

UMDENKEN IN SACHEN DIGITALE TRANSFORMATION

Neue Daten untersuchen die
Notwendigkeit von Kultur-
und Prozessänderungen für
das Jahr 2020

PERSPEKTIVE DES SPONSORS

Wir leben in einer Zeit beispielloser Veränderungen und Möglichkeiten, die durch die zunehmende Nutzung des Internets gekennzeichnet ist und durch das zunehmende Tempo digitaler Innovationen angetrieben wird. Der Zugang zu Informationen wird zunehmend demokratisiert, wodurch für jeden Menschen auf der Welt das Potenzial geschaffen wird, mithilfe von Technologien einen grundlegend neuen Geschäftswert zu erzielen. Die Beziehung zwischen Menschen und Technologie wird deutlich gestärkt und beschleunigt Verhaltensänderungen auf eine Weise, wie wir es noch nie zuvor erlebt haben. Um diese Chance in unserem eigenen Betrieb erfolgreich zu nutzen, müssen wir erkennen, dass moderne Unternehmen zu einem komplexen sozio-technischen System werden.

Moderne Unternehmen sind komplexe sozio-technische Systeme

Komplexe sozio-technische Systeme lassen sich im Gegensatz zu den vorherigen Unternehmensstrukturen von Experten nicht vollständig verstehen oder diagnostizieren. Die Ergebnisse lassen sich anhand der üblichen Logik von Ursache und Wirkung nur schwer vorhersagen. Daher werden die in der Vergangenheit herangezogenen präskriptiven Methoden zur Beschleunigung des Wandels und zur Schaffung von Geschäftswert zunehmend unwirksam. Es ist also keineswegs verwunderlich, dass so viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, sich erfolgreich zu verändern, wie dies auch aus dieser Studie hervorgeht.

Was können Unternehmensleiter also tun?

In komplexen sozio-technischen Systemen sind es Gruppen von Personen, und nicht Einzelpersonen oder Manager, die innovative Veränderungen bewirken. Diese Gruppen müssen durch einen ständigen Zyklus des Sondierens, Erkennens und Reagierens auf Ergebnisse das System einer Feinabstimmung unterziehen. Dennoch spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle. Diese müssen:

- Eine Philosophie des Wachstums fördern, die Neugier und Entwicklung zelebriert
- Gruppen zusammenstellen, die sich an den Prinzipien von Zusammenarbeit, Gemeinschaft, Inklusivität, Anpassungsfähigkeit und Transparenz orientieren
- Gruppen dazu befähigen, wissenschaftliche Methoden anzuwenden, indem Sie sich Beobachtungen, Hypothesen und Experimenten bedienen, um zu lernen
- Zu Feedback ermuntern und dies dazu nutzen, Änderungen anhand von datengestützter Entscheidungsfindung herbeizuführen
- Die Notwendigkeit von Praxis und Wiederholung innerhalb der Teams durchsetzen, um neue Gewohnheiten zu schaffen, die alte ersetzen

Auf diese Weise können Führungskräfte den Kontext für kulturellen Wandel schaffen und ihr Unternehmen kontinuierlich optimieren.

Veränderung im Laufe der Zeit

Durch die jährliche Befragung von Initiatoren im Bereich der digitalen Transformation können wir über die Punktanalyse hinausgehen und im Laufe der Zeit Trends aufbauen. Auf diese Weise erhalten wir bessere Vorhersagen über unsere eigene Zukunft und darüber, was erforderlich ist, um die Ergebnisse der digitalen Transformation zu maximieren. Ich möchte Sie nun dazu einladen, die Herausforderungen, Strategien, Ergebnisse und Erkenntnisse von Initiatoren der digitalen Transformation auf der ganzen Welt weiter zu untersuchen, um Ihre eigene Vorgehensweise effektiver zu prägen.



MIKE WALKER
GLOBALER DIREKTOR
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

UMDENKEN IN SACHEN DIGITALE TRANSFORMATION

Neue Daten untersuchen die Notwendigkeit von Kultur- und Prozessänderungen für das Jahr 2020

Der aktuelle Stand der digitalen Transformation lässt sich in fünf Worten zusammenfassen: eigentlich gleich, aber doch unterschiedlich.

Was ist gleich geblieben? Internationale Führungskräfte haben seit Jahren verstanden, was erforderlich ist, um in diesem Bereich erfolgreich zu sein. 86 Prozent der fast 700 Befragten in einer kürzlich von Harvard Business Review Analytic Services durchgeführten Umfrage gaben an, dass eine derartige Transformation eine Kombination aus der richtigen Kultur, überarbeiteten Geschäftsprozessen und neuen Technologien erfordert. Allerdings bewerteten nur 20 % von ihnen – also nicht viel mehr als in der jüngeren Vergangenheit – ihre Transformationsstrategien als effektiv.

Was hat sich verändert? Das Streben nach digitaler Transformation hat sich nur verstärkt und ist für den Geschäftserfolg wesentlich wichtiger geworden. 95 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dass dies in den letzten zwei Jahren an Bedeutung gewonnen habe. 70 Prozent bezeichneten die Veränderung als signifikant.

„Der Vorstoß zur digitalen Transformation beschleunigt sich in einer Welt, in der Unternehmen zunehmend in Sachen Innovation, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit konkurrieren“, erklärt Deborah Ancona, Professorin für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Gründerin des Leadership Center.

Eine weitere Veränderung besteht darin, dass die langsame Steigerung der Wirksamkeit von Change-Management-Strategien Unternehmen dazu zwingt, ihre Transformationsansätze neu zu überdenken. „Viele Unternehmensführer kalibrieren ihre Strategien neu, da sie eine zunehmend realistischere Vorstellung davon bekommen, wie schwierig es ist, eine digitale Transformation zu erreichen“, kommentiert Melissa Swift, Leiterin der Beratungseinheit Digitales bei Korn Ferry, einer in Los Angeles ansässigen Unternehmensberatung. „Sie erkennen, dass die Antwort nicht in einer besseren Technologie, sondern in einem besseren Umfeld liegt. Bedauerlicherweise fehlt einer großen Anzahl von Unternehmen aus Sicht der Belegschaft immer noch eine kohärente Strategie, um das Unternehmen voranzubringen.“

Die Umfrage von Harvard Business Review Analytics Services identifizierte eine ausgewählte Gruppe von Führungskräften im Bereich der digitalen Transformation, die diese Forderung der Mitarbeiter und die Gebote dieser Vorgehensweise bislang beherzigen. Sie haben Richtlinien- und unternehmensrelevante Veränderungen implementiert, um eine Kultur der Transformation zu schaffen. Infolgedessen tun diese Organisationen weit mehr als nur hartnäckige Probleme zu überwinden, welche die Transformationsbemühungen verwässert haben. Für ihre Bemühungen ernten sie auch geschäftliche Anerkennung. Zum Beispiel gaben doppelt so viele Transformations-Initiatoren wie im Rest der Gruppe an, dass die Umsätze infolge der digitalen Transformation erheblich gestiegen sind. Darüber hinaus

DIE WICHTIGSTEN FAKTEN IM ÜBERBLICK

84 %
DER BEFRAGTEN FÜHRUNGSKRÄFTE BEKRÄFTIGTEN DIE TATSACHE, DASS SICH INFOLGE DER DIGITALEN TRANSFORMATIONSBEMÜHUNGEN IHRES UNTERNEHMENS NEUE GESCHÄFTSMÖGLICHKEITEN ERGEBEN.

