethoden, das übergreifende Zusammenarbeiten, die Sinnstiftung, das Umsetzen von Ideen und der Führung auf Augenhöhe gefördert und gestützt. Die Einführung von New Work ist auch für die vierte These, die Suche nach Talenten, ein wichtiger Erfolgsfaktor.<sup>78</sup>

Die dritte These behandelt den Veränderungsprozess der Managementebene. Das **Management** soll sich von klassischer hierarchischer Struktur hin zu agilen Teams entwickeln. Die bisherige „Command & Control Organisation“, welche eine klare Linie zur Berichtserstattung vorgibt, die Mitarbeiter anweist und kontrolliert und bei der die fachliche Kompetenz bei den Beschäftigten liegt, soll nun abgelöst werden. Und zwar hin zu einer „Agile New Work Organisation“, welche durch kleinere Projektteams die Hierarchieebenen durchbricht, selbst organisiert arbeitet und in der sich das Management vom Leader zum Coach verwandelt. Die Rolle des Managements soll die Faktoren der New Work bekräftigen, indem der Fokus auf den Menschen im Mittelpunkt steht, die Sinnhaftigkeit vermittelt, der Kulturwandel gelebt, die Weiterentwicklung und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden gefördert und die Verantwortung übertragen wird.<sup>79</sup>

Auch das Talent Scouting soll in einem Unternehmen gut durchdacht sein. Denn der Kampf um die **Talente** unter den Unternehmen wird immer mehr zur Herausforderung. Der Einsatz neuer Technologien erfordert besondere Kompetenzen, die in einem Unternehmen benötigt werden, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein.<sup>80</sup>

Aus persönlichen Wünschen von Berufstätigen geht hervor, dass es wichtig ist, in der eigenen Tätigkeit einen Sinn zu erkennen. Die Unternehmen sollen demnach einen sinnstiftenden Zweck, den **Purpose**, definieren. Dies wirkt auf die Beschäftigten motivierend und bringt die notwendige Akzeptanz für den Kulturwandel mit.<sup>81</sup>

Um Themen wie beispielsweise New Work umzusetzen oder das agile Arbeiten zu unterstützen, sollen die entsprechenden **Digitalen Technologien** eingesetzt werden. Wenn sich die Art der Zusammenarbeit verändert, benötigen die Beschäftigten während und auch nach dem Wandel

---

<sup>76</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 120-122

<sup>77</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 125

<sup>78</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 126-129

<sup>79</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S.134-138

<sup>80</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 150

<sup>81</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 145-147

die entsprechenden digitalen Systeme.<sup>82</sup>

Die letzte These beschäftigt sich mit dem **lebenslangen Lernen**. Der Einsatz neuer Technologien und neuer Arbeitsmethoden erfordert die notwendigen Kompetenzen im Unternehmen. Das traditionelle Drei-Stufen-Modell des Lernens soll der Vergangenheit angehören: Erst die Ausbildung, dann die Berufstätigkeit und zum Abschluss der Ruhestand. Zukünftig sollen die Beschäftigten von einem Multi-Stufen-Lebensmodell profitieren, das vor dem Ruhestand Elemente wie eine Ausbildung, die Beschäftigung in verschiedenen Unternehmen, eine Auszeit in Form eines Sabbaticals, die Qualifizierung in Kompetenzfeldern oder auch die Selbstständigkeit beinhaltet. Unternehmen sollen der freien Entfaltung jedes Einzelnen positiv gegenüberstehen und diese auch entsprechend fördern.<sup>83</sup>

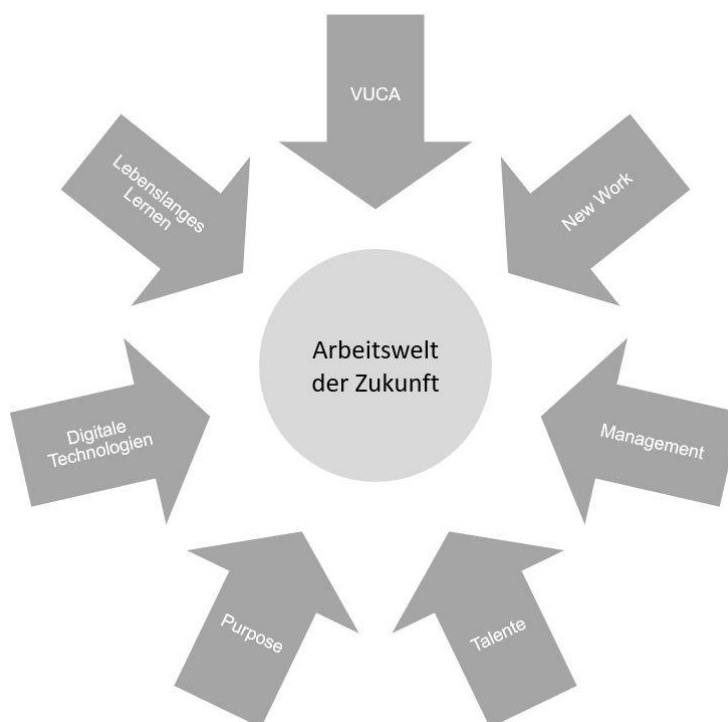


Abbildung 7: Sieben Thesen zur Arbeitswelt der Zukunft nach Stummeyer<sup>84</sup>

Die sieben Thesen der neuen Arbeitswelt werden wie folgt zusammengefasst<sup>85</sup>:

1. Die Arbeitswelt wird **VUCA**: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
2. **New Work** prägt die Arbeitswelt der Zukunft, zeitliche und räumliche Flexibilisierung
3. Die **Art des Managements** ändert sich - Hierarchien sind nicht mehr zeitgemäß
4. Der Kampf um die **besten Talente** bleibt eine große Herausforderung
5. Unternehmen definieren zunehmend einen **sinnstiftenden Zweck, einen Purpose**
6. **Digitale Technologien** prägen Arbeitsleben, Mensch & Maschine arbeiten hybrid
7. **Lebenslanges Lernen** wird Standard, klassische Lebensphasen verändern sich

<sup>82</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 150

<sup>83</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 148-149

<sup>84</sup> Eigene Darstellung i. A. a. Stummeyer 2020, S. 150

<sup>85</sup> Vgl. Stummeyer 2020, S. 150

Das von Stummeyer dargestellte Konzept fokussiert sich sehr stark auf die in Kapitel 2.3. aufgezeigten Treiber und bindet die Methoden zum Kulturwandel (vgl. Kapitel 2.4.) in seine sieben Thesen der neuen Arbeitswelt mit ein.

### **3.4. Zwischenfazit zu den Konzepten**

Diese drei Konzepte zeigen die unterschiedlichen Module eines gewöhnlichen Kulturwandels. Sie sind nicht übergreifend oder vollumfänglich umsetzbar. Allerdings erleichtert eine grobe Planung der einzelnen Phasen den Beschäftigten den Prozess, denn „Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Faktor für den Erfolg im digitalen Zeitalter sind – nach wie vor – die Menschen im Unternehmen.“<sup>86</sup>

## **4. Digitale Transformation im deutschen Mittelstand**

Im Fokus des vierten Kapitels steht die Digitale Transformation in deutschen mittelständischen Unternehmen. Zunächst wird anhand verschiedener Definitionen der Mittelstandsbezug untersucht und daraus eine anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition für diese Arbeit formuliert. Anschließend wird mittels einer Studie der Deutschen Telekom der aktuelle Stand der Digitalen Transformation im deutschen Mittelstand des ermittelten Digitalisierungsgrades gezeigt.

### **4.1. Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition**

Ein Großteil der in Deutschland erwirtschafteten Gesamtleistung stammt aus mittelständischen Unternehmen.<sup>87</sup> Auch international nimmt der Mittelstand eine bedeutende Rolle für Wachstum und Wohlstand ein und steht für die Qualität aus Deutschland: „Made in Germany“.<sup>88</sup> Der deutsche Mittelstand wird in der Wirtschaftspolitik als „[...] ein zentrales Element der sozialen Marktwirtschaft und ein Erfolgsfaktor des deutschen Wirtschaftswunders“<sup>89</sup> bezeichnet. In der wissenschaftlichen Literatur existiert jedoch keine eindeutige Definition für den Mittelstand. Sondern unzählige Begriffe, die kleine und mittlere Unternehmen sowie Familienunternehmen beschreiben.

Da im Kontext dieser Arbeit eine gezielte Unternehmensgruppe im deutschen Mittelstand angesprochen wird, zeichnen sich die unterschiedlichen Bezeichnungen nicht genügend voneinander ab. Um die Unternehmen deutlich voneinander abzugrenzen, finden sich in der Praxis drei Definitionen wieder. Einerseits setzt die Europäische Kommission den Mittelstand mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gleich und unterteilt die Unternehmen mittels quantitativer Eigenschaften in vier Kategorien (s. Anhang A: KMU-Definition der Europäischen Kommission): Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen und große Unternehmen. Diese Eingruppierung wird anhand der Beschäftigtenzahl und dem erzielten Jahresumsatz getroffen.<sup>90</sup>

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) definiert den Mittelstand, im Gegensatz zur EU-Kommission, mit Hilfe von qualitativen Merkmalen. Hierbei wird der Mittelstand mit

---

<sup>86</sup> Petry, Thorsten 2019

<sup>87</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020

<sup>88</sup> Vgl. Kaapke 2020

<sup>89</sup> Tarkowski 2020

<sup>90</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016

familiengeführten Unternehmen und Eigentümerunternehmen gleichgesetzt. Laut dem IfM ist der Mittelstand nicht mit den KMU zu vergleichen, umgekehrt können KMU aber durchaus die qualitativen Merkmale erfüllen und unter die Begriffsdefinition des IfM eingeordnet werden.<sup>91</sup> Die dritte Definition stammt aus dem Europäischen Kompetenzzentrum für angewandte Mittelstandsforschung an der Universität Bamberg (EKAM). Das EKAM berücksichtigt in seiner Definition sowohl quantitative als auch qualitative Eigenschaften. Neben der in Tabelle 1 aufgeführten quantitativen Merkmale werden folgende Qualitätsmerkmale definiert:<sup>92</sup>

- Alle eigentümergeführten Unternehmen und Familienunternehmen
- Managementgeführte Unternehmen
- Unternehmen, die beide Definitionsmerkmale aufweisen

Gemäß der Mittelstandsdefinition des EKAM in der unten abgebildeten Tabelle grenzen sich Unternehmen anhand der definierten Zahlenwerte voneinander ab. Ein mittelständisches Unternehmen definiert sich hierbei anhand einer Mitarbeiteranzahl bis zu ca. 3.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu ca. 600 Mio. Euro.<sup>93</sup>

Tabelle 1: Quantitative Mittelstandsdefinition nach EKAM<sup>94</sup>

<b>Mittelstandsdefinition des EKAM</b>		
<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Jahresumsatz</b>
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

Um einen besseren Vergleich untereinander durchzuführen, wird für die vorliegende Bachelorarbeit die Definition des EKAM verwendet. Daraus lässt sich folgende anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition ableiten:

„Der Mittelstand schließt sowohl alle eigentümer-, familien- und managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro im Jahr als auch Unternehmen, auf die beide Definitionsmerkmale zutreffen, ein“.

## **4.2. Daten und Fakten zur Digitalen Transformation im Mittelstand**

„Die Zeichen stehen auf Veränderung: Der deutsche Mittelstand arbeitet kontinuierlich an seiner digitalen Transformation. Die Mehrheit der Unternehmen ist inzwischen überzeugt, dass sie nur so auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben und produktiver arbeiten kann.“<sup>95</sup> Dies zeigt eine Studie der Deutschen Telekom AG, in der ca. 2.100 kleine und mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen haben. In dieser Studie wird der Digitalisierungsindex

<sup>91</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2020

<sup>92</sup> Vgl. Obermaier 2017, S. 103

<sup>93</sup> Vgl. Obermaier 2017, S. 103

<sup>94</sup> Vgl. Obermaier 2017, S. 104

<sup>95</sup> Deutsche Telekom AG 2019, S. 2

eines Unternehmens anhand von vordefinierten digitalen Handlungsfeldern ermittelt. Hierunter zählt die Kundenbeziehung, die Unternehmensproduktivität, die Digitalen Geschäftsmodelle sowie die IT-Sicherheit und der Datenschutz. Laut der Deutschen Telekom AG stellt der Digitalisierungsindex eine verlässliche Messgröße im Bereich der Digitalen Transformation für den deutschen Mittelstand dar. Der Digitalisierungsindex beschreibt den durchschnittlichen Digitalisierungsgrad der deutschen mittelständischen Unternehmen. Die maximale Punktzahl von 100 erreicht ein Unternehmen, das allen digitalen Handlungsfeldern höchste Bedeutsamkeit zuweist und selbst mit dem eigenen Ergebnis äußerst zufrieden ist.<sup>96</sup>

Dem Ergebnis zufolge verankern 51 % der Unternehmen die Digitalisierung in der Unternehmensstrategie und verfolgen definierte Ziele zusammen mit den Beschäftigten. Nur knapp die Hälfte der mittelständischen Unternehmen sieht die Veränderung der Unternehmenskultur als wesentlichen Teil der Digitalen Transformation an.<sup>97</sup>

Im Jahr 2019 erreicht der Mittelstand einen **Digitalisierungsindex** von 56 Punkten, was einen Anstieg von einem Punkt im Vergleich zum Vorjahr bedeutet.

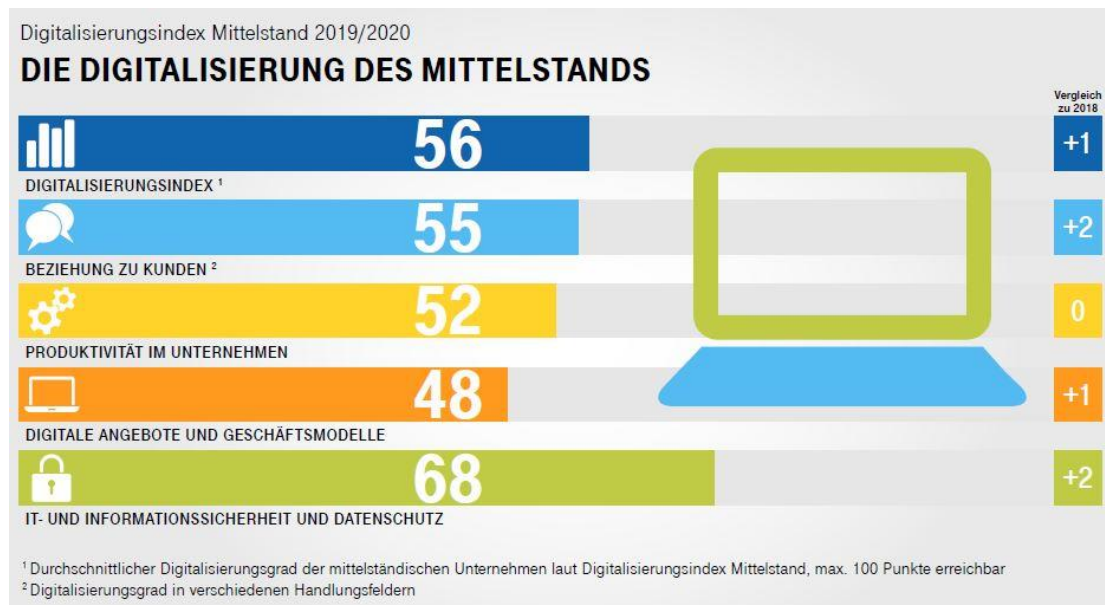


Abbildung 8: Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020<sup>98</sup>

Auch in der **Beziehung zu Kunden** gibt es 55 von möglichen 100 Punkten. Der Punkteranstieg (+2) resultiert aus dem hohen Konkurrenzdruck und dem daraus entstandenen Fokus auf das digitale Kundenmanagement. Darunter zählt beispielsweise eine gut funktionierende Webseite oder die Analyse von Kundendaten, um individualisierte Produkte und Services anbieten zu können. Das Handlungsfeld **Produktivität im Unternehmen** hat sich zum Vorjahr nur minimal verbessert, was sich nicht auf den Digitalisierungsgrad auswirkt. Trotzdem entwickeln sich die Unternehmen in Themen wie mobile Arbeit, flexibler Zugriff auf Daten und dem Einsatz von Cloud-Plattformen weiter. Im Bereich der **digitalen Angebote und Geschäftsmodelle** erkennt

<sup>96</sup> Vgl. Deutsche Telekom AG 2019, S. 3

<sup>97</sup> Vgl. Deutsche Telekom AG 2019, S. 4

<sup>98</sup> Deutsche Telekom AG 2019

der Mittelstand bereits die notwendige Erweiterung seines Portfolios. Um weiter neben den Start-ups wettbewerbsfähig zu bleiben, entwickeln die Unternehmen disruptive Innovationen. Erste Produkte sind unter anderem Augmented-Reality-Brillen für die Fernwartung von Maschinen oder die Möglichkeit das Möbelstück vom Schreiner selbst auf der Webseite zu konfigurieren. Der höchste Digitalisierungsgrad besteht im Bereich der **IT- und Informationssicherheit und Datenschutz** mit 68 Punkten. Grund dafür könnte die im Mai 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sein. Doch auch im Teilbereich der IT- und Informationssicherheit sehen die Unternehmen einen Schwerpunkt. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen bindet z.B. bereits die mobilen Endgeräte sicher ins Unternehmensnetzwerk ein.<sup>99</sup>

Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die Unternehmen im Mittelstand die Grundlage für die Digitalisierung schaffen und sie mit dem Fokus auf die vier Handlungsfelder bereits Erfolge verzeichnen können. Ob es die sich verbesserte Bilanz ist oder die Gewinnung von neuen Kunden, die Digitale Transformation zeigt bereits einen Nutzen. Allerdings bedeutet die Digitale Transformation auch eine Anstrengung für die Unternehmen, bei der ihnen noch einige Herausforderungen bevorstehen. Den mittelständischen Unternehmen ist bewusst, dass sich eine Digitale Transformation nur mit dem entsprechenden Wissen der Mitarbeiter durchführen lässt. Hierbei sind über 65 % der Unternehmen der Meinung, dass ihre Mitarbeiter nicht entsprechend qualifiziert seien und knapp über die Hälfte bemängelt, keine offene Fehlerkultur zu leben.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Deutsche Telekom AG 2019, S. 6-7

<sup>100</sup> Vgl. Deutsche Telekom AG 2019, S. 13-14



## 5. Empirische Studie zur Herausforderung der Digitalen Transformation im Mittelstand

In diesem Kapitel wird die empirische Studie zur Herausforderung der Digitalen Transformation im Mittelstand durchgeführt. Zuerst wird der Teilnehmerkreis der befragten Unternehmen und deren Unternehmen aufgezeigt. Im Kapitel 5.2. werden die Interviews anhand folgender Kategorien ausgewertet: Bedeutung und Einschätzung zur Digitalen Transformation, Einsatz digitaler Technologien, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Führungskultur, Verständnis von Agilität, verwendete Methoden und bevorstehende Herausforderungen.

### 5.1. Teilnehmerkreis Interviews

Anhand von Interviews wird eine geeignete Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt entworfen. Insgesamt fanden drei Interviews mit jeweils einer Länge von ca. 60 Minuten statt. Diese wurden in persönlichen Gesprächen anhand eines semistrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt (s. Anhang B: Interviewleitfaden). Wie bereits in Abschnitt 1.3. zum Aufbau der Arbeit erwähnt, ist dabei die Einschränkung der Zielgruppe auf den in Kapitel 4.2. definierten Mittelstand zu beachten.

**Auflistung der Befragten aus unterschiedlichen Funktionsbereichen der Unternehmen** (s. Anhang C: Detaillierte Angaben zu den befragten Unternehmen):

Tabelle 2: Übersicht der befragten Unternehmen zur empirischen Studie

Funktion	Funktionsbereich	Branche	Beschäftigte
Abteilungsleitung	IT-Abteilung	Logistik	ca. 1.500
Abteilungsleitung	Qualitätsmanagement	Automobil	ca. 2.100
Teamleitung	Produktmarketing und -kommunikation	IT-Dienstleistung	ca. 700

### 5.2. Auswertung und Schlussfolgerungen der Interviews

Die Analyse und Auswertung der Interviews basieren auf den im Anhang angefügten Transkripten (Anhang D bis F: Transkription der Interviews). Diese bedienen sich an einem wörtlichen Protokoll der Gespräche und enthalten noch keine Interpretationen. Die Auswertung wurde mittels folgender Schritte validiert:

- Festlegung von Themenschwerpunkten basierend auf den theoretischen Grundlagen
- Zusammenfassung der Aussagen und Aufbereitung nach den Kategorien (vgl. Kapitel 5)
- Interpretation der Aussagen

Im Folgenden werden die Aussagen anhand der festgelegten Kategorien zusammengefasst.

#### 5.2.1. Bedeutung der Digitalen Transformation für das Unternehmen

In diesem Kapitel wird das Verständnis zur Digitalen Transformation und die damit verbundene Bedeutung für das Unternehmen aufgezeigt.

Die Interviews zeigen ein Grundverständnis für die Abgrenzung zwischen der Digitalisierung und der Digitalen Transformation. Digitalisierung bedeutet für die Unternehmen, dass verschiedene Prozessschritte digital abgebildet werden, beispielsweise indem Dokumente nicht mehr in Papierform bearbeitet werden, sondern direkt an einem mobilen Gerät, das die Daten dann ins System überträgt. Als Folge der Digitalisierung wird die Digitale Transformation erkannt, welche aus Sicht der Befragten bedeutet, neue Technologien für die davor digitalisierten Daten einzusetzen, komplette Arbeitsschritte zu automatisieren oder das gesamte Geschäftsmodell zu optimieren.

Für die mittelständischen Unternehmen bedeutet Digitale Transformation zum einen neue Systeme zu entwickeln oder implementieren, um die Flexibilität für Veränderungen zu erhöhen. Und diese „[...] Flexibilität gehört aber auch zum Arbeitsplatz an sich, um den Zugriff auf Daten und Informationen zu erleichtern [...]“<sup>101</sup>. Zum anderen aber auch die Prozesse und Services in Richtung Kunde zu optimieren und zu verbessern. Die Digitale Transformation ist daher sehr von Bedeutung im Mittelstand, da der Kundendruck zur Digitalisierung sehr hoch ist, „[...] die OEMs möchten da immer up to date sein [...]“<sup>102</sup>. Aber die Anforderungen zu digitalen Lösungen werden auch immer mehr von den internen Beschäftigten gestellt. Allerdings fehlt eine zentrale Stelle, welche die digitalen Themen in alle Fachbereiche trägt und entsprechend priorisiert. Alle drei befragten Personen sind der Meinung, dass die Wichtigkeit der Digitalen Transformation nicht in jedem Fachbereich erkannt wird.

### **5.2.2. Einschätzung der Quote zur Digitalen Transformation**

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die prozentuale Einschätzung des eigenen Unternehmens hinsichtlich der Digitalen Transformation im Vergleich zu einem digitalen, innovativen Unternehmen, das zu 100 % digital transformiert ist.

Die IT-Leitung des Logistikunternehmens schätzt die Quote für das eigene Unternehmen auf durchschnittlich 50 bis 60 %, wobei es Teilbereiche gebe, die auch fortschrittlicher sind. Allerdings auch Bereiche, die weit unter dem Unternehmensdurchschnitt liegen – „[...] diese würde ich vielleicht auf 30 % schätzen [...]“<sup>103</sup>. Das Unternehmen aus der Automobilbranche ordnet sich zaghaft bei maximal 50 % ein, mit der Begründung ein „metallverarbeitendes und produzierendes Unternehmen“<sup>104</sup> zu sein. Das aus der IT-Dienstleistungsbranche kommende Unternehmen bewertet sich im Gegensatz zu den anderen beiden Befragten auf min. 85 %, aber aufgrund der COVID-19-Pandemie „[...] sehr temporär gedacht [...]“<sup>105</sup>.

### **5.2.3. Einsatz von digitalen Technologien im Unternehmen**

In diesem Abschnitt wird ein Überblick bezüglich der eingesetzten digitalen Technologien beschrieben. Diese Kategorie schließt zudem auch die damit begleitete Optimierung von Arbeitsschritten und Prozessabläufen ein.

