



Digitale Transformation im Change Management

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science

im Rahmen des Studiums

Wirtschaftsinformatik

eingereicht von

Verena Schwarz

01426770

ausgeführt am

Institut für Multidisciplinary Design and User Research

der Fakultät für Informatik der Technischen Universität Wien

Betreuung: Hilda Tellioglu

Wien, 26.04.2019

Kurzfassung

Die Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel von Arbeits- und Unternehmensprozessen, haben in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Das Zeitalter der Technik fordert von Unternehmen und Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Um diesem Wandel gerecht zu werden, ist es wichtig, digitale Transformationen nachhaltig in die Unternehmens- und Arbeitsprozesse einzubinden.

Ein großes Thema zur Etablierung von Veränderungen ist „Change Management“, wodurch die Planung, Einführung und Beibehaltung von Veränderungen gewährleistet werden soll. Es gibt viele, unterschiedliche Modelle, welche für die erfolgreiche Umsetzung eingesetzt werden können. Jedoch sind die derzeit renommierten Ansätze, in einer Zeit entwickelt worden, in welcher digitale Transformationen noch keine Bedeutung in der Arbeits- und Alltagswelt gewonnen hatten. Dadurch beziehen sich jene Modelle auf ein Veränderungswesen, welches lediglich strukturelle und herkömmliche Veränderungen bedienen kann. Es ist daher fraglich, ob der Einsatz frühzeitiger Modelle, auch Anforderungen von digitalen Transformationen gerecht werden kann.

Um diese Frage zu beantworten, wird in der folgenden Arbeit eine Studie zu dem Thema „digitale Transformation im Change Management“ erhoben. Konkret wird eine Umfrage mit 60 bis 80 ausgewählten Personen durchgeführt. Die Umfrage erfasst demographische und unternehmensspezifische Daten, sowie persönliche Einstellungen zu den Themen digitale Transformation, Change Management und Erfahrungen mit diesen Themengebieten. Dadurch soll der etwaige Bedarf eines neuen Modells eruiert und gegebenenfalls neue Maßnahmen zur Einführung gefunden werden. Weiters soll eine Differenzierung zwischen herkömmlichen Veränderungen und jenen, welche digitale Transformationen mit sich bringen, hervorgehoben werden. Durch die definierten Maßnahmen soll es Unternehmen und anderen Organisationsstrukturen möglich sein, digitale Transformationen in diverse Prozesse und Strukturen nachhaltig zu integrieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Motivation	1
1.3	Zielsetzung	2
2	Change Management	3
2.1	Definition	3
2.2	Widerstand	3
2.2.1	Arten des Widerstands	3
2.2.2	Ursachen des Widerstands	4
2.3	Modelle des Change Management	5
2.3.1	Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin	5
2.3.2	Das 8-Stufenmodell von John P. Kotter	5
2.3.3	Das Fünf Phasen Modell nach Krüger	6
2.3.4	Konzept der lernenden Organisation	7
2.3.5	Das Top-down- und Bottom-up-Modell	7
2.4	Modelle des Change Management im Vergleich	8
3	Digitale Transformation	9
3.1	Definition	9
3.2	Charakteristika	9
3.3	Chief Digital Officer (CDO)	10
4	Umfrage	12
4.1	Gliederung	12
4.2	Hypothesen	13
5	Ergebnisse	14
5.1	Demographische Daten	14
5.2	Unternehmensstruktur	16
5.3	Technisches Umfeld	17
5.4	Change Management	22
5.5	Digitale Transformationen	27
5.6	Vergleich	33
6	Modellerweiterung	36