70 %
GABEN AN, DASS IN DEN LETZTEN ZWEI JAHREN DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG IHRES UNTERNEHMENS ERHEBLICH AN BEDEUTUNG GEWONNEN HAT.

63 %
BEWERTETEN KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN ALS DAS GRÖSSTE HINDERNIS FÜR TRANSFORMATIONSBEMÜHUNGEN.

20 %
BEWERTETEN DIE BEMÜHUNGEN IHRER UNTERNEHMEN UM DIGITALE TRANSFORMATION ALS EFFEKTIV.

haben sie ihre Mitbewerber in anderen Schlüsselbereichen, wozu auch betriebliche Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung gehören, um zweistellige Wachstumsraten übertroffen.

Transformations-Initiatoren dienen auch anderen als Vorbild, wenn es darum geht, ihre Transformationsbemühungen in den kommenden Monaten zu verbessern. Ihr Erfolg beginnt mit einem detaillierten Verständnis nicht nur der wichtigsten Hindernisse, die den Erfolg behindern, wie z. B. kulturelle, Prozess- und

Technologieprobleme, sondern auch der zugrunde liegenden Komplexität in diesen Bereichen, die Veränderungen so schwierig machen. Auf dieser Grundlage definieren Führungskräfte eine facettenreiche Strategie, die jedem im Unternehmen hilft, zu verstehen, warum Transformation wichtig ist, was zur Zusammenstellung von funktionsübergreifenden Teams führt, um die größten Hindernisse zu beseitigen. Dadurch können auch Kennzahlen formuliert werden, um den Fortschritt zu überwachen und die Bemühungen auf Kurs zu halten.

Für viele Unternehmen bleibt der Erfolg allerdings aus

Eine Transformation erfordert mannigfaltige Anstrengungen, die kulturellen Wandel, Modernisierung von Geschäftsprozessen und gezielte Investitionen in Technologien umfassen. Eine dieser Säulen erfordert jedoch besondere Aufmerksamkeit. 63 Prozent der befragten Führungskräfte nennen kulturelle Probleme als das größte Hindernis für den Erfolg von Transformationsbemühungen. Der Vergleich dieser Zahl mit den Ergebnissen der von Harvard Business Review Analytic Services im Jahr 2018 durchgeführten Basisumfrage zeigt, dass Unternehmen sich noch immer schwer tun, kulturelle Probleme anzugehen.

Vor zwei Jahren stuften 55 % der Befragten die Kultur als vorrangigstes Hindernis ein. Warum stellt sich kein größerer Erfolg ein, wenn die Überwindung kultureller Belange von entscheidender Bedeutung ist und die meisten Führungskräfte diese Gegebenheit auch erkennen? Eine Erklärung dafür ist, dass Unternehmen, die sich eingehender mit kulturellen Veränderungen befassen, feststellen, dass die Herausforderung komplexer ist als zunächst angenommen. „Eine Neugestaltung der Kultur für die digitale Transformation ist leichter gesagt als getan“, sagt Behnam Tabrizi, akademischer Direktor des Executive Program der Stanford University und Autor der Bücher *Rapid Transformation* und *The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership*. „Es bedarf eines neuen betrieblichen Systems außerhalb der regulären Normen des Unternehmens, um Kulturen zu verändern.“

Folgefragen werfen ein Licht auf die Komplexität, die einen kulturellen Wandel behindert. Als Führungskräfte in der jüngsten Umfrage die Bedeutung von fünf Komponenten zur kulturellen Neuordnung bewerteten, nannten 71 % die

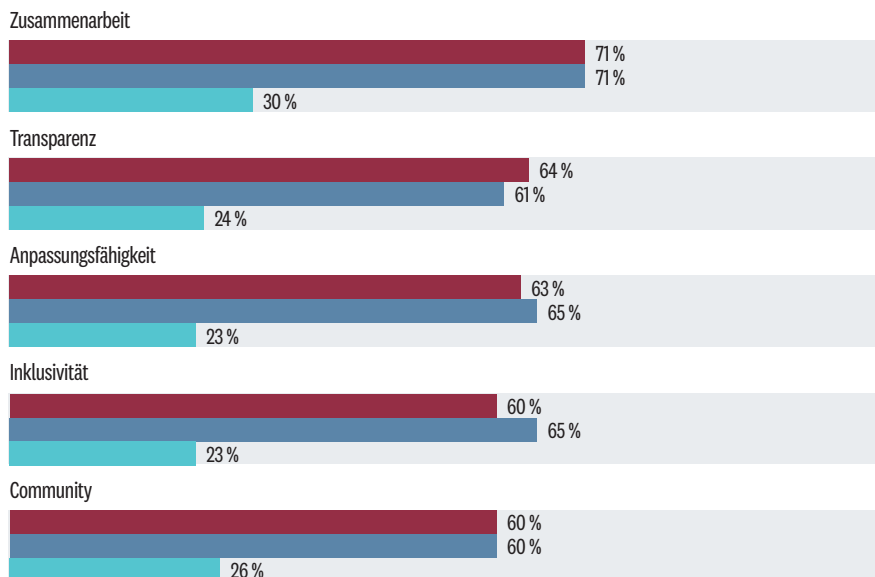
ABBILDUNG 1

KULTUR IST DER SCHLÜSSEL ZUM TRANSFORMATIONSERFOLG

Transformations-Initiatoren zeichnen sich in Bezug auf vielfältige kulturelle Kategorien aus

Wie wichtig sind die folgenden kulturellen Merkmale, um eine digitale Transformation in ihrem Unternehmen zu ermöglichen?

- EXTREM WICHTIG
- TRANSFORMATIONS-INITIATOREN, DIE DIESE EIGENSCHAFT BESITZEN
- DER REST DES UNTERNEHMENS, IN DEM DIESES MERKMAL VORHERRSCHT



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, NOVEMBER 2019

„Die digitale Transformation ist nicht nur Aufgabe der IT-Abteilung. Dazu muss ein Team zusammengestellt werden, um **den Zugriff auf und die Verwendung von Daten** für Geschäftsergebnisse neu zu definieren“, sagt Dave Ulrich, Rensis Likert Professor an der Ross School of Business der University of Michigan.

Zusammenarbeit als wichtigstes Merkmal. Allerdings gaben nur 38 % an, dass sich ihr Unternehmen durch dieses Kriterium auszeichnet. Dies ist nur eine leichte Verbesserung gegenüber 32 % im Jahr 2018.

