



Die Rolle der internen **Kommunikation** bei der Transformation

Studie im Auftrag der
LANXESS Deutschland GmbH

Inhalt



	Editorial	4
	Methodik	6
	In a nutshell	10
01	Umsetzung der digitalen Transformation in den Unternehmen	12
02	Herausforderungen für die Unternehmen bei der digitalen Transformation	18
03	Interne Kommunikation in den Unternehmen und ihre Rolle bei der digitalen Transformation	24
04	Schub oder Bremse: Wie beeinflusst die Coronakrise die digitale Transformation?	44



EDITORIAL

Wie organisiert und kommuniziert man wirksam Transformation?

Nach wie vor stellt die digitale Transformation Unternehmen vor spannende Herausforderungen. Denn es geht dabei nicht nur um neue Technologien, sondern auch um neue Kollaborationsformen, eine neue Haltung und veränderte Anforderungen an Führung und Organisation.

Genau dafür sind Kommunikation und Aktivierung nötig. Dass der Organisation und der Ausrichtung des Bereichs „interne Kommunikation“ in diesem Zusammenhang eine immer wichtigere Bedeutung zukommt, scheint daher nur konsequent.

Umso spannender ist die Frage, was denn die zentralen Erfolgsfaktoren für das Zusammenspiel und die Aufhängung von Transformationseinheiten, sowie für die Ausrichtung der internen Kommunikation und für die Gestaltung eines aktivierenden Kommunikationsmix sind.

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, genau diese Zusammenhänge näher zu untersuchen, um Transformation erfolgreicher zu gestalten.



Bei der Gründung einer eigenen Unternehmens-einheit für Digitalisierung im Jahre 2016 war allen Beteiligten bei LANXESS klar, dass neben der inhaltlichen und strategischen Ausgestaltung entsprechender Initiativen die interne Kommunikation und die Aktivierung aller Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist. Hierfür haben wir schon früh eine eigene Einheit aufgebaut, die in enger Zusammenarbeit mit bestehenden Einheiten wie HR und Kommunikation die Agenda der Transformation eigenständig vorangetrieben hat.

Unser Ziel war es, die Menschen mit auf diesen Transformations-Marathon zu nehmen – denn alle sind von der Digitalisierung betroffen. Sie wollen zuerst verstehen, damit daraus der Wunsch selbst mitzugestalten entstehen kann, der das eigene Handeln befähigt.

Nach drei Jahren Transformationsarbeit wollten wir mit Hilfe des Handelsblatt Research Institutes lernen, welche weiteren Wege es gibt, dieses Ziel zu erreichen. Wie machen es andere Organisationen und warum? Gibt es das eine „Erfolgsrezept“?

Die Ergebnisse machen vor allem eines deutlich: Bei der Frage nach der wirksamen Organisation von Kommunikation im Transformationskontext gibt es kein Richtig oder Falsch – vielmehr gibt es individuell passende und unpassende Ansätze – je nachdem, welchen Anspruch man an die interne Kommunikation bzw. an die Aktivierung hat.

Die vorliegende Untersuchung dieser unterschiedlichen Ansätze zur Transformation von Organisationen, Businessmodellen und Unternehmenskultur darf und soll etwas anstoßen – nämlich den gemeinsamen Austausch, den Dialog zu Erfolgsmustern und zu möglichen Verbesserungen sowie dazu, was Unternehmen, die diese Themen vorantreiben, voneinander lernen können.

Dazu laden wir Sie herzlich ein.

Eva Degener

Vice President Digital Transformation
(Activation & Enablement)
LANXESS Deutschland GmbH

METHODIK

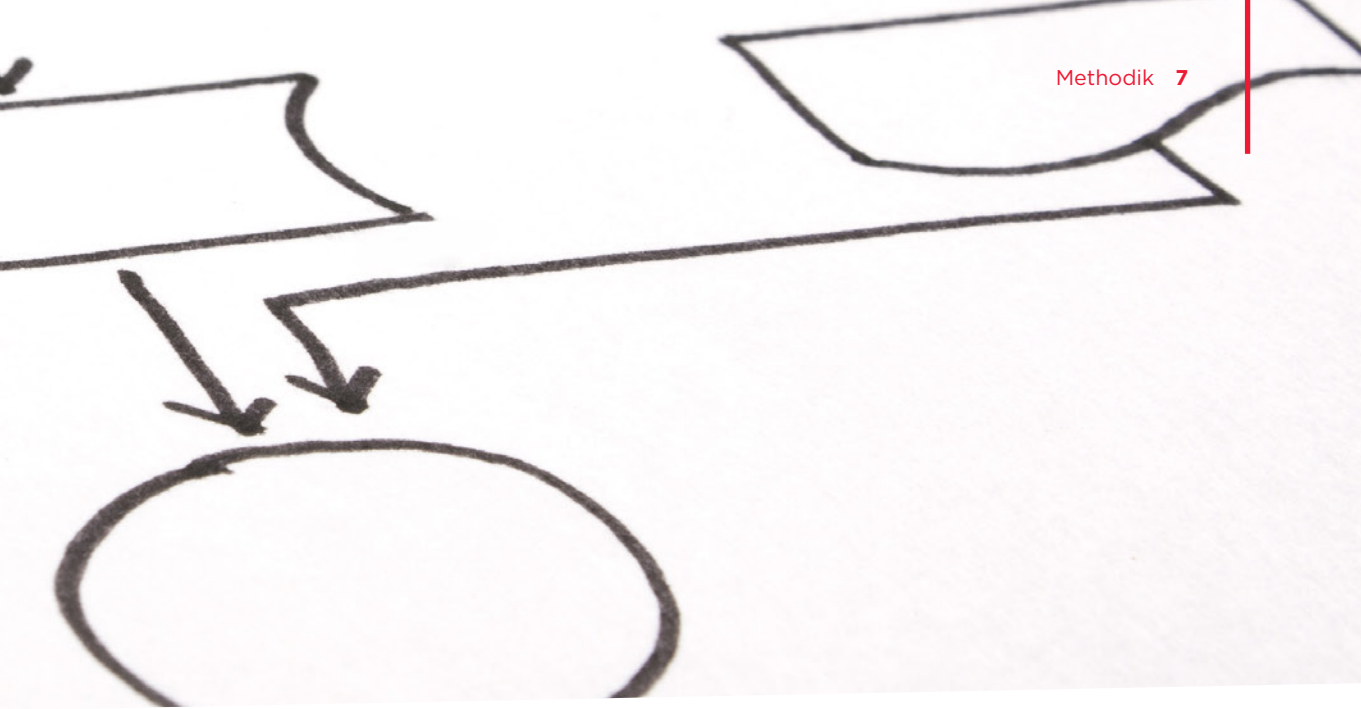
Unser Vorgehen

Welche Rolle spielt die interne Kommunikation bei der Transformation von Unternehmen? Welche Kanäle kommen dafür speziell für die Transformationskommunikation zum Einsatz und welche Ziele werden verfolgt?

Das Handelsblatt Research Institute hat dafür mit Experten für die digitale Transformation oder die interne Kommunikation in 18 deutschen Industrieunternehmen Tiefeninterviews geführt.

Die Ergebnisse der Interviews wurden anonymisiert im Rahmen der vorliegenden Analyse ausgewertet und ermöglichen einen Blick auf die Art und Weise, wie Unternehmen die interne Kommunikation zur Begleitung des eigenen Transformationsprozesses einsetzen. Zu beachten ist, dass die Auswahl der Unternehmen sowie die kleine Fallzahl keine repräsentativen Aussagen erlauben.

Die interviewten Experten kommen aus großen, international tätigen Unternehmen verschiedener Branchen des Verarbeitenden Gewerbes. Der Industriefokus wurde deshalb gewählt, da ebenfalls die Frage beantwortet werden sollte, ob Unternehmen die Mitarbeiter in der Produktion für die Transformation kommunikativ anders ansprechen als die Mitarbeiter in den Büros.



Folgende Themen wurden im Rahmen der Interviews näher betrachtet:

Stand der digitalen Transformation

Wie wird der Stand der digitalen Transformation eingeschätzt? In welchen Bereichen findet die digitale Transformation im Unternehmen statt?

Organisation der digitalen Transformation

Gibt es eine gesonderte Abteilung, die sich um die digitale Transformation im Unternehmen kümmert? Werden Partnerschaften genutzt?

Herausforderungen bei der digitalen Transformation

Was waren/sind bedeutende Hürden bei der digitalen Transformation des Unternehmens?

Organisation der internen Unternehmenskommunikation

Wie ist die interne Unternehmenskommunikation organisiert und welche Kanäle kommen zum Einsatz?

Transformationskommunikation

In welcher Art und Weise wird die interne Unternehmenskommunikation für die digitale Transformation des Unternehmens genutzt?

Ziele der Transformationskommunikation

Welche Ziele werden mit der internen Unternehmenskommunikation im Rahmen der digitalen Transformation im Unternehmen verfolgt?

Gruppenspezifische Transformationskommunikation

Werden bei der Transformationskommunikation die Bedürfnisse verschiedener Gruppen im Unternehmen berücksichtigt?

Erfolgsfaktoren bei der Transformationskommunikation

Was sind erfolgskritische Faktoren für eine erfolgreiche Transformationskommunikation? Auf welche Herausforderungen gilt es zu achten?

Die Erkenntnisse aus diesen Interviews werden in den ersten drei Kapiteln dieses Reports vorgestellt. Gegenstand des ersten Kapitels ist die Umsetzung der digitalen Transformation in den Unternehmen. Anschließend werden in Kapitel zwei die verschiedenen Herausforderungen intensiver beleuchtet. Dabei geht es auch um die Frage, welche Rolle die Mitarbeiter im Unternehmen dabei spielen. Den Schwerpunkt dieses Reports stellt das Kapitel drei dar. Dieses setzt sich schlussendlich mit der Rolle der internen Unternehmenskommunikation bei der digitalen Transformation auseinander. Neben der Vorstellung der eingesetzten Kommunikationskanäle sowie der Rolle des CEO wird darüber hinaus in einer „Transformation Communication 2.0“-Matrix verdeutlicht, inwiefern die von den Unternehmen angestrebten Ziele bei der Transformationskommunikation mit den eingesetzten Methoden erreichbar sind. Best-Practice-Beispiele der Transformationskommunikation bilden den Abschluss des dritten Kapitels.

Die Interviews wurden im Januar und Februar dieses Jahres durchgeführt und damit vor dem Zeitpunkt, ab dem die Coronapandemie in Deutschland zum beherrschenden Thema wurde. Um dieses nicht unberücksichtigt zu lassen, wurden im April drei zusätzliche Interviews mit Experten der digitalen Transformation aus unterschiedlichen Branchen geführt. Gegenstand dieser Gespräche war die Fragestellung, welchen Effekt Corona auf die digitale Transformation hat. Diese Interviews bilden das vierte Kapitel des Reports.



IN A NUTSHELL

Genereller Stand der Transformation:

Deutsche Unternehmen mit deutlich positiver Selbsteinschätzung: Mehr als die Hälfte sieht sich bereits gut vorangekommen.

Partnerschaften:

Partnerschaften mit Technologieunternehmen und Start-ups bei fortgeschrittener Transformation dominierend: Unternehmen mit Nachholbedarf sind noch auf Beratung angewiesen.

Transformationseinheiten:

Eindeutiger Trend zur dezentralen Verantwortung für die digitale Transformation: Die große Mehrheit der befragten Unternehmen hat die Transformationshoheit auf die Fachabteilungen zurückverlagert oder hat es vor; allein Transformationsnachzügler halten an eigenständiger Digitaltreiber-Einheit fest.

Herausforderungen bei der Transformation:

Großteil der Herausforderungen setzt bei den Mitarbeitern an: Nach wie vor sind mit den Mitarbeitern, und nicht etwa mit der Technik oder dem Budget, die größten Herausforderungen in den Transformationsprozessen verbunden. Digitale Transformation ist (und bleibt) eine Kopfsache.

Mangelnde Ressourcen, konservative Brancheneinstellungen und Einschränkungen bei der IT-Infrastruktur sind – außerhalb der Mitarbeitersphäre – die größten Herausforderungen für die Unternehmen bei der digitalen Transformation.

Kommunikationsmix:

Digitale Kanäle dominieren, aber auch Print „is not dead“: Häufigste Kanäle sind Intranet und Blog / Social Media.

Spezielle Veranstaltungen zur digitalen Transformation sind noch die Ausnahme.

Transformationskommunikation:

Alle befragten Unternehmen begleiten die digitale Transformation mit internen Kommunikationsmaßnahmen.

Ambitionslevel vs. realer Kommunikationsmix:

Bei vielen Unternehmen stimmen die Ambitionen mit den Möglichkeiten bei der Transformationskommunikation nicht überein. Entweder haben sie für die angestrebte Interaktion nicht die passenden Instrumente oder realisieren nicht das gesamte Potenzial.

CEO als Role Model:

Vorbildfunktion des CEO ist noch ausbaufähig.



Wie wird die Transformationskommunikation erfolgreich?

- Auch im digitalen Zeitalter sind die analogen, „klassischen“ Kanäle weiterhin von Bedeutung. Mit einer Mischung aus verschiedenen Formaten lassen sich am besten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen.
- Essenziell ist die Möglichkeit zum Dialog.
- Wie bei jeder Kommunikation sind Authentizität sowie Transparenz eine wichtige Basis.
- Auch wenn der Vorstand in der Transformationskommunikation eine wichtige Rolle spielt, sollten darüber hinaus alle Ebenen im Unternehmen in die Kommunikation eingebunden werden. Dazu gehören sowohl die Führungskräfte auf den unteren Hierarchieebenen als auch alle Kolleginnen und Kollegen.

Digitale Transformation in Zeiten von Corona:

- Die Krise bedeutet schlussendlich einen Schub für die Digitalisierung.
- Beispielsweise hat der vermehrte Umzug ins Homeoffice die Potenziale der digitalen Transformation für viele noch einmal verstärkt sichtbar gemacht.
- Die Coronapandemie stimuliert ebenfalls die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, da die Kunden im Laufe der Coronakrise vielen Aspekten dieser neuen Geschäftsmodelle nun offener gegenüber sind.
- Wichtig ist es auch, mit diesem Schub die digitale Transformation weiter energisch voranzutreiben.

01

Umsetzung der digitalen Transformation in den Unternehmen

Die digitale Transformation ist in den befragten Unternehmen schon relativ weit fortgeschritten. Mehr als die Hälfte der Experten sieht das eigene Unternehmen bei einem Digitalisierungsstand von 50 Prozent oder mehr. Allerdings gibt es ebenfalls noch Unternehmen, die sich laut eigener Einschätzung noch relativ am Anfang der Transformation befinden.

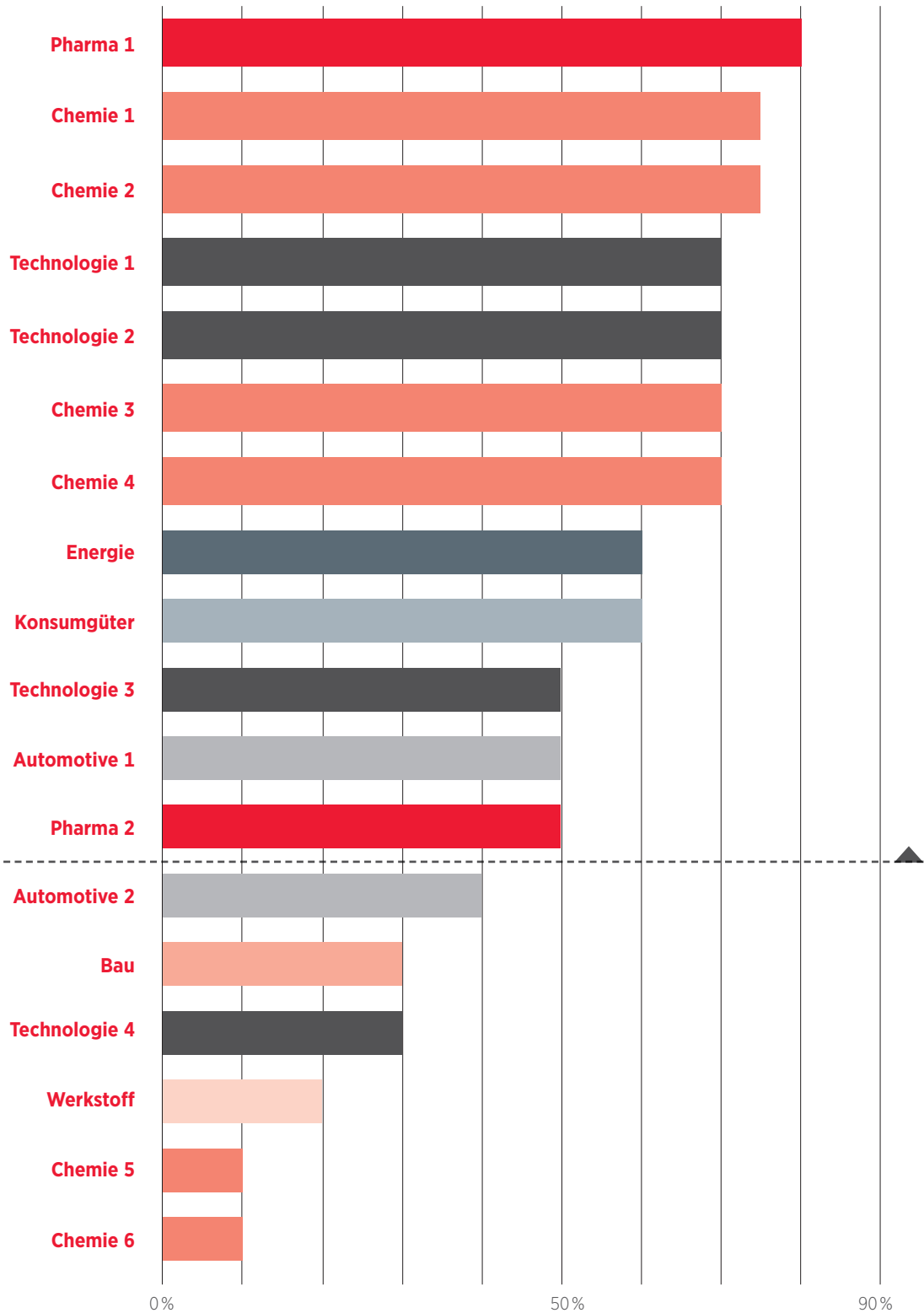
Werden die Ergebnisse branchenweise betrachtet – die 18 befragten Unternehmen verteilen sich auf acht Branchen –, zeigt sich, dass sich keine der Branchen, aus denen mehrere Unternehmen befragt wurden (Automotive, Chemie, Pharma, Technologie) besonders markant hervorhebt.

Bei nahezu allen Unternehmen umfasst dabei die digitale Transformation sowohl den Bereich der Unternehmensprozesse als auch die Produkte und Services sowie das Geschäftsmodell. Die Unternehmen sehen insofern die Transformation

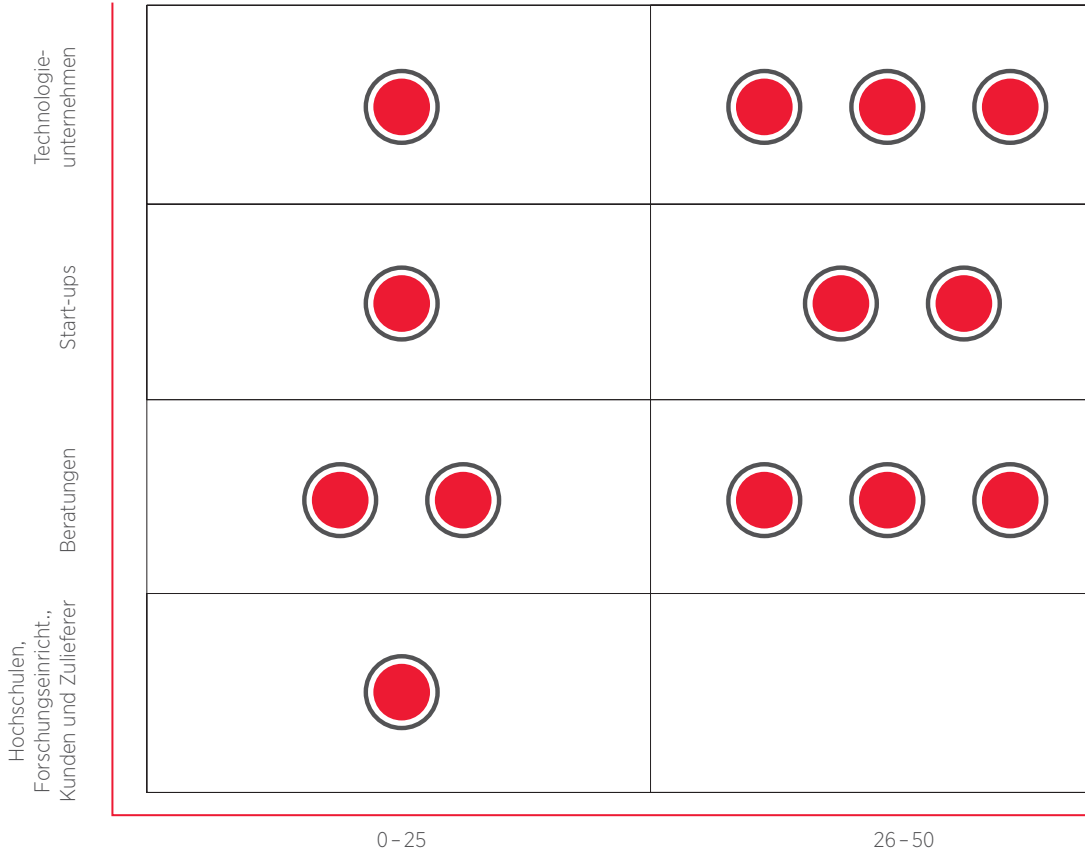
als ganzheitliche Aufgabe. Selbst die Unternehmen, die noch am Anfang der Digitalisierung stehen, konzentrieren sich nicht nur auf die internen Unternehmensprozesse, sondern haben von Anfang an ihr Geschäftsmodell ebenfalls im Blick.

