



SANDRA MANDERA

DIE ZENTRALEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN  
ÜBERGANG IN DIE ARBEITSWELT 4.0

# WIE GELINGT DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN UNTERNEHMEN?

**Sandra Mander**

**Wie gelingt die digitale  
Transformation in Unternehmen?**

**Die zentralen Erfolgsfaktoren für den  
Übergang in die Arbeitswelt 4.0**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © Studylab 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

## Abstract

Die digitale Transformation ist eine der größten Herausforderungen für deutsche Traditionsunternehmen. Der Wettbewerb nimmt stetig zu, deutsche Unternehmen geraten, z. B. gegenüber den USA und China, ins Hintertreffen. Technologien und Produkte entwickeln sich immer schneller, was zu Veränderungen des Wettbewerbs und des Kaufverhaltens führt. Kreativität und Innovationsfähigkeit werden zu zentralen Wettbewerbsfaktoren, sie sichern die Existenz und den Erfolg von Unternehmen in Zeiten der Industrie 4.0.

Das Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, welche Aspekte und Bedingungen bedeutsam für das Gelingen einer digitalen Transformation in Unternehmen sind. Es wurde die folgende Forschungsfrage gestellt: Welche sind die zentralen Einflussfaktoren für das Management einer gelingenden digitalen Transformation von etablierten Traditionsunternehmen in die Arbeitswelt 4.0?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden Interviews mit Digitalisierungsexperten durchgeführt, mit dem Ziel, die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation in Erfahrung zu bringen. Es stellte sich heraus, dass anhaltender Unternehmenserfolg in digitalen Zeiten eine Fokussierung auf den Kundennutzen und ein agiles, dynamisches Mindset der Beschäftigten voraussetzt. Des Weiteren wurde deutlich, dass die Basis der digitalen Transformation vom Top-Management geschaffen werden muss, aber auch das Commitment und Führungsverhalten aller weiteren Führungskräfte entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen sind. Außerdem beeinflussen die Unternehmenskultur und die Unternehmenskommunikation den Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich.

Unter Nutzung des Expertenwissens und der Literatur zu den Themen Changemanagement, Unternehmenskultur, Digital Leadership und Mindset zeigt die Arbeit auf, wie Unternehmen aufgestellt und geführt werden sollten, um sich im Wettbewerb in Zeiten des digitalen Wandels zu behaupten.

## **Abstract**

Digital transformation is one of the greatest challenges facing traditional German companies. Competition is constantly increasing, and German companies are falling behind, especially when they are compared with the USA's and China's companies. Technologies and products are developing ever more rapidly, which has led to changes in competition and purchasing behavior. Creativity and the ability to innovate are becoming central competitive factors; they secure the existence and success of companies in the age of industry 4.0.

The goal of this thesis is to discover which aspects and conditions are important for the success of a company's digital transformation. The following research question was asked: What are the central influencing factors for the management of a successful digital transformation from an established traditional company to one that can adopt work 4.0?

To answer this research question, interviews with digitization experts were conducted with the aim of identifying the key success factors for a digital transformation. It was found that sustained corporate success in digital times requires a company to focus on customer benefits and that employees have an agile, dynamic mindset. Furthermore, it became clear that the basis for a digital transformation must be created by top management. In addition, the commitment and leadership behavior of all other managers is crucial for the transformation's successful implementation within the company. Corporate culture and corporate communications also have a decisive influence on the success of change processes.

Using expert knowledge and literature on the topics of change management, corporate culture, digital leadership and mindset, the work shows how companies should be positioned and managed in order to compete in times of digital change.

## **Keywords**

Agiles Mindset

Change-Management

Digitalisierung

Digital Leadership

Digitale Transformation

Lernagilität

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Keywords</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	5
1.3 Forschungsfrage .....	5
1.4 Aufbau der Arbeit .....	5
1.5 Methodik .....	6
<b>2 Digital ist das neue Normal – Auswirkungen der Digitalisierung</b> .....	<b>7</b>
2.1 Die Dimensionen des digitalen Wandels .....	9
2.2 Derzeitige Situation in der Arbeitswelt .....	11
2.3 New Work .....	14
2.4 Die erfolgreiche digitale Transformation .....	16
<b>3 Grundlagen des Change-Managements</b> .....	<b>18</b>
3.1 Phasen der Veränderung .....	18
3.2 Perspektiven der Veränderung .....	20
3.3 7 Phasen der Veränderung nach Streich .....	21
3.4 Individuelle Reaktionen auf Veränderungen .....	22
3.5 Das 8-Stufen-Modell nach Kotter .....	24
3.6 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen .....	24