Andere kulturelle Merkmale zeigten seit 2018 ebenfalls nur eine moderate Verbesserung, mit einer Ausnahme: Anpassungsfähigkeit. Die Anzahl der Unternehmen, die sich durch dieses Merkmal auszeichnen, stieg insgesamt um 10 Prozentpunkte.

Während die Ergebnisse im Jahresvergleich ähnlich waren, zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Transformations-Initiatoren und den übrigen Befragten. Zum Beispiel gaben 71 % der Transformations-Initiatoren an, dass ihre Unternehmen Zusammenarbeit fördern, im Gegensatz zu nur 30 % bei den übrigen Befragten. **ABBILDUNG 1**

Transformations-Initiatoren zeichnen sich auch in Bezug auf andere kulturelle Elemente aus. 65 Prozent dieser ausgewählten Gruppe gaben an, dass ihre Unternehmen auf Anpassungsfähigkeit ausgerichtet sind, indem sie beispielsweise den freien Informationsfluss ermöglichen und bestimmte Personen in die Lage versetzen, Entscheidungen zu treffen, die auf sich ändernde Geschäftsbedingungen reagieren. Allerdings gaben nur 23 % der verbleibenden Befragten an, dass ihre Unternehmen Anpassungsfähigkeit unterstützen. Die niedrigen Prozentsätze können mit zwei herausfordernden Stolpersteinen zusammenhängen. Erstens haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, Abteilungsgrenzen zu beseitigen, die den Informationsaustausch behindern. Zweitens müssen Führungskräfte bereit sein, hierarchische Entscheidungsstrukturen anzupassen, damit mehr Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeiter der ersten Linie gegebenenfalls ihr Fachwissen einbringen können.

Darüber hinaus profitieren 61 % der leistungsstarken Mitarbeiter von Kulturen, die auf Transparenz ausgelegt sind, im Vergleich zu nur einem Viertel (24 %) der übrigen Mitarbeiter.

„Die digitale Transformation ist nicht nur Aufgabe der IT-Abteilung. Dazu muss ein Team zusammengestellt werden, um den Zugriff auf und die Verwendung von Daten für Geschäftsergebnisse neu zu definieren“,

sagt Dave Ulrich, Rensis Likert Professor an der Ross School of Business der University of Michigan und Mitautor des Buches *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. „Bilden Sie ein Team für Digitales, das aus Experten aus den Bereichen Finanzwesen, Marketing, IT, Personalwesen, Operations und anderen Abteilungen besteht, damit die gesamte digitale Agenda voranschreitet.“

Geschäftsprozesse müssen aktualisiert werden

Die zweite Säule der Transformation – die Prozessmodernisierung – zeigt ebenfalls Lücken zwischen ihrer wahrgenommenen Bedeutung und der Fähigkeit eines Unternehmens, diesen Punkt erfolgreich umzusetzen. **ABBILDUNG 2** Eine solide Mehrheit (68 %) der Führungskräfte in der jüngsten Umfrage legten großen Wert auf Continuous Integration/Continuous Delivery (CI/CD), einen Prozess zur Beschleunigung der Einführung und kontinuierlichen Verbesserung neuer Anwendungen, um den

sich ändernden Geschäftsanforderungen gerecht zu werden. Dennoch gaben nur 43 % der Befragten an, dass ihre Unternehmen diese Vorgehensweise implementiert haben. Dies ist nur ein moderater Gewinn gegenüber den 35 %, die 2018 CI/CD genutzt haben. Eine ergänzende Prozessmethodik konzentriert sich auf die Verbesserung des Projektmanagements durch Anwendung agiler Verfahren, einschließlich der Zusammenstellung funktionsübergreifender Teams, die die Transformation durch eine Reihe von sich wiederholenden Schritten fördern. Während agiles Projektmanagement auch bei der Mehrheit der Führungskräfte, die an der Umfrage teilgenommen haben, einen hohen Stellenwert besitzt, hat weniger als die Hälfte der Unternehmen diesen Ansatz erfolgreich übernommen.

Diese Lücke zwischen dem Verständnis der Bedeutung von Prozessänderungen und der erfolgreichen Implementierung zeigt, wie viel an grundlegender Veränderung erforderlich ist, um Konzepte wie

ABBILDUNG 2

FORMALE METHODEN UNTERSTÜTZEN DIE MODERNISIERUNG VON PROZESSEN

Organisationen kämpfen weiterhin mit der Umsetzung

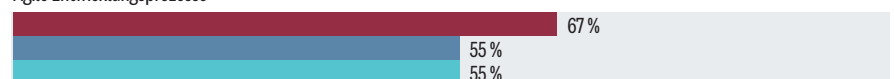
Wie wichtig sind die folgenden Prozessänderungen, um die digitale Transformation zu ermöglichen?

- EXTREM WICHTIG
- UNTERNEHMEN, DIE DIESE METHODIK IM JAHR 2019 IMPLEMENTIERT HABEN
- UNTERNEHMEN, DIE DIESE METHODIK IM JAHR 2018 IMPLEMENTIERT HABEN

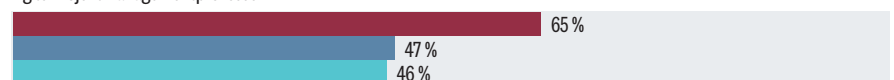
Continuous Integration/Continuous Delivery (CI/CD)



Agile Entwicklungsprozesse



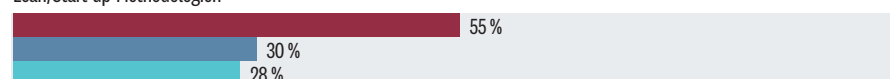
Agile Projektmanagementprozesse



DevOps-Ansätze



Lean/Start-up-Methodologien



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, NOVEMBER 2019

**„WIR SEHEN EINIGE GRUNDLEGENDE
KLÜFTEN ZWISCHEN GESCHÄFTSZIELEN UND
INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIEN, WENN
UNTERNEHMEN DAMIT BEGINNEN, SICH
VOLLKOMMEN ZU VERZETTeln.“** MELISSA
SWIFT, LEITERIN DER BERATUNGSEINHEIT
DIGITALES BEI KORN FERRY



abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und „Fail-Fast“ Wiederholungen zu übernehmen. Die zugrunde liegenden Änderungen des Verhaltens und in Bezug auf den Ressourceneinsatz sind für viele traditionelle Unternehmen nach wie vor schwierig.

Die Effektivität von Technologien bleibt auch weiterhin hinter den sich verändernden Geschäftsanforderungen zurück. Das übergeordnete Ziel der digitalen Transformation besteht darin, mithilfe innovativer Technologien neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen zu realisieren. Dementsprechend schätzen fast drei Viertel (72 %) der Befragten die technische Fähigkeit, schnell auf Kundenanforderungen zu reagieren. **ABBILDUNG 3** Nur 31 % der Führungskräfte gaben jedoch an, dass ihre Unternehmen dieses Ziel effizient erreichen. Dies ist nur ein begrenzter Fortschritt seit 2018, als ein Viertel (24 %) der Unternehmen angaben, in diesem Bereich effizient zu sein.