Grundsätzlich ist bei dieser Betrachtung des Transformationsfortschritts zu berücksichtigen, dass es sich dabei um eine rein subjektive Einschätzung handelt, die mit keinen objektiven Fakten unterlegt ist.

Stand der digitalen Transformation (in Prozent)



PARTNERSCHAFT MIT



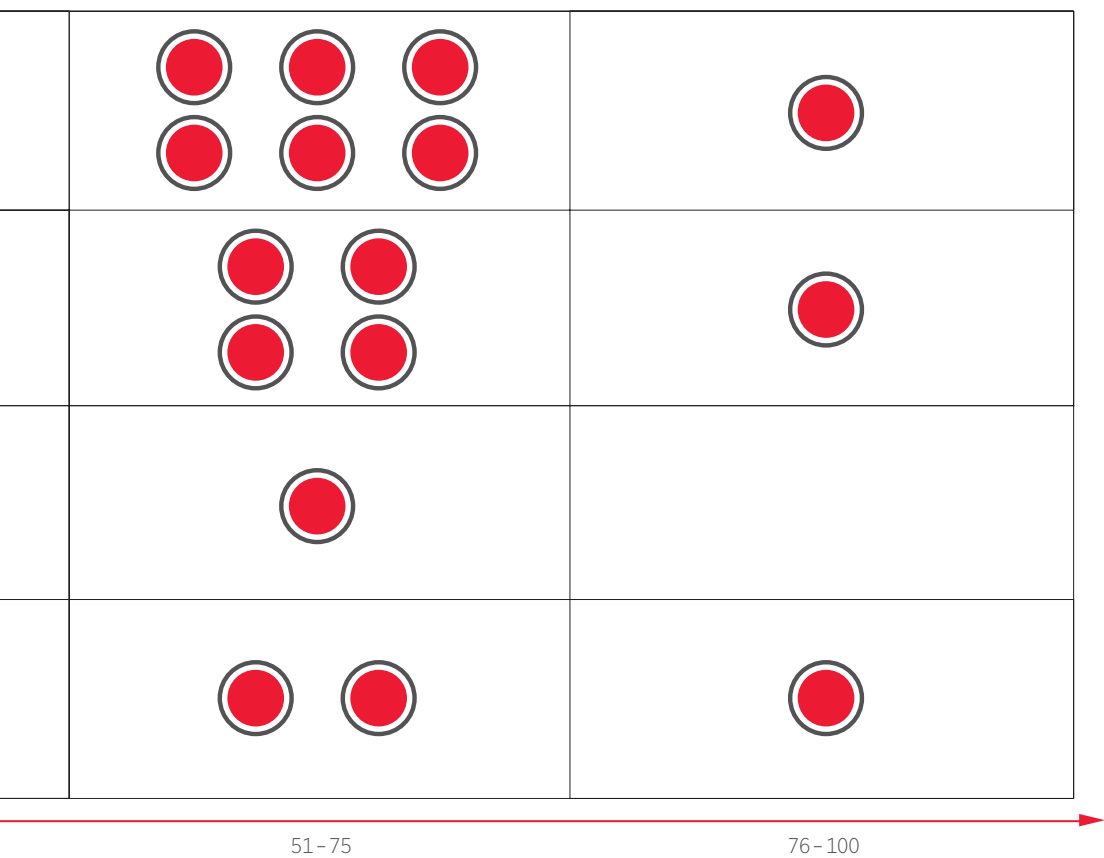
Partnerschaften bei der Transformation

Keines der befragten Unternehmen verzichtet auf externe Unterstützung bei der digitalen Transformation. Die Palette der genannten Partner, Berater und Helfer ist groß. Verbände, Universitäten und Forschungseinrichtungen beispielsweise helfen bei der Produktentwicklung oder stellen Daten bereit. Internet- und Technologie-Konzerne wie Amazon, Google, IBM und Alibaba sowie Softwareunternehmen wie SAP oder Microsoft

bieten sich als Technologiepartner in verschiedenen Bereichen an. Manche Unternehmen suchen darüber hinaus zur Weiterentwicklung ihres Produktportfolios gezielt die Zusammenarbeit mit Start-ups.

Werden die Aussagen zu den Partnerschaften mit dem jeweiligen Stand der digitalen Transformation gemeinsam betrachtet, zeigt sich ein gewisses Muster. So hängt die Wahl der Partner in gewisser Weise vom Transformationsfortschritt ab. Unternehmen mit Nachholbedarf arbeiten

der Transformation



TRANSFORMATION (IN PROZENT)

im stärkeren Maße mit Beratungen zusammen. Gerade zu Beginn des Transformationsprozesses ist eventuell die Hilfe dieser externen Profis wichtig, um Prozesse zu beschleunigen. Bei Unternehmen, die mit der digitalen Transformation bereits weiter vorangeschritten sind, dominieren dagegen Partnerschaften mit Technologieunternehmen und Start-ups.

Bei den Partnerschaften gibt es insofern womöglich verschiedene Evolutionsstufen mit Blick auf die digitale Transformation: erst Beratung, dann

der Fokus auf die Zusammenarbeit mit Technologieunternehmen oder spezialisierten Partnern. Wer dabei früh auf Technologie setzt, kommt möglicherweise schneller voran.

Dieser letzte Aspekt – die äußerst interessante Frage, ob dieser Zusammenhang kausal ist – sprich ob Unternehmen, die diesen Fokus bei den Partnerschaften haben, schneller mit der Transformation vorankommen, lässt sich allerdings im Rahmen dieser Untersuchung nicht final beantworten.

Organisation der Transformation

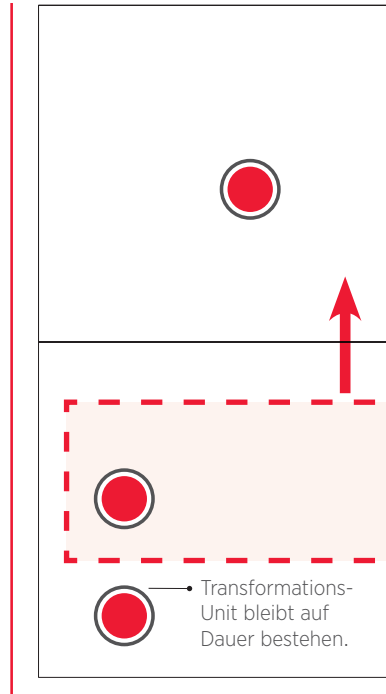
Bei der Organisation der digitalen Transformation in den Unternehmen gibt es grundsätzlich zwei Philosophien. In einigen Unternehmen ist die Zuständigkeit für die digitale Transformation in einer eigenständigen, zentralen Einheit gebündelt, die in manchen Fällen durch einen Chief Digital Officer (CDO) geleitet wird. Bei der Mehrheit der befragten Unternehmen ist die digitale Transformation hingegen dezentral organisiert. Hier sind die jeweiligen Fachabteilungen selbstständig für die Transformation in ihrem Bereich zuständig. Und der Trend geht eindeutig in diese Richtung. Nicht nur, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen diese Organisationsform für die digitale Transformation bereits gewählt hat, auch von den restlichen Unternehmen strebt ein Großteil diese dezentrale Verantwortung an. So ist ein oftmals genanntes Ziel für die zentrale Transformationseinheit, sich selbst überflüssig zu machen.

Die Geschwindigkeit der Verantwortungsverlagerung von der Transformations-Unit zurück in die einzelnen Abteilungen hängt dabei nicht vom Stand der digitalen Transformation ab. Allerdings gibt es bei drei Unternehmen eine gewisse Abweichung vom generellen Trend. Während ein Unternehmen, das sich noch in einem frühen Stadium der Trans-

formation befindet, (noch) keine Rückverlagerung anstrebt, bleibt bei zwei Unternehmen die Abteilung mit einem neuen Fokus erhalten. In einem Unternehmen wird sich diese Einheit dann

ZUSTÄNDIGKEIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Eigenständige Transformations-Units Dezentrale Verantwortung in den einzelnen Abteilungen



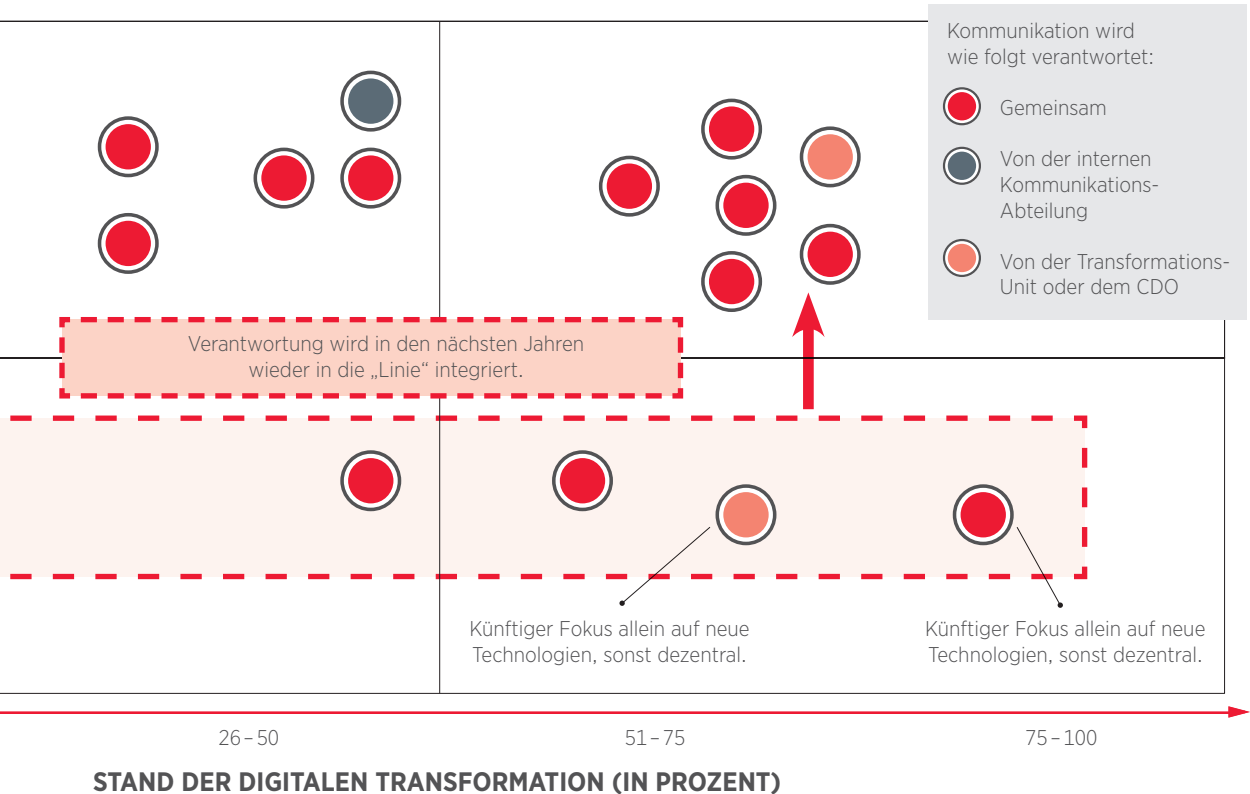
0-25

„Man braucht keine Digitalisierungsstrategie, wir haben eine Business Strategie, darin sollte Digitalisierung in unserem Zeitalter automatisch eine zentrale Rolle spielen“

nicht mehr allgemein um die Transformation kümmern, sondern sie legt den Schwerpunkt auf Data Science, Data Analytics, Datenplattformen sowie neue Technologien. Und bei dem zweiten Unternehmen sieht der neue Fokus so aus, dass sich die Einheit künftig auf die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle konzentriert.

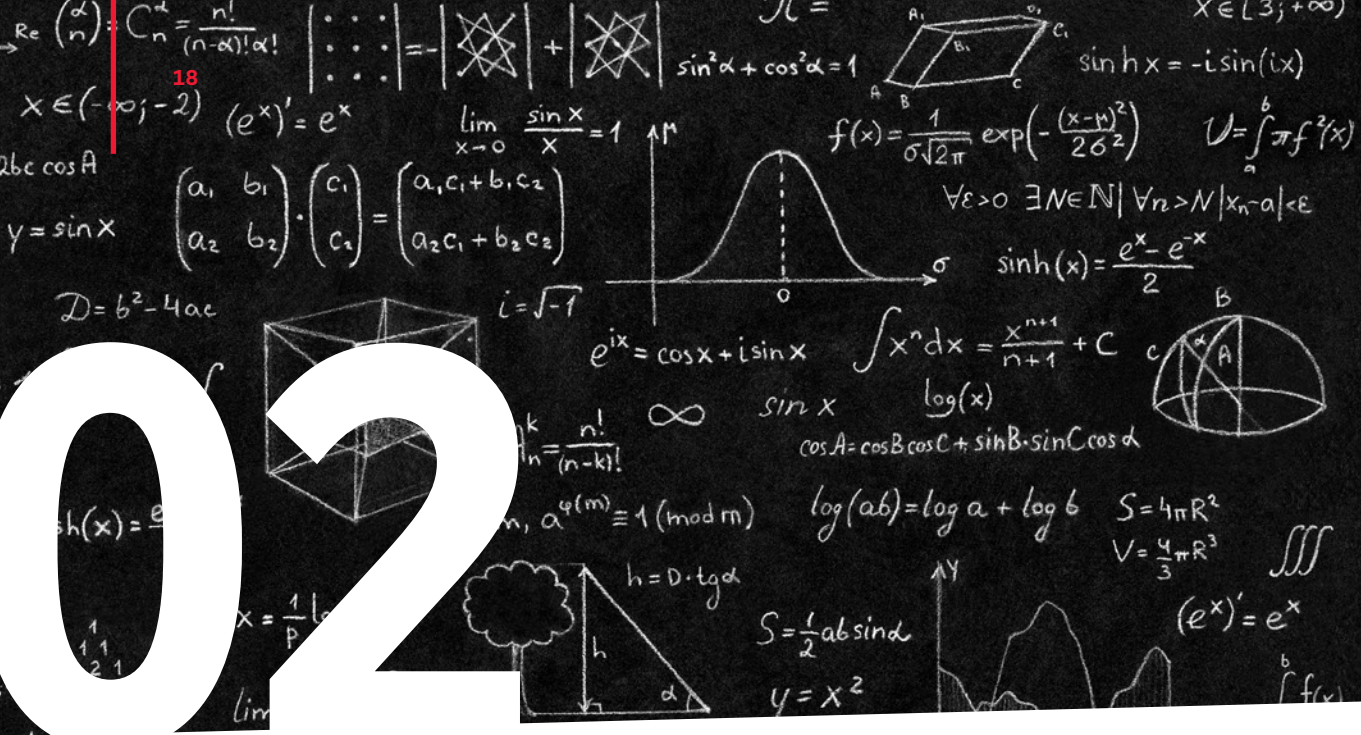
Unterschiedliche Organisationsformen gibt es ebenfalls dahingehend, wie das Thema digitale Transformation in der internen Unternehmenskommunikation aufgegriffen wird. Bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wird die interne Unternehmenskommunikation allgemein von einem gesonderten Team verant-

Organisation der Transformation



wortet. Einige Unternehmen haben hingegen auch eine Einheit, die sich sowohl um die interne als auch die externe Kommunikation kümmert. Was konkret die interne Kommunikation der digitalen Transformation angeht, so wird diese gemeinsam von den Mitarbeitern der internen Unternehmenskommunikation sowie den zuständigen Personen der zentralen Transformationseinheit oder der jeweiligen Fachabteilungen verantwortet. Zusammenarbeit bedeutet in diesem Fall ein regelmäßiger Austausch über etwaige Kommunikationsanlässe. Während die Fachabteilungen den Content liefern, kümmert sich das Team der internen Unternehmenskommunikation um die redaktionelle Aufbereitung sowie

die Ausspielung über die verschiedenen Kanäle. Einzig drei Unternehmen weichen von diesem Schema ab. Bei einem Unternehmen wird die Kommunikation der digitalen Transformation allein von der internen Kommunikationsabteilung verantwortet. Inhalte kommen zwar unter Umständen auch von den Fachabteilungen, es gibt jedoch keine engere Zusammenarbeit. Gleiches gilt für zwei andere Unternehmen, bei denen hingegen die Transformationseinheit bzw. die einzelnen Fachabteilungen für die Kommunikation der digitalen Transformation zuständig sind und nur dann den Kontakt zur Kommunikationsabteilung suchen, wenn sie Zugang zu bestimmten Kanälen benötigen.



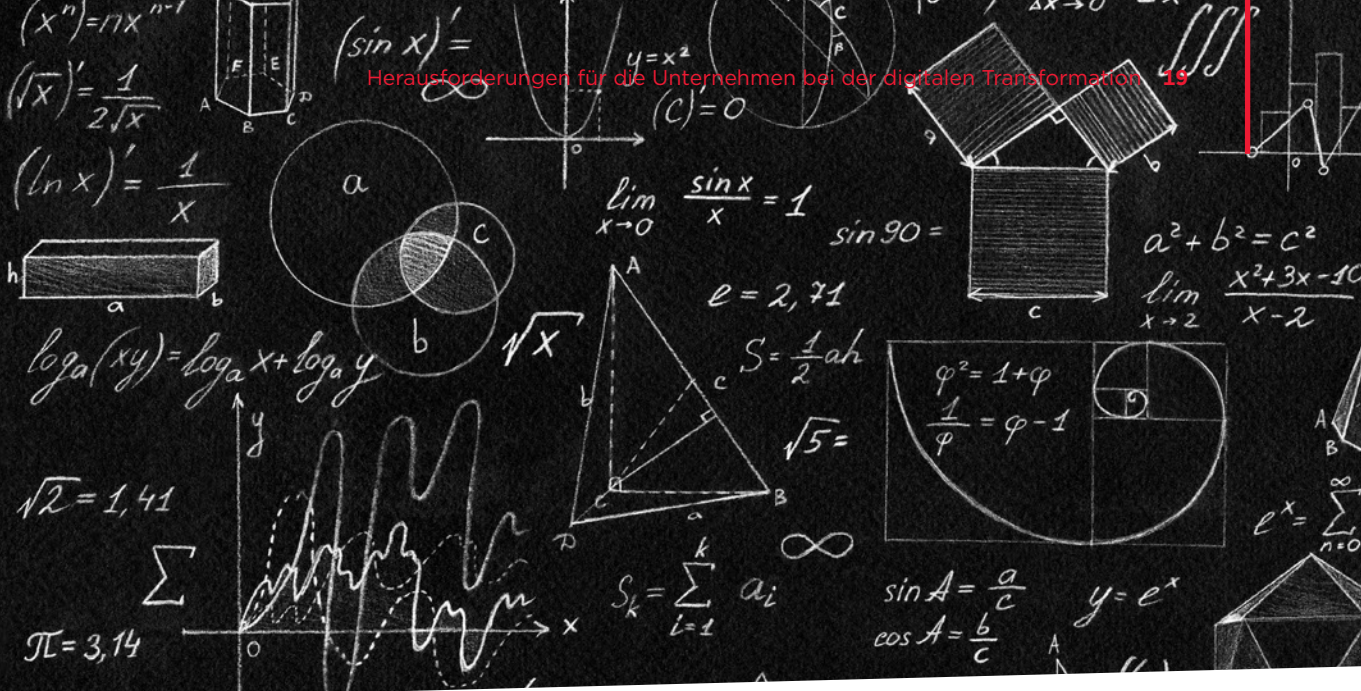
Herausforderungen für die Unternehmen bei der digitalen Transformation

Der Wandel zu einem digitalen Unternehmen ist alles andere als einfach. Die befragten Unternehmen haben eine Vielzahl von Hürden und Herausforderungen genannt. Dabei wurde zwar auch auf mangelnde finanzielle Ressourcen, herausfordernde IT-Infrastruktur oder das Thema Datenschutz verwiesen, die meisten – etwa drei Fünftel – der genannten Herausforderungen setzen allerdings in irgendeiner Weise bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an.