<b>4 Agile Unternehmen – die Basis der digitalen Transformation .....</b>	<b>27</b>
4.1 Die digitale Mission: Kundenbedürfnisse im Zentrum des Handelns .....	28
4.2 Die agilen Beschäftigten - Bedeutung des Mindsets .....	29
4.3 Digitales Denken und Handeln im Top-Management.....	33
4.4 Die Bedeutung der Vision in der digitalen Transformation .....	36
4.5 Die Bedeutung der Unternehmenskultur .....	36
4.6 Die Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation.....	44
<b>5 Digital Leadership .....</b>	<b>47</b>
5.1 Beurteilung der derzeitigen Lage des Leaderships.....	47
5.2 Leadership 4.0 – Führung, die die Menschen mitnimmt .....	49
5.3 Die Förderung der Lernagilität der Beschäftigten.....	53
5.4 Unterstützungsmanagement zur Befähigung der Beschäftigten .....	55
5.5 Steigerung des Commitments durch Partizipation .....	58
<b>6 Untersuchungsdesign.....</b>	<b>61</b>
6.1 Methoden und Erhebungstechnik.....	61
6.2 Untersuchungseinheit.....	62
6.3 Eingrenzungen und Limitationen .....	64
6.4 Auswertungs- und Analysestrategie .....	64
<b>7 Generalisierende Analyse der Interviewinhalte .....</b>	<b>66</b>
7.1 Digitale Transformation in Deutschland und Kausalattribution.....	66
7.2 Erlebte Widerstände in Veränderungsprozessen .....	68
7.3 Zentrale Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation.....	71
7.4 Maßnahmen zu Förderung der Akzeptanz und des Commitments der Beschäftigten.....	89
<b>8 Ergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage .....</b>	<b>92</b>

<b>9 Interpretation und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>95</b>
9.1 Die Kundenzentrierung als Mission .....	95
9.2 Beschäftigte mit einem agilen Mindset.....	97
9.3 Die konsequente Entscheidung des Top-Managements .....	99
9.4 Digital Leadership – inspirierende Führung im digitalen Wandel.....	100
9.5 Die innovationsfördernde Unternehmenskultur .....	103
9.6 Die transparente, sinnvermittelnde Unternehmenskommunikation .....	104
9.7 Bedeutung für Unternehmen und die Gesellschaft.....	106
<b>10 Zusammenfassung.....</b>	<b>107</b>
<b>11 Reflexion und Ausblick.....</b>	<b>109</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung Nr. 1: Die vier Stufen der industriellen Revolution (Quelle: DFKI 2011) .....	9
Abb. Nr. 2: Fortschritte im digitalen Wandel (Quelle: Bruch & Block, 2017, S. 15) .....	12
Abbildung Nr. 3: Durchdringungsgrad New-Work-Maßnahmen (Quelle: Bruch & Block, 2017, S. 20) .....	12
Abb. Nr. 4: Dimensionen von Veränderungsprozessen (Quelle: Capgemini 2012, S. 20)..	17
Abb. Nr. 5: 7 Phasen der Veränderung nach Streich (Quelle: <a href="http://www.change-leadership.org">www.change-leadership.org</a> ) .....	21
Abb. Nr. 6: Das 8-Stufen-Modell von Kotter (Quelle: <a href="http://www.theprojectgroup.com">www.theprojectgroup.com</a> ) .....	24
Abb. Nr. 7: Rangfolge der Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen .....	25
Abb. Nr. 8: Wichtigste Faktoren für das Scheitern von Veränderungsprojekten .....	26
Abb. Nr. 9: Die Top 10 der beruflichen Kompetenzen .....	32
Abb. Nr. 10: Nachzügler versus Vorreiter im digitalen Wandel.....	34
Abb. Nr. 11: Anforderungen an die Unternehmenskultur (Quelle: Hays HR-Studie 2019) .....	38
Abb. Nr. 12: Kompass für den achtsamen Wandel (Quelle: Becke et al. 2013, S. 3) .....	43
Abb. Nr. 13: Digital Leadership in Unternehmen (Quelle: van Dick et al., 2016, S. 7) .....	47
Abb. Nr. 14: Einschätzung der Fähigkeiten zur Digital Leadership (Quelle: van Dick et al., 2016, S. 8) .....	48
Abb. Nr. 15: Aufgaben von Führungskräften (Quelle: Capgemini, Consulting, 2012, S. 33) .....	50
Abb. Nr. 16: Diskrepanz zum Rollenanspruch im Change-Management (Quelle: Capgemini, 2012, S. 35) .....	51