---

<sup>101</sup> Interview, Anhang D, Z. 32-33

<sup>102</sup> Interview, Anhang E, Z. 399

<sup>103</sup> Interview, Anhang D, Z. 87

<sup>104</sup> Interview, Anhang E, Z. 421-422

<sup>105</sup> Interview, Anhang F, Z. 786

Im Einsatz von digitalen Technologien setzen die Unternehmen immer mehr auf Standardlösungen und auch neue Technologien. Das bedeutet aus Sicht der IT „[...] insbesondere Entwicklung und Implementierung von Webapplikationen, Bereitstellung von Diensten in der Cloud - in der eigenen Cloud und auch die Möglichkeit, smarte Lösungen einzuführen, wie zum Beispiel mobile Applikationen für das Smartphone oder Tablet.“<sup>106</sup> Der Zugriff auf Daten und Informationen wird zentralisiert, z.B. mit dem Einsatz von Data Warehouse, Computer-aided quality assurance (CAQ) oder Enterprise-Resource-Planning (ERP) Systemen. Vor ein paar Jahren noch wurden „[...] die Dokumente einfach in Ordner abgelegt und dann sind diese in irgendeinem Ordner auf dem Laufwerk verschwunden.“<sup>107</sup> Für die Kollaboration werden bei allen Unternehmen, zwar nicht im vollen Umfang, aber einige Microsoft Produkte (MS) wie Teams, Skype, oder auch SharePoint genutzt, in einigen Fällen „[...] lebt die technische Basis für die moderne Zusammenarbeit schon seit relativ langer Zeit.“<sup>108</sup> In der Softwareentwicklung und im Projektmanagement fördern Lösungen von Atlassian wie Jira das Zusammenarbeiten. Häufig werden auch Informations- und Kommunikationsplattformen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genannt wie beispielsweise eine Mitarbeiter-App oder MS Yammer und ein Intranet für die zentrale Informationsbereitstellung.

Ein Unternehmen berichtet auch davon, den Betrieb der Server im eigenen Haus abgeschafft und sich für ein Rechenzentrum entschieden zu haben, in dem ein „Housing“ betrieben wird. D.h. der Anbieter des Rechenzentrums stellt die Standardausstattung wie Serverschrank, Klimaanlage, Strom usw. und das Unternehmen beschafft die Hardware für die Server selbst und besitzt somit noch die volle Kontrolle über die Großrechner. Damit wird weiter an der Zentralisierung und auch an der Nachhaltigkeit, was die CO<sup>2</sup>-Emissionen oder den Stromverbrauch betrifft, gearbeitet.

Auch der Einsatz von mobilen Endgeräten nimmt zu. Tablets, Smartphones und Laptops gehören immer mehr zur Standardausstattung eines Büroarbeitsplatzes, aber auch im operativen Bereich wie beispielsweise in der Produktion oder im Lager arbeiten die Beschäftigten mit mobilen Geräten. Zuvor noch „[...] waren mobile Endgeräte eher nur im Management, bei den Projektleitern und den Assistenten im Einsatz. Es geht also immer weiter runter, dass die neuen Informationstechnologien wirklich auch bei den Mitarbeitern am Band angekommen sind.“<sup>109</sup> Verschiedene Arbeitsschritte, gerade im Logistikbereich, werden mit kleinen Applikationen optimiert, die vom mobilen Endgerät aus bedienbar sind. Bestimmte Aufträge werden mittlerweile per Barcodescan abgewickelt, sodass diese direkt im entsprechenden System aktualisiert werden. Viele kleinere Arbeitsschritte werden digitalisiert, „[...] das sind Nischen - Nischenentwicklungen, das sind keine riesengroßen Entwicklungen.“<sup>110</sup>

Allerdings stehen die Unternehmen beim Umstieg auf neue digitale Technologien noch vor einigen Herausforderungen. Zum einen die großen Mainframe- oder ERP-Systeme, die schon mehrere Jahre ohne großartige Aktualisierung im Einsatz sind, sozusagen „[...] alles was so ein bisschen größer ist, behindert dann aber auch die Innovationen.“<sup>111</sup> Es fehlen die notwendigen

---

<sup>106</sup> Interview, Anhang D, Z. 24-27

<sup>107</sup> Interview, Anhang E, Z. 534-535

<sup>108</sup> Interview, Anhang F, Z. 772-773

<sup>109</sup> Interview, Anhang D, Z. 142-145

<sup>110</sup> Interview, Anhang D, Z. 49-50

<sup>111</sup> Interview, Anhang D, Z. 96-97

Ressourcen und das Budget. Zum anderen ist die Nutzung der zentral bereitgestellten Anwendungen sehr fachbereichsabhängig, „[...] in der Produktion wurde schon teilweise mal versucht, alle Werke zumindest auf ein gemeinsames System zu bringen, aber es ist alles sehr schwerfällig.“<sup>112</sup>

Die aktuelle COVID-19-Pandemie beschleunigte die Akzeptanz der neuen digitalen Technologien und „[...] zeigt ganz deutlich, wie schnell es theoretisch und technisch möglich wäre.“<sup>113</sup> In gewöhnlichen Zeiten ist der Kulturwandel aber eher ein träger Prozess.

#### **5.2.4. Aktuelle Organisationsstruktur im Unternehmen**

Nachfolgend werden die Aussagen zur aktuellen Organisationsstruktur der Unternehmen zusammengeführt.

In allen drei Unternehmen sind tiefe hierarchische Strukturen zu erkennen, die eine klassische Aufbauorganisation charakterisiert. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin genau einen Vorgesetzten hat. Wobei die Spitze mit der Geschäftsführung besetzt und darunter die Bereichsleitung der einzelnen Geschäftsbereiche angesiedelt ist. Die verschiedenen Abteilungen darunter werden durch die Abteilungsleitung geführt, welche unterhalb noch in den einzelnen Fachteams die Teamleitung lenkt. Die Teamleitung koordiniert das Team, das somit die tiefste Ebene, die Mitarbeiterebene, darstellt. Es gibt also „[...] keine Fachkarrieren, sondern es ist eine reine disziplinarische Organisationsstruktur.“<sup>114</sup> Bei mehreren Standorten fungiert zwischen der Geschäftsführung und dem Abteilungsbereich noch die Standortleitung zur Steuerung des jeweiligen Standorts. Aus Sicht der mittelständischen Unternehmen benötigen die Unternehmen allerdings ab einer gewissen Beschäftigtenzahl weiterhin festgelegte Organisationsabläufe und -strukturen.

Das Logistikunternehmen führt jedoch in der IT-Abteilung eine Matrixorganisation, in der verschiedene IT-Teilbereiche etabliert sind, „[...] wie IT-Service, IT-Security, Softwareentwicklung usw. und bei einem neuen Projekt oder Auftrag wird aus jedem IT-Bereich ein Experte zum Projektteam hinzugezogen.“<sup>115</sup>

#### **5.2.5. Wahrnehmung der Unternehmenskultur**

Dieser Abschnitt zeigt auf, wie die Unternehmenskultur in Bezug auf Werte, Motivation, Qualifikation und Kommunikation wahrgenommen wird. Hierzu zählt auch die Betrachtung der aktuellen Kultur und deren Einordnung im Bereich der Vorreiter oder Nachzügler.

Im Bereich des Kulturwandels ordnen sich die Unternehmen im Bereich der Mitläufer, „[...] vielleicht ein bisschen mehr wie die Mitte [...]“<sup>116</sup>, in mancher Hinsicht aber ebenfalls unter den Vorreitern ein. In zwei der befragten Unternehmen wurden Unternehmenswerte formuliert und auch kommuniziert. In einem der beiden Unternehmen werden diese Werte „[...] von der

---

<sup>112</sup> Interview, Anhang E, Z. 466-467

<sup>113</sup> Interview, Anhang F, Z. 900-901

<sup>114</sup> Interview, Anhang F, Z. 958

<sup>115</sup> Interview, Anhang D, Z. 283-285

<sup>116</sup> Interview, Anhang D, Z. 190-191

Unternehmenskommunikation jetzt ziemlich deutlich vorgeschrieben [...]“<sup>117</sup> und in der Außenwirkung über Social Media offenkundig kommuniziert. Dies sind Werte wie Verantwortung, Offenheit, Mut, Respekt, Gemeinsamkeit oder auch Integrität. Der Druck zu einer wahrnehmbaren Unternehmenskultur ist vor allem in der Automobilindustrie stärker in den Vordergrund gerückt, denn „[...] die Dieselgate-Thematik im Jahr 2015 [...] war natürlich ein Einschnitt für die ganze Branche. Nicht nur für die Big Player, sondern auch für die Mittelständler, für die Dienstleister.“<sup>118</sup> Aber es reicht aus Sicht der Befragten nicht aus, die Werte nur zu nennen und immer wieder zu kommunizieren, denn es dauert auch seine Zeit, bis Führungskräfte und Beschäftigte diese „[...] einverleibt haben und die dann auch wirklich leben [...].“<sup>119</sup> Neben der Dieselgate-Thematik stellt die COVID-19-Pandemie in diesem Jahr einen weiteren Beschleuniger des Kulturwandels dar, „[...] wobei einfach die digitale, agile Zusammenarbeit nochmal mehr in den Vordergrund gerückt ist.“<sup>120</sup> Mobiles Arbeiten war davor zwar schon in überschaubarem Maße möglich, aber das teamübergreifende Arbeiten wird dadurch nochmal mehr gefördert. Angesichts der Pandemie war es notwendig, entsprechende Maßnahmen schnell umzusetzen und hat dadurch im Mittelstand, primär in der IT, für eine schnelle Reaktion, die Digitale Transformation zu beschleunigen, gesorgt. Abgesehen von der Pandemie erwähnt ein Unternehmen auch festgelegte Strategieinitiativen zum Thema New Work, welche übergreifend definiert wurden. Darin ist „[...] New Work und agile Arbeitsformen installieren und leben [...]“<sup>121</sup> festgehalten. Dies soll nicht nur im Bereich der mobilen Arbeit gelten, sondern die Beschäftigten generell zu mehr Flexibilität ermächtigen.

Zu der Unternehmenskultur zählt auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden, an der Digitalen Transformation mitwirken zu wollen. Wenn die Bereitschaft fehlt, können sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen „[...] einfach ducken, wegsperren, wenn alles funktioniert. Ja, dann bleibt auch alles so wie es ist [...]“<sup>122</sup>. Was allerdings die Offenheit gegenüber Neuem betrifft, sind die Unternehmen aufgeschlossen gegenüber Ideen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die aber oftmals eher von den jüngeren Personen eingebracht werden. Es ist nicht eindeutig, woran das liegt, Vermutungen zufolge könnte es an der fehlenden Motivation und Inspiration der älteren Beschäftigten liegen. „Bei einem Mittelständler, der sich zu einem agilen Player bewegen möchte, ist das natürlich nicht der Fall, dass da alle Mitarbeiter davon begeistert sind.“<sup>123</sup> Die eingebrachten Ideen, von wem auch immer diese stammen, werden aber gefördert und den Beschäftigten wird dadurch die Möglichkeit gegeben, sich einzubringen. Hinzu kommt noch der fehlende Informationsaustausch untereinander, da die Bereiche und Standorte nicht diese Kultur des Austausches leben. Es möchten zwar alle „[...] auch auf den Strom aufspringen, tun aber nichts dafür [...]“<sup>124</sup>. In diesem Fall fehlt oft eine fachbereichsübergreifende oder auch standortübergreifende Zusammenarbeit, sodass es beispielsweise „[...] egal wäre, ob jetzt ein Mitarbeiter aus dem Norden bei uns sitzt oder einer aus China, oder wie auch immer Mitglied

---

<sup>117</sup> Interview, Anhang F, Z. 799-800

<sup>118</sup> Interview, Anhang F, Z. 823-825

<sup>119</sup> Interview, Anhang F, Z. 909

<sup>120</sup> Interview, Anhang F, Z. 840-841

<sup>121</sup> Interview, Anhang F, Z. 1000

<sup>122</sup> Interview, Anhang E, Z. 451-452

<sup>123</sup> Interview, Anhang F, Z. 988-989

<sup>124</sup> Interview, Anhang D, Z. 62

unseres Teams ist. Aber ich glaube, da sind wir kulturtechnisch nicht noch nicht soweit. Technisch wären wir soweit.“<sup>125</sup> Oftmals werden auch Applikationen in der IT entwickelt, allerdings werden die Endnutzer während der Entwicklung gar nicht erst miteinbezogen, um dies sicherzustellen „[...] müssten die verschiedenen Bereiche einfach stärker zusammenwachsen.“<sup>126</sup> Auch verwendet nicht jeder Bereich dieselbe Software für die Prozesse und Tätigkeiten. Das hängt wiederum mit der fehlenden zentralen Steuerung und den fehlenden gemeinsamen Zielen zusammen, somit versucht jeder Fachbereich selbst etwas bezüglich der Digitalen Transformation umzusetzen. Einen möglichen Grund für die fehlende Zusammenarbeit und Motivation stellt die mangelhafte Unternehmenskommunikation dar. In zwei der befragten Unternehmen ist eine regelmäßige Kommunikation seitens des Unternehmens zwar vorhanden. Doch diese Informationen sind meist von der oberen Managementebene ausgerichtet und erreichen aufgrund der tiefen Strukturen nicht alle Beschäftigten.

Auch in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden besteht bei den Unternehmen noch Nachholbedarf. Denn durch die ungenügende Qualifizierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist es schwierig für die Unternehmen, immer die neuesten Trends während der Digitalen Transformation zu verfolgen. Hier beginnt es schon mit dem Anwenden neuer Software, denn es mangelt an den Kapazitäten alle Beschäftigten zu schulen oder in die neuen Anwendungen einzuweisen. Die Problematik liegt hier nicht bei den jüngeren Beschäftigten, welche neue Anwendungen intuitiv bedienen. Sondern bei den Älteren, bei denen „[...] auch noch die Akzeptanz [...]“<sup>127</sup> dafür fehlt. Die Beschäftigten werden zwar gefördert und weiterqualifiziert, oftmals schon nach der Berufsausbildung im Unternehmen. Es hängt aber auch stark von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, das Interesse muss gegeben sein, „[...] es ist bei manchen natürlich auch so, dass man eben zu lange in einem Bereich ist und man dann das Außen rum nicht sieht [...]“<sup>128</sup>.

Was die Fehlerkultur anbelangt, sind die Unternehmen noch nicht so weit. Projekte, die sich nicht auszahlen, werden weiterhin verfolgt, obwohl sich dabei keine Erfolge abzeichnen. Hier müssen sich die Unternehmen noch wandeln, sich „[...] mehr Fehler eingestehen, mehr auch einmal zurückrudern und sich weniger dafür schämen müssen.“<sup>129</sup>

Im Bereich der Kooperationen erwähnt ein befragtes Unternehmen auch die Zusammenarbeit mit einer Hochschule und anderen mittelständischen Unternehmen. Dies fördert den Austausch und regt auch zu neuen Ideen an. Durch die Studierenden der Hochschule entstehen neue Innovationen. Dies wird auch als Werbung für das Unternehmen genutzt, um die besten Talente zu finden.

Außerdem beschäftigt das Thema „Innovationen“ die Unternehmen noch sehr stark. Die Unternehmen sind „[...] offen für was Neues und auch interessiert daran, was Neues zu machen.“<sup>130</sup> Für manche Unternehmen ist das aber nicht so ganz einfach, denn „[...] eine

---

<sup>125</sup> Interview, Anhang F, Z. 793-795

<sup>126</sup> Interview Anhang D, Z. 275

<sup>127</sup> Interview, Anhang D, Z. 254

<sup>128</sup> Interview, Anhang E, Z. 559-561

<sup>129</sup> Interview, Anhang F, Z. 936-937

<sup>130</sup> Interview, Anhang E, Z. 575-576

Innovation entdecken und die Systeme für Verbrennungsmotoren herstellen ist ein bisschen widersprüchlich.“<sup>131</sup> Der Mittelstand kämpft noch mit gewissen Schwierigkeiten dabei, komplett neue digitale Geschäftsfelder zu finden oder erkennen und hält noch zu sehr an der Möglichkeit fest, das aktuelle Geschäftsmodell zu substituieren.

### 5.2.6. Führungskultur und Rollenverständnis

Im nachfolgenden Abschnitt werden die aktuelle Führungskultur und das Rollenverständnis im gesamten Unternehmen zusammengeführt.

Im Vergleich zu den vergangenen Jahren steht die obere Managementebene, sprich die Geschäftsführung, auch den neuen Ideen offener gegenüber. Allerdings existieren hinsichtlich der Digitalisierung und der Digitalen Transformation teils keine langfristigen Ziele, da das Verständnis dafür oft noch fehlt. Deshalb „[...] ist oftmals dieses Altbewährte im Einsatz, ganz nach dem Motto ‚never change a running system‘.“<sup>132</sup> Ideen, die einen Prozess beschleunigen oder vereinfachen, werden gut im oberen Management angenommen, vorausgesetzt die Kosten bewegen sich in einem akzeptablen Rahmen, aber diese „[...] Ideen müssen wirklich von unten nach oben getragen werden.“<sup>133</sup> Wie zuvor erwähnt, fehlen einerseits die übergreifend definierten Ziele zur Digitalstrategie, die dann in jeden Unternehmensbereich weitergetragen und entsprechend für die jeweiligen Tätigkeiten abgeleitet werden. Andererseits fehlt auch der „[...] Mut mehr miteinander zu reden, mehr auch über Hierarchien hinweg einbeziehen und entscheiden lassen.“<sup>134</sup> Die Führung steuert noch sehr mit einem klaren Leitgedanken, wie etwa „[...] ich habe jetzt was entschieden und ich muss das jetzt um jeden Preis durchziehen, sonst verliere ich meinen guten Namen.“<sup>135</sup> Die Führungskultur ist aber auch stark vom Fachbereich abhängig. Einige Führungskräfte haben erkannt, dass die Fachexpertise bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen liegt, und versuchen sich vom klassischen Delegieren weg und hin zu einer guten Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter zu entwickeln. Hierbei werden den Beschäftigten die entsprechenden Möglichkeiten gegeben um Ziele zu erreichen und Ideen zu fördern, um diese mit Denkanstößen in die richtige Richtung zu lenken. In den verschiedenen Managementebenen ist das Interesse für Neues vorhanden, aber es dominiert trotzdem noch das Bild der konservativen Führungskultur. Die Mentalität muss sich verändern, „[...] dieses Ellenbogendenken muss komplett weg, mehr für eine gemeinsame Projektarbeit, Fokus nicht auf die Leute, auf die Köpfe, sondern mehr Fokus auf die Sache.“<sup>136</sup> Was aber nicht bedeutet, dass die Führung komplett abgeschafft werden soll, denn „[...] manchmal muss man auch auf den Tisch klopfen, denn sonst enden manche Diskussionen nicht.“<sup>137</sup>

Gleicherweise wird die Verankerung einer zentralen Stelle für die Digitale Transformation vermisst, welche die vielen Barrieren zwischen den Fachbereichen aufbrechen könnte. Des Weiteren spielt die IT-Abteilung eher eine nebensächliche Rolle, was auch wieder mit dem Silodenken der einzelnen Bereiche in Verbindung steht. Es fehlt ein gemeinsames

---

<sup>131</sup> Interview, Anhang E, Z. 509-510

<sup>132</sup> Interview, Anhang E, Z. 436-437

<sup>133</sup> Interview, Anhang E, Z. 460

<sup>134</sup> Interview, Anhang F, Z. 935-936

<sup>135</sup> Interview, Anhang F, Z. 978-979

<sup>136</sup> Interview, Anhang F, Z. 943-945

<sup>137</sup> Interview, Anhang D, Z. 211-212

Rollenverständnis, sodass jeder die Schnittstellen zu den anderen Bereichen kennt, den eigenen Verantwortungsbereich beherrscht und mit einem Weitblick aufgeschlossen zur Digitalen Transformation eingestellt ist.

### **5.2.7. Verständnis von Agilität**

Im Folgenden werden das Verständnis und die Definition von Agilität der Befragten aufgezeigt.

Agilität wird von den Befragten unterschiedlich definiert. Im IT-Dienstleistungsunternehmen wird agiles Arbeiten als eine Organisation ohne tiefe Hierarchien, mit selbstorganisierten Teams und einer offenen Fehlerkultur beschrieben: „[...] vielmehr dieser Teamgedanke und dieses einfach der Fokus weniger auf mich selbst als auf die Sache, die da nach vorne gebracht werden soll.“<sup>138</sup> Doch die Agilität findet nicht in allen Unternehmen Anklang. Oft muss eine Veränderung erst vom Management angestoßen werden, aber auch nur dann, wenn die Kunden neue Anforderungen stellen. Es fehlt also das Ausprobieren neuer Ideen, denn im Vordergrund steht weiterhin das Reagieren auf schon geschehene Vorkommnisse. Das benötigte Mindset für die Agilität ist nicht ausreichend vorhanden, sodass die Versuche, das agile Arbeiten einzuführen, eher unbeholfen sind. Natürlich ist die Agilität auch stark abhängig von den Kunden, die teilweise selbst noch an den eigenen starren Prozessen festhalten. Zusammengefasst bedeutet Agilität für den Mittelstand, „[...] sich den Kundenwünschen anzupassen.“<sup>139</sup>

### **5.2.8. Begleitende Methoden während der Digitalen Transformation**

Das folgende Kapitel zeigt bereits verwendete Methoden, die während der Digitalen Transformation eingeführt und verwendet werden.

Wenn es sich um eine Ideeneinreichung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen handelt, findet eine mögliche Umsetzungsbewertung durch die Führungskräfte statt. Zum Teil werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse in jedem Bereich oder interne Revisionen anhand des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) durchgeführt. Hierbei „[...] wird halbjährlich jeder Fachbereich, deren Prozesse und Systeme betrachtet.“<sup>140</sup> Im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt ein jährliches Stimmungsbarometer, welches die Meinung zu definierten Themen von allen Beschäftigten einholt. Aus den Ergebnissen werden Maßnahmen abgeleitet, die dann entsprechend priorisiert und umgesetzt werden.

### **5.2.9. Bevorstehende Herausforderungen für den Kulturwandel**

Aus den Ergebnissen der vorherigen Kapitel entstehen einige Herausforderungen für den erfolgreichen Kulturwandel, welche in diesem Abschnitt zusammengefasst werden.

Die bevorstehende Herausforderung für einen erfolgreichen Kulturwandel besteht zum einen darin, die Einsicht und das Bewusstsein für die Digitale Transformation in der oberen Managementebene aufzubauen. In diesem Zusammenhang stoßen oft die Kosten für technische, aber auch personelle Veränderungen auf Unverständnis. Beispielsweise fehlt die Sensibilität für die IT-Sicherheit, vor allem „[...] darauf, dass die Digitalisierung zum Teil Gefahren mit sich bringt

---

<sup>138</sup> Interview, Anhang F, Z. 981-982

<sup>139</sup> Interview, Anhang E, Z. 648

<sup>140</sup> Interview, Anhang D, Z. 216-217



und eine gewisse Absicherung gegeben sein muss.“<sup>141</sup> In der mittleren Führungsebene besteht ein starker Wunsch, langfristige Ziele und Strategien für die Digitale Transformation zu definieren. Denn um gemeinsam einem „[...] Ziel zu folgen, so ist unsere Kultur noch nicht.“<sup>142</sup> Des Weiteren sollte die Qualifikation der Beschäftigten hinsichtlich der Digitalisierung weiter ausgestaltet werden. Es sollen bestimmte Standardschulungen angeboten werden, um die Mitarbeiter für die Digitale Transformation zu befähigen, sowohl im Bereich der Hard Skills als auch der Soft Skills. Eine dritte Herausforderung ist weiterhin die abteilungs- und standortübergreifende Zusammenarbeit. Die Digitale Transformation muss zentral gesteuert werden und der IT sollte hierbei auch eine wichtige Rolle zugesprochen werden. Besonders bei verschiedenen Standorten gibt es noch „[...] eine stückweite, kulturelle Kluft [...]“<sup>143</sup>, die das Zusammenarbeiten erschwert. Was die Innovationen betrifft, besteht eine weitere Hürde bei den Regelungen und Vorschriften, diese sind „[...] immer die Bremse zwischen der Innovation und dem Menschen [...]“<sup>144</sup>. Es fehlt an personellen Ressourcen, um sich ein grundlegendes, angemessenes Wissen zu gesetzlichen Regelungen und Best Practices im Bereich der IT-Sicherheit oder der DSGVO zu anzueignen. Dies hat „[...] die Transformation auch so ein bisschen eingebremst [...]“<sup>145</sup>, da diese Themenbereiche nicht berücksichtigt wurden. Die Mitarbeiter benötigen hierfür mehr Eigenverantwortung und Freiheiten, um die Führungsebene zu entlasten und neue Impulse zu setzen.

#### **5.2.10. Zwischenfazit der Interviewergebnisse**

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Notwendigkeit der Digitalen Transformation in allen drei befragten Unternehmen erkannt wurde. Im Zuge der Digitalen Transformation werden mittlerweile digitale Technologien und Standardlösungen eingesetzt, auch kleine Prozessschritte werden optimiert und digitalisiert. Die rein technische Basis für den Wandel ist also gesetzt. Im Bereich der Unternehmenskultur scheitert die Veränderung noch im Bereich des Bewusstseins für den anstehenden Wandel. Teilweise wurden zwar Werte und Strategien definiert, allerdings dringen diese meistens nicht zu allen Beschäftigten durch. Als großes Problem stellt sich die übergreifende Zusammenarbeit, die Vernetzung und der Informationsaustausch über alle anderen Herausforderungen hinweg. Grund hierfür könnte die fehlende, zentrale Verankerung von gemeinsamen Zielen sein. Auch die rein disziplinarische Führungskultur hindert die Unternehmen daran, schneller und flexibler auf Veränderungen zu reagieren. Die genannten Herausforderungen spiegeln an dieser Stelle auch die in Kapitel 4.2. aufgezeigte Studie der Deutschen Telekom AG wider.