Das Fehlen klar definierter Geschäftsziele erklärt, warum Unternehmen nicht den erwarteten Wert ihrer Investitionen in Technologien erhalten. „Führungskräfte müssen sicherstellen, dass alle neuen Technologien, die sie implementieren, auch tatsächlich geschäftsorientiert sind“, sagt Melissa Swift von Korn Ferry. „Wir sehen einige grundlegende Kluft zwischen Geschäftszielen und Investitionen in Technologien, wenn Unternehmen damit beginnen, sich vollkommen zu verzetteln. Wenn beispielsweise die Verbesserung des Kundenerlebnisses für das Unternehmen extrem wichtig ist, muss die IT auf diesen Wunsch ausgerichtet sein.“

Herausforderungen für den Transformationserfolg bewältigen

Die Umfrageteilnehmer berichteten, dass ihre Unternehmen ihr Engagement verstärken, um die drei zentralen Hindernisse für den Transformationserfolg anzugehen, die da lauten: Defizite im kulturellen Wandel, Modernisierung von Geschäftsprozessen und technologische Möglichkeiten. Die Unternehmen befassen sich jedoch zunächst mit den Bereichen, die als weniger ehrgeizig angesehen werden, als den kulturellen Wandel voranzubringen. Siebenundsiebzig Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Engagement für

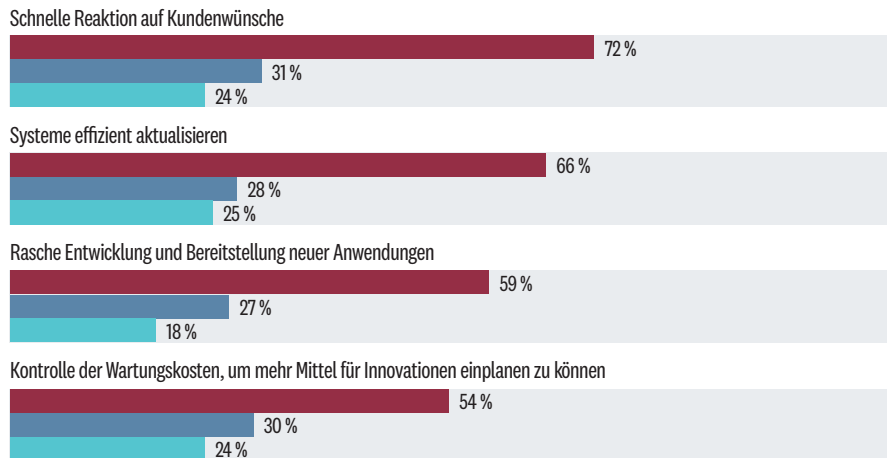
ABBILDUNG 3

GESCHÄFTSZIELE BESTIMMEN DIE ANFORDERUNGEN AN DIE TECHNOLOGIE

Führungskräfte berichten von leichten Zuwächsen bei der Effizienz der Digitalisierung

Wie wichtig sind die folgenden technologischen Möglichkeiten für die Bemühungen Ihres Unternehmens in Sachen digitale Transformation?

- EXTREM WICHTIG
- UNTERNEHMEN, DIE DIESE METHODIK IM JAHR 2019 IMPLEMENTIERT HABEN
- UNTERNEHMEN, DIE DIESE METHODIK IM JAHR 2018 IMPLEMENTIERT HABEN



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, NOVEMBER 2019

technologische Fortschritte viel höher ist als vor zwei Jahren, während 74 Prozent sich für die Modernisierung von Prozessen engagieren. 70 Prozent gaben an, dass ihr Engagement für die schwierigste Herausforderung, den kulturellen Wandel, viel höher ist als 2018, aber verhältnismäßig geringer als in Bezug auf die beiden anderen Faktoren. Dies mag ein Zeichen dafür sein, dass die Führungskräfte zwar wissen, dass Kultur wichtig ist, sich jedoch nicht sicher sind, wie sie dies vollständig thematisieren sollen.

Transformations-Initiatoren unterscheiden sich jedoch von ihren weniger erfolgreichen Kollegen in der Hinsicht, wie sie ihre Reaktion auf Herausforderungen bei der Transformation priorisieren. Für Führungskräfte steht das Engagement für den kulturellen Wandel an erster Stelle, gefolgt von der Modernisierung der Prozesse. Eine Veränderung bei der Reihenfolge der Prioritäten in der gesamten Umfrage zeigt, dass Führungskräfte eine viel höhere Wertschätzung dafür haben, welche Faktoren für effektive Strategien zur Transformation die größte Aufmerksamkeit erfordern.

Schließlich gibt es seit 2018 auch einen Stolperstein, der mit den drei Kernherausforderungen zusammenhängt – die Schwierigkeit, den Transformationsfortschritt genau zu überwachen, was erforderlich ist, um Strategie- und Technologielücken zu identifizieren, die in den kommenden Monaten behoben werden müssen. Die Befragten waren sich darin einig, welche Key Performance Indicators (KPIs) für die Überwachung der Transformationsbemühungen am besten geeignet sind. Die Führungskräfte bewerteten weiterhin dieselben KPIs als die fünf Wichtigsten (drei stehen an fünfter Stelle). **ABBILDUNG 4** Die Anzahl der Unternehmen, die diese Maßstäbe jedoch tatsächlich zur Messung des Erfolgs einsetzt, hat sich allerdings nur geringfügig verbessert.

Umsatzwachstum und Rentabilität sind die wichtigsten Messgrößen. Andere wichtige Geschäftskennzahlen, die von der Kundenbindung über die betriebliche Effizienz bis hin zur Mitarbeiterzufriedenheit reichen, sind ebenfalls wichtig, um nicht nur die Auswirkungen der Bemühungen

Wie die niedrigen Prozentsätze und das Fehlen signifikanter Fortschritte im Jahresvergleich zeigen, ist der **kulturelle Wandel** nach wie vor viel schwieriger zu bewerten. Unternehmen müssen **die Entwicklung von Kennzahlen in diesem Bereich priorisieren**, um die Bemühungen zur digitalen Transformation auf Kurs zu halten.