## 1 Einleitung

„Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks, wir sehen darin keine Zukunft!“

So beurteilte noch im Jahr 1990 Ron Sommer, damaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom, die Zukunft der Kommunikation (vgl. Eggers und Hollmann, 2018, S. 44). Ein Irrtum, wie sich herausstellte. Schon wenige Jahre später ist das World Wide Web aus dem Alltag der Menschen nicht mehr wegzudenken. Kaum eine Erfindung veränderte das Leben und Arbeiten mit einer derartigen Geschwindigkeit wie die Digitalisierung. Sie stellte das Wirtschaftsleben und Kommunikationsverhalten der Menschen innerhalb weniger Jahre regelrecht auf den Kopf.

Die Art und Weise, wie Arbeit heute stattfindet, ist nicht nur durch die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts, sondern auch durch den erhöhten Wettbewerb im Zuge der Globalisierung und eine daraus resultierende Zunahme des weltweiten Handels geprägt. Während sich Länder wie China und die USA derzeit als Digitalisierungsgewinner darstellen und große, teilweise marktbeherrschende Technologiekonzerne beheimaten, gerät Deutschland in diesem wichtigen Segment ins Hintertreffen. Erneut den Anschluss zu finden und nachhaltig zukunftsfähig und innovativ zu werden, stellt eine der derzeit größten Herausforderungen für deutsche Unternehmen dar (vgl. Bitkom, 2019, S. 2 & Capgemini, 2019, S. 19). In den letzten 20 Jahren hat kein DAX-Unternehmen ein bahnbrechendes Geschäftsmodell entwickelt, vor allem kein digitales. Radikal Neues auszuprobieren ist keine deutsche Tugend, der Exportweltmeister zehrt von altem Ruhm (vgl. Sprenger, 2018, S. 13).

Zu viele Unternehmen verharren noch in der Risikobetrachtung der Digitalisierung, bei der die Absicherung des Bestehenden im Vordergrund steht. Ziel muss es jedoch sein, sie stärker mit Blick auf die daraus entstehenden Chancen zu verstehen. Denn nicht die Digitalisierung ist das eigentliche Problem, sondern eher, sie für Disruptionen zu nutzen (vgl. Matzler et al., 2016, S. 6). Einer Boston-Consulting-Studie zufolge wird geschätzt, dass ca. 20 Jahre bis zur vollständigen digitalen Durchdringung der Industrie vergehen, aber die nächsten fünf bis zehn Jahre über Gewinner und Verlierer entscheiden (vgl. BCG, 2015).

Nach Matzler et al. findet die digitale Transformation zum Großteil außerhalb Europas statt. Von den 20 weltweit größten Internetunternehmen hat kein einziges seinen Hauptsitz in Europa; unter den 174 als *Unicorn* bezeichneten Start-ups mit

einer Bewertung von über einer Milliarde Dollar stammen gerade einmal 18 von dort. Die meisten kommen aus den USA, vor allem aus dem Silicon Valley (Stand April 2016, vgl. Matzler et al., 2016, S. 15).

Einer Roland-Berger-Studie zufolge wird das Verlustpotenzial an Wertschöpfung in der EU, wenn die Digitalisierung verschlafen wird, bis 2025 auf 600 Mrd. Euro geschätzt. Dies entspricht ca. 10 % der industriellen Basis. Wird jedoch zeitnah reagiert und werden die vorhandenen Möglichkeiten genutzt, so beträgt das Wertschöpfungspotenzial 1,25 Billionen Euro. Die Digitalisierung birgt also mehr Chancen als Risiken – vorausgesetzt, sie wird entsprechend forciert (vgl. BDI, 2015, S. 9ff.).