---

<sup>141</sup> Interview, Anhang D, Z. 231-232

<sup>142</sup> Interview, Anhang E, Z. 459-460

<sup>143</sup> Interview, Anhang F, Z. 926

<sup>144</sup> Interview, Anhang D, Z. 111

<sup>145</sup> Interview, Anhang D, Z. 116

## 6. Entwurf einer Roadmap zum Kulturwandel im Mittelstand

Eine Roadmap zum Kulturwandel gewinnt im Mittelstand immer mehr an Bedeutung. Viele mittelständische Unternehmen kämpfen mit den Herausforderungen der Digitalen Transformation und der daraus entstandenen Notwendigkeit, die Kultur im Unternehmen zu verändern.

Dieser Abschnitt soll ein Konzept für den Mittelstand liefern, um deren Kulturwandel zu unterstützen. Zu Beginn dieses Abschnitts wird die Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt anhand eines Phasenmodells abgebildet und beschrieben. Zugehörig zu den einzelnen Phasen werden die definierten Rollen und deren Verantwortungsbereiche erläutert.

Die Roadmap wird in fünf Phasen dargestellt (vgl. Abbildung 9), welche sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- **Verständnis:** Schafft das notwendige Bewusstsein und Akzeptanz und befähigt die Beschäftigten zum Kulturwandel.
- **Stabilität:** Erarbeitet einen Sinn und aktiviert eine immerwährende Kommunikation, welche die erforderliche Motivation der Beschäftigten weckt.
- **Charakteristik:** Lässt durch gemeinsame Entscheidungen und Experimente den Kulturwandel positiv wahrnehmen.
- **Verbreitung:** Baut das notwendige Vertrauen durch die Suche der individuellen Bedürfnisse auf und verteilt die Ergebnisse.
- **Veränderung:** Setzt die definierten Änderungen entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse um.

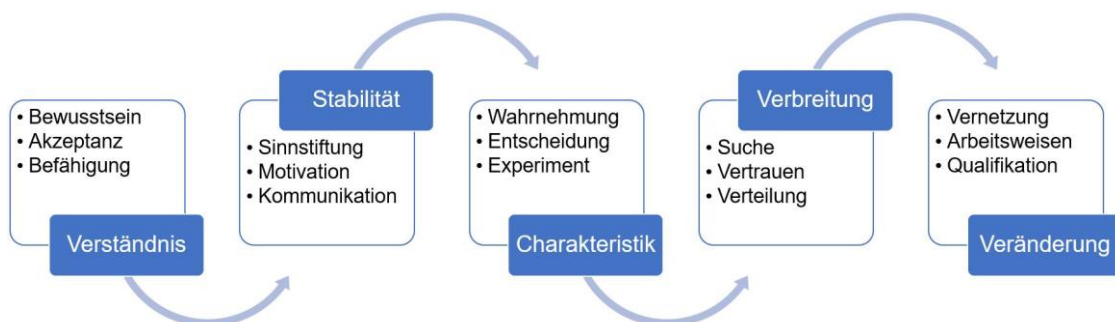


Abbildung 9: Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt  
Quelle: Eigene Darstellung

Während des Durchlaufs der fünf Phasen ist jederzeit eine Rückkopplung in die vorherige Phase möglich, um die erkannten Hürden auszubessern. Außerdem stellt die Roadmap einen kontinuierlichen Prozess dar, der permanent durchlaufen wird. Das bedeutet nach Beendigung der letzten Phase beginnt der Prozess unter Berücksichtigung neuer interner und externer Einflussfaktoren von vorne. Durch einen immerwährenden Wandel ist es für ein Unternehmen möglich, sich der in Kapitel 2.4.1. erläuterten VUCA-Welt schnellstmöglich anzupassen.

Für die Anwendung der Roadmap zum Kulturwandel werden eindeutige Rollen und Verantwortungsbereiche definiert (s. Tabelle 3). Diese sorgen für eine organisierte und koordinierte Umsetzung. Die verschiedenen Rollen verantworten jeweils den Unternehmens-,

Geschäfts- und Fachbereich sowie die gegründeten Arbeitsgruppen. Es wird eine Empfehlung zur Herkunft der Rollenbesetzung gegeben, welche von der oberen Managementebene bis hin zur Mitarbeiterebene reichen, aber auch durch externe Unterstützung besetzt werden. Jede Rolle wird zudem einer Phase der Roadmap aus Abbildung 9 zugewiesen. Die Besetzung der verschiedenen Rollen wird bei jedem Neustart des Prozesses neu, entsprechend der Anforderungen für die Veränderung, besetzt.

Tabelle 3: Definierte Rollen für die Phasen der Roadmap

Rolle	Verantwortungsbereich	Herkunft	Phase
Digital Skipper	Unternehmen	Oberes Management	Verständnis
Digital Leader	Geschäftsbereich	Mittleres Management	Stabilität
Digital Agent	Arbeitsgruppe	Teamleiterebene	Charakteristik
Digital Tutor	Fachbereich	Teamleiterebene	Verbreitung
Digital Translator	Fachbereich	Mitarbeiterebene	Veränderung
Digital Supervisor	Unternehmen	Alle Ebenen / Extern	alle Phasen

Die Rangfolge der genannten Rollen ist aus Abbildung 10 abzulesen. Die einzelnen Rollen lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Digital Skipper** ist die treibende Kraft für den digitalen Wandel, schafft das notwendige Verständnis in der oberen Managementebene und befähigt die unterordneten Führungskräfte zum anstehenden Kulturwandel.
- **Digital Leader** tritt im eigenen Geschäftsbereich als Coach auf und motiviert die Beschäftigten des Geschäftsbereichs durch definierte Ziele und größtmögliche Transparenz.
- **Digital Agent** sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit in einer gebildeten Arbeitsgruppe und eine offene Fehlerkultur.
- **Digital Tutor** bereitet die Fachbereiche individuell auf die anstehende Veränderung vor und identifiziert die Umsetzungsmöglichkeiten im jeweiligen Fachbereich.
- **Digital Translator** begleitet die Umsetzung in den einzelnen Fachbereichen und schafft die abteilungsübergreifenden Schnittstellen.
- **Digital Supervisor** steht über alle Phasen des Kulturwandels hinweg für Frage- und Hilfestellung zur Verfügung und berät das Unternehmen während des Veränderungsprozesses.

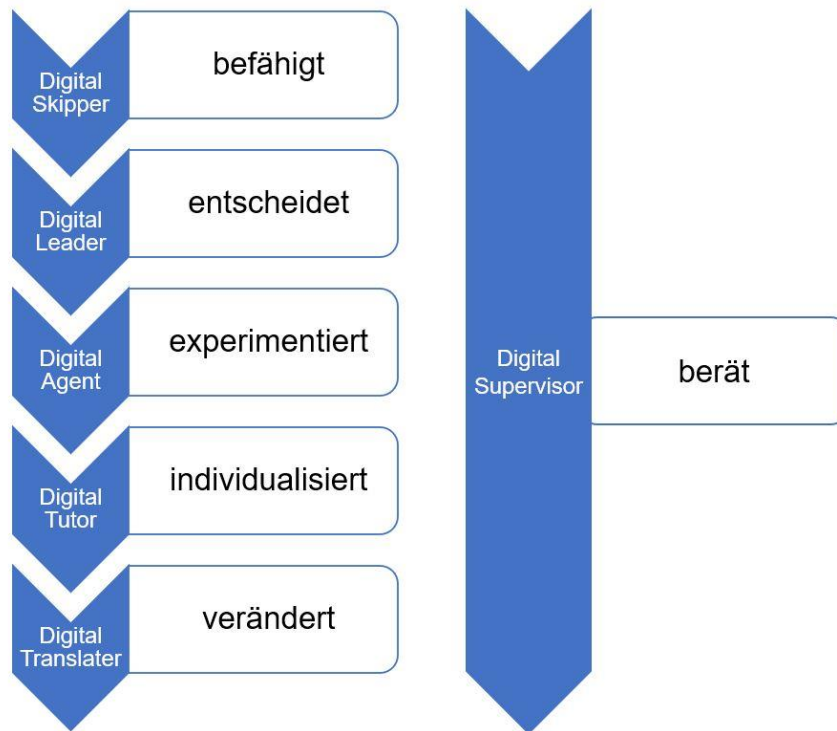


Abbildung 10: Rangfolge der Rollen zur Roadmap  
Quelle: Eigene Darstellung

## 6.1. Verständnis für den Kulturwandel schaffen

In der ersten Phase muss bereits berücksichtigt werden, dass jegliche Erfahrungen und Emotionen der Beschäftigten in Bezug auf Veränderungen einen direkten Einfluss auf das Gelingen des Veränderungsprozesses nehmen werden. Durch die in Kapitel 2.3. aufgezeigten Treiber, wie der demografische Wandel, der Einsatz neuer Technologien und die Megatrends entstehen neue Bedürfnisse, die für den Wandel ernst zu nehmen sind. Deshalb besteht zu Beginn des Kulturwandels die dringende Aufgabe, das Verständnis in der oberen Managementebene zu schaffen.

Es wird hierfür eine Führungskraft aus der oberen Managementebene als treibende Kraft für den Veränderungsprozess ernannt, welche die Rolle des **Digital Skipper** einnimmt. Der Digital Skipper verantwortet übergreifend in der kompletten Organisation den Kulturwandel, bewertet mögliche Konsequenzen und ermittelt den konkreten, individuellen Handlungsbedarf im Unternehmen. Dadurch wird das benötigte **Bewusstsein** für die Notwendigkeit hervorgerufen. Die Rolle des Digital Skippers übernimmt die Gestaltung und Planung des Kulturwandels und leitet die entsprechenden Schritte ein. Hierzu zählt die Analyse der von außen kommenden Einflussfaktoren, die Ergebnisse ins eigene Unternehmen zu transportieren und das Verständnis für den Handlungsbedarf im oberen Management zu schaffen. Ebenso gilt es eine **Befähigung** zur Veränderung für die Führungskräfte des mittleren Managements auszusprechen und damit passende Rahmenbedingungen festzulegen. Durch eine angemessene und priorisierte Zielfokussierung wird zudem die **Akzeptanz** für den Kulturwandel gestärkt.

Bereits zu Beginn des Prozesses wird der **Digital Supervisor** ausgewählt, wobei die Empfehlung

zu einer unabhängigen Beratungsstelle, wie z.B. eine externe Unternehmensberatung, gegeben wird. Der Digital Supervisor begleitet den kompletten Kulturwandel und steht mit dem notwendigen Know-how für die Projekte der Digitalen Transformation zur Verfügung.

## 6.2. Stabilität für die Veränderungen sichern

Ein anstehender Veränderungsprozess benötigt ein stabiles Umfeld, welches in der zweiten Phase durch klare Strukturen und definierte Funktionen gefestigt wird. Die Führungskräfte müssen in ihren Rollen als Vorbilder auftreten und die notwendige Stärke sowie positive Emotionen vermitteln. Hierfür eignet sich die Methode des **Digital Leadership** (vgl. Kapitel 2.4.3.), wobei die Führungskräfte durch die Veränderungsbefähigung des Digital Skippers die angemessene Eigenverantwortung für ihren Geschäftsbereich erhalten. In Zusammenarbeit der Digital Leader und des Digital Skipper wird eine übergeordnete Strategie entwickelt, welche greifbare Ziele für alle Beschäftigten enthält. Des Weiteren werden die Motive des Wandels und die **Sinnstiftung** erarbeitet. Wie in Kapitel 2.5.1. ist die Bestimmung der Sinnhaftigkeit von großer Bedeutung, denn sie bietet den Beschäftigten einen Sinn in ihrer zukünftigen Arbeit. Zudem ist diese stark mit dem Selbstwertgefühl und dem Willen, Einfluss auf die Veränderung zu nehmen, verbunden.

Die Strategie, Motive und Sinnstiftung sorgen bei der Kommunikation an die Beschäftigten für Transparenz und regen zur Mitarbeit während des Wandels an. Durch die geschaffene Transparenz wird bei den Beschäftigten die **Motivation**, ein Teil des Wandels zu sein, geschaffen. Diese lässt zudem eine gemeinsame Bindung entstehen, welche das soziale Zusammenspiel unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auslöst. Die Führungskräfte müssen die Interessierten miteinbeziehen und diese mitwirken lassen, hierfür wird als Grundlage die Partizipation aus dem in Kapitel 2.4.2. beschriebenen VOPA+ Modell verwendet. Dabei werden auch evtl. entstandene Ängste gegenüber der Reorganisation eliminiert und durch gegenseitige Bekräftigung und Bestätigung Anreize zur Mitarbeit bei den noch skeptischen Beschäftigten ausgelöst.

Wichtig an dieser Stelle ist es, eine Arbeitsgruppe zur zentralen **Kommunikation** (vgl. Kapitel 2.5.2.) und Information während des Kulturwandels zu bilden. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe setzen sich allerdings nicht nur aus Führungskräften zusammen, sondern auch aus Personen aus allen vorhandenen Ebenen des Unternehmens. Dies steigert die Motivationseffekte und stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit während des Wandels. Für die Kommunikation des Vorhabens ist ein Dialog und der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten essenziell, um das Interesse jedes Einzelnen zu wecken. Hierbei ist darauf zu achten, eine konkrete zeitliche und personelle Planung sowie einen verständlichen Inhalt, der für die Beschäftigten sinnstiftend wirkt, zu präsentieren. Die Arbeitsgruppe der Kommunikation begleitet den kompletten Veränderungsprozess und nimmt hierfür eine zentrale Rolle ein. In jeder Phase werden über die Erfolge und Leistungen der einzelnen Teams oder Projekte berichtet, sodass der Wandel eine beständige, sichtbare Aufmerksamkeit erhält.

## 6.3. Charakterisierung der Unternehmenskultur vornehmen

Um den Charakter der zukünftigen Unternehmenskultur zu definieren, geben die Führungskräfte aus der mittleren Managementebene, die Digital Leader, in der dritten Phase die Verantwortung

an ihre untergeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Geeignet für die Rolle des **Digital Agent** ist die Teamleiterenebene, da hierfür Erfahrungen in der Koordination von Teams benötigt werden. Für die weitere Vorgehensweise werden einzelne Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenbereichen gebildet: Rollen, Zusammenarbeitsmodelle und agile Methoden. Die Aufgabe der Arbeitsgruppe Rollen besteht darin, neue Rollen und Funktionen anhand der benötigten Kompetenzen zu formen, wie beispielweise Führungslaufbahnen oder Fachlaufbahnen für Experten. In der Gruppe für die Zusammenarbeitsmodelle werden Möglichkeiten für die zukünftige abteilungs- und standortübergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit erarbeitet. Und der Arbeitskreis zu agilen Methoden eignet sich verschiedene Methoden für die Projektumsetzung und die Innovationsfindung an. Jede dieser Arbeitsgruppen ist mit einem Digital Agent besetzt, welcher als Multiplikator fungiert und die erarbeiteten Ergebnisse in die anderen Arbeitsgruppen sowie zum zuständigen Digital Leader trägt. Der Digital Agent hat hierbei die Funktion, die Aufgabe der eigenen Arbeitsgruppe inhaltlich zu verstehen und gemeinsam mit den Mitgliedern individuelle Ziele für die Gruppe zu definieren. In den einzelnen Arbeitsgruppen arbeiten interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Geschäftsbereichen mit.

Durch die übertragenen Aufgabenpakete wird bei allen Beschäftigten das Gefühl des Miteinanders geweckt. Dies lässt die **Wahrnehmung** des Kulturwandels wachsen und beeinflusst die Gefühle und die Stimmung gegenüber der Veränderung positiv. Durch den ständigen Kontakt zwischen den Gruppenkoordinatoren (Digital Agent) und den Gruppenmitgliedern steigt der gegenseitige Austausch in Form von Diskussionen und gegenseitiger Ermutigung.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen besprechen die Digital Agents mit den Digital Leaders, welche dann die **Entscheidung** für weitere Handlungen treffen. Hierbei ist es besonders wichtig, die entsprechende Abgrenzung zwischen den Rollen zu schaffen und die Entscheidungsträger zu benennen. Die mittlere Managementebene lebt hierbei allerdings die in Kapitel 2.4.2. beschriebene Offenheit vor und nimmt die Rolle als Coach ein, um ehrliches Feedback mitzuteilen. Die Kooperation zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten stärkt innerhalb der Gruppen die partnerschaftliche Zusammenarbeit und das selbstorganisierte Arbeiten einer agilen Organisation (vgl. Kapitel 2.4.4.). Bei alledem steht der Digital Leader zu seinen Entscheidungen und eröffnet eine offene Fehlerkultur, in der es möglich ist, Entschiedenenes zu revidieren und einen anderen Weg einzuschlagen.

Anhand der zuvor getroffenen Entscheidungen starten die Arbeitsgruppen in die Periode des **Experiments**. Die konzipierten Rollen, erarbeiteten Zusammenarbeitsmodelle und angeeigneten agilen Methoden werden untersucht. Dafür wird eine Pilotgruppe aus einem echten Fachteam gegründet, in der die Ergebnisse erprobt werden. Dabei wird solange gelernt und angepasst, bis sich eine passende Routine für die Praxis entwickelt. Für die Experimente gilt es eine gewisse Flexibilität vorauszusetzen, um schnell aus den entdeckten Fehlern zu reagieren und diese zu korrigieren. Durch tägliche Stand-Up Meetings, Rückkopplungsschleifen und regelmäßige Retrospektiven werden mögliche Routinen und Strukturen abgeleitet sowie die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Beschäftigten erkannt. Das Experiment der Pilotgruppe wird in einer abschließenden Betrachtung reflektiert. Dabei werden die entwickelten Routinen, Strukturen und Verhaltensweisen gemeinsam durch die Digital Agents jeder Arbeitsgruppe und der Pilotgruppe bewertet. Der ermittelte Erfolg wird dokumentiert und an die Digital Leader weitergeleitet. Das Erzielte wird anschließend wertgeschätzt und das Gelernte in der Kultur verankert.

## 6.4. Verbreitung der Routinen individualisieren

Der **Digital Tutor** trägt in dieser Phase die Verantwortung dafür, die entwickelten Lösungen der einzelnen Arbeitsgruppen für den Einsatz in den einzelnen Fachbereichen individuell zu erarbeiten. Dabei erkennt er durch persönliche Gespräche mit den Beschäftigten alle Bedürfnisse des Bereichs und leitet daraus entsprechende Umsetzungsmöglichkeiten ab, um den besten Nutzen für jeden einzelnen Fachbereich zu erreichen. Außerdem legt er die sich daraus ergebenden Konsequenzen dar und prüft die personellen Ressourcen und deren Arbeitsauslastung.

Durch die **Suche** nach Entscheidungskriterien für die Umsetzung werden alle möglichen Alternativen verglichen und bewertet. Hierbei ist immer eine Rückkopplung in die vorherige Phase möglich, um das Experimentieren zu wiederholen und die Konzepte zu verbessern. Für die Individualisierung ist es notwendig, die Grundbedürfnisse des Fachbereichs zu erkennen und deren Interessen zu identifizieren. Zusammen mit den Teammitgliedern wird eine von der Unternehmensvision abgeleitete Mission speziell für jeden Fachbereich entworfen, um diesem eine eigene Identität zu geben.

Das für die anstehende Veränderung benötigte **Vertrauen** gewinnt der Digital Tutor durch die Vermittlung seiner Kompetenzen. Dafür werden alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Individuen verstanden und deren Interessen durch Zuhören und Nachfragen ersucht. Die Aufgabe des Digital Tutors ist es auch, das eigene Interesse zu verdeutlichen und dem Fachbereich das Gefühl der Zugehörigkeit und Einzigartigkeit zu vermitteln. Durch eine offene Kommunikation werden die Entscheidungen und Ziele für alle Beschäftigten greifbar.

Bei der **Verteilung** von möglichen Konzepten müssen die individuellen Ziele des Fachbereichs berücksichtigt werden, um die notwendige Motivation der Beteiligten beizubehalten. Der Digital Tutor deckt hier auch mögliche Konsequenzen für den Fachbereich und das gesamte Unternehmen auf und entscheidet anhand der Alternativen, wie die Konzepte im Fachteam umgesetzt und verteilt werden. In Bezug darauf werden die Entscheidungen hinsichtlich der zuvor ermittelten Bedürfnisse der Individuen in einem Umsetzungsplan gestaltet und verankert.

## 6.5. Veränderung in der Organisation umsetzen

In der letzten Phase der Roadmap wird in jedem Fachbereich ein **Digital Translator** platziert, um die Veränderung nun in den einzelnen Fachbereichen umzusetzen. Anhand des individuellen Umsetzungsplans aus der vorherigen Phase werden die Maßnahmen in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Fachbereich angenommen und schrittweise implementiert. Die Koordination und Beobachtung des Veränderungsprozesses liegt hierbei in der Verantwortung des Digital Translator.

Zuerst sorgt der Digital Translator für die **Vernetzung** (vgl. Kapitel 2.4.2.) innerhalb des Fachbereichs sowie bereichsübergreifend. Wobei zuerst ein gemeinsamer Workshop organisiert wird, um die entsprechende Nähe zu schaffen, und die persönliche Haltung jedes Einzelnen zu eruieren. Im Bereich der Vernetzung werden zudem die konkreten Verantwortungsbereiche erarbeitet und die Schnittstellen zu den verschiedenen Bereichen definiert. Durch regelmäßige Austauschrunden wird zusätzlich die emotionale Bindung untereinander geschaffen, was

allerdings viel Geduld und Zeit voraussetzt, bis die Fachbereiche evtl. Gemeinsamkeiten finden und dem Neuen aufgeschlossen gegenüberstehen.

Außerdem sind die neuen **Arbeitsweisen** einzuführen, welche in Anlehnung an den Megatrend New Work aus Kapitel 2.3.3. festzulegen sind. Das bedeutet die Arbeitswelt anhand von Arbeitszeit, -ort und -organisation neu zu denken. Die Methode der agilen Organisationen (vgl. Kapitel 2.4.4.) steigert die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten, das selbstorganisierte Arbeiten sowie das selbständige Voneinander-Lernen.

An dieser Stelle beobachtet der Digital Translator die vorhandenen Kompetenzen der Teammitglieder. Hierbei werden weitere notwendige **Qualifikationen** identifiziert und entsprechend in die Wege geleitet. Es werden mangelnde soziale, methodische sowie fachliche Kompetenzen identifiziert und daraus entsprechende Schulungen organisiert.

Nach Abschluss und Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse wird an dieser Stelle empfohlen, die Phasen erneut zu durchlaufen, um einen kontinuierlichen Kulturwandel zu gewährleisten.



## 7. Fazit

Wie die Arbeit zeigt, steht besonders der Mittelstand vor der großen Herausforderung, welche die Digitale Transformation mit sich bringt. Während der Einsatz neuer digitalen Technologien in den Unternehmen Einzug nimmt, wird die für die digitale Welt erforderliche Unternehmenskultur vernachlässigt. Aus rein technischer Sicht sind die Unternehmen vorbereitet, kulturell besteht hier aber noch Nachholbedarf, um die neuen Anforderungen der in Kapitel 2.3. genannten Treiber des Kulturwandels zu erfüllen. Der Mittelstand hat zwar erkannt, dass ein Wandel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist, es mangelt aber bisher an der konkreten Umsetzung. Gesamtheitlich schätzen sich die meisten mittelständischen Unternehmen bei einer Quote zur Digitalen Transformation zwischen 50 % und 60 % ein. Diese Einschätzung basiert hauptsächlich anhand der eingesetzten digitalen Technologien. Hier wurde aus unternehmerischer Sicht erkannt, dass es von Vorteil ist, Standardlösungen wie Cloud-Services oder Microsoft Produkte zur effektiven Zusammenarbeit zu nutzen. Die Flexibilität und Stabilität der IT-Systeme werden dadurch erhöht. Wobei die fehlenden Prozentwerte vermutlich auf die nicht vorhandene digitale Unternehmenskultur zurückzuführen sind. Im Bereich der Kultur zählt der Mittelstand zwar nicht zu den Nachzüglern, allerdings auch nicht zu den Vorreitern. Die gute Mitte beschreibt die mittelständischen Unternehmen größtenteils als Mitläufer. Einige Ansätze zum Kulturwandel sind schon angestoßen, wie z.B. die Ausarbeitung von Unternehmenswerten, die Definition von Strategien oder Methoden zu kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Allerdings wird der Kulturwandel durch die fehlende zentrale Steuerung nur halbherzig verfolgt. Ein Grund hierfür ist das mangelnde Bewusstsein in der oberen Managementebene und die fehlende Motivation der Beschäftigten. Zudem sind die langfristigen Ziele, die ausschlaggebend für die erfolgreiche standort- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sind, nicht ausreichend definiert. Auch die noch tiefen hierarchischen Strukturen und der fehlende Aufbau der erforderlichen Kompetenzen bremsen die Veränderung des Kulturwandels im Mittelstand noch ein. Aufgrund der Unternehmensgröße stehen den mittelständischen Unternehmen nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung, um den Kulturwandel voranzutreiben.