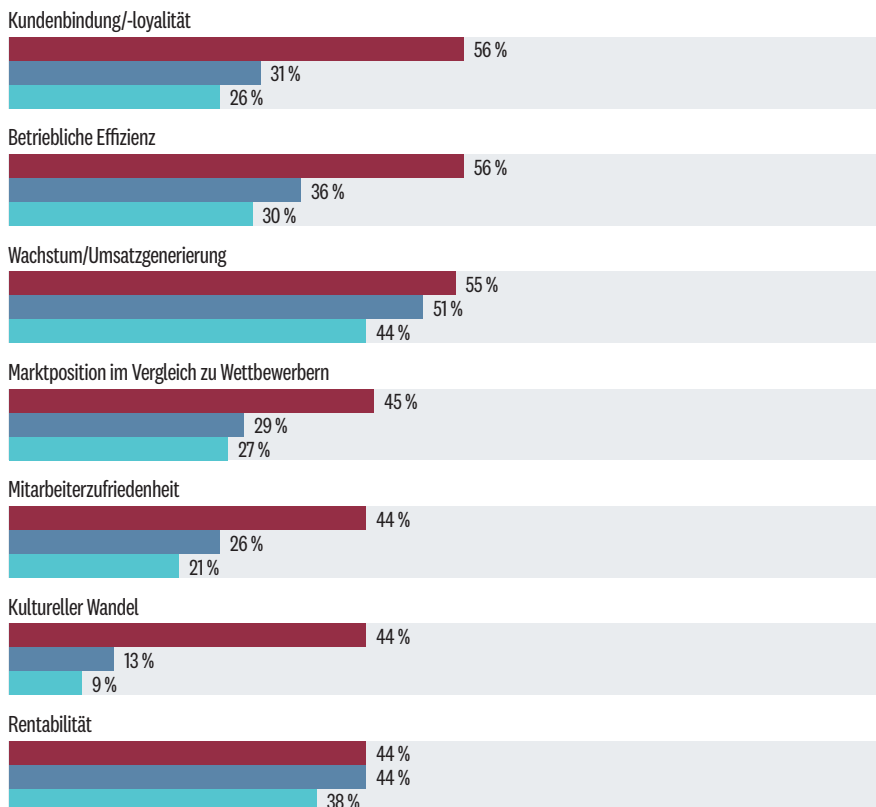
ABBILDUNG 4

UNTERNEHMEN HABEN DIE KPIS FÜR DIE TRANSFORMATION NICHT VOLLSTÄNDIG ÜBERPRÜFT

Die Überwachung des Fortschritts bleibt schwierig

Welche der folgenden Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) wäre Ihrer Ansicht nach der beste Maßstab für den Erfolg Ihrer Bemühungen zu digitaler Transformation?

- BEFRAGTE, DIE DIESEN KPI ALS BESTE MAßNAHME WÄHLEN
- BEFRAGTE, DIE DEN KPI IM JAHR 2019 EINGEFÜHRT HABEN
- BEFRAGTE, DIE DEN KPI IM JAHR 2018 EINGEFÜHRT HABEN



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, NOVEMBER 2019

zur digitalen Transformation zu messen, sondern auch, um die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu bewerten. Wie die niedrigen Prozentsätze und das Fehlen signifikanter Fortschritte im Jahresvergleich zeigen, ist der kulturelle Wandel jedoch nach wie vor viel schwieriger zu bewerten. Unternehmen müssen die Entwicklung von Kennzahlen in diesem Bereich priorisieren, um die Bemühungen zur digitalen Transformation auf Kurs zu halten. (*Orientierungshilfe dazu finden Sie in Schritt 3 auf Seite 9.*)

Wie bereits erwähnt, beurteilen Initiatoren für die digitale Transformation nicht nur ihre Transformationsergebnisse. Sie sehen auch klare geschäftliche Vorteile für ihre Bemühungen. **ABBILDUNG 5**

Fünf Schritte zur Steigerung des Erfolgs von Transformationsbemühungen

Was wissen Führungskräfte über Transformationserfolge, die sich ihren weniger erfahrenen Kollegen weiterhin nicht erschließen? Transformations-Initiatoren haben klare Strategien, um den organisatorischen und technologischen Wandel voranzutreiben und Innovationen sowie die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen zu unterstützen. Umfrageantworten von Führungskräften sowie Erkenntnisse von Beratern und Wissenschaftlern, die sich auf organisatorische Veränderungen spezialisiert haben, geben uns fünf Richtlinien zur Förderung des Erfolgs von Transformationsprojekten an die Hand.

SCHRITT 1: DEFINIEREN UND KOMMUNIZIEREN SIE DIE ZUGRUNDE LIEGENDEN GESCHÄFTSZIELE.

Alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen – von Mitgliedern der Geschäftsleitung bis hin zu Mitarbeitern der vordersten Front – müssen verstehen, warum Transformation

77 %

DER BEFRAGTEN GABEN AN, DASS IHR
ENGAGEMENT FÜR TECHNOLOGISCHE
FORTSCHRITTE VIEL HÖHER IST ALS NOCH
VOR ZWEI JAHREN.

TRANSFORMATIONS-INITIATOREN HABEN KLARE STRATEGIEN, UM DEN ORGANISATORISCHEN UND TECHNOLOGISCHEN WANDEL VORANZUTREIBEN UND INNOVATIONEN ZU UNTERSTÜTZEN.

wichtig ist und wie sich das Unternehmen dadurch entwickeln wird.

„Kommunizieren Sie ein Zukunftsbild, dass das Unternehmen im Zuge der Transformation zu einem besseren Unternehmen werden wird“, rät George Westerman, Dozent an der MIT Sloan School of Management und Autor des Buches *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. „Die Vision muss klar und überzeugend sein, aber es müssen nicht alle Details umfassend dargelegt werden. Finden Sie deutliche Worte, um die Richtung festzulegen, aber seien Sie offen, damit noch Raum für Details bleibt, die von den Mitarbeitern eingebracht werden.“

Zum Beispiel hatte eine große Bank in Singapur, mit der er zusammengearbeitet hatte, Probleme damit, chronisch schlechte

Kundenbewertungen zu überwinden. Um diesen Mangel zu beheben, baten hochrangige Führungskräfte die Mitarbeiter, sich Möglichkeiten auszudenken, um das Bankgeschäft für die Kunden angenehmer zu gestalten. „Die Führungskräfte definierten nicht, was ein „erfreuliches Bankerlebnis“ ausmacht“, erklärt Westerman. „Sie kommunizierten jedoch, dass es für die Kunden ganz eindeutig nicht erfreulich ist, in langen Schlangen warten zu müssen, bevor sie ihre Bankgeschäfte tätigen können. Die Führungskräfte der Bank merkten nur an: „Wenn Ihnen jemand auffällt, der lange warten muss, versuchen Sie bitte herausfinden, wie Sie das beheben können.“

Die Folge waren jede Menge Verbesserungsvorschläge von vielen Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt. Zu den umgesetzten Veränderungen gehörte die Einführung zusätzlicher digitaler Hilfsmittel, um Kunden die Durchführung von Routineaufgaben zu erleichtern, ohne die Bank aufsuchen zu müssen. Sie optimierten Berichte und Ausnahmeprozesse, sodass Kunden, die dennoch Fragen hatten, schnell geholfen werden konnte. Diese und andere Maßnahmen reduzierten die Wartezeiten um Millionen von Stunden pro Jahr. „Das Unternehmen hat sich durch diese Maßnahme vom Bankdienstleister mit der schlechtesten Kundenbewertung zur Bank mit dem besten Kundenerlebnis entwickelt“, erläutert Westerman.

Die Formulierung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung für diese Bemühungen wird dazu beitragen, eine gemeinsame Vision der Zukunft zu zeichnen. „Stellen Sie sicher, dass Führungskräfte erkennen, was die Digitalisierung dem Unternehmen in Bezug auf die Wertschöpfung für alle Beteiligten bietet“, sagt Dave Ulrich von der University of Michigan.