Eine Studie des Vodafone Institutes weist aus, dass die Deutschen in Bezug auf den Digitalisierungsgrad ihres Landes im internationalen Vergleich selbst pessimistisch sind. Demnach sind 59 % der Ansicht, Deutschland stehe anderen Ländern in der Digitalisierung nach. In China sehen dies nur 27 % so. Auch glauben 43 % der deutschen Angestellten, ihre digitalen Fähigkeiten reichten für ihren Beruf in Zukunft nicht mehr aus (vgl. Vodafone Institut, The Tech Divide, 2018).

Das Akronym *VUKA* (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute agieren und ihre Entscheidungen treffen müssen. Die Zukunft ist nicht mehr linear planbar; das Verhalten der Konkurrenz und der Kunden sowie die Ertragsentwicklung sind schwer prognostizierbar. Aufgrund der zunehmenden Komplexität gibt es keine einfachen Lösungen mehr (vgl. Bosch et al., 2018, S. 39).

Durch die neuen Technologien kommt es zu einschneidenden Veränderungen im Arbeitsablauf sowie in den Tätigkeiten der Menschen. Manche Berufe verschwinden gänzlich, neue Berufsfelder entstehen. In der Industrie werden immer mehr Roboter und (intelligente) Maschinen eingesetzt, was dazu führt, dass bei einfachen Routinetätigkeiten oder körperlich fordernden Aufgaben menschliche Arbeit zunehmend überflüssig wird. Auf der anderen Seite werden Arbeitnehmer/innen benötigt, die die Maschinen entwickeln, warten oder deren Tätigkeiten überwachen. Die Zunahme der künstlichen Intelligenz sorgt dafür, dass auch komplexere Aufgaben zukünftig verstärkt von Maschinen und Robotern übernommen werden können. Damit ist auch die Wissensarbeit von diesem Wandel betroffen (vgl. Petry, 2016, S. 34ff.).

Damit einher gehen Veränderungen in der Arbeitsumgebung: Viele Tätigkeiten lassen sich, da computerbasiert, inzwischen dezentral, also außerhalb eines festen

Arbeitsplatzes, erledigen. Diese Tele-Heimarbeit, auch bekannt als Homeoffice, geht mit einer größeren Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort einher mit positiven, aber auch negativen Konsequenzen für die Beschäftigten (vgl. Gardenisch & Korunka, 2019, S. 17ff.).

Diese Gegebenheiten nehmen spürbar Einfluss auf die Art, wie Führung stattfindet, denn in der digitalen Arbeitswelt arbeiten Menschen verstärkt virtuell miteinander. Sie müssen sich dabei selbst organisieren, ihre Arbeitszeit planen und Aufgaben im vorgegebenen Zeitrahmen erledigen. Unternehmen sind gefordert, dafür adäquate Führungsstile zu entwickeln (vgl. Gardenitsch & Korunka, 2019, S. 166ff.).

Einer Studie des Fraunhofer Institutes zufolge gibt es vier zentrale Stoßrichtungen der als *New Work* bezeichneten Veränderung der Arbeitswelt:

1. Zunehmend agile und projektbasierte Organisationsformen
2. Örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
3. Zunehmende Relevanz der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
4. Veränderte Führungsstrukturen und Enthierarchisierung
5. (vgl. Fraunhofer Institut, 2019, S. 4-5).

## **1.1 Problemstellung**

Viele deutsche Arbeitnehmer/innen stehen dieser Entwicklung mit Skepsis gegenüber. Sie fürchten um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, glauben, dass ihre technischen Fähigkeiten nicht ausreichen oder empfinden zunehmenden Leistungsdruck durch die aus der Digitalisierung resultierende ständige Überprüfbarkeit und Überwachung ihrer Arbeitsleistung.

Die sich daraus ergebende Gefahr für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist durchaus spürbar. Einer Studie von McKinsey zufolge finden sich die meisten Defizite beim *digitalen Mindset*. Fehlendes digitales Denken, eine zu geringe Risikobereitschaft und Silo-Strukturen (Abteilungsdenken und -handeln) behindern in etablierten Traditionsunternehmen demnach am stärksten die digitale Transformation. Jeder bzw. jede dritte Befragte nennt in dieser Umfrage die eigene Unternehmenskultur sowie das Verhalten der Mitarbeiter/innen als größte Herausforderung. Aber auch ein fehlendes Verständnis für digitale Trends, der Mangel an IT-Fachkräften sowie eine veraltete IT-Infrastruktur werden häufig genannt (vgl. McKinsey Digital Survey 2016).