Da diese ebenfalls die Adressaten der internen Unternehmenskommunikation sind, gibt es für die Kommunikation ein großes Potenzial, „Steine aus dem Transformationsweg zu räumen“.

Bei einem Blick auf die verschiedenen Herausforderungen, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rol-

le spielen, zeigt sich, dass die digitale Transformation in erster Linie eine „Kopfsache“ ist und bleibt. Die meisten der genannten Herausforderungen hängen mit dem Mindset zusammen. Im digitalen Zeitalter verändert sich die Arbeitsorganisation in den Unternehmen. Es gibt einen Wandel bei den internen Abläufen und Prozessen. Die Unternehmen wandeln



ihre Produkte und Geschäftsmodelle und werden mit veränderten Kundenbedürfnissen konfrontiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich insofern auf viel Veränderung und Neues einstellen. Hierfür fehlt aber nach Ansicht vieler Unternehmen die notwendige Akzeptanz oder auch Neugier. Mangelnde Veränderungsbereitschaft oder fehlende Offenheit, neue Prozesse auszuprobieren, bremsen den Transformationsprozess der Unternehmen. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorzugen eher, dass alles so bleibt wie bisher. Ihre Denke bzw. ihr Mindset bleibt auf die alten Arbeits- und Verfahrensweisen eingestellt und verläuft weiter auf den „ausgetretenen Pfaden“.

Die fehlende Veränderungsbereitschaft hat mitunter jedoch auch mit Angst und Risikowahrnehmung zu tun. Bei der digitalen Transformation handelt es sich um einen Prozess, der vielfach mit Ungewissheit behaftet ist. Kein Unternehmen kann mit Sicherheit sagen, wohin genau die „Digitalisierungsreise“ in den nächs-

ten Jahren gehen wird. Bei dieser „Reise ins Ungewisse“ müssen die Unternehmen zum Teil Sachen ausprobieren, ohne zu wissen, ob oder wann sie sich rechnen. Dies führt zu gewissen Ängsten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Falls dazu noch eine Risikoaversion gegeben ist, resultiert diese in der mangelnden Veränderungsbereitschaft.

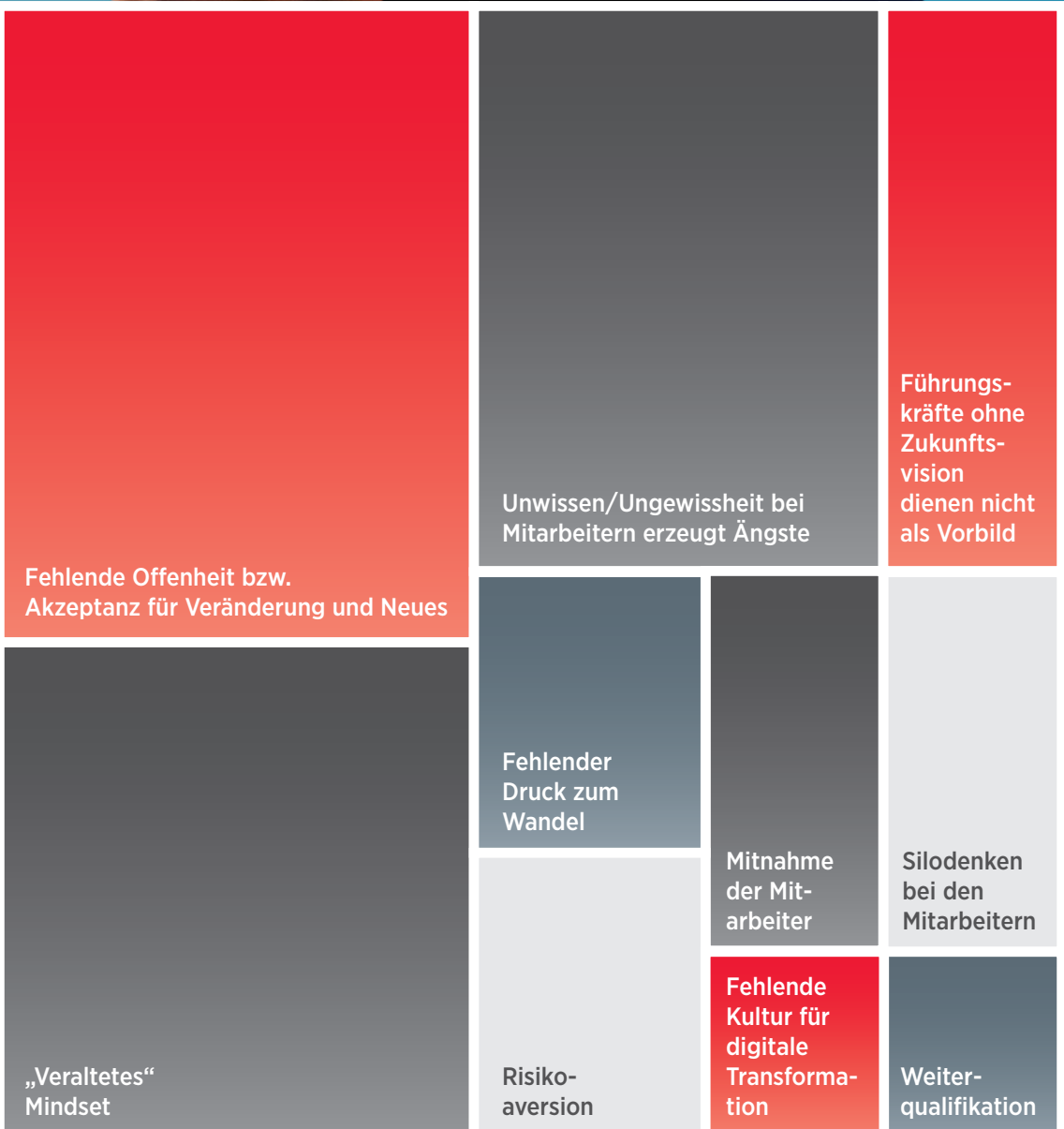
Unter Umständen werden die Unternehmen bei der digitalen Transformation auch vom aktuellen wirtschaftlichen Erfolg ausgebremst. Grundsätzlich sind Veränderungen besonders dann nachvollziehbar, wenn es dafür einen offensichtlichen Anlass gibt, beispielsweise eine ausbleibende Zielerreichung. Falls Unternehmen aktuell jedoch sehr erfolgreich am Markt agieren, also das aktuelle Setting gut funktioniert, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter

„Digitalisierung ist kein Technologieproblem, die Teilhabe der Mitarbeiter ist essenziell. Digitalisierung bedeutet neue Arbeitsweisen, neue Werkzeuge sowie veränderte Herangehensweisen an Probleme.“

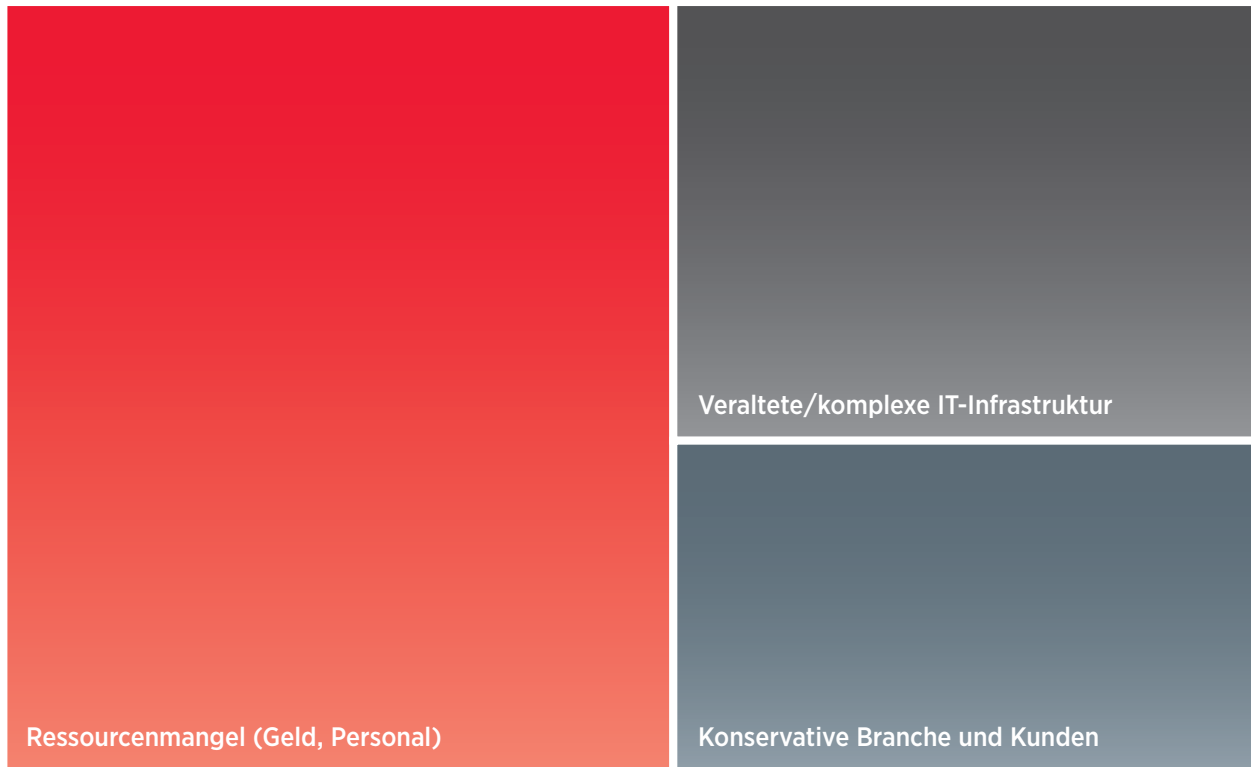
58 %**Herausforderungen, bei denen
Mitarbeiter eine Rolle spielen****42 %****Allgemeine Herausforderungen**

Umständen nicht nachvollziehen, warum dieses funktionierende Setting verändert werden soll. Es fehlt dementsprechend der Druck zum Wandel. Falls darüber hinaus die Führungskräfte selbst auch keine Zukunftsvision haben, die eventuell trotz aktuellen Erfolgs die Notwendigkeit des Wandels begründen kann und sie beim Wandel zudem keine Vorbilder sind, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren können, wird der Transformationsprozess noch weiter gebremst.

Gerade auf diesen Feldern – Bereitschaft, Offenheit, Einstellung – spielt Kommunikation eine große Rolle, sodass Unternehmen mit der internen Unternehmenskommunikation einen großen Hebel zum Umgang mit diesen Herausforderungen und damit zur Mitnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Transformationsprozess haben. Denn zuerst gilt es, etwaige Widerstände abzubauen, bevor mit Weiterbildung dafür gesorgt werden sollte, dass die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen für das digitale Zeitalter zur Verfügung stehen.



Transformationsherausforderungen, bei denen Mitarbeiter eine Rolle spielen
 Bedeutung der jeweiligen Herausforderung (Anteil an der genannten Gesamtzahl)



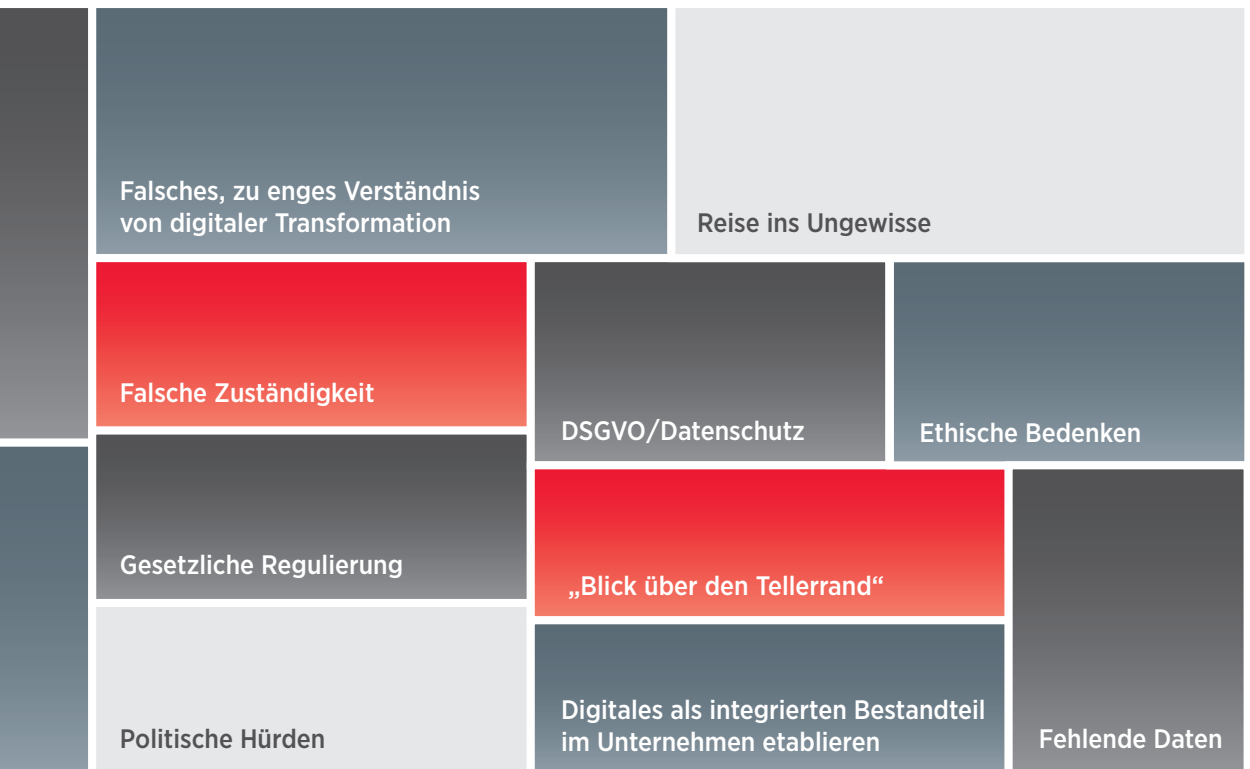
Allgemeine Herausforderungen bei der Transformation

Bedeutung der jeweiligen Herausforderung (Anteil an der genannten Gesamtzahl)

Zu diesen Hürden für Unternehmen bei der digitalen Transformation, die direkt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenhängen, kommen darüber hinaus noch weitere Herausforderungen, mit denen die Unternehmen ebenfalls konfrontiert werden. Denn eine Bereitschaft zum Wandel und das richtige Mindset bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedeutet allein noch keine Transformation frei von jeglichen Hindernissen.

Die meistgenannte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist der Ressourcenmangel. Zum einen bezieht sich dies auf Investitionsmittel, denn Digitalisierung kostet Geld und ist kein Selbstzweck. Es sind vor allem Investitionen, bei denen sich die

Erträge aber erst in Jahren einstellen. Zudem gibt es einen Mangel an Personal. Gerade wenn Unternehmen aktuell sehr erfolgreich sind, bindet dies Ressourcen, sodass nicht genügend Kapazitäten für die digitale Transformation zur Verfügung stehen. So ist insbesondere die IT-Abteilung ein Flaschenhals, was die Digitalisierung der internen Unternehmensprozesse betrifft. Gerade diese Transformation der internen Prozesse wird darüber hinaus noch durch das zweithäufigst genannte Hindernis gebremst: eine veraltete und teils komplexe IT-Infrastruktur. So verwies ein Unternehmen darauf, dass es mehrere verschiedene SAP-Systeme verwendet, wodurch die Umstellung und Transformation sehr aufwändig und teuer wird.



Einige Unternehmen gaben zudem an, dass die eher konservative oder „analoge“ Branche (z.B. Bausektor), in der sie aktiv sind, und die dazugehörigen Kunden gewisse Hürden für ihre Transformation darstellen, da in diesem Fall die Nachfrage nach neuen Produkten, Services und Geschäftsmodellen geringer ist. Ein Problem ist mitunter auch ein zu enges Verständnis von Digitalisierung. Verstehen Bereiche des Unternehmens die Transformation nur als Wandel von analogen zu digitalen Prozessen und blenden die Veränderungen der Produkte, Services und Geschäftsmodelle aus, gibt es zum einen keine konsistente Transformation des gesamten Unternehmens und es wird zum anderen zugleich viel Potenzial nicht realisiert.

Zwei Unternehmen haben des Weiteren hervorgehoben, dass die Ungewissheit bei der Transformation („Reise ins Ungewisse“) die Digitalisierung dämpft. Gerade wenn die digitale Transformation weit weg vom aktuellen Geschäft ist, gibt es eine große Ungewissheit, wann sich die Investitionen amortisieren. Neben diesen Herausforderungen wurden von einzelnen Unternehmen noch verschiedene andere Hürden genannt, wie zum Beispiel gesetzliche Regulierungen, Datenschutzaspekte, politische Hürden oder auch ethische Bedenken.



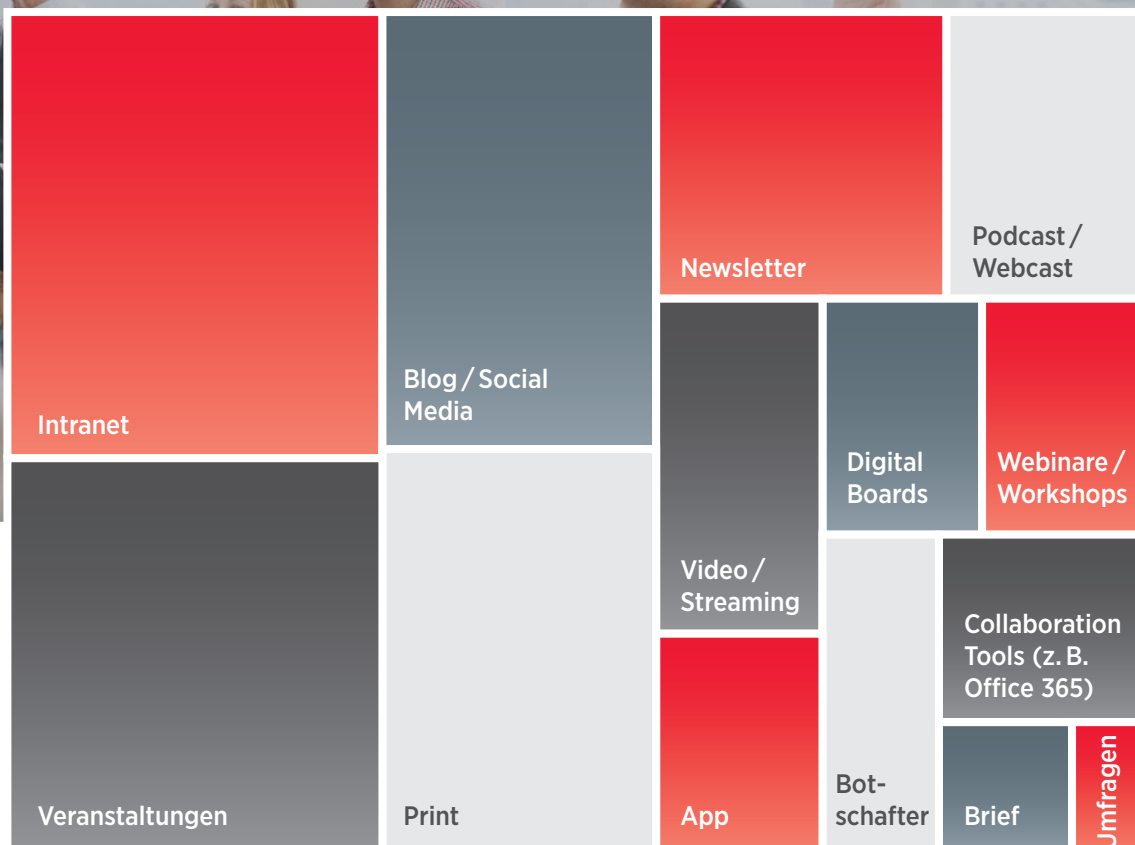
Interne Kommunikation in den Unternehmen und ihre Rolle bei der digitalen Transformation

Mit Blick auf die Herausforderungen für die Unternehmen bei der digitalen Transformation im Zusammenhang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gibt es für die interne Unternehmenskommunikation ein großes Potenzial zum Umgang mit diesen Herausforderungen. Im Sinne einer Transformationskommunikation können Unternehmen damit den Wandel begleiten und ihre Beschäftigten beim Transformationsprozess mitnehmen.