Er fügt hinzu, dass es auch wichtig sei, dass die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen realistische Erwartungen an die Folgen der Innovation haben. „Manche meinen, dass die digitale Transformation mehr verändern wird als es tatsächlich der Fall ist“, erklärt er. „Bei der digitalen Transformation werden Technologien genutzt, die Daten liefern, um bessere Entscheidungen zu treffen. Es ist gut, dies ganz nüchtern zu betrachten.“

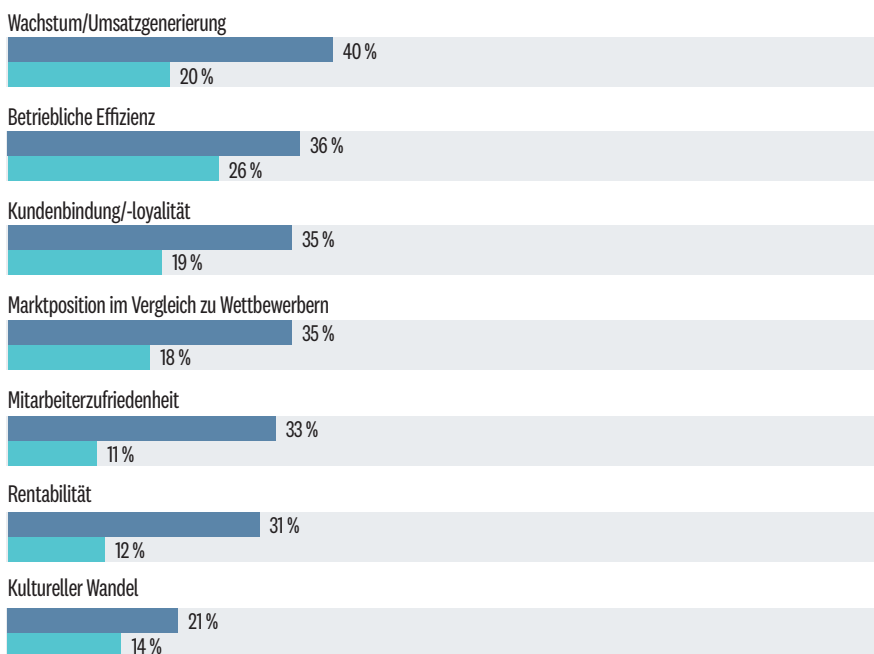
ABBILDUNG 5

TRANSFORMATIONS-INITIATOREN KOMMEN IN DEN GENUSS VON MESSBAREN GESCHÄFTSVORTEILEN

Umsatzwachstum und Effizienzsteigerungen erhöhen den Gewinn

Welche der folgenden Kennzahlen der Unternehmensleistung haben sich infolge der digitalen Transformationsbemühungen ihres Unternehmens deutlich verbessert?

- TRANSFORMATIONS-INITIATOREN, DIE SIGNIFIKANTE VERBESSERUNGEN BERICHTEN
- NICHT-FÜHRUNGSKRÄFTE, DIE SIGNIFIKANTE VERBESSERUNGEN BERICHTEN



QUELLE: HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES SURVEY, NOVEMBER 2019

SCHRITT 2: VERDOPPELN SIE DIE BEMÜHUNGEN, DEN KULTURELLEN WANDEL IN DIE TAT UMZUSETZEN.

Personen mit Transformationserfahrung sagen, dass die Verpflichtung zu kooperativer Führung mit einer effektiven Führung auf allen Ebenen und nicht nur an der Spitze, wichtige kulturelle Merkmale wie Zusammenarbeit, Transparenz und Anpassungsfähigkeit verbessern wird. „Dies macht es für erfahrene Führungskräfte erforderlich, umzudenken und ihre Mitarbeiter nicht länger anzuweisen, was sie zu tun haben, sondern es Mitarbeitern im gesamten Unternehmen zu ermöglichen, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen“, erläutert Deborah Ancona vom MIT. „Das ist für erfahrene Führungskräfte zunächst oft beängstigend, bis sie erkennen, dass sie auch großartige Führungskräfte sein können, indem sie sich eines Systems bedienen, in dem die Führungsrolle auf den Schultern vieler liegt.“

Kultureller Wandel durch kooperative Führung stellt auch eine neue Art des Arbeitens für Führungskräfte der mittleren Ebene dar. „Ihre Rolle verlagert sich dahin, unternehmerisch denkende Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihren Ideen Gehör zu verschaffen“, führt Deborah Ancona weiter aus.

Die Bildung funktionsübergreifender Teams wird die kulturelle Weiterentwicklung moderner Unternehmen fördern. Da sich die Transformation auf eine Vielzahl von geschäftlichen Vorhaben auswirkt, benötigen große Unternehmen möglicherweise verschiedene Teams. „Eines kann sich mit der Überarbeitung von Leistungsanreizen beschäftigen, während ein anderes an der Markteinführungsstrategie des Unternehmens arbeitet. Jedes Team kann aus sieben bis zehn Mitgliedern bestehen“, erklärt Behnam Tabrizi von der Stanford University. „Im Idealfall sind diese abteilungsübergreifenden Teams direkt einem Governance-Team unterstellt, wodurch Unternehmenshierarchien abgeflacht und Transparenz, Rechenschaftspflicht sowie schnelle Entscheidungsfindung gefördert werden.“

Er fügt hinzu, dass Teammitglieder dadurch bei der Interaktion mit erfahreneren Mitarbeitern ein Verständnis für geschäftliche Herausforderungen außerhalb ihrer Abteilungen erlangen,

was ihnen wiederum hilft, ihre regulären Tätigkeiten produktiver zu gestalten, da sie so das große Ganze sehen und das, was das Unternehmen insgesamt erreichen möchte.

„Dies ist eine wirksame Kombination, da durch diese Vorgehensweise alle diese „Veränderungs-Botschafter“ im gesamten Unternehmen zu finden sind“, sagt Tabrizi. „Ich erlebe oft, dass Mitarbeiter dieser Teams befördert werden, weil ihre Vorgesetzten nun sehen, was sie wirklich leisten. Dies ist nur möglich, weil sie nicht länger irgendwo in der Unternehmenshierarchie versteckt agieren müssen. Dieser Ansatz kann für alle einen Gewinn darstellen.“

Ein Krankenhaus, mit dem Tabrizi zusammenarbeitete, wollte die Zahl an Patienten erhöhen, ohne aber die Qualität der Versorgung zu beeinträchtigen oder zusätzliche Mitarbeiter einstellen zu müssen. Um Antworten auf diesen Spagat zu finden, wurden funktionsübergreifende Teams zusammengestellt, zu denen Ärzte, Krankenschwestern, Pfleger und andere Mitarbeiter der Einrichtung gehörten. Das Team richtete ein zentrales Managementzentrum ein, in dem jeder Patient im Blick behalten und etwaige Verzögerungen bei der Behandlung kalkuliert wurden. Diese Daten lieferten eine Ausgangsmessung der von den Patienten im Krankenhaus verbrachten Zeit, von der Einweisung bis zur Entlassung. Diese Informationen identifizierten Effizienzlücken und Möglichkeiten zur Rationalisierung der Patientenversorgung. Da das Patientenvolumen über drei Jahre um 15 % zunahm, verringerten sich vermeidbare Verzögerungen im Krankenhaus um 15 %, und die Anzahl der abgewiesenen Krankenwagen verringerte sich sogar um 50 %.