Die Konzepte zu einem erfolgreichen Kulturwandel werden zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. Besonders für den Mittelstand entwickelt sich der Kulturwandel zu einer unumgeharen Veränderung, um sich weiterhin erfolgreich neben den Start-up-Unternehmen zu positionieren und flexibel auf die Außenwelt reagieren zu können. Die entworfene Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt für den Mittelstand zeigt einen effektiven und flexiblen Veränderungsprozess auf, welcher für jedes mittelständische Unternehmen zu gestalten ist und die individuellen Stärken zur Geltung bringt.

Durch die verschiedenen Phasen der Roadmap zum Kulturwandel und die dazu definierten Rollen wird ein Veränderungsprozess beschrieben, der sich an die Herausforderungen von mittelständischen Unternehmen herantastet. Das Meistern der Herausforderungen gelingt aber nur, wenn alle Phasen durchlaufen und deren Inhalte angewendet werden. Der Kulturwandel bietet jedem mittelständischen Unternehmen langfristigen Erfolg und öffnet die Türe zu neuen digitalen Geschäftsmodellen.

## Literaturverzeichnis

- All for One Group SE (Hrsg.) (2019). Silodenken war gestern: Wie KMU digitale Innovationen erfolgreich umsetzen. Online verfügbar unter <https://www.mittelstand-heute.com/artikel/silodenken-wie-kmu-digitale-innovationen-erfolgreich-umsetzen>.
- Bendel, Oliver (2018). Definition: Digitalisierung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 19.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195#definition> (abgerufen am 24.10.2020).
- Bendel, Oliver (2019). Definition: VUCA. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 08.01.2019. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> (abgerufen am 22.11.2020).
- Bosch, Ulf/Hentschel, Stefan/Kramer, Steffen (2018). Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation. Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2016). KMU-Definition der Europäischen Kommission – Förderberatung „Forschung und Innovation“ des Bundes. Online verfügbar unter <https://www.foerderinfo.bund.de/de/kmu-definition-der-europaeischen-kommission-972.php> (abgerufen am 30.11.2020).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2020). Erfolgsmodell Mittelstand. BMWI. Online verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html> (abgerufen am 30.11.2020).
- CustomerThink (Hrsg.) (2014). Culture is not part of the game – it is the game. Online verfügbar unter <https://customerthink.com/culture-is-not-part-of-the-game-it-is-the-game/> (abgerufen am 06.12.2020).
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (2019). Digitalisierungsindex. Gesamtbericht 2019. Online verfügbar unter [https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2019/11/techconsult\\_Telekom\\_Digitalisierungsindex\\_2019\\_GESAMTBE RICHT.pdf](https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2019/11/techconsult_Telekom_Digitalisierungsindex_2019_GESAMTBE RICHT.pdf) (abgerufen am 01.11.2020).
- Diehl, Andreas (2018). Agile Organisationen – Sechs Schritte auf dem Weg in deine agile Transformation. <https://digitaleneuordnung.de> vom 29.05.2018. Online verfügbar unter <https://digitaleneuordnung.de/blog/agile-organisationen/> (abgerufen am 29.11.2020).
- Disselkamp, Marcus/Heinemann, Swen (2018). Digital-Transformation-Management. Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG (Hrsg.) (2020). Wir lieben Lebensmittel. Online verfügbar unter <https://www.edeka.de/> (abgerufen am 30.11.2020).
- Fitzel, Friederike/Fitzel, Thomas (2019). Abenteuer Wandel. Ihr Coachingleitfaden für den Change-Prozess. Weinheim, Wiley-VCH.
- Gatzju, Stella (2020). Digital business development. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und Märkte. Berlin, Springer Gabler.
- GPI Consulting GmbH (Hrsg.) (2020). Digitale Transformation: Definition für Unternehmen. Online verfügbar unter <https://gpi-consulting.de/digitale-transformation-bedeutung-unternehmen/> (abgerufen am 23.11.2020).
- Headstart Studios GmbH (Hrsg.) (2020). Was ist Digital Leadership? Online verfügbar unter <https://www.wearesquared.de/glossar/was-ist-digital-leadership> (abgerufen am 30.11.2020).

- Hess, Thomas (2019). Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2020). Definition. Stiftung des privaten Rechts. Online verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definition> (abgerufen am 30.11.2020).
- Kaapke, Timo (2020). Warum es gerade jetzt auf den Mittelstand ankommt. Online verfügbar unter <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/warum-es-gerade-jetzt-auf-den-mittelstand-ankommt> (abgerufen am 30.11.2020).
- Klanitz, Torsten (2020). Agilität. Online verfügbar unter <https://refa.de/service/refa-lexikon/agilitaet> (abgerufen am 29.11.2020).
- Kolb, Sandra (2020). VUCA-Welt: Das VUCA-Modell mit Beispielen einfach erklärt. Online verfügbar unter <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/vuca-welt-das-vuca-modell-mit-beispielen-einfach-erklart/> (abgerufen am 22.11.2020).
- Kotter, John P. (2018). Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 5. Aufl. München, Franz Vahlen GmbH.
- Krüger, Wilfried/Bach, Norbert (2014). Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Lies, Jan (2018). Definition: Unternehmenskultur. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 14.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642> (abgerufen am 27.10.2020).
- Nike, Inc. (Hrsg.) (2020). What Is Nike's Mission? Online verfügbar unter <https://www.nike.com/help/a/nikeinc-mission> (abgerufen am 30.11.2020).
- Obermaier, Robert (Hg.) (2017). Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Petry, Thorsten (2019). Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Aufl. Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Pietrasch, Elisa (2019). Purpose: Definition, Übersetzung & Praxisbeispiele. Online verfügbar unter <https://www.clevis.de/ratgeber/purpose/> (abgerufen am 30.11.2020).
- Poll, Dietmar (2020). So gelingt die digitale Transformation im Mittelstand. Online verfügbar unter <https://www.produktion.de/trends-innovationen/so-gelingt-die-digitale-transformation-im-mittelstand-352.html> (abgerufen am 05.12.2020).
- Pousttchi, Kay (2020). Digitale Transformation - Enzyklopaedie der Wirtschaftsinformatik. Digitale Transformation. Online verfügbar unter <https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation/digitale-transformation> (abgerufen am 09.11.2020).
- Schein, Edgar H./Schein, Peter (2018). Organisationskultur und Leadership. 5. Aufl. München, Franz Vahlen.
- Schmidt, Inga (2018). Demografischer Wandel. von Neuem GmbH vom 12.12.2018. Online verfügbar unter <https://vonneuem.de/demografischer-wandel/> (abgerufen am 22.11.2020).
- Schulze, Martin (2020). Digitale Transformation im Mittelstand. Neue Chancen durch die digitale Transformation - auch für den Mittelstand. Handelsblatt Online. Online verfügbar unter <https://unternehmen.handelsblatt.com/digitale-transformation-mittelstand.html> (abgerufen am 05.12.2020).

- Singh, Sanjiv (2020). Strategie und Führung. Die 4 Merkmale einer agilen Organisation. CIO von IDG vom 23.11.2020. Online verfügbar unter <https://www.cio.de/a/die-4-merkmale-einer-agilen-organisation,3555727> (abgerufen am 29.11.2020).
- Stummeyer, Christian (2020). Vertiefungsseminar Digital Business. Online verfügbar unter [200328-Vertiefungsseminar Digital Business-CWS.pdf](https://www.stummeyer.com/200328-Vertiefungsseminar-Digital-Business-CWS.pdf) (abgerufen am 07.11.2020).
- Talin, Benjamin (2019). 5 Trends als Treiber für die digitale Transformation aller Industrien. MoreThanDigital.info vom 09.01.2019. Online verfügbar unter <https://morethandigital.info/5-trends-als-treiber-fuer-die-digitale-transformation-aller-industrien/> (abgerufen am 22.11.2020).
- Tarkowski, Patrick (2020). Digital Leadership. die Digitalisierung stellt neue Ansprüche an Führungskräfte. CLICKHERO GmbH vom 05.10.2020. Online verfügbar unter <https://digital-magazin.de/digital-leadership-definition/> (abgerufen am 28.11.2020).
- Thiel, Marc (2019). Digitale Transformation – was hat das zu bedeuten? Online verfügbar unter <https://marcthiel.de/blog/digitale-transformation/> (abgerufen am 04.10.2020).
- Veken, Dominic (2019). Fünf Regeln für Kulturwandel und Mobilisierung: Mach neu, mach anders, mach besser! manager magazin new media GmbH & Co. KG vom 04.02.2019. Online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/effektiver-kulturwandel-und-mobilisierung-fuenf-ultimate-regeln-a-1251167.html> (abgerufen am 30.11.2020).
- vertical GmbH (Hrsg.) (2020). Chance und Hürden der digitalen Transformation im Mittelstand - vertical. Online verfügbar unter <https://vertical.de/artikel/digitalisierung/chance-und-huerden-der-digitalen-transformation-im-mittelstand/> (abgerufen am 06.12.2020).
- Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (Hg.) (2020). Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.) (2020). Aktuelles über Megatrends. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 01.11.2020).

# Anhang

## Anhang A: KMU-Definition der Europäischen Kommission

Quelle: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission>

Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist.

### KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen
(KMU) zusammen	unter 250		bis zu 50 Millionen		bis zu 43 Millionen

Diese Schwellenwerte gelten für Einzelunternehmen. Bei einem Unternehmen, das Teil einer größeren Gruppe ist, müssen je nach Höhe der Beteiligung die Mitarbeiterzahl und der Umsatz bzw. die Bilanzsumme der Gruppe mit berücksichtigt werden.

Die Abgrenzung eines KMU gemäß der KMU-Definition der EU-Kommission ist wichtig für den Zugang zu Finanzmitteln und EU-Förderprogrammen, die speziell auf diese Unternehmen ausgerichtet sind.

Für statistische/empirische Analysen werden die KMU in der Regel nach der Zahl der Beschäftigten bzw. der Umsatzgröße abgegrenzt:

- Kleinstunternehmen: bis 9 Beschäftigte und bis 2 Millionen € Umsatz/Jahr
- Kleines Unternehmen: bis 49 Beschäftigte und bis 10 Millionen € Umsatz/Jahr und kein kleinstes Unternehmen
- Mittleres Unternehmen: bis 249 Beschäftigte und bis 50 Millionen € Umsatz/Jahr und kein kleinstes oder kleines Unternehmen

Verflechtungen von KMU mit anderen Unternehmen können in den amtlichen Statistiken (noch) nicht berücksichtigt werden.

## Anhang B: Interviewleitfaden

### Briefing

Vorstellung der eigenen Person, Erläuterungen zur Bachelorarbeit, Information zum Zeitrahmen des Interviews, Themenvorstellung:

Meine Bachelorarbeit befasst sich mit der Digitalen Transformation im deutschen Mittelstand. Im Detail handelt es sich um den Kulturwandel im Unternehmen, wofür ich eine Roadmap zum Kulturwandel in der Arbeitswelt entwerfen werde. Das Interview ist in vier Teile gegliedert:

- Die Einstiegsfrage, um die Begriffe Digitalisierung und Digitale Transformation voneinander abzugrenzen
- Der Hauptteil, um den Schwerpunkt der Arbeit zu analysieren
- Die optionalen, Fragen um ggf. weitere Themen während des Interviews zu vertiefen
- Die Zusammenfassung des Interviews und der Ausblick für das Unternehmen

Im Rahmen der Analyse befrage ich mehrere Unternehmen zum aktuellen Stand der Digitalen Transformation. Zunächst würde ich gerne einige Informationen zu Ihrem Unternehmen dokumentieren.

### Informationen zum befragten Unternehmen

<b>Position:</b>	
<b>Branche:</b>	
<b>Anzahl der Mitarbeiter:</b>	
<b>Jahresumsatz:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Ort des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	

### Einstiegsfrage

Frage 1	Lieber XY, ich würde Sie heute gerne zu Ihren Erfahrungen mit dem Kulturwandel in Ihrem Unternehmen befragen. Was ist aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen Digitalisierung und Digitaler Transformation?

### Hauptteil

Frage 2	Digitale Transformation ist in aller Munde und beschäftigt die Wirtschaft. Was bedeutet Digitale Transformation aus Sicht Ihres Funktions- bzw. Fachbereichs?
Frage 3	Was bedeutet Digitale Transformation aus Sicht Ihres Unternehmens? Wie grenzen Sie dies von Ihrem Funktions-/Fachbereich ab?
Frage 4	Die Digitalisierung gilt als Auslöser für die Digitale Transformation. Stellen Sie sich vor, ein innovatives, digitales Unternehmen ist zu 100 % digital transformiert. Welchen Prozentwert hat Ihr Unternehmen aktuell?

	Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen einschätzen?
Frage 5	Als Teil der Digitalen Transformation zählt neben der Struktur und Organisation auch die Kultur. Wie würden Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur beschreiben? Was hat sich in den letzten 3 bis 5 Jahren verändert?
Frage 6	Durch den Einsatz neuer Technologien verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten. Welche Veränderung in der Arbeitswelt gab es bei Ihnen im Unternehmen im Zuge der Digitalisierung in den letzten 3 bis 5 Jahren? Welchen Anteil hatte die Corona-Situation an der Veränderung?
Frage 7*	Der Kulturwandel sollte in der Unternehmensstrategie verankert sein. Wie würden Sie Ihr Unternehmen einschätzen? Als Vorreiter, Nachzügler oder keines der beiden? Warum?
Frage 8*	Was wurde bisher im Bereich der Unternehmenskultur erfolgreich angestoßen bzw. umgesetzt in den letzten 3 bis 5 Jahren?
Frage 9*	Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen, den Kulturwandel anzustoßen bzw. weiterzutreiben?
Frage 10	Was muss sich aus Ihrer Sicht in der Unternehmenskultur ändern, um den Herausforderungen der Digitalen Transformation gerecht zu werden?

### Optionale Fragen

Frage 11	Wie würden Sie die interne Unternehmenskommunikation während des Wandels beschreiben?
Frage 12	Wie ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur aufgebaut?

Frage 13	Was verstehen Sie unter Agilität? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?
Frage 14	Was verstehen Sie unter New Work? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Abschließend fasse ich den Inhalt des Interviews kurz zusammen und gebe einen kurzen Ausblick für Ihr Unternehmen in Bezug auf die Digitale Transformation.

*Zusammenfassung und Ausblick*

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an meinem Interview.



## Anhang C: Detaillierte Angaben zu den befragten Unternehmen

Aus der nachfolgenden Tabelle sind weitere Details zu den befragten Unternehmen zu entnehmen.

Angaben	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3
Funktion	Abteilungsleitung	Abteilungsleitung	Teamleitung
Funktionsbereich	IT-Abteilung	Qualitätsmanagement	Produktmarketing und -kommunikation
Branche	Logistik	Automobil	IT-Dienstleistung
Anzahl Beschäftigte	ca. 1.500	ca. 2.100	ca. 700
Jahresumsatz	71 Mio. Euro	465 Mio. Euro	447 Mio. Euro
Mittelstandsart	Inhabergeführt	Familiengeführt	Managementgeführt

## 1 Anhang D: Interview Unternehmen Nr. 1

<b>Position:</b>	
<b>Branche:</b>	
<b>Anzahl der Mitarbeiter:</b>	
<b>Jahresumsatz:</b>	
<b>Führungsart:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Ort des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	

2

### 3 Informationen zur Transkription:

4 I = Interviewende

5 B = Befragte

6 Die Transkription ist anhand einer Tonaufnahme entstanden. Die Abschrift ist so nah wie möglich  
7 an die Aufnahme angelegt. Da das Interview in Mundart geführt wurde, gibt es gewisse  
8 Anpassungen durch den Übertrag in die Schriftsprache. Hier sind bewusst an Mundart  
9 angelehnte Ausdrucksweisen gewählt worden, um den Inhalt so originalgetreu wie möglich  
10 wiederzugeben.

### 11 Interview Transkription

12 **I:** Sehr geehrte Interviewteilnehmende, ich würde Sie heute gerne zu Ihren Erfahrungen mit dem  
13 Kulturwandel in Ihrem Unternehmen befragen. Was ist aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen  
14 Digitalisierung und Digitaler Transformation?

15 **B:** Digitalisierung ist unabhängig von der Digitalen Transformation. Digitale Transformation ist  
16 aus meiner Sicht das, wie eine Person oder eine Gruppe selbst der Digitalisierung  
17 hinterherkommt. Erst kommt sozusagen die Digitalisierung, von wem auch immer angestoßen,  
18 und danach kommt die Digitale Transformation für diejenigen, die es dann gehen müssen oder  
19 wollen.

20 **I:** Digitale Transformation ist in aller Munde und beschäftigt die Wirtschaft. Was bedeutet Digitale  
21 Transformation aus Sicht Ihres Funktions- bzw. Fachbereichs?

22 **B:** Digitale Transformation im Groben bedeutet natürlich, der Digitalisierung hinterherzukommen  
23 und im Einzelnen, Technologien einzusetzen, mit der man in der Zukunft auch noch  
24 konkurrenzfähig bleibt. Bedeutet für uns in der IT insbesondere Entwicklung und Implementierung  
25 von Webapplikationen, Bereitstellung von Diensten in der Cloud - in der eigenen Cloud und auch  
26 die Möglichkeit, smarte Lösungen einzuführen, wie zum Beispiel mobile Applikationen für das  
27 Smartphone oder Tablet. Konkret bedeutet das bei uns, dass wir die verschiedensten  
28 Arbeitsschritte im operativen Bereich bereits mit mobilen Geräten lösen, wie z.B. Scannen von  
29 Barcodes, Stempeln der Arbeitszeit oder auch den Informationsaustausch. Das sind für uns  
30 eigentlich so in den letzten Jahren die Hauptaspekte, um der Digitalisierung hinterher zu kommen.

31 Als Digitale Transformation verstehe ich auch, uns von einer statischen Umgebung zu lösen, um  
32 flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Diese Flexibilität gehört aber auch zum

33 Arbeitsplatz an sich, um den Zugriff auf Daten und Informationen zu erleichtern, die Bereitstellung  
34 von zentralen Informationsplattformen in Form eines Data Warehouse Systems, das ist heute  
35 schon alles im Web bei uns. Gerade diese Flexibilität, weg von diesen nativen Anwendungen hin  
36 zu Webanwendungen und dann auch die Bereitstellung und von jedem Ort aus erreichbaren  
37 Informationen zu erhalten - aus der Sicht der IT.

38 **I:** Was bedeutet Digitale Transformation aus Sicht Ihres Unternehmens? Wie grenzen Sie dies  
39 von Ihrem Funktions-/Fachbereich ab?

40 **B:** Tja, da ist es schwieriger. Ich würde es mal so sagen, wir haben früher noch größere Systeme  
41 für unsere Kunden entwickelt und betreut, mittlerweile übernehmen das die OEMs selbst oder  
42 nutzen schon bestehende Drittanbieteranwendungen bzw. Software as a Service (SaaS)  
43 Lösungen. Dadurch fallen für uns jetzt größere Systeme weg, was sich aber momentan auftut,  
44 und das ist auch wieder eine Stärke von uns, es kommen sehr viele Anfragen zu  
45 Nischenbereichen rein. Damit meine ich kleinfältige IT-Projekte, die vorher nicht betrachtet  
46 wurden. Gerade in den operativen Bereichen der Logistik werden kleinere Arbeitsschritte, die  
47 vorher nicht ins Gewicht gefallen sind, durch smarte IT-Lösungen optimiert. Die Projektleiter  
48 melden sich bei uns, auch wenn es nur um einen Probescan in der Lagerhalle geht oder um das  
49 Abarbeiten von Checklisten in Papierform. Ich weiß nicht, wie ich es benennen soll, das sind  
50 Nischen - Nischenentwicklungen, das sind keine riesengroßen Entwicklungen. Am Ende sind die  
51 operativen Mitarbeiter total froh, wenn sie einfach eine kleine smarte Lösung auf dem Tablet  
52 bedienen und beispielsweise eine Checkliste, schon mit den entsprechenden Metadaten  
53 vorbefüllt, nur noch bestätigen und verschicken müssen.

54 Also heißt für uns als Dienstleister, auch durch Digitale Transformation die Kundenprozesse  
55 positiv zu unterstützen und unseren Service zu verbessern. So würde ich das jetzt mal  
56 zusammenfassen. Das funktioniert aber auch nicht überall. Im Speditionsbereich wird ein  
57 Mainframe System eingesetzt, das für die Disposition von LKWs und zur Routenplanung  
58 verwendet wird, sozusagen ein Großrechnersystem. Da hängt man dann so richtig drin, da geht  
59 dann auf einen Schlag nichts mehr weiter. Ja, je größer so ein System ist, desto mehr hinkt man  
60 dann auch mit der Aktualisierung hinterher. Ich würde schon fast sagen, in der Spedition ist es  
61 komplett das Gegenteil, als in den Logistikbereichen. Das hängt aber dann auch immer von den  
62 Leuten ab, alle wollen auch auf den Strom aufspringen, tun aber nichts dafür. Ich weiß nicht,  
63 woran das liegt, vielleicht auch wie jung oder wie inspirativ und motiviert die Leute sind, um bei  
64 so einer Digitalen Transformation mit zu machen. Aber nur, wenn diejenigen wirklich Lust haben  
65 dazu und auch ein kleines bisschen investieren, dann wird das Ganze erst ins Rollen kommen,  
66 denn das sind natürlich auch die Treiber. Ich würde jetzt nicht einmal sagen, dass immer die IT  
67 der große Treiber ist, wir sind am Ende des Tages die Umsetzer. Wir können keine Vorschläge  
68 ausarbeiten, wenn wir keinen Input bekommen.

69 Jetzt muss ich doch nochmal zum Logistikbereich wechseln. Jetzt momentan spielt die Digitale  
70 Transformation aus Sicht des Unternehmens eine sehr große Rolle. Es wird vor Ort alles nur noch  
71 per Smartphone bearbeitet, das ist alles total eingeschlagen. Ja, man merkt die Digitale  
72 Transformation geht immer in diese Richtung, natürlich smart muss es sein, am besten über ein  
73 mobiles Endgerät und noch in einer Webumgebung. Es sieht zwar dann von vorne immer smart  
74 aus, weil man gar nicht so viel Platz hat für Buttons oder sonst was hat, aber im Hintergrund ist

75 natürlich trotzdem noch eine große Maschinerie dahinter, damit es auch so funktioniert, wie es  
76 funktionieren soll. Digitale Transformation heißt dann aber auch, bestimmte Dienste gar nicht  
77 mehr unterstützen zu wollen, Fax zum Beispiel, da wehre ich mich schon seit zehn Jahren  
78 dagegen. Aber jetzt endlich zeichnet sich ab, dass jetzt das Ende naht. Somit gehört auch zur  
79 Digitalen Transformation, dass man bestimmte Dienste einfach stiefmütterlich betrachtet und sich  
80 nicht mehr so richtig damit beschäftigt. Bis der Benutzer irgendwann selbst einen anderen,  
81 digitalen Weg findet. Ja, das gehört auch so ein bisschen dazu.

82 **I:** Die Digitalisierung gilt als Auslöser für die Digitale Transformation. Stellen Sie sich vor, ein  
83 innovatives, digitales Unternehmen ist zu 100 % digital transformiert. Welchen Prozentwert hat  
84 Ihr Unternehmen aktuell? Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierung in Ihrem  
85 Unternehmen einschätzen?

86 **B:** Ja, das ist ein bisschen zweigeteilt. Es gibt Teilbereiche, da sind wir wirklich bei 60 bis 70 %,  
87 dann gibt es wieder andere Bereiche, diese würde ich vielleicht auf 30% schätzen. Die  
88 Finanzbuchhaltung zum Beispiel oder eben auch der Speditionsbereich gehören eher zu den  
89 weniger fortschrittlichen Abteilungen. Im Mittelwert denk ich mal - und das waren wir schon immer  
90 - sind wir so irgendwo in der Mitte zwischen 50 und 60 %. Das kommt daher, dass es ein paar  
91 Spitzen im Unternehmen gibt, bei denen wir wirklich weit vorne mitspielen. Dort wurde auch schon  
92 frühzeitig das Wissen angeeignet, um das auch umsetzen zu können. Dazu zählt eben jetzt  
93 aktuell die Webumgebung, App-Entwicklung usw., da spielen wir irgendwo ganz vorne eine Rolle.  
94 Das merken wir vom Feedback der Kunden, das ist richtig gut.