Kanäle der internen Kommunikation

Dafür stehen verschiedene Kanäle zur Verfügung, die in den befragten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß eingesetzt werden. Insgesamt nutzen die befragten Unternehmen weit mehr als 20 verschiedene Kanäle, die zum Teil auch

noch unterschiedlich ausgestaltet sind, um die Themen der digitalen Transformation zu kommunizieren. Nahezu in allen Unternehmen sind dabei Intranet und Veranstaltungen in unterschiedlichen Facetten vorhanden. Das Intranet wurde in vielen Unternehmen in der jüngsten Zeit „erneuert“ und oftmals um eine Social-Media- oder Blog-Komponente erweitert, sodass es zu einem



Kommunikation in der Transformation

Anteil der jew. Kanäle an der genannten Gesamtzahl

„Social Intranet“ weiterentwickelt wurde. Dies stärkte die Möglichkeit zum Dialog. Daneben wird das Intranet in einigen Unternehmen noch durch andere digitale Kanäle ergänzt. Dazu gehören E-Mail-Newsletter, Podcast- und Webcast-Angebote, Video-Streaming (z.B. von Veranstaltungen), Webinare, digitale Kollaborationsmöglichkeiten oder auch Apps für Mobile Devices. In einigen wenigen Unternehmen können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese digitalen Kanäle auf ihre individuellen Bedürfnissen anpassen und gezielt nur die Themen „abonnieren“, die sie interessieren.

Allerdings sind in der digitalen Arbeitswelt analoge Printkanäle noch nicht abgeschrieben. Mitarbeitermagazine, -zeitschriften und -zeitungen spielen – ähnlich wie die digitalen Kanäle – ebenfalls eine große Rolle. Sie sind unter anderem dafür essenziell, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden können. So haben die Beschäftigten in der Produktion keinen eigenen Computerarbeitsplatz, an dem sie auf die digitalen Kanäle zugreifen können. Zwar gibt es in einigen Unternehmen im Produktionsbereich bzw. in den Pausenräumen vereinzelt Computerarbeitsplätze zur gemeinsamen Nutzung. Außerdem gaben vier Unternehmen darüber hinaus an, dass sie im Produktionsbereich über „Digital

Boards“ – sprich Bildschirme an den Wänden – Informationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausspielen. Dennoch bleiben Printprodukte unerlässlich.

Unter die „analogen“ Kanäle lassen sich zudem die „Botschafter“ subsumieren, die in vier Unternehmen genutzt werden. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die der digitalen Transformation gegenüber sehr aufgeschlossen sind und oftmals spezielle Weiterbildungen durchlaufen haben. Sie dienen als „verlängerter Arm“ der Transformationsverantwortlichen in den jeweiligen Bereichen. Darüber hinaus stellen sie eine Art „Influencer“ dar, die bei ihren Kolleginnen und Kollegen Bereitschaft und Motivation für die Transformation fördern und zudem zur Klärung von Fragen zur Verfügung stehen.

Während in nahezu allen Unternehmen generell Veranstaltungen bei der internen Kommunikation eine Rolle spielen, zeigt ein genauerer Blick, dass durchaus unterschiedliche Veranstaltungstypen zum Einsatz kommen. Oftmals sind dies allerdings nur allgemeine bzw. „klassische“ Formate, die zum Teil rechtlich (z. B. durch das Betriebsverfassungsgesetz) geboten sind, wie eine Mitarbeiter- bzw. Betriebsversammlung oder eine Vorstellung der Unternehmensergebnisse.

Daneben gibt es jedoch auch Formate, bei denen die Dialogkomponente noch stärker zur Geltung kommt, da sie in einem kleineren Rahmen stattfinden. Dies ist beispielsweise bei „Townhall-Meetings“ mit dem Vorstand oder Mitarbeitermeetings der Fall. Bei diesen Veranstaltungsformaten wurden von den befragten Unternehmen die Möglichkeiten für Fragen und deren Beantwortung besonders hervorgehoben.

Seltener eingesetzt werden dagegen Veranstaltungen für spezielle Zielgruppen oder mit Fokus auf die digitale Transformation. So gaben nur zwei Unternehmen an, dass es bei ihnen spezielle Konferenzen für Manager bzw. Führungskräfte gibt. Und nur drei Unternehmen setzen Veranstaltungen ein, die ausschließlich auf die digitale Transformation ausgerichtet sind, wie „Digitalwoche“, „Digital Afterwork“, „Fuckup-Nights“ oder Veranstaltungen mit Start-ups. Diese Formate setzen sich dann aus Vorträgen, Schulungen und Messen zusammen.

Zweck der Transformationskommunikation und Rolle des CEO

Bei allen befragten Unternehmen wird die interne Kommunikation in irgendeiner Art und Weise zur Begleitung der digitalen Transformation im Unternehmen, sprich: als Transformationskommunikation genutzt. Dabei geht es in erster Linie um den Umgang mit den Herausforderungen und die Hürden bei der Transformation, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rolle spielen.

So dient die interne Unternehmenskommunikation als Informationskanal für Themen rund um die digitale Transformation. Darüber hinaus ist sie die Basis für die „Mitnahme“ der Beschäftigten. Es geht hier um die Herstellung von Begeisterung und Motivation.

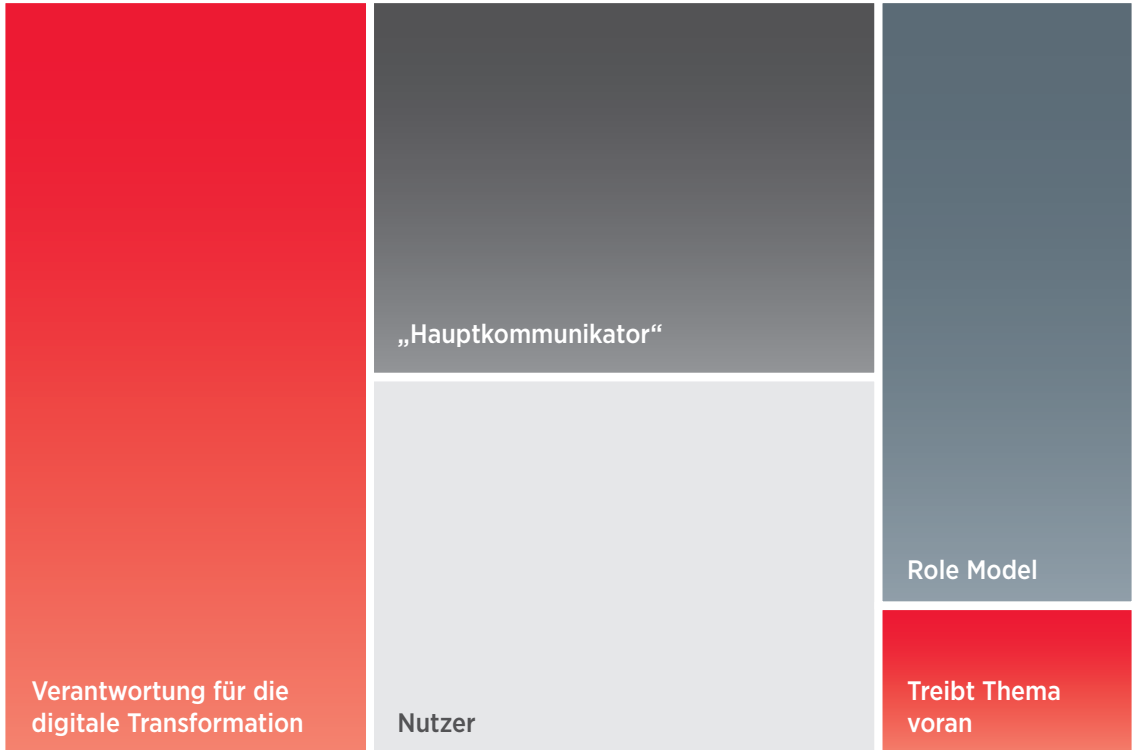
Bei der Transformationskommunikation – wie auch bei der digitalen Transformation insgesamt – können dem CEO ganz bestimmte Rollen zukommen. Dabei zeigte sich in den Interviews, dass nicht in allen Unternehmen die schlussendliche Verant-

wortung für die digitale Transformation beim CEO liegt. Vielmehr haben einige Expertinnen und Experten darauf verwiesen, dass die Frage: „Welche Rolle spielt der CEO bei der digitalen Transformation und bei der Transformations-Kommunikation?“ eher nur für den gesamten Vorstand beantwortet werden kann.

In jedem Fall ist die Vorbildfunktion des CEO noch ausbaufähig. Gerade mal bei der Hälfte der interviewten Unternehmen ist der CEO ein aktiver Nutzer der neuen Möglichkeiten und Technologien. Eine nur wenig ausgeprägte Funktion als Role Model kann dem Streben nach einer größeren Bereitschaft und Offenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich auf die neuen digitalen Mög-

lichkeiten einzulassen, allerdings entgegenwirken. Aber selbst, wenn ein CEO diese Rolle einnimmt, muss es den Beschäftigten auch kommuniziert werden. Hierzu zeigte sich in den Befragungen jedoch, dass der CEO nur in zehn Unternehmen als „Hauptkommunikator“ bei der Transformationskommunikation fungiert.

„Wir versuchen, die Mitarbeiter vom Verstehen ins Handeln zu bringen.“



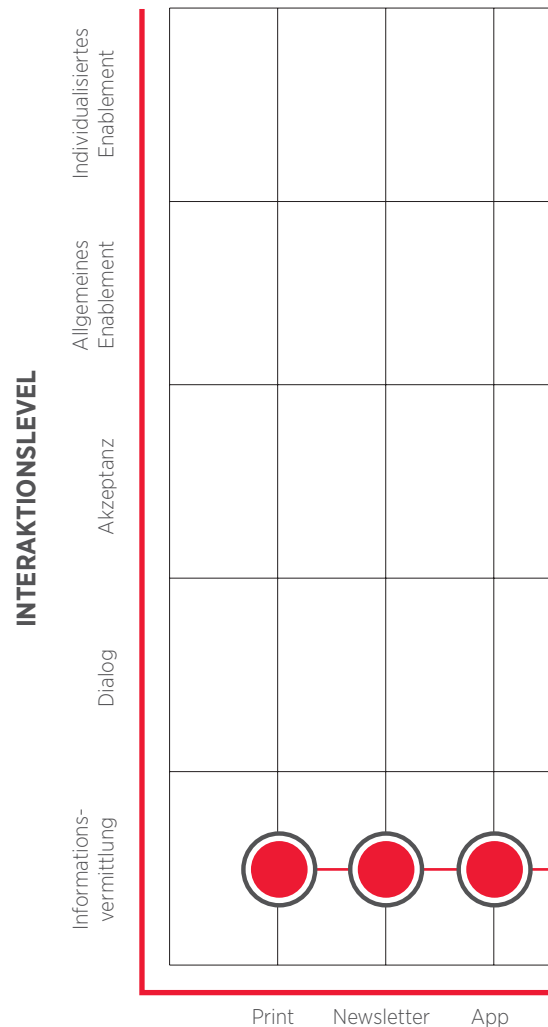
Rolle des CEO/Vorstands bei der digitalen Transformation
Anteil der jeweiligen Nennungen

„Treppe“ der Transformationskommunikation

Den Zweck der Transformationskommunikation bzw. das Ziel, welches die Unternehmen mit dem Einsatz der internen Kommunikation bei der digitalen Transformation anstrebt, wurde in den Interviews mit den Unternehmen noch weiter konkretisiert. Im Fokus der Betrachtung standen folgende Ziele:

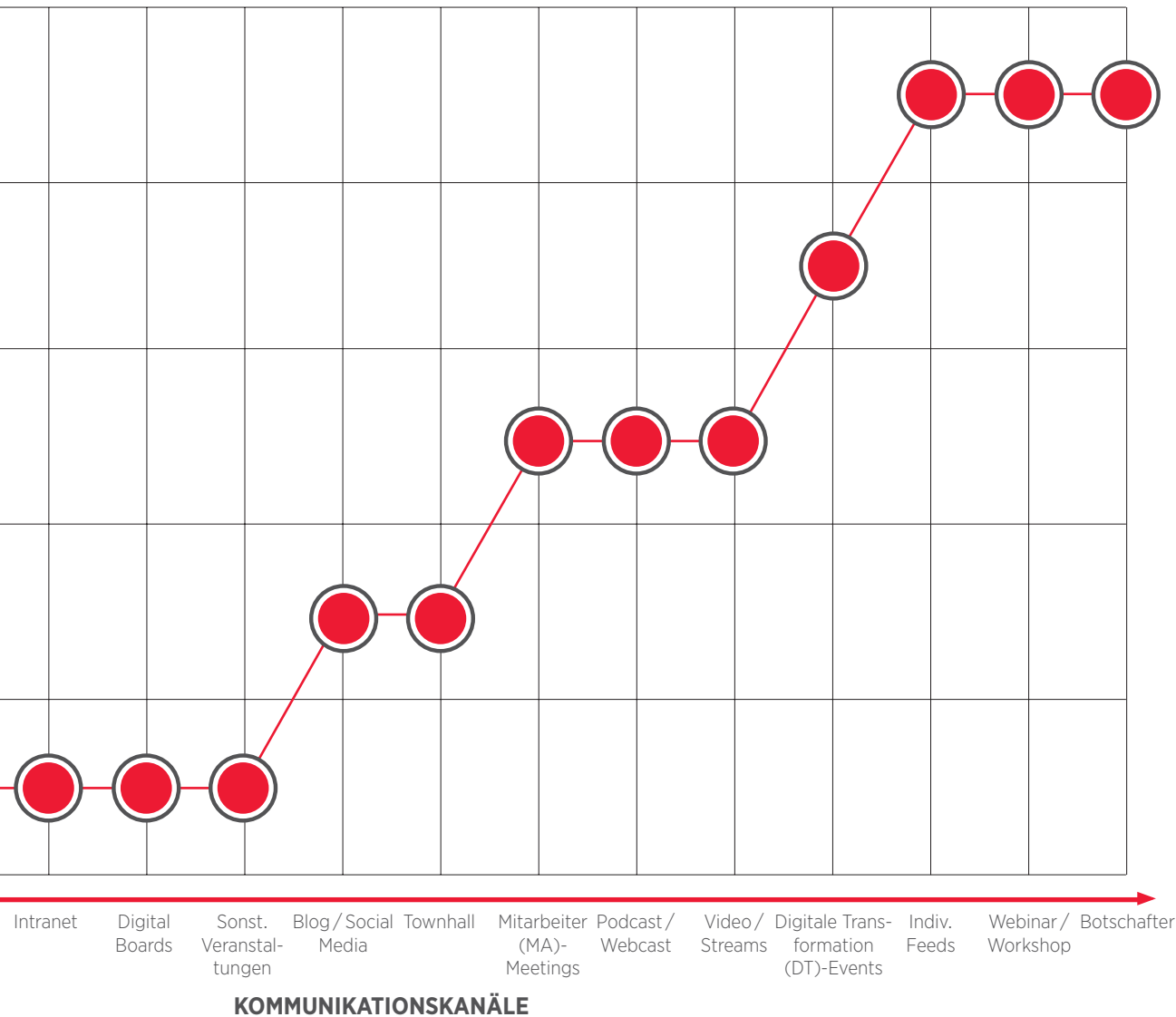
- Vermittlung von Informationen rund um die digitale Transformation im Unternehmen
- Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit dem das Unternehmen die Fragen, Ängste und generelle Bereitschaft zur Transformation kennenlernt
- Schaffung von Akzeptanz der digitalen Transformation bei den Mitarbeitern
- Allgemeines Enablement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Arbeit im Unternehmen „von morgen“, sodass sie in der Lage sind, mit den neuen Technologien, Unternehmensprozessen und Arbeitsweisen umzugehen
- Individuelles Enablement, das auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen – bis hin zum einzelnen Mitarbeiter – zugeschnitten ist

Diese Ziele sind jeweils mit einem unterschiedlichen Interaktionslevel verbunden. Während bei der reinen Informationsvermittlung der Grad der Interaktion relativ gering ist – es wird nur in eine Richtung kommuniziert –, erfordert ein individuelles Enablement eine viel intensivere Interaktion mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus bauen die Ziele in gewisser Weise



auch aufeinander auf. Beispielsweise müssen die Unternehmen die Hemmungen sowie die Fragen ihrer Beschäftigten kennen und dem Informationsbedürfnis nachkommen, um eine Akzeptanz für die digitale Transformation zu schaffen.

Im Rahmen der Transformationskommunikation setzen die Unternehmen nun die verschiedenen Kanäle und Tools der internen Kommunikation ein, um die verschiedenen Ziele zu erreichen. Allerdings ist nicht je-



der Kanal für jedes Ziel gleich gut geeignet. Zur Berücksichtigung dieses Aspekts wurden die verschiedenen Kommunikationskanäle und Tools entlang einer „Treppe“ der Transformationskommunikation strukturiert, indem jedem Interaktionslevel die einzelnen passenden Kanäle zugeordnet wurden. Da am Ende immer ein Mix verschiedener Tools benötigt wird, um alle Interaktionslevel abzudecken, soll in der Zuordnung keine Wertigkeit der Kanäle gesehen werden. Auch soll es nicht bedeuten,

dass ein bestimmter Kanal immer nur auf das zugeordnete Interaktionslevel „einzahlt“. Vielmehr soll mit der Zuordnung zum Ausdruck kommen, wofür ein bestimmter Kanal besonders gut geeignet ist.

So gibt es eine Reihe von Tools wie Mitarbeiterzeitung, E-Mail-Newsletter, Intranet oder „klassische“ Veranstaltungen (z.B. Betriebsversammlung), die in erster Linie zur Vermittlung von Informationen dienen. Allerdings ermöglichen sie we-

der einen Dialog noch ein Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Einen Dialog machen vielmehr Social-Media-Komponenten – beispielsweise im Intranet oder in einem Blog – möglichen. Durch Fragen, Kommentare und Diskussionen kann die Kommunikation in beide Richtungen stattfinden. Gleiches gilt für kleinere Veranstaltungen wie Townhall-Meetings, bei denen es mehr Raum für Diskussionen gibt. Eng mit dem Dialog verbunden ist das Schaffen von Akzeptanz. Da Ton bzw. Stimme und Bild die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch einmal anders erreichen als alleiniger Text, ermöglichen beispielsweise Podcasts / Webcasts sowie Videoformate unter Umständen eine intensivere Ansprache der Beschäftigten, sodass hier eher Akzeptanz gesorgt wird. Gleiches gilt für Meetings der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei denen beispielsweise Hemmnisse diskutiert sowie der Nutzen der Transformation durch die eigenen Kolleginnen und Kollegen erörtert werden können.

Spezielle Veranstaltungen zur digitalen Transformation helfen besonders dabei, die Beschäftigten allgemein für die Arbeit im „digitalisierten“ Unternehmen zu befähigen. Mittels Expertenvorträgen oder Vorstellung neuer Tools lernen sie den Umgang mit neuen Methoden kennen. Durch das Abonnement spezifischer Feeds bzw. Themenkanälen im Intranet oder bestimmter Workshops und Webinare ist darüber hinaus ein individuelles Enablement möglich. Denn bei diesen Tools und Kanälen können die Inhalte auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden. Gleiches gilt für „Botschafter“ im Unternehmen, die ihren Kolleginnen und Kollegen bei den individuellen Fragestellungen und Problemen weiterhelfen können.

Ähnlich wie die Interaktionslevel bauen auch die Kanäle und Tools aufeinander auf. Unternehmen sollten im Idealfall Instrumente aus allen Bereichen einsetzen, um alle Ziele anzusprechen.