SCHRITT 3: ENTWICKELN SIE KPIS, UM DEN KULTURELLEN WANDEL ZU PROTOKOLLIEREN.

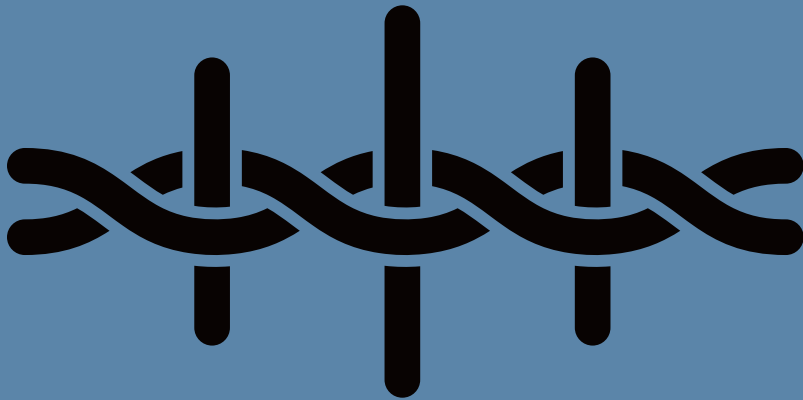
Leistungsmaßstäbe zur Förderung der Zusammenarbeit und Anpassungsfähigkeit zwischen Arbeitnehmern unterstützen Unternehmen bei der Aktualisierung von Richtlinien für die Bewertung und Vergütung von Mitarbeitern. „Steuern Sie Leistungskennzahlen entgegen, die einfach pauschal vorangekündigt werden. Schließlich handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen, das vierteljährliche finanzielle

Meilensteine erreichen muss, die wir keinesfalls verfehlen dürfen“, sagt Swift. „Man muss Mitarbeiter auch an ihrer Kooperationsfähigkeit und Ihrer Anpassungsfähigkeit messen.“

Kultureller Wandel beginnt mit einem grundlegenden Verständnis des Unternehmens, wie es zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgestellt ist. Werkzeuge wie das Organizational Culture Assessment Instrument (Instrument zur Bewertung der Unternehmenskultur), das von den Professoren Robert Quinn und Kim Cameron von der University of Michigan entwickelt wurde, können Lücken zwischen bestehenden kulturellen Merkmalen und zukünftigen Zielen identifizieren. Um den Fortschritt auf dem Weg zu diesen Zielen zu messen, sollten sich Unternehmen zunächst auf kurzfristige Bewertungen konzentrieren. Dies kann die Beurteilung der Beteiligung von Einzelnen und Arbeitsgruppen am Brainstorming zu Innovationsideen und der Pilotierung dieser Vorschläge umfassen. Anschließend können sich die Führungskräfte mit der Messung längerfristiger Ergebnisse beschäftigen. Sie können beispielsweise den Prozentsatz der Belegschaft beurteilen, der aktiv an funktionsübergreifenden Teams beteiligt ist, die sich digitalen Projekten widmen. Unternehmen können auch die Anzahl der Innovationsideen, die übernommen wurden, und den Prozentsatz der internen Mitarbeiter, die mit wichtigen digitalen Tätigkeitsbereichen betraut wurden, zusammenzählen.

„Bringen Sie außerdem in Erfahrung, wie Mitarbeiter gewürdigt werden können, die sich als äußerst zusammenarbeitsfähig erweisen, jedoch mitunter unbeachtet

„KOMMUNIZIEREN SIE EIN ZUKUNFTSBILD, DASS DAS UNTERNEHMEN IM ZUGE DER TRANSFORMATION ZU EINEM BESSEREN UNTERNEHMEN WERDEN WIRD.“ GEORGE WESTERMAN, MIT SLOAN



„TRANSFORMATION IST NICHT NUR EIN PROJEKT. ES IST ETWAS, DAS BEI DEN UNTERNEHMEN IN FLEISCH UND BLUT ÜBERGEHEN MUSS. ES BEDEUTET, EINE KULTUR ZU SCHAFFEN, DAMIT TRANSFORMATION ZU EINER GANZ NATÜRLICHEN ART DES ARBEITENS WIRD.“ GEORGE WESTERMAN, MIT SLOAN

bleiben, wie dies z. B. auf Personen mit introvertiertem Charakter zutrifft“, fügt Swift hinzu. „Würdigen Sie nicht länger ausschließlich das altmodische und oft stereotyp maskuline Erfolgsmodell: also die Würdigung derer, die ihre Ideen erfolgreich vermitteln, weil sie in Meetings lautstark ihre Ansichten verkünden. Solange wir dieses Modell weiterhin gutheißen und dementsprechend würdigen, werden wir nicht das Maß an Zusammenarbeit und Ausbrechen aus alten Denkmustern erreichen, das für die Art integrierten Arbeitens erforderlich ist und eine digitale Transformation angemessen vorantreibt.“

SCHRITT 4: GEHEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN VON GESCHÄFTSPROZESSEN AN.

Die besten Bestrebungen, die dazu beitragen sollen, dass die Belegschaft teamfähiger und anpassungsfähiger wird, werden ins Stocken geraten, wenn veraltete Unternehmensstrukturen weiterhin alte Verhaltensweisen untermauern. Um dieses Risiko zu vermeiden, müssen Führungskräfte Unternehmensstrukturen adaptieren, die auf Wendigkeit und Flexibilität ausgelegt sind.

Die in der Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services befragten Transformations-Initiatoren bewiesen ihr Verständnis dafür, dass Unternehmen bei der Einführung flexibler Methoden besser in der Lage sind, Innovationen zu entwickeln und auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Mehr als die Hälfte (58 %) der Transformations-Initiatoren haben flexible Methoden der IT-Abteilung ausgebaut und bedienen sich nun einschlägiger Prinzipien für das Projektmanagement. „Unternehmen, die flexible Methoden erfolgreich integriert haben, neben all den anderen damit verbundenen Veränderungen, sind in der Lage, weit über das Geforderte hinauszuwachsen“, meint Swift. „Diejenigen, die sich damit schwertun, erwarten, dass diese Prozessänderungen alle ihre Herausforderungen in Sachen Transformation lösen werden. Denn ihr Denkmuster lautet: „Wir haben doch eine agile [Vorgehensweise] implementiert. Warum hat sich nicht alles zum Besseren verändert?“ Weil sie nicht auch die Faktoren der Transformation berücksichtigt haben, die über die reine Prozessmodernisierung hinausgehen.“

Eine Mehrheit (56 %) der Führungskräfte kombiniert auch flexible Methoden mit CI/CD Praktiken, um eine fortlaufende Veränderung der sich wiederholenden Schritte zu fördern.