95 Ältere Systeme, Mainframe Systeme in der Spedition oder auch ein ERP-System in der  
96 Finanzbuchhaltung, also alles was so ein bisschen größer ist, behindert dann aber auch die  
97 Innovationen. Die Systemanbieter haben mittlerweile schon neue Produkte auf dem Markt, aber  
98 wenn man einmal den Anschluss verpasst hat, dann ist es sehr schwer, da wieder raus zu  
99 kommen. Gründe hierfür sind auch, dass die Aktualisierung der Systeme viel Zeit und auch  
100 Ressourcen beanspruchen würde und natürlich auch die Kosten.

101 **I:** Als Teil der Digitalen Transformation zählt neben der Struktur und Organisation auch die Kultur.  
102 Wie würden Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur beschreiben? Was hat sich in den letzten 3 bis  
103 5 Jahren verändert?

104 **B:** In dem Bereich der Softwareentwicklung hat sich sehr viel verändert. Da spielen auch zum  
105 Beispiel die älteren Mitarbeiter eine große Rolle, die sind da auch bereit, auf neue Technologien  
106 zu setzen und die Jüngeren auch wirklich mit ihren Erfahrungen zu unterstützen. Da sehe ich auf  
107 alle Fälle die Veränderung. Mittlerweile muss man auch einen neuen Bereich aufzählen, das ist  
108 der IT-Security Bereich, der in jeder IT auch was mit Digitalisierung und der Digitalen  
109 Transformation zu tun hat. Wird ein System aufgebaut, muss die Security gleichermaßen  
110 berücksichtigt werden. In unserer IT-Security hat sich auch sehr viel getan, aber da ist das alles  
111 noch ein bisschen zäher. Das ist immer die Bremse zwischen der Innovation und dem Menschen,  
112 wenn man denkt, die Idee wäre super und schon mit der Planung beginnt, dann kommt IT-  
113 Security mit entsprechenden Maßnahmen um die Ecke. Das ist dann immer so bisschen die  
114 Bremse auf der Lock, auch Informationssicherheit und Datenschutz zählt hier dazu. Es soll jetzt  
115 nicht heißen, dass es nicht wichtig ist, die DSGVO mit Sicherheit ihre Richtigkeit hat, aber dadurch

116 bei uns die Transformation auch so ein bisschen eingebremst wird.

117 Naja, und wenn es um Visionen geht, steht nicht jeder in der oberen Managementebene dahinter.  
118 In den letzten Jahren hat sich hier aber einiges verändert, man steht dem offener gegenüber.  
119 Gerade in der IT, gerade zur Transformation, jetzt zwar nicht in dem Maße, dass täglich neue  
120 Ideen eingereicht werden, aber die Eingereichten auch wirklich angeschaut werden. Wir setzen  
121 uns mit dem Mitarbeiter zusammen, hören uns die Idee an, prüfen, ob man Teile davon  
122 adaptieren und inwieweit die Umsetzung Sinn ergeben würde. Es gibt mit Sicherheit ein noch viel  
123 ausgeprägteres Ideenmanagement, aber das Management beharrt zumindest nicht mehr auf  
124 dem Alten. Bestes Beispiel dafür ist unser zuvor erwähntes Finanzbuchhaltungssystem. Wir  
125 suchen gerade nach einem neuen System und haben uns auch schon ein paar Hersteller  
126 angeschaut. Ich habe dabei auch ein System genannt, ein Cloudanbieter mit vielen Funktionen,  
127 wie z.B. OCR-Erkennung, automatische Durchrechnung, voll modern. Ich habe mir gedacht, das  
128 geht sowieso nicht durch, aber das scheint sich jetzt irgendwie abzuzeichnen, die Fachabteilung  
129 und auch das Management sind alle total begeistert von der Lösung und finden die total super,  
130 also sogar die Geschäftsleitung würde in die Cloud gehen. Also da merkt man schon, da hat sich  
131 viel verändert, vor fünf Jahren war das noch undenkbar. Ja, auch hinsichtlich der Denkweise, die  
132 auch die Angst mitbringt, dass die Daten nicht unbedingt im eigenen Haus sind, sondern in der  
133 Cloud. Da merkt man eine Veränderung, vielleicht hat die Angst aus IT-Security Sicht auch  
134 überwogen, bei so einem Cloudanbieter sitzen doch mehr Profis für den kompletten  
135 Rundumbetrieb.

136 **I:** Durch den Einsatz neuer Technologien verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten.

137 Welche Veränderung in der Arbeitswelt gab es bei Ihnen im Unternehmen im Zuge der  
138 Digitalisierung in den letzten 3 bis 5 Jahren? Welchen Anteil hatte die Corona-Situation an der  
139 Veränderung?

140 **B:** Die Veränderung war schon im Gange, Corona war jetzt nur noch der Beschleuniger.

141 Was man auf alle Fälle sieht, ist dass der Einsatz von Thinclients rapide abnimmt. Man merkt  
142 einfach, dass die digitalen Jobs zunehmen. Vor ein paar Jahren waren mobile Endgeräte eher  
143 nur im Management, bei den Projektleitern und den Assistenten im Einsatz. Es geht also immer  
144 weiter runter, dass die neuen Informationstechnologien wirklich auch bei den Mitarbeitern am  
145 Band angekommen sind. Aber so weit ist es bei uns jetzt noch nicht, die Thinclients an den  
146 Logistikarbeitsplätzen werden schon noch eingesetzt, es gibt aber schon Überlegungen, diese  
147 abzuschaffen und durch Tablets und Smartphones zu ersetzen und zusätzlich nur noch ein  
148 Fernseher für die Anzeige der benötigten Informationen. Unsere Büroarbeitsplätze haben sich  
149 auch weiterentwickelt, da merkt man den Fortschritt auch am stärksten, diese werden nur noch  
150 mit Notebooks und Dockingstation ausgestattet. Mittlerweile hat jeder Arbeitsplatz auch schon  
151 drei Monitore und das sind dann samt Notebook sogar vier Monitore. Das ist momentan State of  
152 the Art, d.h. dadurch hat sich auch hier wieder die Flexibilität verbessert. Durch den Einsatz von  
153 Notebooks ist der Mitarbeiter nicht an seinen festen Arbeitsplatz gebunden und dadurch die  
154 Möglichkeit, mobil von überall aus zu arbeiten. Und weil es Microsoft mit Windows 10 geschafft  
155 hat, eine zukunftssichere Betriebsplattform auf die Füße zu stellen, ist das Notebook einfach das  
156 stärkere Medium. Die richtigen Microsoft Tools für Telefonkonferenzen oder sogar  
157 Videokonferenzen runden das dann noch ab. Genau, das würde ich so sagen, ist eigentlich so  
158 für uns im Service die größte Veränderung. Ja, und natürlich in der Softwareentwicklung der

159 Sprung von der nativen Anwendung immer mehr in Webanwendungen, das fördert auch die  
160 Zusammenarbeit, durch die immer und überall verfügbaren Informationen.  
161 Kennzahlenermittlungen, Arbeitssicherheitsbegehungen, Verfolgungspläne für definierte  
162 Maßnahmen, alles ist immer abrufbar.

163 **I:** Der Kulturwandel sollte in der Unternehmensstrategie verankert sein. Wie würden Sie Ihr  
164 Unternehmen einschätzen? Als Vorreiter, Nachzügler oder keines der beiden? Warum?

165 **B:** Es ist wirklich schwierig, diese Einschätzung aus der eigenen Position heraus zu treffen. Man  
166 hört doch oft auch aus den eigenen Reihen Kritik, vor allem wenn der Vergleich zu einem anderen  
167 Unternehmen gezogen wird. Oft wird einem vorgeworfen, der Wettbewerber oder der Kunde  
168 macht das doch schon so, warum können wir das nicht. Aber es wird auch nicht gesehen, dass  
169 wir nur in einzelne Fragmente eines Unternehmens Einblick erhalten, es gibt mit Sicherheit auch  
170 andere Themen, in denen wir weiter sind. Es wird immer nur vom Guten berichtet und deshalb  
171 ist es für einen selbst dann natürlich immer schwierig einzuschätzen.

172 Ich würde jetzt mal sagen, ganz vorne sind wir mit Sicherheit nicht, da wir aus unserer alten  
173 Struktur gar nicht so schnell rauskommen können. Sprich, jetzt zum Beispiel mit Microsoft Office  
174 365 und allen Diensten, die da bereitstehen würden. Wir nutzen die Tools, aber nicht in dem  
175 Umfang, wie so kleine innovative Firmen. Auf der anderen Seite setzen wir für unsere  
176 Softwareentwicklung Jira ein und decken somit die Entwicklungsprozesse ab. Und da kommen  
177 wir dann auch schon wieder zur Cloud, das ist von dem Technologiestand schon sehr modern.

178 Und, auch wieder, in der IT hat sich in den letzten Jahren viel getan, gerade wenn es um die  
179 Technologien geht oder auch dahin externe Rechenstrukturen zu verwenden. Wir haben uns für  
180 ein Housing entschieden, der Anbieter stellt den Serverschrank, Strom, Klimaanlage usw., und  
181 sonst gehört die Hardware uns. Aber trotzdem ist das auch ein Schritt zu einer Zentralisierung  
182 und auch in Richtung CO<sup>2</sup>-Emissionen und Stromverbrauch, denn es wird dort eine  
183 energieeffiziente Kühlung betrieben, das Kyoto-Kühlsystem. Das sind schon auch strategische  
184 Maßnahmen, mit denen man sich erhofft, in der Zukunft gut aufgestellt zu sein. Grundsätzlich  
185 würde ich das aber ähnlich wie oben beantworten, Nachzügler sind wir nicht, nur wieder in den  
186 genannten Bereichen, wie Finanzbuchhaltung und Spedition zum Beispiel. Ansonsten würde ich  
187 schon sagen, zum Teil Vorreiter, Vorreiter aber auch nicht direkt. Ganz vorne dabei zu sein, heißt  
188 für mich auch beispielweise mit einer Universität zusammenzuarbeiten oder bestimmte Gelder  
189 auch zur Verfügung stellen, um wirklich so eine Art Forschungsabteilung zu betreiben, dann zählt  
190 man zu den Vorreitern. Von dem her, für uns typisch, irgendwo in der Mitte, vielleicht ein bisschen  
191 mehr wie die Mitte.

192 **I:** Was wurde bisher im Bereich der Unternehmenskultur erfolgreich angestoßen und/oder  
193 umgesetzt in den letzten 3 bis 5 Jahren?

194 **B:** Also nicht technischer Natur. Dazu gehört die Förderung junger Mitarbeiter, ihnen auch  
195 bestimmte Freiheiten zulassen, gerade hinsichtlich der Softwareentwicklung. Aber auch in  
196 anderen Bereichen, also dass junge Leute sich wirklich auch einbringen können mit ihren eigenen  
197 Ideen. Das ist mit Sicherheit ausschlaggebend. Technisch könnte ich jetzt so viel erzählen. Klar,  
198 die mobile Arbeit ist durch Corona Situation gekommen, das bringt aus meiner Sicht aber das  
199 Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung nicht wirklich voran. Ja, natürlich ist man flexibler, man

200 kann von überall arbeiten, aber ob jemand jetzt im Büro sitzt oder Zuhause, bleibt gleich. Logisch,  
201 wenn man im Rahmen dessen sieht, dass das dann schon zur Digitalen Transformation zählt,  
202 dann natürlich schon.

203 Ja, und in der Führung, hat sich auch etwas getan. Bei uns in der IT wird nicht vorgegeben, wie  
204 eine IT-Anwendung auszusehen hat, sondern eher bewertet, was erarbeitet wurde. Natürlich  
205 haben wir viele Vorschriften, auch immer mehr mit der DSGVO, aber das hat nichts mit der  
206 Führung zu tun. Hier kommt es auch sehr auf die Mitarbeiter an, die jüngeren lässt man dann  
207 doch eher an der längeren Leine, da kommen nämlich auch die innovativen Ideen her. Wie  
208 gesagt, der Einsatz von jungen Mitarbeitern und diese eben auch fördern und ihnen die  
209 Möglichkeit geben, sich mit neuen Ideen einzubringen. Damit kommt auch ein bisschen die Kultur  
210 des Sprechens, den Mut haben, sich zu beteiligen. Bei uns finden auch viele Audits statt, wir sind  
211 zum Teil auch demokratisch veranlagt, was nicht immer gut ist. Manchmal muss man auch auf  
212 den Tisch klopfen, denn sonst enden manche Diskussionen nicht. Kontinuierliche Verbesserung,  
213 das ist vielleicht auch ein Punkt, aber aus der Norm heraus, eben dass man diesen  
214 kontinuierlichen Verbesserungsprozess in jedem Bereich durchführt. Und das bringt uns natürlich  
215 auch weiter, da entdeckt man dann auch sehr viel Optimierungspotenzial. Zudem führen wir  
216 interne Revisionen durch, hier wird halbjährlich jeder Fachbereich, deren Prozesse und Systeme  
217 betrachtet. Mit Hilfe des PDCA Prinzips durchleuchten wir alles und prüfen mögliche  
218 Verbesserungen. Daraus werden Maßnahmen abgeleitet, die Maßnahmen werden eingesteuert  
219 und umgesetzt. Dabei kommen natürlich auch die Innovationen raus, wobei es nicht immer  
220 Innovationen sein müssen oder viel mit Digitalisierung zusammenhängt, es sind auch einfach  
221 kleine Prozessschritte, die auch optimiert werden.

222 **I:** Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen, um den Kulturwandel  
223 weiterzutreiben?

224 **B:** Herausforderung ist, weiterhin die geschäftsleitenden Personen von dem Vorteil der  
225 Digitalisierung zu überzeugen. Gerade wenn es um Kosten geht, liegt die Entscheidung in der  
226 oberen Managementebene. Hier muss das Verständnis für die Digitalisierung übermittelt werden  
227 und auch deren Abhängigkeiten, wie z.B. technischer oder auch personeller Natur. Wir haben für  
228 unsere Firmengröße eigentlich schon eine große IT-Abteilung und das muss natürlich auch  
229 aufrechterhalten werden oder sogar noch weiterwachsen. Dann auch die größte oder eine der  
230 größten Herausforderungen ist auch die Sensibilisierung der geschäftsleitenden Personen auf  
231 Cyberkriminalität und IT-Security, darauf, dass die Digitalisierung zum Teil Gefahren mit sich  
232 bringt und eine gewisse Absicherung gegeben sein muss. Neben der Sensibilisierung spielen die  
233 Kosten hier natürlich auch wieder eine Rolle. Security ist in gleichem Maße wichtig, wie auch der  
234 technische Fortschritt.

235 Eine weitere Herausforderung besteht darin, Mitarbeiter weiterhin dazu zu motivieren, Ideen  
236 einzubringen und die nicht irgendwann nach dem Motto, es läuft seit zwanzig Jahren, warum soll  
237 es nicht nochmal 20 Jahre laufen, leben. Ja und das Budget für die IT-Kosten ist das Wichtigste.  
238 Wir hatten erst den Fall, da ging es um die App-Entwicklung für die Logistik. Da hatten wir auch  
239 erst damit zu kämpfen, die Kosten für die Technik und die Ressourcen zu rechtfertigen. Das  
240 Verständnis ist oft nicht da, das kommt auch durch die günstigen Programmierer weltweit. Am  
241 Ende sind sie dann doch wieder bei uns gelandet und jetzt läuft auch alles bestens. Damit werde

242 ich natürlich auch oft konfrontiert und es ist schwer zu vermitteln, dass wir nicht zu teuer sind.  
243 Viele wissen gar nicht, wieviel Prozent des Umsatzes in der Logistikbranche normalerweise in die  
244 IT einfließt. Bei uns liegt der Anteil bei 2,7 %, im Durchschnitt sind es aber 4 %. Ja, das ist dann  
245 eher so der Kampf, denn woanders ist es immer besser und günstiger. Aber das ist das ewige IT-  
246 Thema und das ist einfach so die Herausforderung. Auch eine Herausforderung ist, die Leute  
247 mitzunehmen, das ist jetzt eigentlich für uns jetzt gerade ein Problem, dass wir schneller  
248 entwickeln, als dass die Leute mitkommen. Wir haben das Problem, dass wir schon viele neue  
249 Produkte im Portfolio haben, wir vertreiben sie nur nicht, die Verwendung ist nur intern in der IT.  
250 Uns fehlen hier auch Kapazitäten, die Mitarbeiter zu schulen bzw. die direkt in die Entwicklung  
251 miteinzubinden. Damit meine ich wirklich den Mitarbeiter, der das dann am Schluss bedient. Nicht  
252 den IT-Mitarbeiter, sondern den Endanwender. Die jüngeren Mitarbeiter bedienen die  
253 Anwendung dann einfach, schon aus der Intuition heraus, aber je älter die Anwender sind, desto  
254 schwieriger ist es, die auch mitzunehmen. Man könnte hier auch noch die Akzeptanz dazu zählen.  
255 Und dann natürlich noch das bekannte Thema, alles muss datenschutzkonform sein.

256 **I:** Stellen Sie sich vor, Sie könnten sofort etwas in der Unternehmenskultur Ihres Unternehmens  
257 ändern. Welche drei Dinge wären das?

258 **B:** Als erstes würde ich mir wünschen, mit der Führungsebene langfristige Ziele für die Zukunft  
259 im Bereich der Digitalisierung zu erarbeiten. Da spielt auch wieder das Verständnis auf der oberen  
260 Ebene zur Digitalisierung mit rein.

261 Was ich bei anderen Unternehmen oft sehe, ist eine Art Akademie, für bestimmte Schulungen  
262 innerhalb des Unternehmens. Das würde ich bei uns auch sehr gerne sehen. Also der Aufbau  
263 eines Schulungszentrums oder einer Akademie für die Mitarbeiter. Dort sollen dann bestimmte  
264 Standardschulungen angeboten werden. So könnten die Digitalisierungsprozesse viel besser  
265 integriert werden. Ja und als Drittes: Auf jeden Fall eine verbesserte Informationspolitik bei uns  
266 intern. Beispielsweise könnte ich mir einen vierteljährlichen Newsletter vorstellen. Dort könnten  
267 dann die Unternehmensziele wirklich an alle Mitarbeiter verteilt werden. Auch die Gründe,  
268 weshalb diese Ziele gewählt wurden, für welchen Zeitraum und welche Vorteile diese für das  
269 Unternehmen bringen.

270 **I:** Wie würden Sie die interne Unternehmenskommunikation während der Digitalen  
271 Transformation beschreiben?

272 **B:** Schlecht. Das habe ich bei den Herausforderungen gemeint, die Entwickler kennen ihre  
273 Anwendungen natürlich, aber oft werden die Randpersonen, die es auch betrifft oder für die es  
274 interessant wäre, gar nicht erst mitgenommen. Ja, das könnte man einfach besser machen. Da  
275 müssten die verschiedenen Bereiche einfach stärker zusammenwachsen. Aber die Fachbereiche  
276 sind ja oft untereinander nicht kooperativ, da ist das immer bisschen schwierig. Ich würde sagen,  
277 dass da die Unternehmenskommunikation verbesserungswürdig wäre, wenn das verbessert  
278 wäre, würde man noch schneller vorankommen.

279 **I:** Wie ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur aufgebaut?

280 **B:** Eine flache Hierarchie, würde ich jetzt mal sagen. Wir Abteilungsleiter sind relativ nah an der  
281 Geschäftsführung, ich habe zum Beispiel nur noch den Geschäftsführer für den Geschäftsbereich



282 der IT über mir. Im Vergleich zu einem Konzern ist das eine flache Hierarchie.

283 Eine Matrixorganisation habe nur ich in der IT-Abteilung. Es gibt verschiedene Bereiche, wie IT-  
284 Service, IT-Security, Softwareentwicklung usw. und bei einem neuen Projekt oder Auftrag wird  
285 aus jedem IT-Bereich ein Experte zum Projektteam hinzugezogen. Es gibt schon eine Hierarchie  
286 im gesamten Unternehmen, aber in bestimmten Bereichen werden die Mitarbeiter  
287 zusammengewürfelt, die dann einen Auftrag bearbeiten. Also in der IT dahingehend ein bisschen  
288 mehr Matrix und ansonsten hierarchisch.

289 **I:** Was verstehen Sie unter Agilität? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

290 **B:** Da kommt es jetzt auf die Definition von agil an oder was als agil gesehen wird. Ich sehe da  
291 unsere Behandlungsmethoden, aus Fehlern zu lernen und entsprechend Maßnahmen definieren  
292 und umsetzen. Na gut, dann ist schon was passiert, dann ist es eigentlich nicht mehr agil. Also  
293 Agilität ist ja eher nach vorne denken. Ja, dann ist es in der IT mit Sicherheit agil, und wie wird es  
294 gelebt, vielleicht mit unseren Meetings, mit den Revisionen oder durch die hohe  
295 Eigenverantwortlichkeit. Aber nur bei uns wieder, im operativen Bereich, da ist wenig Agilität. Die  
296 Bereiche leben das gar nicht, da muss jede Änderung immer von oben herab abgesegnet werden.  
297 Natürlich ist das zum Teil auch verständlich, was der Vertragsbindung mit den Kunden geschuldet  
298 ist. Vertraglich gesehen ist das schwierig, Prozesse anzupassen, ohne das vorher mit dem  
299 Kunden zu besprechen. Oder ohne eine vorherige Bewertung anhand einer Risikoanalyse oder  
300 FMEA. Viele möchten auch etwas ändern, aber Druck der OEMs nimmt dann die Luft ein  
301 bisschen. In der IT ist das bei mir noch nicht ganz so stark ausgeprägt, obwohl, wenn es natürlich  
302 in die operativen Tätigkeiten für den Kunden eingreift, ist es dasselbe. Innerhalb der IT würde ich  
303 es dann schon eher so nennen, dass da eben die bestimmten Freiräume da sind.

304 **I:** Was verstehen Sie unter New Work? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

305 **B:** Die Zusammenarbeit, dank der neuen Technologien, zwischen den Mitarbeitern, dadurch  
306 verändert sich auch die Arbeitsweise, also sprich es wird nicht mehr so viel Equipment benötigt.  
307 Also die Arbeitsplätze, die Arbeitsmittel ändern sich und auch die Zugriffe auf Daten. Da spielt  
308 natürlich auch die Bereitstellung und die Zentralisierung von Informationen eine große Rolle. Zum  
309 Beispiel werden Stammdaten zentral abgelegt, sobald sich etwas ändert, bleibt das auch  
310 einheitlich und jeder hat die aktuellen Daten. Damit kommt aber auch die Automatisierung, also  
311 jede Möglichkeit der Automatisierung von Prozessen auszunutzen. Vor vielen Jahren gab es für  
312 die vielen unterschiedlichen Daten jeweils eine eigene CMD, irgendwann hatte man die Daten  
313 dann einfach nicht mehr im Griff. Und heute mit der Zentralisierung hat man das einfach besser  
314 unter Kontrolle. Natürlich bringt das dann weitere Aktivitäten mit, wie Datenprüfungen und auch  
315 das Monitoring der Systeme. Aber Automatisierungsmöglichkeiten nutzen. wo es eigentlich geht,  
316 kann ich dazu nur sagen.

317 **I:** Ich fasse das Interview nun zusammen. Zusammenfassend stellt sich Ihr Unternehmen vom  
318 Stand der Technologie in die Richtung der Vorreiter. In den letzten drei bis fünf Jahren hat sich  
319 hinsichtlich der Digitalisierung und damit mit dem Einsatz mobiler Endgeräte und neuen  
320 Systemen einiges verbessert. Es gibt Bereiche die schon mitten im digitalen Wandel stecken,  
321 aber auch andere Bereiche, die den Vorteil der Transformation noch nicht erkannt haben. Dies  
322 gilt auch für die Führungskultur, die offene Fehlerkultur und Partizipation der Mitarbeiter ist

323 besonders in der IT-Abteilung ausgeprägt. Da die operativen Bereiche sehr stark vom Kunden  
324 geprägt sind, gilt hier natürlich die Abhängigkeit vom Kunden. Die Einschätzung zum aktuellen  
325 Stand der Transformation gilt nicht für das komplette Unternehmen, hier müsste jeder Bereich  
326 einzeln betrachtet werden. Deshalb fällt die Einschätzung zum aktuellen Digitalisierungsgrad  
327 zwischen 50 und 60 %, diese Einschätzung basiert einerseits auf einige Spitzen und andererseits  
328 auf einige Nachzügler im Unternehmen.