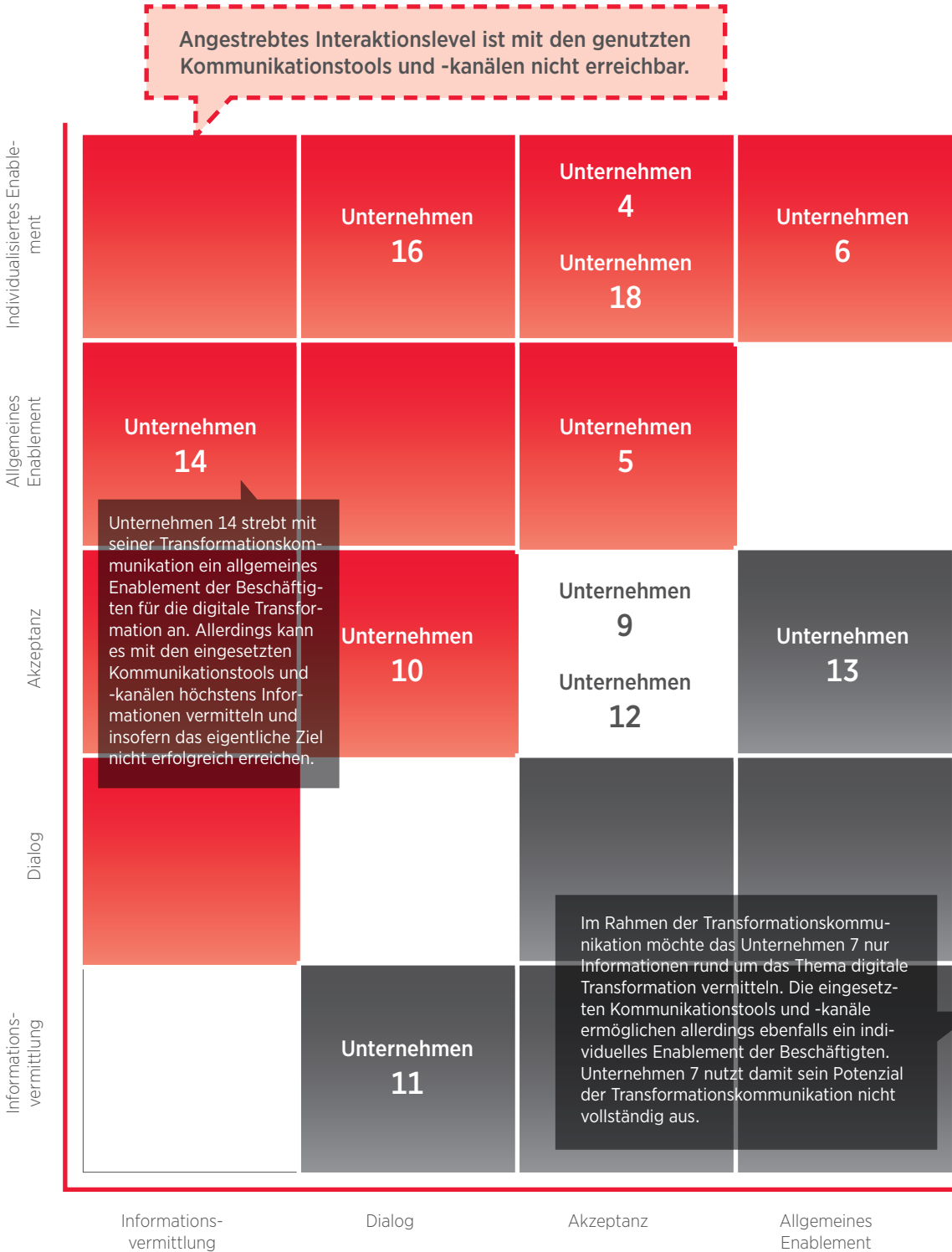
„Transformation Communication 2.0“-Matrix

Bei der Transformationskommunikation steht jedes Unternehmen vor der Aufgabe, diese so zu gestalten, dass ein angestrebtes Interaktionslevel erreicht werden kann. Nur mit den passenden Kommunikationskanälen und -tools werden die Beschäftigten in der Art aktiviert, wie es das Ziel des Unternehmens vorsieht.

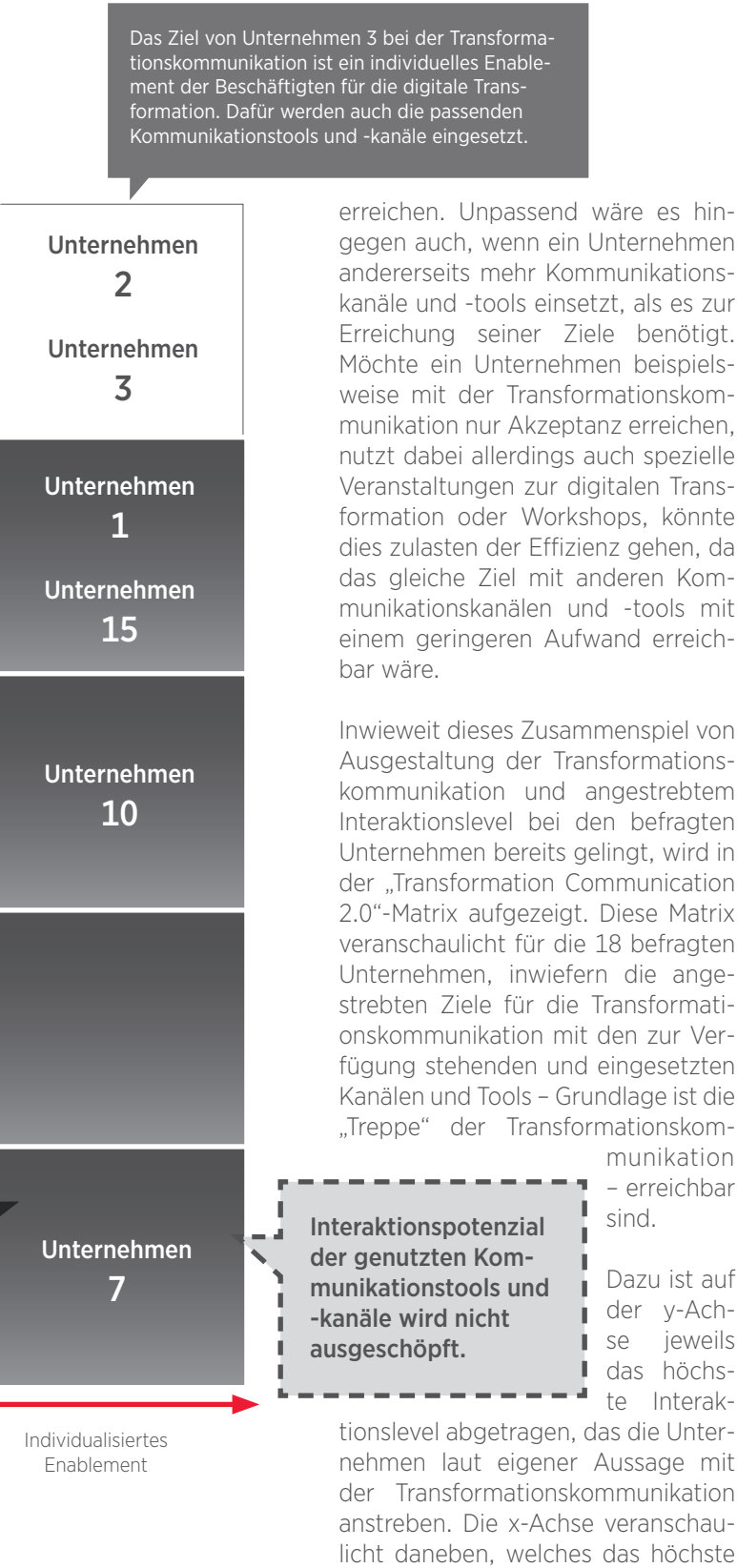
Passen die Gestaltung der Transformationskommunikation und die damit angestrebten Ziele nicht zusammen, mindert dies den Erfolg oder die Effizienz. Denn setzt ein Unternehmen einerseits nicht all die Kommunikationskanäle und -tools ein, die es zur Erreichung der angestrebten Interaktionslevel benötigt (z.B. spezielle Events zur digitalen Transformation zur Erreichung eines allgemeinen Enablements), kann es seine Ziele für die Transformationskommunikation nicht erfolgreich



HÖCHSTES INTERAKTIONSELEMENT, DAS VON DEN UNTERNEHMEN ANGESTREBT WIRD



HÖCHSTES INTERAKTIONSELEMENT, DAS MIT DEN GENUTZTEN KOMMUNIKATIONSTOOLS UND -KANÄLEN MÖGLICH IST.



Interaktionslevel ist, das ein Unternehmen mit seinen eingesetzten Kommunikationskanälen und -tools erreichen kann.

Damit ergeben sich insgesamt in der Matrix drei Bereiche:

Rot: Unternehmen in diesem Bereich streben mit ihrer Transformationskommunikation Ziele an, die allerdings mit ihren eingesetzten Kanälen und Tools nicht erreichbar sind. Auch wenn sie viel erreichen möchten, ihnen fehlen dafür die notwendigen Instrumente.

Weiß: Den Unternehmen in diesem Bereich stehen genau die Kommunikationsmittel zur Verfügung, die ihnen ihre angestrebten Interaktionslevel ermöglichen.

Grau: In diesem Bereich befinden sich Unternehmen, deren eingesetzte Kommunikationskanäle und -tools ein höheres Interaktionslevel ermöglichen als das, welches sie anstreben. Insofern nutzen sie ihr Potenzial nicht vollkommen aus bzw. könnten ihr angestrebtes Ziel auch mit weniger Aufwand erreichen.

Idealerweise sollte ein Unternehmen bei der Transformationskommunikation sich zuerst darüber klar werden, welche Interaktion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt wird. Und danach sollte geprüft werden, ob die dafür benötigten Kanäle und Tools vorhanden sind oder das Instrumentarium angepasst werden muss. Denn am Ende geht es darum, dass das Interaktionsziel mit den Instrumenten zusammenpassen muss. Damit stellt



das Unternehmen sicher, dass einerseits das Ziel erreicht wird und andererseits keine Kosten für nicht benötigte Kanäle und Tools anfallen.

Eine solche Passung ist jedoch nur bei vier Unternehmen der Fall. So befinden sich nur vier der betrachteten achtzehn Unternehmen im weißen Bereich der Matrix, wo die Ambitionen und selbstgesteckten Ziele beim Interaktionslevel für die Transformationskommunikation mit den Möglichkeiten übereinstimmen.

Unternehmen 2 beispielsweise möchte mit der Transformationskommunikation ein individuelles Enablement seiner Beschäftigten erreichen, wobei dies nur das höchste angestrebte Ziel darstellt, da parallel ebenfalls Informationen vermittelt und Akzeptanz für die digitale Transformation geschaffen werden sollen. Diese Ziele kann das Unternehmen mit seinen eingesetzten Kommunikationskanälen und -tools auch erreichen. Mit Blick auf die „Treppe“ der Transformationskommunikation setzt das Unternehmen 2 unter anderem eine App, eine Mitarbeiterzeitung, ein Social Intranet sowie „Botschafter“ ein.

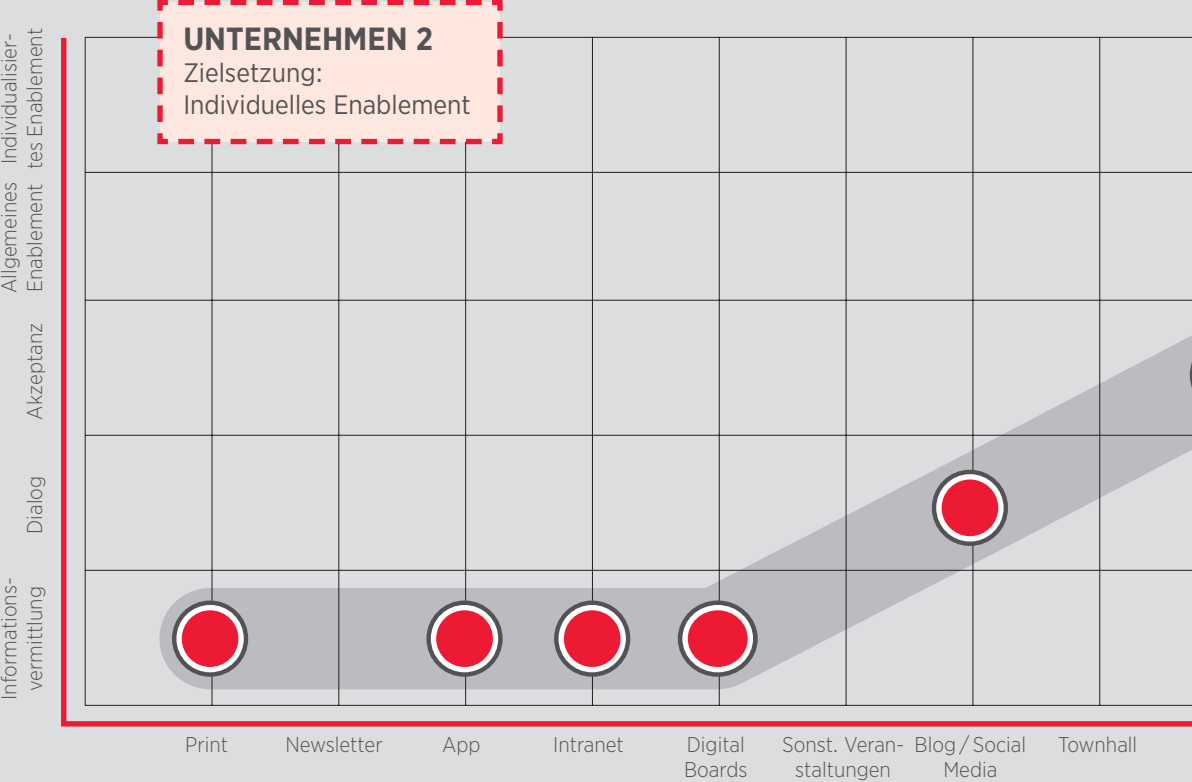
Die restlichen vierzehn Unternehmen befinden sich je zur Hälfte im roten bzw. grauen Bereich. In der einen Gruppe (grau) sind die mit der eigenen Transformationskommunikation verbundenen Ziele weitreichender, als es die zur Verfügung stehenden

Kommunikationskanäle und -tools ermöglichen. Bei den Unternehmen der anderen Gruppe (rot) ermöglichen die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -tools viel ambitioniertere Interaktionslevel. Insofern gibt es bei dem Großteil der Unternehmen in Sachen Transformationskommunikation ein Missverhältnis von Ambitionen und Möglichkeiten. Resultierend daraus sollten die Unternehmen entweder ihre angestrebten Interaktionslevel überdenken. Oder im Fall der „roten“ Unternehmen zusätzliche, passende Kommunikationskanäle und -tools einsetzen bzw. im Fall der „grauen“ Unternehmen diese reduzieren. Die „grauen“ Unternehmen könnten so wie erwähnt Kosten sparen, da sie mit weniger Maßnahmen auskommen.

Die „Treppe“ der Transformationskommunikation sowie die „Transformation Communication 2.0“-Matrix stellen grundsätzlich für alle Unternehmen einen Startpunkt dar, mittels dem sie ihre eigene Transformationskommunikation evaluieren und gegebenenfalls anpassen können.

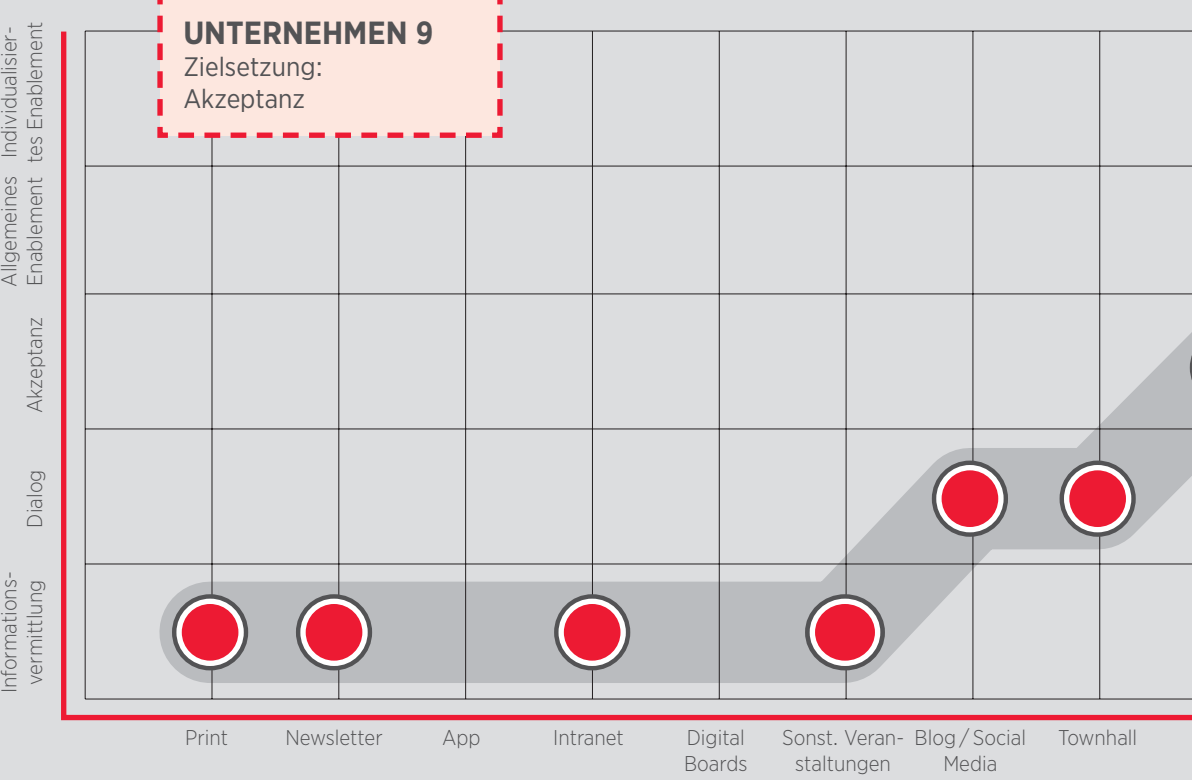
Für ein besseres Verständnis der „Transformation Communication 2.0“-Matrix und des Vorgehens ausgehend von der „Treppe“ der Transformationskommunikation wird im Folgenden die Einordnung für vier Unternehmen – 2, 7, 9 und 16 – konkreter veranschaulicht.

INTERAKTIONSELEMENT

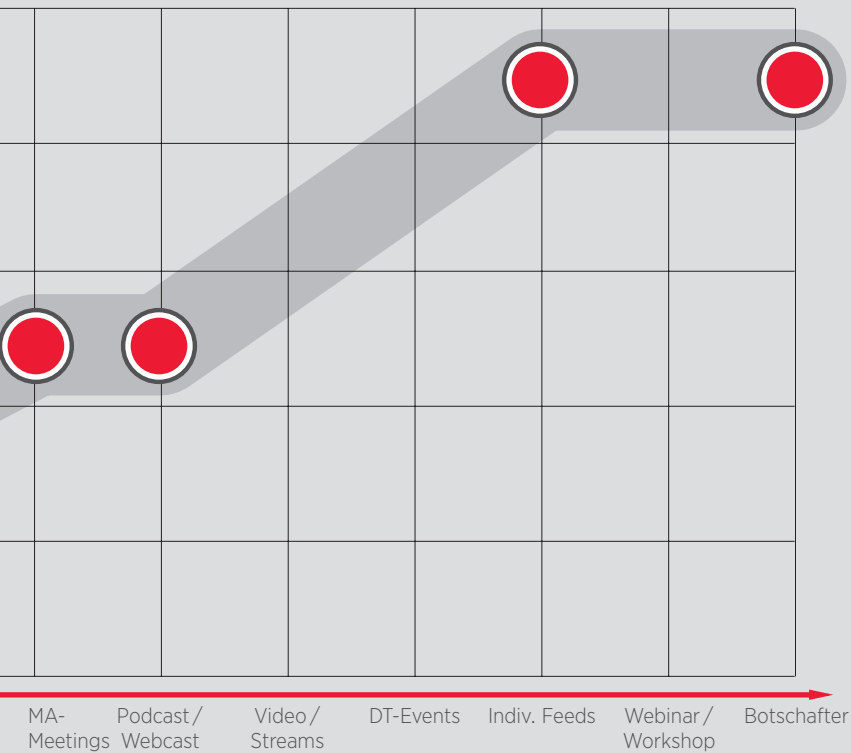


KOMMUNIKATIONSKANÄLE

INTERAKTIONSELEMENT

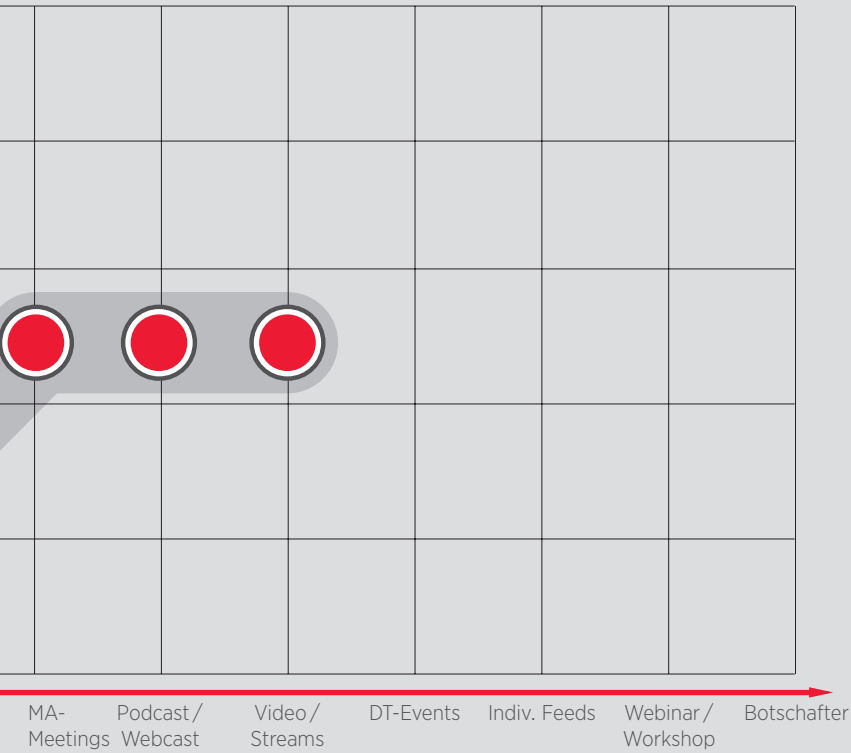


KOMMUNIKATIONSKANÄLE



Unternehmen 2

Wie bereits erwähnt, passen beim Unternehmen 2 die Ambitionen und das Potenzial vollkommen überein. Mittels „Botschaftern“ sowie individualisierbaren Feeds kann das Unternehmen ein individuelles Enablement bei den Beschäftigten als höchstes angestrebtes Interaktionsziel im Rahmen der Transformationskommunikation erreichen. Darüber hinaus setzt das Unternehmen auch zur Erreichung der anderen Interaktionslevel die passenden Kommunikationskanäle und -tools ein.



