

Kapitel 2:

Change- und Kulturtransformation

#Essenzen



“Probleme können nicht mit dem gleichen Mindset gelöst werden, durch das sie entstanden sind.” So oder so ähnlich hat das mal Albert Einstein gesagt.



GISBERTS Erfahrung zeigt, dass die Veränderungsbereitschaft v.a. in traditionellen Unternehmen nicht sehr hoch ist. Trotzdem hat die digitale Transformation bei Klöckner noch deutlich mehr Veränderung ausgelöst als zunächst angenommen. Dies hat dazu geführt, dass Klöckner jetzt ein völlig anderes Unternehmen ist als noch vor 10 Jahren. Die Themen “Kultur” und “Kommunikation” sind bei diesem Prozess wesentlich relevanter geworden, als zu Beginn gedacht.



PHILIPP nennt ein paar wesentliche Erfolgsfaktoren für digitale Transformation:

1. Sie muss Chef-Sache sein und dort ganz oben auf der Agenda stehen.
2. Sie darf nicht nur ein Appendix sein, sondern muss im Kern des Unternehmens stattfinden.
3. Sie ist weder ein befristetes Projekt noch ein Selbstzweck. Digitale Transformation muss etwas dienen - entweder dem Kundenerlebnis oder der Lieferkette oder der Servicequalität.



Für **FRÄNZI** ist ehrliche und transparente Kommunikation DER entscheidende Aspekt für eine erfolgreiche Kulturtransformation - auch und vor allem bei heiklen Themen wie z.B. der Tatsache, dass durch die digitale Transformation auch Stellen im Unternehmen wegfallen können. Für sie ist es ganz wichtig, niemals mit einer Hidden Agenda zu arbeiten.



GISBERT stimmt Fränzi zu und gibt ein Beispiel dafür, wie Klöckner mit dieser Herausforderung umgegangen ist. Der Betriebsrat war damals mit beteiligt und die Tatsache, dass es Veränderungen bei den Arbeitsplätzen gibt, muss offen angesprochen werden. Die Lösung dafür war für Klöckner,

eine digitale Akademie zu gründen, mit der sich die Mitarbeitenden digital fit machen können.



PHILIPPS Erfahrung nach ist es wichtig, dass Mitarbeitende den Raum und die Zeit bekommen, sich vertrauensvoll mit den Digitalthemen zu beschäftigen und ins Ausprobieren zu kommen. Zusätzlich geht es um die Befähigung, dies auch tun zu können. Das heißt, parallel braucht es ein Lernkonzept und Lernangebote zu verschiedenen Aspekten der digitalen Transformation, wie z.B. neue Kommunikationstools, Kunden-Befragungsmethoden, Design Thinking, etc.

Die Basis für eine erfolgreiche digitale Transformation ist Vertrauen. Ohne Vertrauen in die Kompetenzen und Selbststeuerungsfähigkeiten der Menschen wird der Veränderungsprozess nicht funktionieren. Die Corona-Situation hat gezeigt, wie wichtig Vertrauensarbeitszeit, selbstgesteuertes Arbeiten und die entsprechenden digitalen Werkzeuge für den Erhalt der Wertschöpfung sind. Ein Kontrollapparat wäre einerseits viel zu aufwendig und teuer und zum anderen widerspricht er dem Wesen von digitalen Prozessen nach selbstständigem und verantwortungsvollem Arbeiten. (Mehr zu "Führung und Vertrauen" in Staffel 1 "Changing the Game" der Leaders von Morgen.)



PHILIPP verbindet das Thema mit der Notwendigkeit nach einem Modernisierungsmindset und eine neue Führungskultur. Bei Letzterer geht es v.a. um eine Zuwendung zu Diversität und die Verbindung von Unterschiedlichkeit, um die Wertschöpfung zu erhalten. (Mehr zu "Diversity, Inclusion und Belonging" in der Leaders von Morgen-Staffel 3.)



NINA verweist darauf, dass Veränderungsprozesse ihre Zeit brauchen - ob man das will oder nicht. Ein guter Zeithorizont für ein Transformationsvorhaben ist ihrer Erfahrung nach mindestens 1 Jahr lang.



Zum Schluss des Kapitels geht **PHILIPP** noch einmal dezidiert auf die Rolle des CDO (Chief Digital Officer) bei der Umsetzung der digitalen Transformation ein. Viele Unternehmen machen den Fehler, sie dort "aufzuhängen," wo eh schon Digitalisierung stattfindet. Dies sind dann die EDV-Leiterin, die CIO (Chief Information Officer) oder in der EDV

Abteilung. Dort scheitern diese Vorhaben dann meist, weil diese Stellen und Abteilungen auf Perfektion, Datenschutz, Compliance, etc. ausgelegt sind.

Es ist daher sehr wichtig, die digitale Transformation in die Verantwortung von Personen zu legen, die gelernt haben, in agilen Umfeldern zu arbeiten, die schnell ausprobieren und umsetzen können und die viel Erfahrung mit prototypischem, iterativen Vorgehen haben. Meist ist dies dann die Rolle des CDOs.

#Transfer



Du hast verschiedene Aspekte zu Change und Kulturtransformation gehört.

Hier findest Du Raum für Deine Erkenntnisse und Notizen. Überlege Dir zusätzlich, bei wem das Thema “digitale Transformation” in Eurer Organisation aufgehängt ist und bedenke dabei v.a. Philipp Depiereuxs Aussagen.