329 Für die Zukunft sollte das obere Management mehr Verständnis für die Digitalisierung und auch  
330 die damit benötigten Ressourcen, gerade im IT-Bereich, aufbringen. Sobald die Treiber auch aus  
331 der oberen Managementebene gefestigt sind, würde auch die Zusammenarbeit  
332 abteilungsübergreifend, sowie die Motivation zur Digitalen Transformation in den noch  
333 zurückliegenden Bereichen, mehr an Bedeutung gewinnen. Das Unternehmen ist auf einem  
334 guten Weg und es wurde anhand der eingesetzten Technologien auch eine Grundlage für die  
335 Digitale Transformation geschaffen. Verbesserungspotenzial ist nun noch in den Punkten nicht  
336 technischer Natur, zu erkennen. Beispielsweise die Unternehmenskommunikation, die  
337 Vernetzung innerhalb des Unternehmens und die Weiterentwicklung von Beschäftigten.

338 **Anhang D: Interview Unternehmen Nr. 2**

<b>Position:</b>	
<b>Branche:</b>	
<b>Anzahl der Mitarbeiter:</b>	
<b>Jahresumsatz:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Ort des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	

339

340 **Informationen zur Transkription:**

341 I = Interviewende

342 B = Befragte

343 Die Transkription ist anhand einer Tonaufnahme entstanden. Die Abschrift ist so nah wie möglich  
344 an die Aufnahme angelegt. Da das Interview in Mundart geführt wurde, gibt es gewisse  
345 Anpassungen durch den Übertrag in die Schriftsprache. Hier sind bewusst an Mundart  
346 angelehnte Ausdrucksweisen gewählt worden, um den Inhalt so originalgetreu wie möglich  
347 wiederzugeben.

348 **Interview Transkription**

349 **I:** Sehr geehrte Interviewteilnehmende, ich würde Sie heute gerne zu Ihren Erfahrungen mit dem  
350 Kulturwandel in Ihrem Unternehmen befragen. Was ist aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen  
351 Digitalisierung und Digitaler Transformation?

352 **B:** Also gut, Digitalisierung ist wahrscheinlich, so wie ich das empfinde, dass gewisse Bereiche  
353 oder Prozessschritte digitalisiert werden. In dem Sinne, dass man Software dafür entwickelt oder  
354 aktuelle technischen Möglichkeiten einsetzt. Bei uns wäre das zum Beispiel, dass die  
355 Auftragskarten nicht mehr analog bearbeitet werden, sondern per Barcodescan das  
356 entsprechende ERP-System komplett automatisch eingelesen wird. Und Digitale Transformation,  
357 also da geht es wirklich darum, dass das Händische von dem Mitarbeiter komplett abgeschafft  
358 wird und der komplette Arbeitsschritt einfach nur noch in Automatismen gegossen wird. Somit  
359 dann eigentlich nur noch eine überwachende Funktion beim Mitarbeiter bleibt.

360 **I:** Digitale Transformation ist in aller Munde und beschäftigt die Wirtschaft. Was bedeutet Digitale  
361 Transformation aus Sicht Ihres Funktions- bzw. Fachbereichs?

362 **B:** Gut, da ich kann jetzt ein bisschen auf das Qualitätsmanagement eingehen, speziell dann auf  
363 unsere Aufgaben. Grundsätzlich haben wir in der Qualität die Aufgabe, Zahlen, Daten und Fakten  
364 zu sammeln. Diese auf gesetzlich vorgeschriebene und unternehmenseigene Normen zu  
365 überprüfen. Und anhand der Kennzahlen die definierten Ziele vom Unternehmen kontrollieren.  
366 Dass muss dann möglichst digital abgebildet sein, auch die Daten, sodass die Bewertung auch  
367 nicht schwerfällt. Ich habe oft damit zu tun, gerade in den produktionsrelevanten Themen, wenn  
368 ich dann irgendwelche Daten analysieren muss um zu prüfen, ob es da in der Vergangenheit  
369 Veränderungen gab. Das ist sogar sehr fachspezifisch, also besonders in meinem Bereich, wenn  
370 wir da eine Veränderung feststellen, dann will ich nachsehen können, was wir denn damals in der

371 Produktion hergestellt haben, welche Grenzwerte und Toleranzen es während des  
372 Produktionsverfahrens gab, um dann entsprechende Stichproben durchführen zu können. Die  
373 Analysen und Messungen müssen digital abgelegt sein, um das überhaupt vergleichen zu  
374 können. Wir haben die Schwierigkeit, dass uns gescannte Auftragskarten aus der Fertigung als  
375 PDF-Formular zur Verfügung gestellt werden. Daraus dann alles abzulesen, erschwert die  
376 Analyse und in der Qualität ist es eigentlich unser Handwerk, weil die Informationen benötigen,  
377 um zu vergleichen. Ist das jetzt okay oder nicht? Eine Qualität heißt ja, es entspricht der  
378 technischen Spezifikation. Und da ist es sehr wichtig zu wissen, was man vor sich hat, welche  
379 Vergleichswerte und welche Normen wir haben. D.h. in dem Bereich ist die Digitale  
380 Transformation grundsätzlich extrem von Bedeutung und besonders in meinem Bereich, in dem  
381 wir für Reklamation und Gewährleistung zuständig sind. Vor allem in der Gewährleistung ist es  
382 das A&O, Daten anhand von entsprechender Computersoftware auszuwerten. Man erkennt  
383 einfach, was draußen im Geschehen passiert und kann frühzeitig dagegen steuern. Denn es geht  
384 ja auch darum, dass an der Fahrzeugqualität bzw. der Komponenten, bei schwerwiegenden  
385 Fehlern, auch Leben gefährdet sind. Deshalb gibt es die Rückrufe, die dann eingesteuert werden,  
386 dann müssen wir irgendwie feststellen können, was passiert ist. Und die Fehler können wir nur  
387 eingrenzen, wenn die Daten vorliegen und man sich darauf stützen kann. Durch die  
388 Digitalisierung ist das viel einfacher und schneller und wir haben auch eine höhere  
389 Reaktionsfähigkeit.

390 **I:** Was bedeutet Digitale Transformation aus Sicht Ihres Unternehmens? Wie grenzen Sie dies  
391 von Ihrem Funktions-/Fachbereich ab?

392 **B:** Ja, es ist oftmals so, im Mittelstand und vor allem bei uns habe ich das Gefühl, dass die  
393 verschiedenen Bereiche so ihr eigenes Süppchen kochen. Der eine Bereich hat eine eigene  
394 Software, der andere baut sich selbst einen Prozess auf, unser Bereich nutzt wiederum ein  
395 anderes System. Also wir nutzen so ein CAQ-System, das eigentlich von dem gesamten  
396 Unternehmen genutzt werden soll. Die Bereiche sollten sich auch mehr mit den vorhandenen  
397 Systemen beschäftigen, das fehlt ein bisschen. Natürlich stehen wir auch immer unter dem Druck  
398 unserer Kunden und die sind ja immer sehr digital interessiert. Also, ich finde, die  
399 Automobilindustrie grundsätzlich. Die OEMs möchten da immer up to date sein und da müssen  
400 wir dann mitziehen, aber es ist wirklich sehr fachbereichsspezifisch. Klar haben wir Leute, mit  
401 entsprechender Qualifikation im Unternehmen, egal ob das in der IT ist oder in anderen  
402 Bereichen. Im Grunde benötigen wir diese auch, um Digitalisierung betreiben zu können. Egal ob  
403 Expertisen oder Qualifikationen von den Mitarbeitern und wenn man diese nicht hat, dann holt  
404 man sich externe Leute. Die einen beraten und die Software entwickeln, aber ich würde jetzt nicht  
405 sagen, dass bei uns solche zentral gesteuerten Ziele definiert sind. Sondern jeder Fachbereich  
406 versucht selbst etwas umzusetzen. In meinem Bereich war es uns schon sehr wichtig, deshalb  
407 haben wir sehr früh schon dieses CAQ-System eingeführt. Einige Bereiche ziehen hier nach und  
408 nach mit, vor allem die Logistik. Dort ist es nämlich sehr wichtig, was die Rückverfolgung von  
409 Lieferketten betrifft. Es wird alles dokumentiert, beispielsweise von der Anforderung des Kunden  
410 für einen neuen Motor, über die Grube im Erz, bis zur Herstellung des Stahls. Aber ich würde  
411 sagen, das ist abhängig vom Fachbereich, wir haben keine Leitstelle, die uns die Richtung vorgibt.

412 Es ist auch schwer, bei der IT-Abteilung Projekte von sich zu platzieren, ich hatte das schonmal,  
413 da wollte ich ein Projekt mit der IT zusammen starten. Es wird zwar aufgenommen, aber die

414 würden das dann wieder extern vergeben. Ich habe das Gefühl, unsere IT zieht sich auch, was  
415 Prozessoptimierungen und Programmieren angeht, eher zurück. Ich weiß nicht ob sie nicht genug  
416 gestützt werden oder woran das liegt. Die IT spielt bei uns leider nicht so eine große Rolle.

417 **I:** Die Digitalisierung gilt als Auslöser für die Digitale Transformation. Stellen Sie sich vor, ein  
418 innovatives, digitales Unternehmen ist zu 100 % digital transformiert. Welchen Prozentwert hat  
419 Ihr Unternehmen aktuell? Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierung in Ihrem  
420 Unternehmen einschätzen?

421 **B:** Na gut, ich meine, wir sind halt immer noch ein metallverarbeitendes produzierendes  
422 Unternehmen, d.h. da ist auch viel Mechanik, gerade was Produktionsanlagen, die geführt  
423 werden müssen, angeht. Diese könnten natürlich auch in gewisser Maßen digitalisieren werden.  
424 Auch noch einige Prozesse könnten einfacher gestaltet werden. Aber ich würde mal sagen, wir  
425 haben vielleicht 50% erreicht, wenn überhaupt.

426 **I:** Als Teil der Digitalen Transformation zählt neben der Struktur und Organisation auch die Kultur.  
427 Wie würden Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur beschreiben? Was hat sich in den letzten 3 bis  
428 5 Jahren verändert?

429 **B:** Ich muss sagen, unser sehr familiengeführtes Unternehmen und der Inhaber selbst, ist schon  
430 immer daran interessiert auf dem neuesten Trend zu sein. D.h. man bekommt nie Steine in den  
431 Weg gelegt, wenn man endlich vor hatte etwas Neues zu machen, ganz im Gegenteil. Das war  
432 und ist nach wie vor sehr gerne gesehen, egal ob es eine eigene Mitarbeiter-App ist oder auch  
433 andere Themen. Ich merke da passiert etwas, es auch immer alles so auf dem neuesten  
434 technischen Stand. Wir versuchen auch, wenn man sich was Neues ins Haus holt, zu schauen,  
435 dass das alles zusammenpasst. Aber die Kultur. Es ist echt nicht so einfach, die digitale Kultur  
436 zu definieren. Eigentlich muss man offen sein, finde ich, für neue Techniken, es ist oftmals dieses  
437 Altbewährte im Einsatz, ganz nach dem Motto „never change a running system“. Man hat schon  
438 oft Schwierigkeiten, vor allem bei großen OEM. Also, da muss es wirklich von oben gesteuert,  
439 einmal eingekippt worden sein und dann ging erst etwas voran. Und bei uns hier ist es so, wenn  
440 jemand wirklich eine Idee hat, dann ist man auch gewillt es umzusetzen. Ja und ich meine, wenn  
441 man auch eine Budgetverantwortung hat, dann ist das Unternehmen auch bereit, dir das zu  
442 zuzusprechen und wenn du dich z.B. für eine neue Software entscheidest. Vorausgesetzt diese,  
443 beschleunigt, vereinfacht oder automatisiert einen Prozess. Aber es ist schon alles so, dass es  
444 von dir selbst kommen muss. Im Vergleich zum Konzern, da wird das von oben gesteuert und  
445 hier bei uns muss es wirklich selbst von unten her aufblühen.

446 Es müssen auch qualifizierte Leute da sein. Wenn du immer up to date bist, wenn ich immer weiß,  
447 was in meinem Bereich gerade das Nonplusultra ist, dann habe ich auch die Möglichkeit das  
448 Unternehmen bzw. meinen Bereich in die Richtung zu lenken. Es gibt natürlich auch Bereiche in  
449 denen Leute sitzen, für die es so ausreicht, wie es in den letzten 20 Jahren läuft. Wenn da dann  
450 natürlich nichts kommt von der Abteilung oder von dem Bereich, wird auch nichts getan. Selten.  
451 Man kann sich einfach ducken, wegsperren, wenn alles funktioniert. Ja, dann bleibt auch alles so  
452 wie es ist und niemand stellt es so extrem in Frage. Es wird aber auch dafür gesorgt, dass immer  
453 frische Leute eingestellt werden und wenn das passiert, dann kommt immer neues Wissen mit.  
454 Ich habe es an mir selbst gemerkt, ich habe die Rolle übernommen, relativ jung mit noch ziemlich

455 viel Wissen aus der Uni. Da konnte ich auch viel verändern und es ist immer angenommen  
456 worden, aber das muss einfach selbständig kommen. Also, dass der Geschäftsführer die Initiative  
457 ergreift und die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert oder Beratungsunternehmen hinzuzieht, ist  
458 eher nicht der Fall. Die großen Unternehmen holen sich externe Berater an die Seite, die dann  
459 versuchen, alle Bereiche zusammenzuführen. Um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, so ist  
460 unsere Kultur noch nicht. Die Ideen müssen wirklich von unten nach oben getragen werden.

461 **I:** Durch den Einsatz neuer Technologien verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten.  
462 Welche Veränderung in der Arbeitswelt gab es bei Ihnen im Unternehmen im Zuge der  
463 Digitalisierung in den letzten 3 bis 5 Jahren? Welchen Anteil hatte die Corona-Situation an der  
464 Veränderung?

465 **B:** Ich bin jetzt genau vier Jahre dabei und ich muss ehrlich sagen, es ist nicht viel passiert. Gut,  
466 in der Produktion wurde schon teilweise mal versucht alle Werke zumindest auf ein gemeinsames  
467 System zu bringen, aber es ist alles sehr schwerfällig. Sagen wir es so, man hat es definitiv  
468 erkannt, also das Unternehmen hat es erkannt. Auch die Geschäftsführung hat erkannt, dass  
469 man da digitaler werden muss. Ein bisschen auf Kundendruck hin, aber ja. Wir steigen teilweise  
470 um und versuchen irgendwie über Yammer alles einfacher zu gestalten. Skype nutzen wir auch  
471 schon länger und jetzt wird auch auf MS Teams umgestiegen. Was die Kommunikation, die  
472 interne Kommunikation, angeht, tut sich auf jeden Fall etwas. Aber mobile Arbeit z.B. ist halt in  
473 die Hände von den zuständigen Führungskräften gelegt worden, aber es ist gerne gesehen. Also  
474 ich arbeite auch mobil, mein Chef auch und meine Mitarbeiter können das auch machen.

475 Zum mobilen Arbeiten, Homeoffice, also, wenn wir ein Smartphone benötigen oder einen neuen  
476 Laptop, bessere Technik, wird das auch zur Verfügung gestellt. Aber wie gesagt, es muss von  
477 einem selbst kommen. Wenn ein neuer Computer benötigt wird, mit mehr Arbeitsspeicher, dann  
478 wird der auch vom Unternehmen gestellt. Wir haben keinen bestimmten Standard, sondern es ist  
479 alles individuell. Und mit Corona, die ganzen Termine finden digital statt. Ja, man merkt, weniger  
480 Kontakt mit den Leuten, aber dafür vielmehr Termine. Man ist gezwungen, jetzt alles per E-Mail  
481 zu erledigen, dadurch fällt auch die Datenablage in Papierform weg. Das ist auch, ich glaube,  
482 was Papierressourcen angeht, auch ein positiver Effekt. Vieles findet digital statt, das ging auch  
483 relativ zügig. Aber ich habe immer noch mit Lieferanten zu tun, die das erste Mal MS Teams  
484 starten. In unserem Unternehmen ist das gut angekommen und gibt auch die Möglichkeit, das so  
485 zu machen.

486 Als ich angefangen habe, wurde sehr viel Wert draufgelegt, dass man den Kollegen am  
487 Arbeitsplatz besucht. Wenn du eine Frage hattest, war es immer besser, du bist direkt  
488 hingegangen und hast dich mit dem ausgetauscht. Dann bist du schneller an dein Ziel gekommen.  
489 Das kam immer besser an, als wenn du einfach nur eine Mail geschrieben hast, dann ist es nicht  
490 nur über die Mauer geworfen. Das habe ich auch von meinem Chef damals übernommen, weil  
491 ich gemerkt habe, er kommt so schneller voran. Der Austausch ist natürlich so auch schöner,  
492 aber hat sich auch während des Wandels geändert. Die Leute kommunizieren viel mehr über E-  
493 Mail und jetzt findet die Kommunikation überwiegend über Telefon und Internet statt. Aber wenn  
494 man mit den Leuten, die man schon kennt, über das Internet arbeitet, ist es gar nicht so schwierig.  
495 Diese Kommunikation funktioniert schon, es fehlt natürlich das Zwischenmenschliche ein  
496 bisschen. Die Teilnehmer wählen sich ja immer genau zum richtigen Zeitpunkt in den Termin ein

497 und dann hast du ja davor vielleicht nicht viel zum Quatschen oder auch danach nicht. Das fehlt  
498 dann so ein bisschen, den Arbeitsplatz der Arbeitskollegen besuchen. Aber klar ist, es wird alles  
499 dokumentiert, digital per E-Mail oder auch Aufgaben. Es funktioniert schon sehr gut, würde ich  
500 sagen.

501 **I:** Der Kulturwandel sollte in der Unternehmensstrategie verankert sein. Wie würden Sie Ihr  
502 Unternehmen einschätzen? Als Vorreiter, Nachzügler oder keines der beiden? Warum?

503 **B:** Wir sind jetzt nicht so groß, dass man da unbedingt eine Vorreiterrolle annehmen muss.  
504 Besonders, wenn man doch immer ein bisschen sicherer sein muss, aber es gibt schon Projekte,  
505 die auf Innovation und Digitalisierung übergehen. Ich meine, Nachzügler sind wir nicht. Wir  
506 arbeiten z.B. mit einer Hochschule intensiv zusammen und durch die Nähe sind wir schon up to  
507 date. Ich denke mal, wir bewegen uns im guten, mittleren Bereich. So, dass wir uns nicht unnötig  
508 in irgendwelche Kosten stürzen, aber auch die Richtung kennt und nicht abgehängt wird. Es ist  
509 einfach ein schwieriger Bereich bei uns. Eine Innovation entdecken und die Systeme für  
510 Verbrennungsmotoren herstellen, ist ein bisschen widersprüchlich. Man schaut schon nach  
511 neuen Ideen oder danach, neue Geschäftsfelder zu suchen. Es gibt auch schon Ideen,  
512 beispielsweise mit Smart Connect, also die Kontakte für Elektromotoren herstellen, aber es ist  
513 jetzt keine Innovation in dem Sinne. Digitale Geschäftsfelder ist schwer, ich würde es mir  
514 wünschen. Ich glaube wir werden immer Mitläufer bleiben. Also auf der einen Seite versuchen  
515 wir neue Geschäftsfelder zu finden, aber im Bereich Motorsysteme kann man sich nicht viele  
516 neue Projekte leisten. Es gab mal ein Projekt, aber es war sehr kostspielig und es hat sich nicht  
517 ausgezahlt. Es wird immer noch am Leben gehalten. Ich weiß nicht, wie lange. Da verbrennt man  
518 nur Geld. Und dadurch, dass es keine neuen Motorprojekte mehr von dem OEMs mehr, Daimler  
519 kündigt beispielsweise an, ab 2030 nur noch Fahrzeuge ohne Verbrennungsmotor zu  
520 produzieren. Es gibt auch keine neuen Motorprojekte mehr, die ausgeschrieben werden.  
521 Momentan werden nur noch schon bestehende Motoren optimiert. Von dem her denke ich,  
522 werden wir immer weiterhin ein Mitläufer bleiben.

523 **I:** Was wurde bisher im Bereich der Unternehmenskultur erfolgreich angestoßen und/oder  
524 umgesetzt in den letzten 3 bis 5 Jahren?

525 **B:** Ja, wie schon erwähnt, besteht schon lange die Kooperation mit der Hochschule und dann  
526 noch diverse Kooperationen mit anderen Ingenieurbüros oder auch Unternehmen. Im  
527 Mittelstandsbereich tauschen wir uns auch mit den Zulieferern aus und vergleichen mit unserem  
528 Unternehmen, dann sieht man schon, ob man auf dem richtigen Wege ist. Auch um Ideen  
529 einzuholen und zu teilen. Also dieser Austausch findet schon statt. Und was die Hochschule  
530 betrifft, es ist eher auch so ein bisschen Eigenwerbung im Eigeninteresse, um Fachspezialisten  
531 zu finden. Weil unsere Produkte an sich selbst nicht so digital werden können. Es ist immerhin  
532 noch ein mechanisches Bauteil, aber natürlich alles rund um das Produkt. Für unsere  
533 Konstruktionen wird seit neuestem eine Plattform zur Ablage von allen technischen Zeichnungen  
534 genutzt. Vorher waren die Dokumente einfach in Ordner abgelegt und diese sind in irgendeinem  
535 Ordner auf dem Laufwerk verschwunden. Manchmal konnte man die Dokumente dann nicht mehr  
536 finden. Es ist extrem spät umgesetzt worden, also wirklich, in meinem Team haben wir mit  
537 Gewährleistungsteilen zu tun. D.h. wir sind da an der Vergangenheit interessiert. Wenn bei uns  
538 ein Gewährleistungsanspruch eingeht, dann liegt die Produktion unter Umständen schon drei

539 oder fünf Jahre zurück. Da mussten wir bis vor Kurzem noch in den alten Ordnerstrukturen nach  
540 den Dokumenten suchen. Da hat sich wirklich was getan. Nach und nach wird nun alles auf dieser  
541 neuen Plattform abgelegt und somit ein Stück mehr digitalisiert. Alles ist nun nach Kunde, Projekt  
542 und Bauteil sortiert. Wie schon gesagt, in den entsprechenden Fachbereich passiert da schon  
543 etwas. Wir haben auch viele Studenten aus der Hochschule, die ihr Praktikum bei uns absolvieren  
544 oder ihre Bachelorarbeit schreiben. Also ich würde sagen, der Innovationsinput kommt eher  
545 überwiegend aus Kooperationen. Unsere Mitarbeiter werden auch weiterqualifiziert durch  
546 Schulungen. Jeder Mitarbeiter vereinbart jährlich Schulungen, die notwendig sind, mit seinem  
547 Vorgesetzten. Das kann man immer wirklich gut planen, aber die Durchführung ist dann so eine  
548 Sache. Man sollte schon wissen, was man benötigt oder man bespricht zusammen, was der  
549 Fachbereich zukünftig benötigen könnte. Am Beispiel unseres Messraums haben wir bemerkt,  
550 dass wir jemanden benötigen, der an dieser bestimmten Messmaschine etwas programmieren  
551 könnte. Die Mitarbeiter werden dann zu einer entsprechenden Qualifikation geschickt oder wir  
552 holen uns einen Trainer von extern ins Haus, der uns ausbildet. Also diese Möglichkeiten werden  
553 umfassend geschaffen. Unser Unternehmen hat auch ein eigenes Schulungsprogramm, auch da  
554 werden bestimmte Standardschulungen und -qualifikationen für unser Business angeboten.  
555 Unser Unternehmen ermöglicht uns im Bereich der Qualifikationen viel, das muss ich schon  
556 sagen. Das ist auch so ein bisschen die Kultur, man versucht da immer die eigenen Mitarbeiter  
557 hochzuziehen. Ja, es sind viele, die ihre Ausbildung bei uns angefangen haben und sich jetzt  
558 entsprechend spezialisiert haben. Die Mitarbeiter werden gefördert und gefordert und gefördert,  
559 so dass man da auch vorankommt, wenn man das selbst auch möchte. Es ist bei manchen  
560 natürlich auch so, dass man eben zu lange in einem Bereich ist und man dann das Außen rum  
561 nicht sieht, das ist so eine Mischung würde ich sagen, aus beidem.

562 **I:** Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen, um den Kulturwandel  
563 weiterzutreiben?