Unternehmen 9

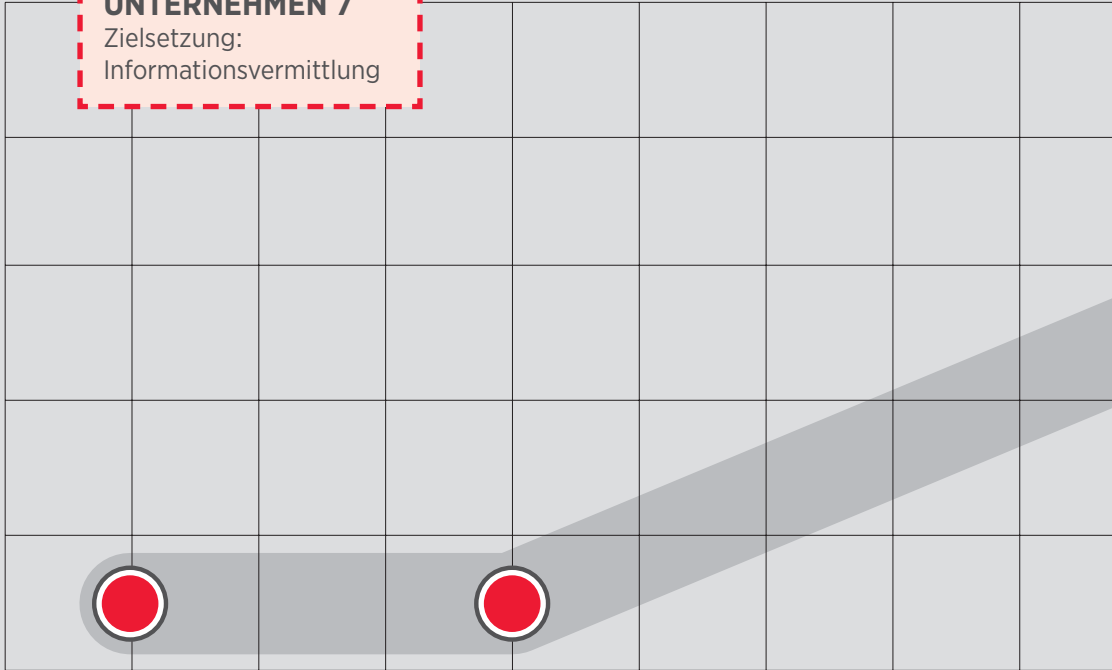
Bei Unternehmen 9 passt ebenfalls das Spektrum der eingesetzten Kommunikationskanäle und -tools zum avisierten Interaktionslevel der Transformationskommunikation. Das Unternehmen möchte nach eigenen Angaben neben der Informationsvermittlung und dem Dialog als höchstes angestrebtes Interaktionslevel die Schaffung von Akzeptanz für die digitale Transformation bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreichen. Dazu wird neben einigen Tools, die in erster Linie einer Informationsvermittlung dienen, mittels Social-Media-Komponenten sowie Townhall-Meetings auch ein Dialog mit den Beschäftigten ermöglicht. Zusammen mit Tools wie Podcast/Webcast sowie Videoformaten ist darüber hinaus das Potenzial zur Schaffung der avisierten Akzeptanz gegeben.

INTERAKTIONSELEMENT

Informations-
vermittlung
Dialog
Akzeptanz
Allgemeines
Enablement
Individualisier-
tes Enablement

UNTERNEHMEN 7

Zielsetzung:
Informationsvermittlung



Print Newsletter App Intranet Digital Boards Sonst. Veranstaltungen Blog/Social Media Townhall

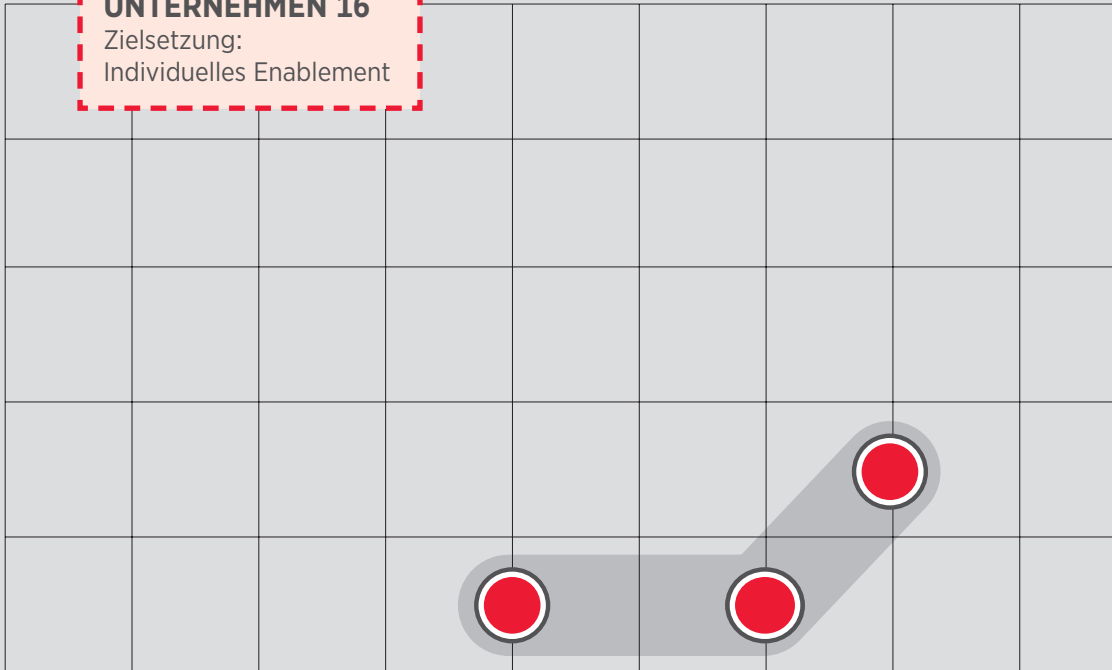
KOMMUNIKATIONSKANÄLE

INTERAKTIONSELEMENT

Informations-
vermittlung
Dialog
Akzeptanz
Allgemeines
Enablement
Individualisier-
tes Enablement

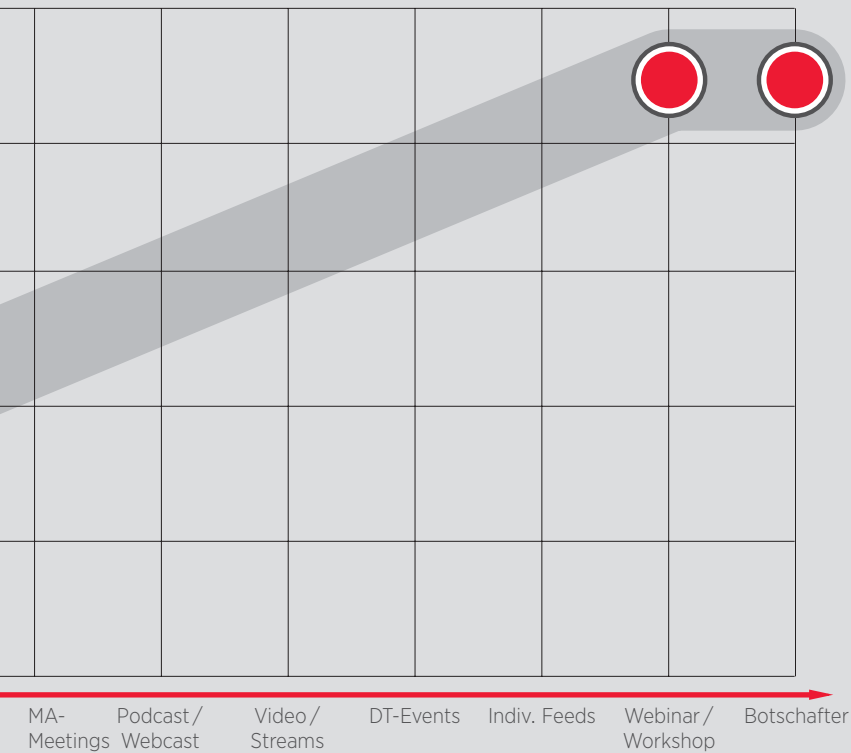
UNTERNEHMEN 16

Zielsetzung:
Individuelles Enablement



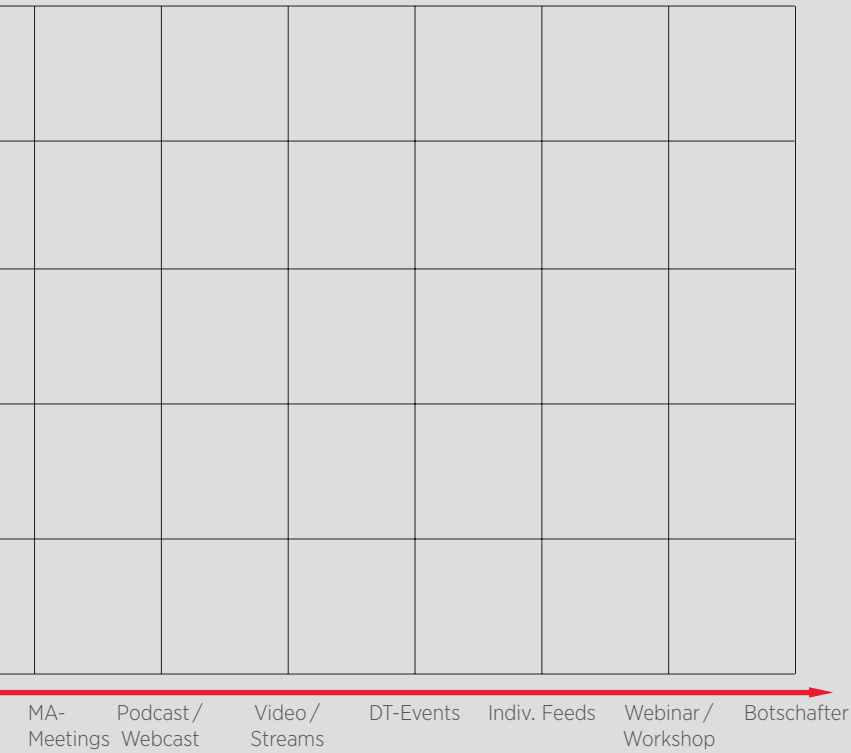
Print Newsletter App Intranet Digital Boards Sonst. Veranstaltungen Blog/Social Media Townhall

KOMMUNIKATIONSKANÄLE



Unternehmen 7

Bei Unternehmen 7 fallen zwei Aspekte besonders auf: Erstens werden relativ wenige Kanäle und Tools im Rahmen der Transformationskommunikation eingesetzt. Zweitens ermöglichen diese wenigen Kanäle und Tools allerdings eine weitreichendere Interaktion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als die angestrebte Informationsvermittlung. Das Unternehmen schöpft insofern die vorhandenen Potenziale unter Umständen unbewusst nicht voll aus.



Unternehmen 16

Das Unternehmen 16 ist in den roten Bereich der Matrix eingeordnet. Ähnlich wie beim Unternehmen 7 ist das Spektrum der eingesetzten Kommunikationskanäle und -tools sehr überschaubar. Bei Unternehmen 16 bieten diese jedoch nicht die Möglichkeit, dass angestrebte Ziel eines individuellen Enablements zu erreichen. Mit dem Intranet – erweitert um Social-Media-Komponenten – sowie „klassischen“ Veranstaltungen ist nur ein Dialog als maximales Interaktionslevel möglich.

„Sobald Menschen die Möglichkeit haben Fragen zu stellen, und die beantwortet werden, fühlen sie sich abgeholt und involviert.“

Erfolgskritischen Faktoren für eine erfolgreiche Transformationskommunikation

Mit einer erfolgreichen Transformationskommunikation können Unternehmen eine wichtige Basis dafür schaffen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Wandel offen begegnen und ihn aktiv begleiten. Mit der „Treppe“ der Transformationskommunikation sowie der „Transformation Communication 2.0“-Matrix wurden bereits erste Punkte aufgezeigt, die Unternehmen bei der Transformationskommunikation beachten sollten.

Darüber hinaus haben die Unternehmen in den Interviews weitere erfolgskritische Faktoren sowie Kanäle und Formate genannt, die sich

besonders gut für eine erfolgreiche Transformationskommunikation eignen. Diese Faktoren umfassen neben den Kanälen und Formaten die Bereiche Tone & Style bzw. Messaging sowie die Kommunikatoren.

Kanäle und Formate

Auch im digitalen Zeitalter sind die analogen, „klassischen“ Kanäle weiterhin von Bedeutung. Dies umfasst sowohl eine persönliche Kommunikation als auch Präsenzveranstaltungen. Mit einer Mischung aus verschiedenen Formaten lassen sich am besten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen. Dazu gehören ebenfalls Printmedien wie Mitarbeitermagazine und -zeitungen. Diese werden gerade dafür benötigt, beispielsweise die Beschäftigten in der Produktion mit den Transformations-themen zu erreichen, da sie keinen eigenen Computerarbeitsplatz mit einem Zugang zum Intranet und anderen digitalen Kanälen haben.

Des Weiteren ist für 13 der befragten Unternehmen die Möglichkeit zum Dialog für eine erfolgreiche Transformationskommunikation besonders essenziell. Die Unternehmen lernen dadurch etwas über die Bedürfnisse

Best-Practice-Beispiel UNTERNEHMEN 6

Das Unternehmen sieht die persönliche Kommunikation bei der digitalen Transformation als sehr wichtig an. Deshalb werden beispielsweise spezifische Digitalisierungsveranstaltungen angeboten. So wurden in einer „Digitalwoche“, die an allen großen Standorten im Inland sowie Ausland stattfand, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels Messen, Schulungen und Vorträgen für das Thema „abgeholt“. Ihnen wurde gezeigt, was bereits in Sachen digitaler Transformation im Unternehmen umgesetzt und damit auch schon erreicht wurde.

Darüber hinaus wird zweimal im Quartal ein „Digital After Work“ veranstaltet, bei dem es Impulse auf der Basis von Keynotes zu verschiedenen Themen (z. B. Augmented Reality, künstliche Intelligenz) gibt.

und etwaigen Ängste ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sodass sie diese gezielt adressieren können. Gerade Präsenzveranstaltungen mit der Möglichkeit für einen direkten Dialog empfindet die Hälfte der befragten Unternehmen aus diesem Grund als besonders gut geeignet für die Transformationskommunikation. Darüber hinaus haben zahlreiche Unternehmen aber auch noch auf anderem Wege die Möglichkeit zum Dialog gestärkt. So wurde unter anderem das Intranet um Social-Media-Komponenten oder einen Blog erweitert, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Meinung über Kommentare an die Geschäftsführung zurückspielen können. Ebenso werden dafür in größerem Umfang als bisher Umfragen eingesetzt.

Tone & Style

Erfolgsentscheidend sind nicht nur die Kommunikationskanäle. Eine große Rolle spielt ebenfalls der Stil sowie die Sprache der Transformationskommunikation. Selbst der beste Inhalt kann die Beschäftigten nicht überzeugen, wenn er schlecht kommuniziert wird. Dazu gehört, dass Authentizität nach Ansicht des Großteils der befragten Unternehmen eine essenzielle Rolle spielt. Dadurch wird die Kommunikation glaubwürdig und

liefert Sicherheit. Hier unterscheidet sich die Transformationskommunikation in keiner Hinsicht von anderen Kommunikationsanlässen.

Authentizität bei der Transformationskommunikation kann besonders dadurch unterstützt werden, dass über Themen nicht nur allgemein gesprochen wird, sondern sie jeweils mit konkreten Beispielen unterlegt werden. Dies können beispielsweise Erfahrungsberichte von anderen Kolleginnen und Kollegen sein, die einen realistischeren Eindruck ermöglichen.

Eng mit der Authentizität ist ebenfalls das Thema Transparenz verbunden. Anders als beispielsweise bei der Change-Kommunikation besteht bei der Transformationskommunikation eine Herausforderung darin, dass das Ergebnis der Transformation zu Beginn noch gar nicht feststeht und insofern das Ziel „der Reise“ nicht kommuniziert werden kann. Unter Umständen resultieren daraus auch Entscheidungen, die sich nach einiger Zeit als Fehler herausstellen. Unternehmen sollten mit diesen Feh-

„Persönliche Kommunikation ist bei all den digitalen Medien immer noch ein wichtiges Thema.“

Best-Practice-Beispiel UNTERNEHMEN 9

Für das Unternehmen ist bei der Transformationskommunikation der Aspekt „von Kollegen, für Kollegen“ sehr wichtig. Absender der Informationen zur digitalen Transformation sollen nicht nur Vorstand und Führungskräfte sein. Deshalb werden in einem Podcast immer wieder erfolgreiche Transformationsgeschichten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzählt. Geschichten, wie beispielsweise der Wandel vom Dieselaggregatentwickler zum Elektromotorenbauer, inspirieren und motivieren die Kollegen dazu, der Transformation offen und aktiv zu begegnen.

Best-Practice-Beispiel UNTERNEHMEN 5

Das Unternehmen gestaltet die Transformationskommunikation zielgruppenspezifisch. Beispielsweise steht den Führungskräften eine Managerplattform bzw. -App zur Verfügung, auf der die Informationen möglichst kurz und prägnant angesichts geringer Zeitressourcen angeboten werden. Während dabei mitunter komplexere Begrifflichkeiten und Formulierungen verwendet werden, wird hingegen auf eine emotionale und ausgeschmückte Erzählung verzichtet.

„Wenn wir keine glaubwürdige Kommunikation liefern, können wir eigentlich gleich einpacken.“

licher Nationalitäten berücksichtigt werden, sodass die Transformationskommunikation an den Unternehmensstandorten im Ausland durchaus verschieden ist.

lern transparent und offen umgehen. Dies macht wiederum die Kommunikation authentischer. Ein Unternehmen betonte dabei allerdings, dass es dazu erst einmal eine Kultur braucht, in der das offene Sprechen über Fehler akzeptiert ist. Die Transparenz umfasst ebenfalls das offene Kommunizieren von Aspekten bei der Transformation, über die zum aktuellen Zeitpunkt noch Unwissenheit besteht. Zwei Unternehmen raten allerdings nicht zu einer vollkommenden Transparenz. So sollte ihrer Meinung nach erst über Probleme berichtet werden, sobald eine Lösung bereitsteht, damit die Beschäftigten nicht verunsichert werden.