Methoden sind jedoch nicht die einzige Antwort, wenn es um die Verbesserung von Geschäftsprozessen geht. In einigen Fällen müssen Unternehmen anhaltende Reibungen zwischen den Abteilungen beseitigen, die dem Wandel im Wege steht. Ein Beispiel wäre, dass es zwischen einigen IT-Mitarbeitern und Abteilungen im Unternehmen an enger Abstimmung mangelt. Ich höre immer wieder von Geschäftsführern: „Digital hat mit Schnelligkeit zu tun, aber unsere IT-Abteilung ist langsam und träge. Also werden wir die Transformation ohne die IT-Mitarbeiter durchführen“, sagt Westerman. „Das ist nun wirklich keine gute Idee. Abgesehen von einfachen eigenständigen Apps ist es ohne das Fachwissen der IT-Mitarbeiter sehr schwierig, eine echte Transformation durchzuführen.“

Für die IT-Abteilung kann auch ein langsames Tempo erforderlich sein, um die Sicherheits- und Compliance-Auswirkungen der vorgeschlagenen neuen Technologien und Dienste genau zu bewerten und sicherzustellen, dass ähnliche Funktionen nicht bereits über vorhandene Anwendungen verfügbar sind. „Viele Unternehmen haben sich jahrzehntelang mit langsamen und bürokratielastigen IT-, Sicherheits- und Compliance-Prozessen zufrieden gegeben“, meint Westerman. „Dies kann sich jedoch ändern, wenn leitende Angestellte darauf bestehen und dazu bereit sind, auch ihre eigene Arbeitsweise zu ändern.“

SCHRITT 5: ERMITTELN SIE WIRKUNGSVOLLE TECHNOLOGIEINVESTITIONEN.

Transformations-Initiatoren haben klare Vorstellungen darüber, welche Technologieinvestitionen am besten geeignet sind, um die Transformation des Betriebs zu unterstützen. In den letzten beiden Jahren haben die meisten Führungskräfte (63 %) in Kollaborationsplattformen investiert, um eine mehrere Kanäle umfassende Kommunikation in ihren Unternehmen zu fördern. Darüber hinaus haben 61 % der Transformations-Initiatoren Mittel für die

Automatisierung von Geschäftsprozessen bereitgestellt. Weitere wichtige Investitionsbereiche für Führungskräfte waren Cloud-Analyseplattformen (57 %), digitale Automatisierungssysteme (51 %) und Technologien für künstliche Intelligenz (50 %). In jeder Kategorie haben Transformations-Initiatoren dadurch ihre Branchenkollegen in einigen Fällen um ein Vielfaches übertroffen.

In allen befragten Unternehmen werden in den Ausgabenplänen für die nächsten 18 Monate einige Prioritäten verändert. Insbesondere wird erwartet, dass Kollaborationsplattformen auf den Strategieplänen in Sachen Technologie auf den vierten Platz fallen, während KI die Spitzenposition einnehmen wird.

Eine neue Art des Arbeitens

Einige, jedoch nicht alle Aspekte der digitalen Transformation, sind seit 2018 im Wesentlichen gleich geblieben. Dazu zählen auch sich hartnäckig haltende Kompliziertheiten, die weiterhin die Modernisierung von Kultur, Geschäftsprozessen und Technologie bremsen werden.

Eine kleine Gruppe von Transformations-Initiatoren geht jedoch einen anderen Weg. Die fünf oben genannten Schritte bieten einen Überblick darüber, wie diese sich von Branchenkollegen abheben und durch digitale Innovation geschäftlichen Nutzen erzielen. Diese Führungskräfte sind auch in der Lage, diese Bemühungen mit wichtigen Geschäftszielen wie Umsatzwachstum, betrieblicher Effizienz und Kundenbindung zu verknüpfen. Glücklicherweise scheint die fehlgeleitete Vorstellung, dass Technologie das Herzstück der digitalen Transformation darstellt, von Führungskräften und deren Gefolgschaft gleichermaßen abgelehnt zu werden scheint. An ihrer Stelle steht eine klare Wertschätzung für grundlegende organisatorische Veränderungen, die durch neu konzipierte Unternehmenskulturen, Modernisierung von Geschäftsprozessen und Technologie-Aufrüstung hervorgerufen werden.

„Transformation ist nicht nur ein Projekt“, sagt Westerman. „Es ist etwas, das bei den Unternehmen in Fleisch und Blut übergehen muss. Es bedeutet, eine Kultur zu schaffen, damit Transformation zu einer ganz natürlichen Art des Arbeitens wird.“

METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Insgesamt 690 Befragte aus dem HBR-Leserpublikum (Magazin-/Newsletter-Leser, Kunden, HBR.org-Nutzer) haben die Umfrage abgeschlossen.

GRÖSSE DER ORGANISATION

19 % 100–499 MITARBEITER	9 % 500–999 MITARBEITER	24 % 1.000–4.999 MITARBEITER	10 % 5.000–9.999 MITARBEITER	39 % MEHR ALS 10.000 MITARBEITER
---------------------------------------	--------------------------------------	---	---	---

BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT

19 % GESCHÄFTS- FÜHRUNG/ VORSTANDS- MITGLIEDER	44 % LEITENDES MANAGEMENT	19 % MITTLERES MANAGEMENT	17 % SONSTIGE
---	--	--	-------------------------

WICHTIGSTE BRANCHEN

ALLE ANDEREN BRANCHEN WAREN MIT 6 % ODER WENIGER VERTRETEN.

13 % FINANZDIENS- TLEISTUNGEN	11 % PRODUKTION	10 % TECHNOLOGIE	8 % BETRIEBLICHE/ PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNGEN	7 % CONSULTING	7 % REGIERUNG/ NON-PROFIT
--	---------------------------	----------------------------	---	--------------------------	--

TÄTIGKEIT

ALLE ANDEREN TÄTIGKEITEN WAREN MIT 7 % ODER WENIGER VERTRETEN.

20 % GENERAL-/ GESCHÄFTSFÜHRUNG	16 % CONSULTING	13 % FINANZDIENS- TLEISTUNGEN	11 % VERTRIEB/ GESCHÄFTSENT- WICKLUNG/ KUNDENSERVICE	11 % PRODUKTION	10 % TECHNOLOGIE	8 % BETRIEBLICHE/ PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNGEN	8 % IT/SOFTWARE ENGINEERING
--	---------------------------	--	---	---------------------------	----------------------------	---	--

REGIONEN

37 % NORDAMERIKA	25 % EUROPA	21 % ASIEN/PAZIFIK	7 % LATEINAMERIKA	7 % MITTLERER OSTEN/ AFRIKA	2 % SONSTIGE
----------------------------	-----------------------	------------------------------	-----------------------------	--	------------------------

Aufgrund von Rundungen kann es vorkommen, dass sich die Werte nicht zu 100 % addieren.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



KONTAKT

hbranalyticservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MC216480320