564 **B:** Ich würde sagen, bei uns ist es überwiegend Kapazität. Was die Kapazitäten angeht, die Leute  
565 haben gar nicht – dadurch, dass man im Tagesgeschäft so extrem eingebunden ist - die Zeit  
566 dafür, sich irgendwie entfalten zu können. Und Strategisches zu verfolgen, also das würde in  
567 meinen Aufgabenbereich fallen - strategische Ziele zu verfolgen, fällt mir aktuell schwer. Weil ich  
568 so in das Tagesgeschäft einbezogen bin, es ist eben die Schwierigkeit grundsätzlich in der  
569 Branche und vor allem jetzt in dem Bereich Verbrennungsmotor. Das stellt uns schon vor  
570 Herausforderungen und das darf man eigentlich nicht aus den Augen verlieren, dass man die Zeit  
571 nicht dafür hat, sich weiterzuentwickeln. Denn wenn man sich nicht weiterentwickelt, dann ist man  
572 irgendwann wirklich hinten dran. Und wenn du dann versuchst hinterher zu laufen, bist zumindest  
573 nicht mehr Mitläufer. Ich denke, also das Kapazitätsthema ist ein Problem. Ansonsten von den  
574 Mitarbeitern selbst, was die Eigenmotivation betrifft oder grundsätzlich die Art der Führungskräfte,  
575 sind wir schon open-minded. Ja, man ist offen für was Neues und auch interessiert daran, was  
576 Neues zu machen. Was auch eine Herausforderung ist, dass manche Stellen nicht nachbesetzt  
577 werden. Die Aufgaben, die da sind, werden auf weniger Schultern verteilt, dadurch steigen die  
578 Anforderungen aber stetig. Und da fehlt am Ende dann wieder die Zeit. Gerade auch die Zeit  
579 dafür, sich zu überlegen, welche Prozesse könnten schlanker gestaltet werden. Das braucht Zeit  
580 und Wissen. Ja, das sind die zwei kostbaren Dinge. Also das Wissen kann man sich aneignen,  
581 ja. Aber die Zeit ist dann auch noch das, was am Ende zählt, und das ist dann immer so schwierig



582 in Einklang zu bringen.

583 **I:** Stellen Sie sich vor, Sie könnten sofort etwas in der Unternehmenskultur Ihres Unternehmens  
584 ändern. Welche drei Dinge wären das? Warum?

585 **B:** Das ist gar nicht so einfach. Es geht auf jeden Fall darum, dass man sich als ein gemeinsames  
586 Unternehmen sieht und nicht fachbereichsspezifisch Mauern zieht. Dass das alles Hand in Hand  
587 funktioniert und wenn da jeder seine eigenen Mauern hochzieht, sein eigenes Süppchen kocht,  
588 dann funktioniert das nicht. Und auch System, ein digitales System, da muss man sich komplett  
589 vernetzen können in alle Bereiche hinein. Werden da Mauern reingezogen und jeder Bereich sein  
590 eigenes Programm nutzt, erschwert es das Ganze natürlich. D.h. du musst eigentlich alle Mauern  
591 reißen, um das im Unternehmen zuzulassen. Ja, dass es sich ausbreitet und am besten noch,  
592 wenn das zentral gesteuert wird, sei es von der IT oder von anderer Stelle. Der IT sollte eine  
593 gewisse Rolle zugesprochen werden. Dann sind wir auch gleich bei dem zweiten Punkt, dass  
594 jeder sein Rollenverständnis hat. Es fehlt manchmal schon, das würde ich mir wünschen von der  
595 Kultur, ein gewisses Rollenverständnis. Dass jeder weiß, wo bewege ich mich, wo sind meine  
596 Schnittstellen und die Augen dafür öffnet. Und als drittes empfinde ich die Kommunikation  
597 untereinander unglaublich wichtig. Weil durch die Unternehmenskommunikation weißt du auch  
598 wo, was, wie funktioniert. Das geht dann Hand in Hand auch mit der Vernetzung durch  
599 Kommunikation. Alleine, wenn ich mich mit meinen Kollegen aus dem Einkauf austausche,  
600 bekommen wir ein gegenseitiges Verständnis unserer Arbeit. So können auch wieder neue Ideen  
601 zur Digitalisierung, Automatisierung etc. entstehen. Also, Kommunikation und Vernetzung,  
602 Mauern innerhalb der Bereiche niederreißen und das Rollenverständnis jeden Mitarbeiters.

603 **I:** Wie würden Sie die interne Unternehmenskommunikation während der Digitalen  
604 Transformation beschreiben?

605 **B:** Ja gut, wir haben ein Intranet, wobei die neuesten News sind das jetzt nicht. Im Unternehmen  
606 nutzen wir auch Yammer für Neuigkeiten. Hier kann natürlich auch jede Abteilung etwas von sich  
607 posten, alle können das lesen, liken, kommentieren, auch der Inhaber sieht. Das ist das soziale  
608 Netzwerk im Unternehmen: Yammer. Ja und dann gibt es das Intranet, wobei sich der Inhalt in  
609 Grenzen hält. Da ist ein Onlineshop zu finden, um bestimmte Hardware zu bestellen. Ab und zu  
610 informiert der Betriebsrat über Neuigkeiten. Also wir nutzen MS Teams, das ist auch gut verbreitet  
611 im Unternehmen. Sagen wir es so, man übt sich schon darin, mit dieser neuen Software zu  
612 arbeiten. Es gibt eben auch eine eigene Mitarbeiter-App, um das Parken zu organisieren usw. Es  
613 gibt so verschiedene Dinge, die man angestoßen hatte, aber ich sag mal für  
614 Unternehmensinformationen wird dieses Yammer genutzt. Es gibt auch eine Zeitschrift, die  
615 bekommen wir, glaub ich, quartalsweise. Ja und es gibt auch immer unterschiedliche  
616 Thementage, z.B. die Entwicklerwoche, die Doktoranden bei uns, die ihre neusten Ergebnisse  
617 präsentieren. Während der Entwicklerwoche kannst dann sehen, was macht die Entwicklung, wo  
618 sind sie dran, was gibt es für Innovationen. Dann gibt es auch ein jährliches Strategiemeeting,  
619 also das gibt es schon. Hier geht es dann vor allem um die strategischen Themen, wie die  
620 Marktentwicklung in Deutschland, China oder in den USA. Die Vertreter dieser Standorte werden  
621 auch eingeladen, sowie auch die Vertriebsstandorte weltweit aus Asien, Nordamerika und  
622 Europa. Es werden bei uns schon immer alle abgeholt, was die neuste Technik, die Entwicklung  
623 des Unternehmens oder auch die Zukunftsvisionen betrifft. Es ist schon gut.

624 Alle Bereiche haben die Möglichkeit, auch zu zeigen, was sie machen. Diese Plattform wird einem  
625 schon gegeben. Es ist natürlich wieder abhängig vom Bereich. Wenn ich mich als Bereich dort  
626 ankündige und etwas aus unserer Arbeit vorstellen möchte, wird das immer sofort angenommen.  
627 Aber da kommt nicht jemand auf uns zu und weckt bei uns das Interesse. D.h. das wäre auch so  
628 ein Wunschgedanke. Das war glaube ich vorhin auch eine Frage. Würde das vom Unternehmen  
629 als Ziel ausgesprochen werden, gemeint sind digitale Ziele, dann würden sich da noch mehr  
630 beteiligen. In meinem Fachbereich habe ich eigene Ziele definiert. Aber das war auch von mir  
631 angestoßen, ich hatte eine Idee, die Daten eines Prozesses zu digitalisieren, so dass diese über  
632 den Computer abrufbar sind. Wir haben das im Team als Ziel entwickelt und dann fließt es  
633 natürlich auch in die Strategie ein. Das Ziel wurde dann auch von der Geschäftsführung  
634 aufgenommen. Eigentlich sollte das wirklich übergreifend grob beschrieben sein und jeder  
635 Fachbereich leitet dann daraus sein Bereichsziel ab. Ich stelle mir da eine allgemeine Überschrift  
636 vor, z.B. in der Qualität, null Fehler erzielen oder keine Fehler machen. Das ist das Nonplusultra.  
637 Und dann ist es so, hinter diesen Zielen stehen oftmals irgendwelche monetären Ziele. Ja, und  
638 wie erreichst du es, in dem du es vereinfachst. Dann entwickelt man da zusammen die Ziele.  
639 Aber es gibt natürlich Grundziele, die formuliert wurden. Mitarbeiter stärken, gemeinsam führen,  
640 also dass man für die Mitarbeiter gemeinsame Ziele gibt, die schon auch in die Richtung gehen.

641 **I:** Wie ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur aufgebaut?

642 **B:** Klassisch hierarchisch, also das ist schon ein klassisches Organigramm, was wir haben. D.h.  
643 Geschäftsführung, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Teamleiter und dann Mitarbeiter. Es ist auch  
644 teilweise projektbezogen bei uns. Dadurch dass wir Motorprojekte haben, sitzen dann in den  
645 Motorprojekten die verschiedenen Leute vom Design bis SOP. Aber das ist auch das Einzige,  
646 das so ein bisschen Projektcharakter hat. Sonst ist es alles hier klassisch organisiert.

647 **I:** Was verstehen Sie unter Agilität? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

648 **B:** Agilität bedeutet jetzt in unserem Fall, sich den Kundenwünschen anzupassen. Denn das wird  
649 schon sehr gut gelebt und auch von unserem Kunden sehr geschätzt, dass die Wege bei uns  
650 intern kurz sind. Also wenn der Kunde mit einer neuen Anforderung auf mich zukommt, dann  
651 habe ich schnell ein Team zusammen und kann darauf reagieren. Jetzt speziell in meinem  
652 Bereich, Reklamationen und Gewährleistung, vor allem bei Kundenreklamationen, wenn es  
653 darum geht einen Bandstopp zu verhindern, da muss man verdammt schnell sein. Wir müssen  
654 innerhalb von 24 Stunden Rückmeldung geben, ob sie das Bauteil nun so einbauen können oder  
655 ob es irgendwelche Risiken gibt. Das wird auch geschätzt. Da sind wir sehr schnell und können  
656 im Team gut zusammenarbeiten arbeiten, aber bei diesen Motorprojekten herrscht auch eine  
657 klare Struktur. Also bei uns ist das klar definiert, wir haben eine Ordnerstruktur, wir arbeiten in  
658 MS Teams oder in Excel, oder in unser CAQ System. Also kommt wirklich darauf an, welchen  
659 Fachbereich man betrachtet. Wie gesagt, bei uns läuft das relativ agil, schnell und reagieren auch  
660 sofort. Manchmal schlägt das dann auch mal andere Wege ein und ufert dann auch mal aus. Es  
661 ist dann schwer, das wieder in die richtige Richtung lenken, weil da keine Grundstruktur da ist.  
662 Mir ist es extrem wichtig, mit meinen Mitarbeitern im Austausch zu sein und mir ist Kommunikation  
663 sehr wichtig. Ich nutze immer die neuesten Möglichkeiten, die wir haben, ob jetzt MS Teams als  
664 Kommunikationsplattform oder SharePoint, um Dateien zentral abzulegen. Alles zu digitalisieren,  
665 alles in eine Datenbank packen, das ist mir schon sehr wichtig. Ich bin auch nicht die klassische

666 Führungskraft, wie man sie aus einem Diagramm kennt. Autoritär, vielleicht ein bisschen und  
667 natürlich delegieren gehört auch dazu. So bin ich nicht, ich würde sagen es ist immer abhängig  
668 von der Situation, aber ich arbeite eher mit dem Mitarbeiter zusammen. Der Mitarbeiter ist der  
669 Experte, er hat jeden Tag mit diesen fachlichen Themen zu tun. Ich will ihm alle Möglichkeiten  
670 geben, das Ziel zu erreichen, und wenn er Ideen hat, diese fördern und ihm aber auch  
671 Denkanstöße geben. Also als Beispiel, wenn wir eine neue Messmaschine brauchen, dann setzt  
672 sich das Team von mir zusammen und die denken sich dann selber was aus und bringen am  
673 Ende die Ideen zu mir. Und ich versuche ihnen halt durch Qualifikationen auch diese Werkzeuge  
674 an die Hand zu geben und das funktioniert echt gut. Die Mitarbeiter in meinem Team sind sehr  
675 selbstmotiviert. Ich kann auch echt sagen, dass das schön für mich ist, wenn ich das mit anderen  
676 Abteilungen so vergleiche. Auch wenn die Mitarbeiter eine Schulung besucht haben, versuchen  
677 sie das sofort bei uns im Bereich anzuwenden, das ohne, dass ich sie dazu auffordern muss. Ich  
678 bin dann nur noch derjenige, der die Rahmenbedingungen dafür schafft, um das gemeinsam  
679 umzusetzen.

680 Wir formulieren auch immer wieder Ziele, die neben dem Tagesgeschäft erreicht werden sollen.  
681 Das sind persönliche Ziele, die im jährlichen Mitarbeitergespräch definiert werden. Oft sind das  
682 Projekte, die sich der Mitarbeiter fürs kommende Jahr vornehmen soll, um in unserem Bereich  
683 die Arbeit zu vereinfachen. Also da gebe ich mir schon Mühe, dass die sich auch so ein bisschen  
684 selbst motivieren. Ja, das macht mir auch Spaß und ich merke alle machen das echt gerne und  
685 wenn etwas dann auch mal nicht funktioniert, das nervt die Mitarbeiter und dadurch sind sie noch  
686 mehr motiviert. Also bestes Beispiel bei diesen Zeichnungen, das ist ein echt schönes Beispiel.  
687 Wir hatten immer Schwierigkeiten, die Dokumente in diesen alten Ordnerstrukturen zu suchen.  
688 Und wir benötigen die Dokumente, um entsprechende Analysen und Bewertungen zu erstellen.  
689 Und dann hat mein Team selbst angefangen, das zu digitalisieren, in dem sie - gut zwar Excelform  
690 - alles aufgenommen haben, nach Jahren, nach verschiedenen Indizien geordnet, auch in  
691 verschiedenen Ordnern auf dem SharePoint abgelegt. Das wird auch stetig gepflegt, immer wenn  
692 ein neues Teil kommt und das ist noch nicht in unserem digitalen Katalog, wird das mit  
693 aufgenommen. Und das geht wirklich von den Mitarbeitern selbst aus, so wie auch von mir das  
694 so in Richtung meinem Chef geht. Also das kommt immer so ein bisschen von unten, aber die  
695 Rahmenbedingungen werden geschaffen. Ich muss sagen, ich hatte jetzt schon drei Chefs und  
696 ich habe von allen dreien so ein bisschen was mitgenommen. Mein aktueller Chef ist auch eher  
697 so einer, der mich eher machen lässt. Also jetzt nicht kontrollierend, sondern ich habe da freie  
698 Hand, auch wenn ich Ideen habe. Er nimmt mich halt als Fachexperten wahr und wir versuchen  
699 da gemeinsam ein Ziel zu erreichen. In gewissen Themen stelle ich ihn dann nur vor die  
700 Entscheidung und dann muss er halt entscheiden. Aber im Grunde ist das schon eher auf einer  
701 Ebene, auf einer Augenhöhe. Das ist auch sein Anspruch, er sieht uns Abteilungsleiter als die  
702 Säulen des Bereichs. Klar er, ist verantwortlich für den Bereich, aber er stützt sich voll auf uns.  
703 Und das ist auch echt eine offene Kommunikation.

704 **I:** Ich fasse das Interview nun zusammen. Im Zuge der Digitalen Transformation wurden neue  
705 Systeme und digitale Technologien implementiert. Soweit es möglich war, wurden kleine  
706 Prozesse optimiert und auch digitalisiert. Allerdings fehlten für größere Veränderungen und neue  
707 Innovationen die Kapazitäten und Ressourcen. Bisher wurde auch nur auf Probleme reagiert und  
708 nicht proaktiv gehandelt. Die verschiedenen Abteilungen bzw. Bereiche arbeiten für sich, es fehlt

709 die Vernetzung und Kommunikation untereinander. Grund hierfür könnte die fehlende  
710 Verankerung in der Unternehmenskultur sein. Denn die IT wird eher nebensächlich behandelt  
711 und nimmt keine zentrale Rolle im Unternehmen ein. Neue Ideen und Innovationen sind bei der  
712 Geschäftsführung gerne gesehen, allerdings müssen diese selbständig von unten nach oben  
713 getragen werden. Es wurde auch erkannt, dass sich etwas an der Unternehmenskultur verändern  
714 muss, allerdings mangelt es noch an der Umsetzung. Deshalb ist das Unternehmen während des  
715 Wandels eher ein Mitläufer.

716 Als Ausblick für die nächsten fünf Jahre, ist zu erkennen, dass rein technisch die Basis für die  
717 Digitale Transformation geschaffen ist. Gerade im Geschäftsfeld der Verbrennungsmotoren muss  
718 sich aber zukünftig etwas verändern. Die Unternehmenskultur, Werte und neue Ziele müssen fest  
719 in der Unternehmensstrategie verankert werden. Nur so ist es möglich, neue Geschäftsfelder zu  
720 finden und sich als Unternehmen neu zu entdecken. Auch die IT muss sich in einer stärkeren  
721 Rolle sehen und zentral die Zusammenführung der Systeme begleiten. Im Bereich der  
722 Unternehmenskultur muss das Verständnis für den Wandel über alle Ebenen hinweg geschaffen  
723 werden. Jeder Einzelne muss sich als Teil der Transformation verstehen, mitwirken und auch an  
724 neuen Innovationen oder Geschäftsmodellen interessiert sein. Nur so gelingt es dem  
725 Unternehmen, dem Status des Mitläufers entgegenzuwirken und zukünftig unter die Vorreiter zu  
726 gelangen.

727 **Anhang E: Interview Unternehmen Nr. 3**

<b>Position:</b>	
<b>Branche:</b>	
<b>Anzahl der Mitarbeiter:</b>	
<b>Jahresumsatz:</b>	
<b>Datum des Interviews:</b>	
<b>Ort des Interviews:</b>	
<b>Dauer des Interviews:</b>	

728

729 **Informationen zur Transkription:**

730 I = Interviewende

731 B = Befragte

732 Die Transkription ist anhand einer Tonaufnahme entstanden. Die Abschrift ist so nah wie möglich  
733 an die Aufnahme angelegt. Da das Interview in Mundart geführt wurde, gibt es gewisse  
734 Anpassungen durch den Übertrag in die Schriftsprache. Hier sind bewusst an Mundart  
735 angelehnte Ausdrucksweisen gewählt worden, um den Inhalt so originalgetreu wie möglich  
736 wiederzugeben.

737 **Interview Transkription**

738 **I:** Sehr geehrte Interviewteilnehmende, ich würde Sie heute gerne zu Ihren Erfahrungen mit dem  
739 Kulturwandel in Ihrem Unternehmen befragen. Was ist aus Ihrer Sicht der Unterschied zwischen  
740 Digitalisierung und Digitaler Transformation?

741 **B:** Also ich glaube das sind zwei Termini, die öfter mal synonym verwendet werden. Aber ich  
742 glaube, dass das auch die normale Definition ist. Digitalisierung bedeutet, ich kann einzelne Dinge  
743 digitalisieren, ich kann Prozesse beispielsweise digitalisieren oder ich kann Produkte  
744 digitalisieren, wie z.b. ein Buch zu einem E-Book. Und bei Digitaler Transformation würde ich das  
745 dann auf ein gesamtes Geschäftsmodell beziehen bzw. wenn ich jetzt beispielsweise sehe, was  
746 Corona mit den Unternehmen gemacht hat. Dann würde ich das schon eher als Digitale  
747 Transformation bezeichnen. Ja, die Umlagerung ins Homeoffice, die Meetings über Skype oder  
748 MS Teams usw. Das ist für mich dann das große Ganze sozusagen. Also ganze Geschäftsstellen  
749 dann digital zu bauen.

750 **I:** Digitale Transformation ist in aller Munde und beschäftigt die Wirtschaft. Was bedeutet Digitale  
751 Transformation aus Sicht Ihres Funktions- bzw. Fachbereichs?

752 **B:** Wir als Fachbereich, ähnlich wie auch andere Tems bei uns im Unternehmen, sind bereits  
753 auch vor Corona schon relativ stark digitalisiert gewesen. In unseren Prozessen, in dem was wir  
754 tun, in unserer Zusammenarbeit. Seit März ist mir allerdings dabei aufgefallen, also im  
755 Produktmarketing und -kommunikation, haben wir natürlich früher auch noch ganz viel auf  
756 Zettelchen gemalt und große Plakate an der Wand gestaltet. Wo wir dann unsere Prozesse und  
757 so weiter aufgemalt haben, das ist jetzt seit März auch irgendwo komplett weggefallen. Ich habe  
758 letztens darüber nachgedacht und festgestellt, dass ich seit März genau ein physisches  
759 Dokument im Arbeitskontext in der Hand hatte und das war mein Antrag auf Zugang zum

760 Mitarbeiterportal. Und von daher, Fazit: Digitale Transformation für unseren Fachbereich gibt es  
761 eigentlich nicht, zumindest so lange ich dabei bin oder weil wir bereits schon sehr digital arbeiten.  
762 Das schon über Jahre hinweg.

763 **I:** Was bedeutet Digitale Transformation aus Sicht Ihres Unternehmens? Wie grenzen Sie dies  
764 von Ihrem Funktions-/Fachbereich ab?

765 **B:** Ich glaube, die Digitale Transformation spielt unserem Unternehmen ganz gut in die Karten.  
766 Data Engineering, also der IT-Bereich, arbeitet sowieso schon seit langer Zeit genau darauf hin -  
767 auch in der Zusammenarbeit immer digitaler zu werden. Seit März ist es natürlich in kurzer Zeit  
768 nochmal sehr viel höher geworden. D.h. wir arbeiten ja nicht mehr alle zusammen vor Ort. Im  
769 Vergleich zu anderen Mittelständlern sind wir sogar momentan zu 100 % digital bzw. arbeiten  
770 digital zusammen. Hatten aber auch davor schon mit dem VPN Tunnel die Möglichkeit mobil zu  
771 arbeiten und mit moderner Software. Wir haben z.B. die Auswahlmöglichkeit zwischen wollen wir  
772 mit Skype oder mit MS Teams arbeiten. Also das ist schon so, da lebt die technische Basis für  
773 die moderne Zusammenarbeit schon seit relativ langer Zeit. Was allerdings für das  
774 Gesamtunternehmen noch ansteht, sag ich jetzt mal in der der digitalen Transformation oder in  
775 der Digitalisierung, wären die Verträge, die aktuell noch in gedruckter und handschriftlich  
776 unterschriebener Form vorliegen. Die sind aber, glaub ich, mittlerweile auch schon umgestellt.  
777 Also ja, ich glaube da gäbe es für die Zukunft noch ganz viele Möglichkeiten, was zu verändern.  
778 Aber wir sind schon ganz gut dabei und ich glaub das Unternehmen ist noch einen Schritt weiter  
779 in der Digitalen Transformation, als wie mein Team, weil wir eben noch unter anderem viel mit  
780 Print arbeiten.

781 **I:** Die Digitalisierung gilt als Auslöser für die Digitale Transformation. Stellen Sie sich vor, ein  
782 innovatives, digitales Unternehmen ist zu 100 % digital transformiert. Welchen Prozentwert hat  
783 Ihr Unternehmen aktuell? Wie würden Sie den Fortschritt der Digitalisierung in Ihrem  
784 Unternehmen einschätzen?

785 **B:** Ich würde einen Prozentwert nennen aus aktueller Sicht, möchte aber dazusagen, dass das  
786 wirklich sehr temporär gedacht ist. Also temporär im Sinne von, ich kann nicht sagen, wie sich  
787 das Unternehmen dann wieder zurück entwickelt, wenn die aktuelle Situation bzgl. Corona sich  
788 legt. Ich weiß es nicht, ob wir da nicht vielleicht ein paar Prozentpunkte unserer erreichten  
789 Digitalisierungsquote wieder verlieren würden. Aber aktuell, glaube ich, würde ich den  
790 Prozentwert unseres Unternehmens in der Digitalisierung auf mindestens 85 % schätzen. Wenn  
791 nicht sogar höher. Aber es gibt natürlich noch weitere Themen, wenn dann die Langfristigkeit  
792 käme oder wenn alle Verträge wirklich komplett digital werden, wenn die Standortgrenzen  
793 überschritten werden würden. Beispielsweise wenn es egal wäre, ob jetzt ein Mitarbeiter aus dem  
794 Norden bei uns sitzt oder einer aus China oder wie auch immer Mitglied unseres Teams ist. Aber  
795 ich glaub, da sind wir kulturtechnisch nicht noch nicht soweit. Technisch wären wir soweit.

796 **I:** Als Teil der Digitalen Transformation zählt neben der Struktur und Organisation auch die Kultur.  
797 Wie würden Sie Ihre aktuelle Unternehmenskultur beschreiben? Was hat sich in den letzten 3 bis  
798 5 Jahren verändert?

799 **B:** Die aktuelle Unternehmenskultur bei uns ist von der Unternehmenskommunikation jetzt  
800 ziemlich deutlich vorgeschrieben. Mit den, ich glaube, sieben Werten, die wir nach außen

801 kommunizieren. Ich weiß nicht, ob ich alle zusammenbringe, aber ich versuche es mal.  
802 Verantwortung für das Unternehmen, für die Mitarbeiter und für die Umwelt. Offenheit und Mut,  
803 glaube ich, waren auch noch Teile davon. Respekt und Stolz, und Gemeinsamkeit, das waren  
804 jetzt sechs. Ja und Integrität, das wichtigste habe ich fast vergessen. Diese Werte wurden  
805 sozusagen festgeschrieben, aber nicht in einem Top-Down Verfahren, sondern da wurden alle  
806 Mitarbeiter so ein Stück weit auch mit dazu geholt, um diese Werte zu bauen. Ich weiß nicht mehr,  
807 ob es über einen Stimmungsbarometer, über eine Stimmungsbarometerabfrage oder ein anderes  
808 Tool abgefragt wurde. Aber auf jeden Fall wurden die Mitarbeiter da mit einbezogen.