Ein weiterer erfolgsentscheidender Aspekt beim Tone & Style ist nach Ansicht der Unternehmen zudem, dass die Ansprache gruppenspezifisch sein sollte. Um die Personen zielgenau zu adressieren, sollten Sprache und Contenttiefe beispielsweise bei Führungskräften anders sein als bei Beschäftigten in der Produktion. Ebenso sollten die Kommunikationsbedürfnisse unterschied-

Kommunikatoren

Zuvor wurde bereits die Rolle des CEO als Absender bei der Transformationskommunikation angesprochen. Dies ist insofern erfolgsentscheidend, da es dafür einen „starken Leuchtturm“ braucht. Bei einer erfolgreichen Transformationskommunikation spielt jedoch nach Meinung der Unternehmen nicht nur der CEO oder Vorstand als Kommunikator eine Rolle. Alle Ebenen im Unternehmen – vom Vorstand über die mittlere Führungsebene bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sollten in die Transformationskommunikation eingebunden werden. Insofern ist dies keine alleinige Vorstandsaufgabe. Vielmehr platziert das Top-Management die Themen, die anschließend über die nächsten Führungsebenen nach „unten“ transportiert werden. Dies schafft eine direktere Kommunikation,

„Am Ende des Tages kommt es bei der Transformationskommunikation darauf an, Erfolge und Mehrwert authentisch dazulegen.“



„Kommunikation
braucht ein Gesicht.“

da die Beschäftigten jeweils von ihrer zuständigen Führungskraft informiert werden. Eine Ansprache beispielsweise durch den Team- oder Projektleiter steigert die Authentizität.

Zum Kreis der Kommunikatoren bei der Transformationskommunikation sollten dann in jedem Fall auch die Kolleginnen und Kollegen gehören. Dies können die erwähnten „Botschafter“ sein, die sich für diese Themen begeistern. Genauso wichtig sind auch „informelle“ Führer, denen im Kollegenkreis ein hohes Vertrauen entgegengebracht wird. Allein

wenn man etwas zur digitalen Transformation direkt von einer Kollegin oder einem Kollegen hört, macht dies die Kommunikation nach Meinung einiger Unternehmen ehrlicher, authentischer und empathischer. Ein Unternehmen meinte dazu: „Wenn etwas aus der Zentrale kommt, ist man dem grundsätzlich immer skeptischer gegenüber eingestellt, als wenn ein Kollege aus meinem Bereich sagt ‚Das ist wirklich wichtig‘.“



„Bei der digitalen Transformation ist es extrem wichtig, offen und ehrlich zu sein, und auch mit Niederlagen, Rückschlägen sowie Fehlern umzugehen und sie nicht einfach zu verschweigen oder kleinzureden.“

Best-Practice-Beispiel **UNTERNEHMEN 1**

Das Unternehmen hat eine eigene Community für die digitale Transformation gegründet. Die Mitglieder dieser Community – aktuell sind es etwa 200 Personen – bekommen gesonderte Weiterbildungsprogramme und spezielle Informationsmaterialien. Sie dienen als „verlängerter Arm“ in die Organisation sowie als „Botschafter“ für die digitale Transformation in ihren jeweiligen Bereichen. Dort können sie die Themen erklären und stehen für generelle Fragen zur digitalen Transformation zur Verfügung.

04



Schub oder Bremse: Wie beeinflusst die Coronakrise die digitale Transformation?

Die Coronapandemie hatte weltweit gravierende Auswirkungen auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Auch in Deutschland wurde der Virus zum beherrschenden Thema, das andere Trends augenscheinlich in den Hintergrund drängte.

Die Interviews, die die Basis der bisherigen Analyse bilden, wurden im Januar und Februar dieses Jahres durchgeführt, also bevor die Coronapandemie in Deutschland an Brisanz gewann. Insofern ist ein etwaiger Einfluss von Corona darin nicht abgebildet.

Aus diesem Grund wurden im April drei zusätzliche Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Branchen konkret zur Fragestellung geführt, welchen Effekt Corona auf die digitale Transformation hat. Dabei handelt es sich um Jörg Hellwig, Chief Digital Officer von Lanxess, Falk Bothe, Director Transformation Consulting bei Volkswagen, und Henning Schneider, Chief Information Officer der Asklepios Kliniken.

Alle drei sind sich darin einig, dass die Coronakrise schlussendlich einen Schub für die Digitalisierung be-



deutet. Gerade der vermehrte Umzug ins Homeoffice mit verstärkter Nutzung digitaler Tools hat gezeigt, wie – für manche unerwartet – gut und produktiv dieses „digitale“ Arbeiten funktioniert. Es ist ein Beispiel, bei dem die Potenziale der digitalen Transformation für viele noch einmal verstärkt sichtbar wurden. Dies stellt auch einen Ansatzpunkt für die Transformationskommunikation und die „Mitnahme“ aller Beschäftigten dar.

Die Coronakrise kann auch einen weiteren Push für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bedingen, da

die Kunden im Laufe der Krise vielen Aspekten dieser neuen Geschäftsmodelle nun offener gegenüber eingestellt sind.

Man darf sich nun allerdings nicht nach dem Motto: „Nun wird alles leichter“ einfach zurücklehnen. Wichtig ist es auch, mit diesem Schub durch Corona die digitale Transformation weiter energisch voranzutreiben.



Jörg Hellwig, Chief Digital Officer Lanxess

Herr Hellwig, was bedeutet die Coronakrise für die digitale Transformation? Bewirkt sie einen Schub oder bremst sie die Digitalisierung?

Sie bewirkt in einigen Projekten eine gewisse zeitliche Verzögerung, aber grundsätzlich bekommt die Digitalisierung durch diese Krise definitiv einen weiteren Schub.

Wie hat Lanxess den Rückzug ins Homeoffice bewältigt? Welche Erfahrungen konnten Sie machen?

Am Anfang hat die Coronakrise dazu geführt, dass wir viele Projekte bremsen oder auch zeitweilig stoppen mussten. Danach haben wir gemerkt, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen an mobiles Arbeiten, an Videokonferenzen und eine neue Form der Zusammenarbeit gewöhnt haben. Nun werden wir sicher nicht mehr zurückkehren zum Zustand vor der Krise, also montags bis freitags ins Büro fahren und uns immer in physische Besprechungen setzen. Stattdessen wird sich meiner Meinung nach die Transformation der Kommunikation verstärken. Wir sehen jetzt, dass digitale Instrumente die Kolleginnen und Kollegen unabhängiger machen. Sie können ihr Leben anders gestalten, aber genauso effektiv sein. Es gibt natürlich in der aktuellen Krise die Sondersituation, dass sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker um ihre Kinder kümmern müssen.

Aber auch das hat zu anderen Abläufen geführt. Manche arbeiten am Tag zuerst ein paar Stunden, kümmern sich dann um die Kinder und arbeiten anschließend abends weiter. Als Unternehmen haben wir die Arbeitsabläufe an diese besonderen Bedürfnisse angepasst. Nach dieser Krisenerfahrung ist es von besonderer Bedeutung, danach nicht wieder in den alten Trott oder „back to normal“ zu verfallen.

Welchen Einfluss hat die Krise auf Prozesse und Geschäftsmodelle?

Wir wissen jetzt, dass weder im Customer Service noch in der Produktionsplanung alle dauerhaft im Büro zusammensitzen müssen. Viele Tätigkeiten lassen sich durchaus dezentral erledigen. Wir sehen einen gewaltigen Schub auf unseren digitalen Plattformen. Es sind mehr Produkte gelistet, es wird viel mehr Umsatz generiert. Alte Kommunikationsmittel wie das Faxgerät stellen sich nun als überflüssig heraus, weil sie eine physische Anwesenheit bedingen und in der Krise überhaupt nicht mehr effizient sind. Durch die Verschiebung von Arbeitszeiten und die Einbettung von Transaktionen in Systeme hat sich die Datenverfügbarkeit für alle geändert. Selbst bisherige Zweifler erkennen nun an, dass wir unser Geschäftsmodell noch stärker digitalisieren müssen.

Wird die aktuelle Situation es erleichtern, stärker in die Digitalisierung zu investieren?

Es geht weder um das Einfordern von Investitionen noch um Besserwisserei. Zunächst müssen wir die technischen Möglichkeiten sehr schnell an die neuen Arbeitsformen anpassen. Wir haben jetzt ein großes Momentum in der Belegschaft, das wir nutzen sollten. Wenn wir die neuen Tools einmal ausgebreitet haben, werden wir einen gewaltigen Schub in Richtung Effizienz erleben. Es ist auch ein verändertes Reiseverhalten zu erwarten, weil wir uns an Videokonferenzen gewöhnt haben. Es wird sicher immer noch persönliche Meetings und internationale Reisen geben. Aber das dürfte zurückgehen, auch weil hier neben der Kohlendioxid-Diskussion nun auch noch persönliche Sicherheitsbedenken ins Spiel kommen.

Vielfach ist die Rede davon, dass es künftig einen stärkeren Fokus auf die Digitalisierung des Kerngeschäfts geben wird. Auf was kommt es dabei an?

Wir sollten im Auge behalten, dass es nicht nur um Büros und Arbeitsflächen geht, sondern um Daten-Analytik, um das industrielle Internet of Things (IIoT), um Robotic Process Automation (RPA) oder die Blockchain-Technologie. Wir haben nun erste Akzeptanzbarrieren durchbrochen, weil immer mehr Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeiten neuer Instrumente erkennen. Sie erhalten nun einen viel volleren Werkzeugkasten, den sie an vielen Stellen einsetzen können. Allein mit Datenanalytics zum Beispiel erreichen viele Prozesse eine neue Effizienzebene. Niemand sollte mehr drei Viertel der verfügbaren Zeit damit verbringen, Daten zu suchen, sammeln, sortieren und strukturieren, sondern diese (ja auch sehr monotonen und langweiligen) Arbeiten den Rechner erledigen lassen. Der kann das schneller, besser und wird auch nicht müde. Diese bereits aufgearbeiteten Daten stehen uns dann in Echtzeit zur Verfügung

und wir können unsere Zeit effektiver nutzen und kreativ sein, unsere Erfahrungen einbringen und bessere datengetriebene Geschäftsentscheidungen treffen. Nun können wir das Motto ausgeben: Heute machen wir Excel und morgen Artificial Intelligence (AI), ohne davor Angst zu haben, sondern weil es „cool“ ist. Als Digital-spezialisten müssen wir ohne Unterlass erklären und auch demonstrieren, welche Möglichkeiten sich nun bieten. Und dabei an dem ansetzen, was die Kolleginnen und Kollegen schon kennen: beim Handy, GPS oder bei Google Maps auf Autofahrten – das ist nämlich auch AI – und zwar im täglichen Gebrauch. Diese Erfahrungen nutzen wir, um neue Möglichkeiten aufzuzeigen. Wenn wir jetzt noch Vorbildprojekte erfolgreich umsetzen können, wird die digitale Transformation ein Selbstläufer. Sehr bald werden dann noch mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen: Wann darf ich denn endlich? Und wann kommt jetzt mehr? Bekomme ich auch eine Anbindung an das neue System?

Könnten Sie an einem Beispiel erläutern, wie so ein Vorbildprojekt der Digitalisierung bei Lanxess aussieht?

In den USA hatten wir zum Beispiel das Problem, dass ein Produktionsprozess durch spezielle Container limitiert wurde, die häufig nicht rechtzeitig von Kunden zurückkamen. In diesem globalen Geschäft gehen viele solcher Container zu Kunden in alle Welt und sind nach theoretisch 60 bis 90 Tagen wieder da. Die Herausforderung: Wenn zu wenige Container zurückkommen, muss ich häufig die Produktion zurückfahren. Hier ist früher regelmäßig ein Flaschenhals entstanden, dessen Ursachen zwar bekannt waren, aber es gab außer hohen Investitionen keine wirkliche Lösung. Mit digitalen Mitteln haben wir das Problem in mehreren Schritten gelöst: Zunächst setzten wir GPS-Tracker der ersten Generation ein. Dadurch wussten wir zumindest immer, wo die Container waren. Dann haben

wir eine zweite Generation Tracker angebracht, mit denen Füllstände gemessen werden. Wir konnten also online aus einer Zentrale heraus sehen: Wo ist welcher Container, wie voll ist er noch? War der Container fast leer, haben wir den Kunden angerufen und ihn gebeten, den Container zurückzuschicken. Die Folge dieser zweiten Stufe der Digitalisierung war: Auf einmal standen immer ausreichend Container zur Verfügung, wenn sie benötigt wurden und die Produktion musste nicht mehr aus Logistikgründen reduziert werden. Dieses Vorgehen kann man im Prinzip auf viele andere Bereiche ausweiten. Solche GPS-Tracker und die entsprechende Software kosten nicht viel. Wir können aber sehr schnell, auch global, unser Geschäft skalieren und darüber hinaus den Kontakt mit den Kunden aktivieren. Wir erhalten überdies Datenpunkte, die wir vorher nur isoliert zur Verfügung hatten und können sie verknüpfen. Die Abläufe funktionieren so nicht nur besser, wir reduzieren damit auch Working Capital. In der Organisation ist schließlich folgender Effekt zu beobachten: Sobald an einer Stelle diese Form der Digitalisierung funktioniert, werden die Kollegen kreativ. Auch deshalb, weil wir hochqualifizierten Spezialisten Zeit schenken, sich mit wirklich wichtigen Dingen zu beschäftigen. Das ist dann auch der Punkt, an dem wir ganz schnell den Raum verlassen. Mission erfüllt, denken wir: Jetzt lassen wir die mal machen, jetzt haben sie es verstanden.

Viele Lieferketten sind zusammengebrochen. Es wird die Re-Nationalisierung diskutiert. Kann Digitalisierung dazu beitragen, Lieferketten widerstandsfähiger gegenüber Krisen zu gestalten?

Ich glaube nicht, dass jedes Land oder jeder Kontinent nun zum Selbstversorger wird. Wir müssen eher dafür sorgen, dass die Lieferketten anders aufgebaut sind, dass sie digitalisiert sind, dass Probleme schneller erkannt werden und es im Krisenfall Alternativen gibt. Nehmen wir das Beispiel des Container Trackings. Wenn wir Ausfälle frühzeitig sehen, können wir eingreifen und auch lernen. Dabei hilft uns künstliche Intelligenz. Wir testen schon solche Tools in unseren großen Chemieanlagen. Wir steuern

die Anlage zwar nicht über dieses System, aber wir machen den Leuten, die die Anlage steuern, einen Vorschlag, was zu machen ist. Dabei stellen wir fest: Es funktioniert. Am Anfang wollte zwar kaum jemand etwas davon wissen. Doch inzwischen wird ein Großteil der Vorschläge des Systems schon übernommen. Wir geben also Hilfestellungen, aber die Entscheidungen fällt immer noch der Spezialist. Ich erwarte auch keine Schwierigkeiten mit Cybersecurity. Diesem Thema widmen wir bewusst sehr viel Zeit, aber es wird hierdurch keine sinnvolle Situation blockiert: weil ich schneller, besser und gleichzeitig noch sicherer arbeiten kann. Tatsache ist: Die Welt verändert sich immer schneller, wir haben es mit Veränderungen zu tun, auch mit Krisen wie Corona. Daher müssen wir etwas Neues einsetzen, was uns auch in Krisenzeiten hilft, effektiver zu werden und das uns dann durch Effizienzverbesserung Kosteneinsparungen bringt und so die Umsatzeinbrüche kompensiert.

Manche sagen, das Thema Nachhaltigkeit werde nun weniger wichtig. Wird die große Nachhaltigkeitsdebatte in den Hintergrund rücken?

In der medialen Berichterstattung merkt man das zwar momentan. Aber ich glaube, man kann beides – Digitalisierung und Nachhaltigkeit – gut verbinden. Wir können das Ziel der Klimaneutralität auch dadurch unterstützen, dass wir zum Beispiel Intercontinentalflüge weiter auf einem niedrigen Niveau halten. Wenn man jetzt offener mit digitaler Technologie umgeht, gerade auch in der Großproduktion, wird man merken, dass es nicht nur kostengünstiger ist. Auch der Energieverbrauch sinkt, es wird weniger Abfall produziert, einfach weil Lieferketten optimiert wurden. Digitalisierung und Klimaneutralität: Beides ist positiv, es könnte eine Win-win-Situation entstehen, wenn beide Ziele weiter intensiv verfolgt werden.

Auf welche fünf Punkte kommt es jetzt an, um das Erreichte zu sichern?

1 In die beste Technologie investieren. Wir sollten jetzt nicht mehr überlegen, auf ein semi-effektives System zu setzen. Wir brauchen Kollaborationstools und eine 5G-Technik in der Produktionssteuerung. Wir sollten daher mit unnötigen Diskussionen aufhören und jetzt in solche Technologien investieren.

2 Die Mitarbeiter sehr konsequent weiterbilden. Dabei müssen wir die Kolleginnen und Kollegen mitnehmen, sie informieren, weiterbilden, und ihnen noch stärker die Gründe unseres Tuns kommunizieren. Aber auch noch besser zuhören, wo es Schmerzpunkte gibt, die digital geheilt werden können.

3 Prozesshierarchien abbauen und Karrierechancen eröffnen. Lasst uns die Talente, die wir in der Firma haben, besser nutzen. Das sehen wir auch schon. Es kommen Kolleginnen und Kollegen bei Digitalprojekten zu uns und sagen: Das kann ich auch. Und das will ich auch – es gehört zwar nicht zu meinem bisherigen Job, aber ich kann und will da helfen.

4 Die Vernetzung mit Lieferanten und Kunden verbessern. Die chemische Industrie ist noch immer sehr konservativ aufgestellt. Wir werden durch die Krise in der Chemieindustrie einen noch stärkeren Marktfokus bekommen. Mein Credo ist seit jeher: Am Ende entscheidet immer der Kunde, die Marktmechanismen werden neu greifen. Auch da ergeben sich ganz neue Herausforderungen, aber mindestens auch genauso viele Chancen, wenn man es richtig angeht.

5 Konsequent Projekte umsetzen. Die ersten Wellen der Digitalisierung haben wir in Deutschland zwar verpasst. Dadurch sind wir zurückgefallen. Aber wenn wir es jetzt richtig machen, dann haben wir die Chance, um zehn Jahre nach vorn zu springen. Es gibt kaum ein Land, das nach einer Krise so gut und konsequent reagiert und tut, was nötig ist. Wir haben gut ausgebildete Leute, die mit großer Energie konsequent daran arbeiten werden, dass der große Sprung nach vorne gelingt. Die Digitalisierung hilft dabei.





Falk Bothe, Director Transformation Consulting Volkswagen

Herr Bothe, was bedeutet die Coronakrise für die digitale Transformation? Bewirkt sie einen Schub oder bremst sie die Digitalisierung?

Ich erwarte eher einen Schub.

Wie hat Volkswagen den Rückzug ins Homeoffice bewältigt?

Von einem Tag auf den anderen Tag mussten wir mehreren Zehntausend Kollegen das digitale Arbeiten aus dem Homeoffice ermöglichen. Das hat das interne Netzwerk zunächst stark belastet. Aber unsere Kollegen der IT haben zügig gehandelt. Sie mussten zum Beispiel genügend Virtual Private Networks (VPNs) einrichten.

Welche Erkenntnisse haben Sie in der Homeoffice-Phase gewonnen?

Die Perspektive vieler Kollegen und auch Führungskräfte auf Abläufe im Unternehmen wird sich verändern bzw. hat dies bereits getan. Nehmen wir als Beispiel das Call Center, das für die Betreuung der Kundenanfragen zuständig ist. Die Mitarbeiter waren bisher alle zentral vor Ort in Wolfsburg. Das hielten wir für einen Vorteil. Dann sind 600 Mitarbeiter von einem Tag auf den anderen in die Heimarbeit gegangen. Trotzdem wurde weiter mit hoher Qualität gearbeitet. Ich glaube, solche Beispiele werden bei Führungskräften und Arbeitnehmervertre-

tung neue Fragestellungen aufwerfen: Wo ist physische Präsenz erforderlich und in welchem Ausmaß? Und was bedeutet das für die Arbeitsplatzgestaltung und Büroraumorganisation?

Haben denn alle Mitarbeiter jetzt die technische Infrastruktur zuhause, um effizient zu arbeiten?

Hier muss sich noch etwas tun. Nehmen wir die Netzinfrastruktur. In der Innenstadt von Wolfsburg ist zwar mittlerweile ein Glasfasernetz verlegt worden. Aber in den Vororten liegen noch Kupferleitungen. Das muss sich ändern. Ich gehe davon aus, dass Telekommunikationsanbieter ihre Infrastruktur nun schneller ausbauen, um keine Kunden zu verlieren. Der Ausbau des Glasfasernetzes rund um Wolfsburg dürfte sich nun nochmal beschleunigen.