809 Aber es gibt meines Wissens auch 15 Strategieinitiativen, die dann auch wieder parallel laufen  
810 zu diesen sieben Werten. Und natürlich werden dann diese Werte auch immer wieder, sowohl in  
811 der Außenwirkung, also über Social Media beispielsweise dargestellt. Zu der Diversität, also  
812 Offenheit gegenüber anderen Kulturen, anderen Einstellungen und Respekt dafür, das wird schon  
813 sehr deutlich kommuniziert in den sozialen Medien. Aber auch intern, also die  
814 Unternehmenskommunikation achtet da auch drauf, dass immer mal wieder zu den Werten ein  
815 Beitrag im Intranet verfasst wird. Soviel zur aktuellen Unternehmenskultur, die vorgeschrieben  
816 ist. Unternehmenskultur ist ja immer so eine Sache, das ist auch so eine Frage, inwiefern diese  
817 durch tiefe Struktur dann wirklich bei jedem Mitarbeiter entsprechend ankommt. Aber es wurde  
818 von der Governance schon wahnsinnig viel unternommen, um diese sieben Punkte dann auch  
819 wirklich bei den Leuten ankommen zu lassen und im Endeffekt kommen diese sieben Werte auch  
820 von den Leuten selbst und vereinen alle so ein bisschen miteinander. Und diese Corporate  
821 Culture gibt es noch nicht allzu lang und ich glaube, wir haben dafür in den letzten drei bis fünf  
822 Jahren, also gerade in den letzten fünf Jahren zwei große historische Einschnitte gehabt in der  
823 gesamten Automobilindustrie. Zum einen, ja genau vor fünf Jahren, die Dieselgate-Thematik im  
824 Jahr 2015, glaub ich im September, war natürlich ein Einschnitt für die ganze Branche. Nicht nur  
825 für die Big Player, sondern auch für die Mittelständler, für die Dienstleister. Und ich hatte so ein  
826 bisschen das Gefühl, dass da das Thema Unternehmenskultur nochmal ganz deutlich in den  
827 Vordergrund gezogen wurde. Also nicht nur in den Medien, sondern auch innerhalb der  
828 Unternehmen. Gerade das Thema Integrität ist da ganz weit nach vorne gerückt. Und auch dieses  
829 Gemeinsam glaub ich, war auch eines der Werte. Dieses „Gemeinsam schaffen wir das“, das  
830 Wir-Gefühl stärken, die Effizienz steigern, also dass man sagt, gemeinsam sparen wir und  
831 versuchen trotzdem mehr Leistung und Innovation zu bringen. Was aber auch deutlich wurde in  
832 der Kultur, das ist vielleicht nicht ganz so positiv, ist das Kollegen sich gegenseitig unter  
833 Umständen mehr beobachten, diese lauter werden, ist natürlich ein Teil der Integrität, klar. Und  
834 so ein bisschen hatte ich auch das Gefühl, dass man sich so ein bisschen was vom Start-up-  
835 Vorgehen abgeschaut hat. Also diese traditionsbewussten Mittelständler, die einfach ihre festen  
836 Prozesse hatten, haben dann plötzlich mal geschaut, wie machen es denn die Kleinen, die  
837 eigentlich kein Geld haben. Wir müssen jetzt sparen und Start-ups sind natürlich da sehr  
838 kosteneffizient, aber kommen halt wahnsinnig schnell nach vorne und entwickeln sich. Deswegen  
839 hat man sich da bestimmt auch das ein oder andere abgeschaut.

840 Der zweite Einschnitt ist natürlich die Corona-Geschichte, wobei einfach die digitale, agile  
841 Zusammenarbeit nochmal mehr in den Vordergrund gerückt ist. Flexibel arbeiten, mobil arbeiten,  
842 in Randzeiten arbeiten, mehr Work-Life-Balance. Ja und überhaupt auch mal zu schauen, kann  
843 ich das denn. Normerweise hat man immer gesagt, das ist ein großer Aufwand, da jetzt mit Leuten

844 aus anderen Standorten zusammenzuarbeiten, weil bis ich da dann in Flieger gestiegen und in  
845 den Norden geflogen bin. Aber jetzt mittlerweile stellt man fest, es geht ganz gut auch über den  
846 digitalen Weg.

847 **I:** Durch den Einsatz neuer Technologien verändert sich die Art und Weise, wie wir arbeiten.  
848 Welche Veränderung in der Arbeitswelt gab es bei Ihnen im Unternehmen im Zuge der  
849 Digitalisierung in den letzten 3 bis 5 Jahren? Welchen Anteil hatte die Corona-Situation an der  
850 Veränderung?

851 **B:** Ok, also ich hatte schon die Dieselgate-Thematik genannt und dazu kommt natürlich noch  
852 diese Strategie 2025, die zumindest bei einem OEM, also bei unserem Kunden auch dabei ist.  
853 Was sich natürlich da geändert hat, ist der Fokus auf Effizienz und Nachhaltigkeit. Effizienz,  
854 Nachhaltigkeit und Integrität. Das sind so die drei Buzzwords glaube ich, die auch in unserer  
855 every-day-work-Situation angekommen sind. Also dass wir als Dienstleister in der  
856 Automobilindustrie auch darauf achten, dass nichts angeboten wird, was jetzt irgendwie horrend  
857 teuer ist. Weil der Kunde natürlich auf Effizienz achtet, dadurch achtest du als Dienstleister auch  
858 auf Effizienz. Du schaust auch, dass alles compliant läuft. Ich glaube, da hat sich in den letzten  
859 fünf Jahren auch noch extrem viel geändert in der Zusammenarbeit zwischen Kunde und  
860 Dienstleister, also die Korrektheit der Zusammenarbeit wird nochmal ganz anders gelebt.

861 Und Corona hatte einen ganz großen Anteil im letzten Jahr, also ich glaub jeder hat auch schon  
862 während des Dieselgates, im Rahmen der Effizienz, ganz laut nach Digitalisierung gerufen. Aber  
863 so wirklich den Mut zur Umsetzung, der kam dann erst durch die Not. Und deswegen glaub ich,  
864 ist gerade im IT-Bereich und gerade im Dienstleister- und Automobilbereich da wirklich viel und  
865 was Großes voran gegangen durch die Corona Situation.

866 **I:** Der Kulturwandel sollte in der Unternehmensstrategie verankert sein. Wie würden Sie Ihr  
867 Unternehmen einschätzen? Als Vorreiter, Nachzügler oder keines der beiden? Warum?

868 **B:** Wenn wir jetzt nur von diesen sieben Werten ausgehen, die bei uns gesammelt wurden, dann  
869 würde ich uns auf jeden Fall als Vorreiter bezeichnen. Denn ich glaube, gerade die Themen  
870 Respekt oder Verantwortung übernehmen und auch Mut, das ist ja durchaus auch was sehr  
871 Modernes in der Unternehmenskultur. Und ist jetzt nicht typisch für einen klassischen  
872 Mittelständler. Der würde vielleicht eher sagen, Sicherheit und also weniger Flexibilität, sondern  
873 mehr Beständigkeit oder sowas. Und da sind wir schon ein bisschen anders unterwegs. Genau,  
874 natürlich dauert Kulturwandel, bis der ankommt, und vielleicht ist es auch noch nicht in jedem  
875 Team so vorhanden. Aber ich glaube, im groben Rahmen sind wir auf jeden Fall ein Vorreiter.

876 **I:** Was wurde bisher im Bereich der Unternehmenskultur erfolgreich angestoßen und/oder  
877 umgesetzt in den letzten 3 bis 5 Jahren?

878 **B:** Zum Thema Offenheit glaub ich, ist auf jeden Fall der Stimmungsbarometer zu nennen, den  
879 wir einmal im Jahr haben. Aus dem dann auch Maßnahmen erwachsen, also es ist nicht nur eine  
880 einseitige Kommunikation von den Mitarbeitern, was gefällt mit gerade, was gefällt mir nicht am  
881 Unternehmen. Sondern das Unternehmen nimmt das dann auch auf. Also die Geschäftsführung,  
882 die Leitung sozusagen nimmt das dann auch auf. Dann werden von den einzelnen Teams  
883 zusammen mit den Teamleitern und Projektleitern auch Maßnahmen festgelegt. Die Maßnahmen



884 werden dann auch entsprechend umgesetzt. Also priorisiert und umgesetzt, wenn sie sinnvoll  
885 sind. Da passiert dann schon sehr viel, Verantwortung und Integrität natürlich bezüglich der  
886 Compliance-Richtlinien gegenüber Kunden, also dahingehend wird jeder Mitarbeiter auch einmal  
887 im Jahr geschult. Mit einer Compliance-Schulung, die ist auch verpflichtend. Und wenn man da  
888 nicht teilnehmen würde, dann würde das Ganze eskaliert werden und es würde dann sozusagen  
889 ein Gespräch mit dem Vorgesetzten stattfinden. Also da wird schon sehr viel gemacht. Und auch  
890 für das gemeinsame Arbeiten, gut, da gibt es mit Sicherheit auch noch Optimierungsbedarf.  
891 Gerade in Richtung Respekt füreinander, gegenüber und gemeinsam oder auch gemeinsam mit  
892 dem Kunden arbeiten. Da wird die technische Basis geliefert, es werden Anleitungen geliefert.  
893 Z.b. wie kannst du jetzt auch in so schwierigen Zeiten trotzdem noch mit Video  
894 zusammenkommen, es werden Tipps gegeben, wie man seine Onlinemeetings irgendwie  
895 lustiger, schöner gestalten kann. Jedes Team lebt das dann nach eigenem Gusto, so ein  
896 bisschen. Aber da kann natürlich noch das ein oder andere gemacht werden. Gerade auch was  
897 Gemeinsam angeht, in Bezug auf die standortübergreifende Zusammenarbeit.

898 **I:** Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen, um den Kulturwandel  
899 weiterzutreiben?

900 **B:** Ich glaube der größte Feind des Kulturwandels ist die Zeit. Ich glaube Corona zeigt ganz  
901 deutlich, wie schnell es theoretisch und technisch möglich wäre. Aber dennoch ist es in der  
902 normalen Zeit, nehme ich jetzt mal Corona raus, dann doch eher ein träger Prozess. Also gerade  
903 auch bei uns im Mittelstand oder in noch größeren Unternehmen. Es sind natürlich viele  
904 Kommunikationskaskaden, je hierarchischer desto länger. Und das kostet natürlich Zeit und Geld.  
905 Und bis dann die tiefen Strukturen, haben wir ja gerade schon besprochen - die sieben Werte, ob  
906 die dann auch ankommen in den Teams, das ist die andere Frage. Und gerade dieses Top-down,  
907 so das sind jetzt eure Werte, setzt die um. Das funktioniert nur sehr bedingt und das dauert dann  
908 auch, bis alle Führungskräfte sich das wirklich einverleibt haben, diese sieben Werte. Bis alle  
909 Mitarbeiter sich diese einverleibt haben und die dann auch wirklich leben und nicht nur nennen.  
910 Ja, das dauert einfach. Beispiele dafür, wenn man das haben möchte, dann ist es natürlich auch  
911 so ein bisschen das Problem, dass ganz viele Diskussionen stattfinden. Es fehlt der Mut, dass  
912 sich mal wirklich jemand vorne hinstellt, und sagt: „Ja, das machen wir jetzt so“, und es dann egal  
913 ist, wenn jemand meckert. Somit wird dann eben aus einem großen Wandel, aus einem großen  
914 Kulturwandel, wie ich vorhin schon gesagt habe, eher ein „Wändelchen“. Und am Ende, wenn du  
915 halt nur einen kleinen Wandel hast, hast du halt auch weniger Mehrwert und enttäuschst unter  
916 Umständen dann auch die Mitarbeiter. Die dann sagen: „Ja toll, jetzt habt ihr so lang von Wandel  
917 und Wandel gesprochen und jetzt nach zwei Jahren kommt ihr daher und es passiert nichts  
918 Großartiges“.

919 **I:** Stellen Sie sich vor, Sie könnten sofort etwas in der Unternehmenskultur Ihres Unternehmens  
920 ändern. Welche drei Dinge wären das? Warum?

921 **B:** Okay. Ich beziehe mich jetzt auf die Unternehmenskultur in meinem konkreten Unternehmen.  
922 Da haben wir natürlich die große Herausforderung, habe ich glaub ich auch schon mal genannt,  
923 die kulturelle Kluft zwischen den Standorten im Süden und Norden zu reduzieren bzw. eigentlich  
924 auch ganz auszuschalten. Wir sehen momentan, dass wir schonmal miteinander sprechen, das  
925 ist ja schon mal ein sehr guter Schritt in die richtige Richtung. Aber es ist schon irgendwo noch

926 so eine stückweite, kulturelle Kluft. Also die Kollegen aus dem Norden sprechen von uns im  
927 Süden nur, indem sie sagen: „Die da unten“. Auf der anderen Seite sagt man, keiner ist Chef vom  
928 anderen, wir verdienen das Gleiche. Wir sind in derselben Firma, wir sind jetzt teilweise sogar,  
929 nach unserem Gesamtchange in denselben Teams oder in denselben Fachgruppen, Fachteams,  
930 wie auch immer, weil wir dasselbe machen, teilweise sogar, wie der andere. Und da muss es  
931 dann angegangen werden, dass diese kulturelle Kluft abgebaut wird, wie auch immer. Das würde  
932 ich gerne sofort ändern. Ja, und was natürlich auch noch dazu kommt, das habe ich auch vorhin,  
933 glaub ich, kurz angeschnitten, dieses Thema Start-up. Also mehr Start-up-Denken, weniger diese  
934 klassischen Strukturen. Also mehr digital, mehr effizient, mehr einfach mal ausprobieren. Den  
935 Mut, mehr miteinander zu reden, mehr auch über Hierarchien hinweg einbeziehen und  
936 entscheiden lassen. Und auch ein ganz wichtiger Schritt: das Thema, mehr Fehler eingestehen,  
937 mehr auch einmal zurückrudern und sich weniger dafür schämen müssen. Dieses Kulturgut  
938 scheitern ist nicht schlimm. Also man muss jetzt nicht irgendwas vertuschen oder mit Gewalt  
939 irgendwie durchziehen, weil man das vor sieben Monaten so entschieden hat. Sondern da offener  
940 mit umgehen. Und das Dritte, ja. Wenn ich mir jetzt die sieben Werte anschau, dann glaub ich,  
941 habe ich ja vorhin schon gesagt, wurden viele Werte schon toll umgesetzt in den letzten drei bis  
942 fünf Jahren. Aber die Werte Gemeinsamkeit und Respekt, über alle Hierarchiestufen hinweg, ist,  
943 glaub ich, aktuell noch zu wenig. Also dieses Ellenbogendenken muss komplett weg, mehr für  
944 eine gemeinsame Projektarbeit, Fokus nicht auf die Leute, auf die Köpfe, sondern mehr Fokus  
945 auf die Sache. Wäre natürlich auch schön, wenn ich mir was wünschen könnte, aber das Problem  
946 ist natürlich nach wie vor, das wird auch erstmal nicht verschwinden, dass jeder für seine eigene  
947 Reputation arbeitet.

948 **I:** Wie würden Sie die interne Unternehmenskommunikation während der Digitalen  
949 Transformation beschreiben?

950 **B:** Ich nehme jetzt einfach mal die Digitale Transformation, die wir hatten während des letzten  
951 Jahres. Da würde ich die Unternehmenskommunikation als sehr präsent beschreiben. Und wie  
952 gesagt, auch immer mit Bezug auf die festgeschriebenen sieben Werte, die wir haben. Ja, also  
953 wirklich sehr präsent, im Sinne von täglich präsent.

954 **I:** Wie ist Ihre aktuelle Organisationsstruktur aufgebaut?

955 **B:** Wenn ich jetzt mal nur alle Mitarbeiter einbeziehe. Also ich nehme jetzt Azubis, Praktikanten,  
956 Studierende, Teilzeitkräfte raus. Und nehme nur mal Vollzeitkräfte mit unbefristeten  
957 Arbeitsverträgen. Da gibt es dann auf tiefster Ebene sozusagen die Arbeiterebene, es gibt  
958 keine Fachkarrieren, sondern es ist eine reine disziplinarische Organisationsstruktur. Über der  
959 Arbeiterebene gibt es dann die fachliche Teamleiterebene, wenn es einen fachlichen  
960 Teamleiter gibt, das ist nicht immer Fall. Dann gibt es die disziplinarische Teamleiterebene und  
961 darüber gibt es dann die Projektleiterebene. Und darüber dann sozusagen den Standortleiter. Wir  
962 haben mehrere Standorte, also genau gesagt drei in Deutschland verteilt. Und da gibt es dann  
963 jeweils natürlich einen Standortleiter. Und es gibt dann noch eine Geschäftsführung on top. Dabei  
964 muss man vielleicht auch noch sagen, dass es dann unter der Standortleitung bzw. der  
965 Geschäftsführung auch Referenten bzw. Assistenten gibt, die sozusagen die Operative gestalten.  
966 Die Kommunikation hängt auch direkt unter der Geschäftsführung. Also die gesamte Governance  
967 sozusagen dann unter der Geschäftsführung.

968 **I:** Was verstehen Sie unter Agilität? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

969 **B:** Ich glaube, agile Arbeit oder Agilität in zwei, drei Sätzen zu definieren ist schwierig, weil es  
970 eben so viele Teilbereiche auch mit angeht. Aber ich, also wenn ich über Agilität und agiles  
971 Arbeiten nachdenke, dann denk ich eigentlich immer an so ein klassisches, junges Start-up. Und  
972 genauso, wie die arbeiten oder wie beispielsweise auch Agenturen arbeiten. Die eben keine  
973 Rücksicht auf Hierarchien, auf vorgegebenen Kommunikationskaskaden, auf vorgegebene  
974 Prozesse beim Kunden oder auch im eigenen Unternehmen nehmen müssen. Das ist für mich  
975 genau das, was ich mir unter agilem Arbeiten vorstelle und was ich mir auch wünschen würde.  
976 Also selbstorganisierte Teams, selbstorganisierende Teams, die auch mal offen sagen können:  
977 „Mist, da haben wir jetzt einen Fehler gemacht, wir rudern nochmal zurück“. Und ein bisschen  
978 weniger Politisierung, wie: „Ich habe jetzt was entschieden und ich muss das jetzt um jeden Preis  
979 durchziehen, sonst verliere ich meinen guten Namen“. Agilität ist für mich weniger der Fokus auf  
980 mich als Person, als ich will nach oben und ich möchte gut dastehen vor Chef und  
981 Geschäftsführung. Sondern vielmehr dieser Teamgedanke und dieses einfach der Fokus weniger  
982 auf mich selbst als auf die Sache, die da nach vorne gebracht werden soll. Und in unserem  
983 Unternehmen, als Mittelständler - und wir haben ja auch eine gewisse Mitarbeiteranzahl - da  
984 braucht es natürlich auch eine gewisse Organisation. Gewisse vorgegebene Richtlinien und  
985 Regeln. Die gibt es natürlich in Start-ups auch, aber die muss es vielleicht in Start-ups gar nicht  
986 so intensiv geben, wie es die in einem Mittelstand gibt. Und in einem Start-up sind natürlich  
987 vorwiegend auch Mitarbeiter zuhause, die eben genau diese Art von Arbeit auch für sich  
988 verstehen und leben möchten. Bei einem Mittelständler, der sich zu einem agilen Player bewegen  
989 möchte, ist das natürlich nicht der Fall, dass da alle Mitarbeiter davon begeistert sind.

990 Und deswegen ist Agilität in unserem Unternehmen zwar ein Ziel, das eingeführt werden soll.  
991 Aber das wird nicht agil eingeführt, sondern nach und nach, Schritt für Schritt. Das macht das  
992 Ganze natürlich ein bisschen träge und wird vielleicht dann auch nicht in vollem Umfang  
993 umgesetzt. Sondern eben, dass es keinen Wandel gibt, sondern vielleicht nur ein „Wändelchen“.

994 **I:** Was verstehen Sie unter New Work? Und wie wird das in Ihrem Unternehmen gelebt?

995 **B:** Ich bin gerade auf der Suche, ich bin da nämlich erst vor ein paar Tagen drüber gestolpert.  
996 Ich habe gerade vorhin schon von unseren sieben Werten und von diesen Strategieinitiativen  
997 gesprochen. Innerhalb dieser Strategieinitiativen, das sind 15 Initiativen in unterschiedlichen  
998 Bereichen. Und insgesamt trägt das den Namen Create 2025. Da ist eben einer dieser  
999 Handlungsfelder, so nenne ich es mal, also einer dieser Strategieinitiativen, nämlich die  
1000 Allerletzte, ist New Work und agile Arbeitsformen installieren und leben. Da hat natürlich auch die  
1001 aktuelle Situation so ein bisschen dazu geholfen, dass wir in die Richtung gehen können. Nicht  
1002 nur im Bereich Desktop-Sharing und mobiles Arbeiten, sondern auch insgesamt, den Leuten  
1003 mehr Flexibilität zuzuweisen und das dann entsprechend an den Kunden zu tragen. Denn es  
1004 macht keinen Sinn, wenn wir wahnsinnig agil und wahnsinnig modern in unserer Zusammenarbeit  
1005 werden und der Kunde steht am Ende da und möchte einfach gerne seine Meetings und seine  
1006 Prozesse genauso wie er sie schon vor 100 Jahren hatte. Und da ist aktuell die Initiative dabei,  
1007 dass bei uns zu etablieren und zu eruieren. Welche Teilbereiche der New Work Bewegung bei  
1008 uns überhaupt umsetzbar sind. Aktuell haben wir aber noch kein Ergebnis.

1009 I: Ich fasse das Interview nun zusammen. Aus Sicht der Digitalisierung und der Digitalen  
1010 Transformation ist das Unternehmen in einem fortschrittlichen Status. Die meisten Arbeitsschritte  
1011 und Prozesse wurden bereits digitalisiert, ebenso was den Einsatz moderner, digitaler  
1012 Technologien betrifft. Im Bereich der Unternehmenskultur wurden in den letzten fünf Jahren  
1013 Unternehmenswerte definiert, welche bis heute auch kommuniziert werden. Auslöser dafür waren  
1014 vermutlich auch die Kunden bzw. der aufsehenerregende Dieselskandal in der  
1015 Automobilindustrie. In diesem Jahr könnte die Corona-Pandemie ein weiterer Auslöser für die  
1016 Veränderung der Unternehmenskultur gewesen sein. Beide Einschnitte erforderten, die Art und  
1017 Weise der Zusammenarbeit, ob mit dem Kunden oder auch intern mit den Beschäftigten, zu  
1018 überdenken. Das Unternehmen hat erkannt, dass ein Wandel notwendig ist. Durch die definierten  
1019 Unternehmenswerte und die Strategieinitiativen konnte hier auch schon die Basis für den  
1020 Kulturwandel geschaffen werden. Die Umsetzung in manchen Teilbereichen, wie beispielsweise  
1021 der standortübergreifenden Zusammenarbeit, die tiefen Strukturen und der agilen Organisation,  
1022 fällt noch schwer. Zusammenfassend lässt sich das Unternehmen im Bereich der Digitalen  
1023 Transformation bei den Vorreitern im Mittelstand einordnen.

1024 Rein in Bezug auf die technische Basis ist die Digitale Transformation schon in vollem Gange.  
1025 Herausforderungen bestehen hier lediglich noch beim Faktor Mensch. Die definierten  
1026 Unternehmenswerte müssen nicht nur kommuniziert, sondern auch gelebt werden und dies über  
1027 alle Hierarchieebenen hinweg. Schafft es das Unternehmen, auch das Mindset der Beschäftigten  
1028 und Führungskräfte zu durchdringen, steht dem Kulturwandel nichts mehr im Wege. Hierbei ist  
1029 es notwendig, die disziplinarische Organisation aufzubrechen und agile Organisationen zu bilden.  
1030 Der Schritt von bloßer Reaktion auf Kundenanforderungen hin zum Innovativ sein, könnte den  
1031 Weg zu weiteren Geschäftsmodellen eröffnen. Für den Wandel ist es wichtig, diesen nicht als  
1032 einmaligen Prozess zu definieren, sondern fest in der Unternehmensstrategie verankern.

## Eidesstattliche Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO THI

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ingolstadt, den 19.12.2020

Ort, Datum



---

Clarissa Sprich