Das Potenzial von Digitalisierung wird durch die Krise sichtbarer. Ist die Transformation nun leichter mit Führungskräften und Mitarbeitern umzusetzen? Weil nun beispielsweise alle gesehen haben: Das Geschäft läuft auch, ohne dass alle am gleichen Ort versammelt sind?

Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und die Mitarbeiter selbst haben die Erfahrung gemacht, dass bei bestimmten Aufgaben auch im Homeoffice mehr möglich ist, als wir vor kurzem

noch dachten. Und dies geschah überdies unter erschwerten Voraussetzungen: Wenn auch Schulen und Kindergärten wieder öffnen, dürfte die Situation entspannter sein.

Was sind die nächsten Schritte bei Volkswagen, um die Digitalisierung des Konzerns voranzutreiben?

Eine wichtige Frage ist: Wie können wir dort, wo es sinnvoll und möglich ist, wiederkehrende Aufgaben in der Büro- und Verwaltungsarbeit durch automatisierte Abläufe noch effizienter gestalten. Die Diskussion darüber läuft bereits. Wir werden das Thema Prozessautomatisierung und Bot-Netzwerke sehr stark beschleunigen, weil es einfach Prozesse gibt, die zwar elementar sind, aber auch automatisiert ablaufen können.

Ist es nun leichter, Mittel zu erhalten für Investitionen in die Automatisierung von Prozessen?

Über Vieles wird man sicher anders denken.

In der Krise war plötzlich viel relativ schnell möglich. Restaurants stellten zum Beispiel von heute auf morgen einen Lieferservice auf die Beine. Beschleunigt sich auch insgesamt die Transformation von Geschäftsmodellen – gerade in solchen Krisenbranchen?

Die Bundesregierung hat sich ja bereits mit dem Thema Dienstleistungen und digitale Transformation beschäftigt. Dies umfasst auch die Frage: Wie kann man auch kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen? Es sind bereits Portale entstanden, wo genau diese Liefersdienste für Restaurants und für kleine Geschäfte gebündelt werden. Zum Teil sind das Profis, zum Teil beruht es auf Nachbarschaftshilfe oder ehrenamtlicher Tätigkeit – etwa Liefersdienste für Lebensmittel an Senioren. Ich glaube, dass sich dadurch auch neue Geschäftsmodelle ergeben werden.

Haben Sie noch ein weiteres Beispiel?

Die Coachingbranche hat sich mehr oder weniger von heute auf morgen auf digitale Kanäle umgestellt. Das klappt noch nicht vollständig, weil bestimmte Seminare eben nur bei physischer Präsenz richtig funktionieren. Aber viele Elemente werden schon jetzt umgestellt und in virtuelle Sitzungen eingebaut.

Einen Wandel gibt es auch beim Thema Bezahlung. Bei der Bargeld-affinen deutschen Bevölkerung ist es gang und gäbe geworden, mit der Karte zu zahlen. Bleibt das so?

Dieses Thema hat sich aufgrund der Pandemie-Auswirkungen weiterentwickelt. Denn viele Geschäfte bevorzugen digitales Geld, weil sie den Kontakt mit Bargeld aus Hygienegründen nicht mehr haben wollen.

Vor der Krise war Datenschutz ein großes Thema. Verändert sich durch diese Krise in Deutschland auch der Umgang mit dem Thema Daten?

Der Datenschutz hat aus guten Gründen einen hohen Stellenwert. Die DSGVO ist nicht umsonst eingeführt worden. Es zeigt sich aber auch in spannenden Diskussionen, zum Beispiel bei der Corona-App, wo wir hier an praktische Grenzen kommen. Wichtig ist für mich beim Umgang mit Daten: Man muss den Kunden in relativ kurzer und klarer Form sagen, was mit seinen Daten geschieht.

Sie sehen die Anbieter in der Pflicht, die Datennutzung besser zu erklären. Wenn man das aber transparenter und verbraucher-näher darstellt, werden dann nicht viele zurückschrecken?

Nein, ich denke, das Gegenteil ist der Fall. Es stellt sich irgendwann einfach die Frage, wieviel Komfort die Nutzer möchten. Diese Art von Transparenz würde ich mir für viele andere Dienstleistungen auch wünschen.

Vor der Krise haben große Unternehmen ganze Abteilungen oder Einheiten ausgelagert, um einmal extern Aspekte der digitalen Transformationen auszuprobieren. Wird sich das künftig ändern?

Die Expertise innovationsfreudiger Mitarbeiter ist immer stark gefragt, natürlich gerade auch in einer solchen Krise. Aber diese Mitarbeiter müssen aus meiner Sicht direkt im Stammunternehmen angesiedelt sein. So können sie mehr Leute befähigen, digital zu arbeiten. Bei Volkswagen erleben wir gerade, dass sich Netzwerke über Bereiche hinweg bilden. Bestimmte Fachbereiche setzen sich mit neuen Themen auseinander. Dazu laden sie Experten auch anderer Marken, Regionen, Länder und ein. Da geht es zum Beispiel um Themen wie Blockchain. Gemeinsam wird viel Neues gestartet, Innovationen werden vorgestellt. Dann kehren die Spezialisten wieder in ihre Heimatbereiche zurück und entwickeln dort das jeweilige Thema weiter.

Auf welche fünf Punkte kommt es jetzt an, um das Erreichte zu sichern?

1 Führungskräfte nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Regierung sind weiter gefordert. Sie müssen über die Krise hinausdenken. Wir müssen diesen Schwung des Wandels weiter in Fahrt halten und anderen vermitteln.

2 Wir müssen über Bildung und Weiterbildung die Voraussetzungen für die Digitalisierung schaffen. Nicht nur bei einem großen Konzern wie Volkswagen, sondern auf vielen Ebenen der Gesellschaft. Die Weiterentwicklung digitaler Lehr- und Lernformate an Schulen sind ein Beispiel.

3 Die Infrastruktur sollte zügig ausgebaut werden. Unternehmen und Provider müssen dafür sorgen, dass wir den Rückstand an digitaler Infrastruktur aufholen. Es gibt Länder, die bereits wesentlich weiter sind. In Kenia gibt es zum Beispiel ein durchgehendes 4G-Netz. Wenn ich hingegen von Wolfsburg nach Braunschweig fahre, unterbricht meine Verbindung mindestens zweimal.

4 Dienstleistungen müssen stärker digitalisiert werden. Welcher Service muss weiter physisch möglich sein, was sollte man digital ausbauen? Und wo kann das bestehende physische Angebot sinnvoll ergänzt werden und unabhängiger von physischer Präsenz gemacht werden?

5 Wir müssen neue Tätigkeiten und neue Berufe etablieren. Dazu gehört auch, in vielen Bereichen noch einen Schritt weiterzudenken als bisher. Medizinische Versorgung digital, psychologische Versorgung digital, bestimmte Beratungsdienstleistungen digital — das sind nur einige Beispiele von vielen.





Henning Schneider, Chief Information Officer Asklepios Kliniken

Herr Schneider, was bedeutet die Coronakrise für die digitale Transformation? Bewirkt sie einen Schub oder bremst sie die Digitalisierung?

Sie bewirkt definitiv einen Schub.

Wie haben denn die Asklepios Kliniken auf den Shutdown in der Coronakrise reagiert?

Zuerst haben wir 1.600 Heimarbeitsplätze innerhalb von einer Woche aufgebaut. Das zweite große Thema war dann: Wie kann man die Abläufe im Krankenhaus und in den Betriebsbereichen wie IT oder Einkauf so gestalten, dass man trotz der Corona-Patienten die Krankenhäuser weiter sicher betreiben kann? Dafür mussten wir ganze Krankenhäuser umorganisieren. An zwei Standorten arbeiten wir auch an Konzepten, wie man leere Gebäudeteile wieder regenerieren kann, um Notkrankenhäuser einzurichten.

Wie stellt sich der Schub für die digitale Transformation bei Ihnen dar?

Ein zentraler Aspekt ist die Akzeptanz im Kollegenkreis. Das Feedback der Mitarbeiter ist enorm positiv. Zahlreiche Kollegen fangen jetzt sogar ungefragt an, sich mit digitalen Medien auseinanderzusetzen und Heimarbeit zu machen, obwohl sie vorher nicht mal ein Smartphone hatten. Viele Mitarbeiter konnten in der Krise nur deshalb weiterarbeiten, weil wir dies

durch unsere IT-Lösungen ermöglicht haben. An der Finanzierung hat sich dabei gar nichts geändert, obwohl vorher darüber immer geklagt wurde. Neu ist, dass plötzlich fast alle ohne mehr oder weniger großes Zögern mitmachen. Zweifel und Kritik werden hintenangestellt. Genutzt wird das, was da ist. Und wir in der IT merken, dass das doch ganz gut funktioniert.

Beschleunigt sich nun die Bewegung von Krankenhausdaten in die Cloud? Oder gibt es da noch Vorbehalte mit Blick auf den Datenschutz?

Beim Datenschutz hören wir interessanterweise Stimmen, die hier ein bisschen lockern wollen. Es gilt aber weiter, dass bei der Auslagerung von Patientendaten in die Cloud die Hürde noch nicht genommen worden ist. Da brauchen wir eine europäische Lösung.

Beschleunigt sich die Automatisierung von Prozessen?

Davon gehe ich generell aus. Unternehmen mit vielen automatischen Prozessen dürften schneller wieder angefahren werden. Wer mit weniger Mitarbeitern arbeitet, hat in solch einer Krise natürlich deutliche Vorteile gegenüber einer Fließbandproduktion mit vielen Menschen. Wichtig ist, dass es bei Gesundheitsdienstleistungen immer um den Menschen geht. Bilder, die die Pfle-

ge eines Menschen durch Roboter als Gefahr aufzeichnen teilen wir nicht. Vielmehr können Roboter die Pflege unterstützen, bei der Dokumentation oder auch bei logistischen Aufgaben. Für uns ist beim Thema Automation derzeit vor allem wichtig, dass Lieferketten funktionieren. Hier sind wir als Krankenhaus darauf angewiesen, dass eine ausreichende Versorgung mit Schutzkleidung, medizinischen Geräten wie Beatmungsgeräten und Medikamenten gewährleistet ist. Neben der Effizienz spielt noch mehr die Qualität der Behandlungsabläufe den entscheidenden Faktor. Automatisierung macht Abläufe vor allem auch qualitativ sehr viel besser. Fehler in der Behandlung insbesondere bei der Medikation lassen sich vermeiden.

Welche Themen rücken durch die Krise in der Gesundheitsbranche in den Vordergrund?

Krankenhausfinanzierung wird ein großes Thema werden. Videosprechstunden sind es schon. Es geht darum, nur die Patienten im Krankenhaus stationär zu behandeln, die wirklich ins Krankenhaus müssen. Und die anderen über Video-Consulting, über Videosprechstunden, über Triage-Checklisten oder Empfehlungsschreiben ambulant zu behandeln oder sogar zuhause zu lassen und zu Hause zu betreuen. Wir wollen jetzt eine Videosprechstunde in unserer Ambulanz einrichten, weil die Patienten nicht mehr alle hinein wollen oder nicht mehr hinein sollen. Das ist nun leichter machbar, weil viele Patienten in der derzeitigen Situation plötzlich sagen: Selbstverständlich akzeptiere ich auch eine Videokonferenz mit meinem Arzt.

Wie verändern sich die Abläufe in Kliniken?

Videoberatung und Videotelefonie sind jetzt überall Standard. Das wird nicht wieder verschwinden. Diese Erreichbarkeit per Knopfdruck wird bleiben. Das ist auch eine Erfahrung, die ich im Büro mache, wo normalerweise 60 Leute arbeiten. Ich weiß, jeder ist am Arbeitsplatz zu Hause. Ich kann ihn umgehend erreichen. Diese Form der Erreichbarkeit ist tatsächlich etwas Neues, was es vorher nicht gab.

Wie verändert sich das Geschäftsmodell der Kliniken?

Das ist noch nicht klar absehbar und hängt auch von der politischen Diskussion um die Finanzierung von Krankenhäusern ab. Die Patienten werden zwar nach der Krise wieder zahlreicher in die Notaufnahme kommen, so wie sie es vorher auch getan haben. Die große Frage ist: Wie muss man Behandlung in Deutschland organisieren? Es hat sich gezeigt, dass nicht nur die Leistungen eines Krankenhauses wichtig sind, sondern, dass auch die Bereitschaft – z. B. das Vorhalten von Intensivbetten – ein wichtiger Beitrag ist. Dieses Thema könnte die Branche verändern. Vielleicht ist das aktuelle DRG-System, das nur nach dokumentierten Leistungen vergütet und dabei falsche Anreize schafft, zukünftig überholt, wenn man die Erhaltung von Gesundheit in den Fokus setzt?

Wie können Behandlungserfolge beschleunigt werden mit digitalen Instrumenten?

Steuerung per App wird ein Thema. Durch eine Corona-App könnte man sehen, wieviel Infizierte im Umfeld sind. Ob man irgendwo Kontakt hatte? Eine App, die mich gesundheitlich steuern kann und die mich dann auch daran gewöhnt, Triage-Informationen abzufragen oder auszuprobieren. Ich glaube, das wird ein Thema bleiben.

Das wäre der Smart-Health-Gedanke. Gibt es etwas, was unmittelbar einsetzbar für eine Krankenhauskette wäre?

Ja, wir haben mit digitaler Terminierung schon begonnen. Das beschleunigt sich jetzt noch einmal extrem. Beim Start-up Samedi, welches Videosprechstunden koordiniert, melden sich zum Beispiel im Augenblick pro Woche 200 Ärzte, die mit Videosprechstunden anfangen möchten. Das wird sicherlich mehr und mehr genutzt werden. Wenn man die Digitalisierungskette weiterdenkt, dann ist Datenaustausch der nächste Schritt. Ich brauche die Gesundheitsdaten auch digital, und ich muss sie irgendwie verwalten. Ich muss sie transportieren können. Ich glaube, dass das Thema nun richtig Fahrt aufnimmt. Bisher ging das in Deutschland nicht voran, weil die Patienten es überhaupt nicht nachgefragt haben. Durch die Krise wird diese Nachfrage jetzt generiert.

Welche Rolle wird da eine Klinik spielen?

Es ist eigentlich Wasser auf unsere Mühlen. Wir versuchen schon die ganze Zeit, Daten stärker digital aufzubereiten und digital zu nutzen. Bisher wurde zunächst immer nach dem Warum gefragt. Diese starken Zweifel an IT-Lösungen sind nun verschwunden und werden auch in der bisherigen Form nicht wiederkommen. Alle haben erkannt, dass digitale Instrumente in der Krise tatsächlich geholfen haben, dass dies funktioniert. Die Akzeptanz für eine weitere Digitalisierung im Gesundheitswesen ist nun stärker verankert.

Wird das die Arbeit von IT-Spezialisten nun leichter machen?

Nicht unbedingt. Wer sich jetzt zurücklehnt und denkt, alles wird leichter, macht einen großen Fehler. Ich glaube eher, dass die Herausforderung steigt. Wenn wir jetzt nicht liefern und an den Themen dranbleiben, dann wird der aktuelle Schub irgendwann wieder verpuffen. Wir sind jetzt als IT-Abteilung noch stärker gefordert. Bereits in den letzten Wochen hatten wir so viel Arbeit wie noch nie. Wir haben geliefert und fünf Wochen lang Vollgas gegeben. Künftig wird es wohl sogar noch intensiver werden. Und von unserer Arbeit hängt ab, wie sich der Erfolg des gesamten Unternehmens entwickelt. Klinikbetreiber, die schon gut aufgestellt waren, werden vermutlich auch künftig die Branche vorantreiben. Diejenigen, die nicht gut aufgestellt waren, werden dagegen noch schneller ins Hintertreffen geraten.

Was sind Hemmnisse für eine schnellere Digitalisierung?

Uns macht Sorge, dass viele Hacker diese Situation ausnutzen. Wir müssen also trotz der Geschwindigkeit darauf achten, das Ganze sicher zu machen. Oft reicht auch die Kapazität der Infrastruktur nicht aus. Als alle Kollegen gleichzeitig von zu Hause gearbeitet haben, merkten wir, dass unsere Netzwerke diese Nachfrage gar nicht bewältigen konnten, sodass wir bestimmte Bereiche wieder zurückgefahren haben. Wir mussten regeln, wer wann arbeitet. Das sind die Kehrseiten, die es noch gibt. Die werden aber sicherlich in Zukunft gelöst.

Digitalisierungsprojekte wurden früher oft in externe Einheiten und Labs ausgelagert. Werden solche Insellösungen künftig stärker in das Kernunternehmen integriert?

Das hoffe ich. Wir müssen mehr in einheitlichen, größeren Lösungen denken. Wo es nicht darum geht, was das Günstigste ist. Oder wo man jemanden kennt. Wir haben 80 kleine Krankenhäuser, jedes Krankenhaus hat Geschäftsführer, und jeder Geschäftsführer kennt in seiner Umgebung jemanden. So dezentral lässt sich IT nicht gestalten und nicht voranbringen. Wir müssen stattdessen standardisieren, vereinheitlichen und auf einer gemeinsamen Plattform arbeiten. Wir sollten nicht über digitale Plattformen konkurrieren, sondern lieber Wettbewerb auf einer digitalen Plattform organisieren.

Auf welche fünf Punkte kommt es jetzt an, um das Erreichte zu sichern?

1 Standardisierung der Technik. Es hat uns in den letzten fünf Wochen bei der IT geholfen, dass wir eine einheitliche Softwareplattform hatten. Wir haben Skype-Lizenzen für 30.000 Mitarbeiter gekauft und haben sie innerhalb von drei Tagen auf den Rechnern ausgerollt. Weil wir die Infrastruktur hatten.

2 Kooperation von Wettbewerbern. Ganz viele Anbieter, Hersteller und Internetprovider haben gesagt: In der Krise bevorzugen wir die Gesundheitsanbieter. Wir hatten einen beeindruckenden Telefon-Call mit unseren großen Internet Providern, der Telekom, Versatel und Telefónica. Die drei, also eigentlich Wettbewerber am Markt, haben wir zusammengebracht. Und die haben zu dritt überlegt, wie sie unsere Internetkapazitäten innerhalb von wenigen Tagen verdoppeln können. Wenn man erst mal übergreifend denkt, findet man selbst unter Wettbewerbern Kooperationen.

3 Digitalisierung der Mitarbeiter. Die Akzeptanz des Homeoffice ist stark gestiegen. Obwohl wir 90 Prozent der Mitarbeiter zum Arbeiten nach Hause geschickt haben, waren wir so leistungsfähig

wie noch nie, weil alle fokussiert waren. Auch wenn sich jeder jetzt wieder danach sehnt, die Kollegen live zu treffen, wird Homeoffice ein Thema bleiben. Das heißt, alle werden mehr und mehr mit digitalen Lösungen in Kontakt kommen. Wir werden also die Möglichkeiten für Heimarbeit ausbauen, auf den Internetzugang achten und die Ausrüstung bereitstellen, damit Videokonferenzen problemlos zuhause möglich sind. Die Digitalisierung ist zwar kulturell jetzt bei uns angekommen, sie ist akzeptiert, aber sie muss nun umgesetzt werden.

4 Spreu vom Weizen trennen. Es gibt viele schlechte Angebote, die auch nicht sicher sind. Bei der Infrastruktur müssen wir stark den Fokus auf die IT-Sicherheit legen. Das darf man bei aller Hektik nicht aus den Augen verlieren. Durch schlechte Lösungen kann man mehr zerstören als Gutes tun.

5 Neue Geschäftsmodelle entwickeln. Für mich sind Museen da ein Vorbild. Da haben viele die eigene Website überarbeitet. Oder Konzerte, die nun digital stattfinden. Oder Sport: Viele Leute halten sich nun mit digitalen Trainern fit. Digitale Kurse werden nicht wieder auf einen Schlag verschwinden. Das hat jetzt viel mehr Kunden gefunden. Auch wir als Klinikette müssen in dieser Richtung weiterdenken.





LANXESS ist ein führender Spezialchemie-Konzern, der 2019 einen Umsatz von 6,8 Milliarden Euro erzielte und aktuell rund 14.400 Mitarbeiter in 33 Ländern beschäftigt. Das Kerngeschäft von LANXESS bilden Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von chemischen Zwischenprodukten, Additiven, Spezialchemikalien und Kunststoffen. LANXESS ist Mitglied in den führenden Nachhaltigkeitsindizes Dow Jones Sustainability Index (DJSI World und Europe) und FTSE-4Good.

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Es schreibt im Auftrag von Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Impressum

Herausgeber

LANXESS Deutschland GmbH
dLX
50569 Köln
www.lanxess.com

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

© 2020 LANXESS Deutschland GmbH