6.1	Modell & Abgrenzungen	36
6.2	Organisatorische Umsetzung	38
6.3	Methodische Umsetzung	39
7	Zusammenfassung	42
	Literaturverzeichnis	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1: SWOT Analyse CDO [8]	11
Abbildung 5.1: Alter & Geschlecht	14
Abbildung 5.2: Tätigkeitsbereich der Befragten Gesamt	15
Abbildung 5.3: Unternehmensstruktur	16
Abbildung 5.4: Dauer der Tätigkeit im Unternehmen	16
Abbildung 5.5: Technikaffinität Allgemein	17
Abbildung 5.7: Geschlechtsspezifische Verteilung der Tätigkeitsbereiche	18
Abbildung 5.8: Technische Geräte in Arbeits- und Freizeit	19
Abbildung 5.9: Social Networks	20
Abbildung 5.10: Sicherheitsbedenken bezüglich Daten	21
Abbildung 5.11: Einstellung zu neuen Technologien	21
Abbildung 5.12: Verantwortlichkeit für Veränderungen	22
Abbildung 5.13: Persönliche Einstellung, Umsetzung und Verbesserungsmöglichkeiten im Change Management	24
Abbildung 5.14: Etablierung von Veränderungen (Ergebnis mit Verantwortlichen)	25
Abbildung 5.15 Etablierung von Veränderungen (Ergebnis ohne Verantwortlichen)	25
Abbildung 5.16: Informationserhalt bei Veränderungen (Ergebnis mit Verantwortlichen)	26
Abbildung 5.17: Informationserhalt bei Veränderungen (Ergebnis ohne Verantwortlichen)	26
Abbildung 5.18: Konfrontation mit digitalen Transformationen im Berufsleben	27
Abbildung 5.19: Vorbereitungsmaßnahmen und Zufriedenheit bei digitalen Transformationen	28
Abbildung 5.20: Informationsfluss, Vorteile und Sinnhaftigkeit von digitalen Transformationen	30
Abbildung 5.21: Arbeitserleichterung durch digitale Transformationen	31
Abbildung 5.22: Überforderung durch digitale Transformationen	32
Abbildung 5.23: Verbesserungsmöglichkeiten bei der Einführung von digitalen Transformationen	33
Abbildung 5.24: Vergleich herkömmliche Veränderung - digitale Transformation	34
Abbildung 5.25: Initiative der Führungsebene	35
Abbildung 6.1: Modell digitale Transformationen im Change Management	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Arten des Widerstandes [6]	4
Tabelle 6.1: Initialisierung.....	39
Tabelle 6.2: Führungskoalition aufbauen.....	39
Tabelle 6.3: Vision kommunizieren und mobilisieren	40
Tabelle 6.4: Konzeption & Umsetzung.....	40
Tabelle 6.5: Learning & Feedback	41

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren wurde die Digitalisierung zu einem großen Thema. Sowohl für Privatpersonen, als auch in der Berufswelt wurde die Dynamik des Alltags stark durch die Verwendung von neuen Technologien beeinflusst. Ein Leben ohne Smartphones, Laptops, Internet oder automatisierten Geräten, wäre heutzutage nicht mehr vorstellbar. Diese schnelle Digitalisierung von dutzenden Lebensbereichen hat für einen Umbruch gesorgt, dessen Auswirkungen schon jetzt deutlich spürbar sind. Aufgrund dieser anhaltenden Digitalisierung wurden viele Bereiche schneller, effizienter und leistungsfähiger. Die Schnellebigkeit hat jedoch auch ihre Schattenseiten, da Gewohnheit und neue Ansprüche ebenfalls früher zum Vorschein kommen. Neue Technologien werden nach kurzer Zeit als Standard angenommen und es wird erneut nach mehr Effizienz und Leistung gestrebt [1]. Gleichzeitig muss eine rasche Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit gegeben werden, damit Unternehmen den neuen Anforderungen gerecht werden können. Allerdings kommen durch digitale Transformationen neue Herausforderungen auf das Veränderungswesen zu, welche allein durch die Anwendung von herkömmlichen Change Management Methoden nicht bedient werden können. Daher ist es naheliegend, dass auch ein Umdenken bei der Implementierung von Veränderungen eintreten muss. Durch die Schnellebigkeit digitaler Transformationen, sind diese als dynamischer Prozess im Veränderungswesen anzusehen. Daher ist ein hohes Maß an Flexibilität und Wandelbarkeit erforderlich, um stets am neusten Stand der Technik zu bleiben. Durch den raschen Einzug der Digitalisierung, konnten bestehende Modelle nur spärlich auf die neuen Anforderungen angepasst werden. Es gibt noch sehr wenig ausgereifte Change Management Modelle zur Umsetzung von digitalen Transformationen. Ein möglicher Grund dafür ist die fehlende Differenzierung, da es kaum Studien zu einem direkten Vergleich gibt. Die Wechselwirkung zwischen Mensch und neuen Technologien, ist allerdings ein wesentlicher Aspekt um eine optimale Veränderung zu gewährleisten. Da digitale Transformationen immer mehr an Bedeutung gewinnen, ist eine Umstellung essentiell für Unternehmen, um den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

1.2 Motivation

Veränderungen sind ein immer wichtig werdender Teil der heutigen Gesellschaft. Durch die Schnellebigkeit und den rasanten Wandel von Umwelt, Menschen und Technik, sind Veränderungsprozesse in vielen Unternehmen nicht mehr weg zu denken. Der Wandel wird durch die heute immer aktuell werdende Digitalisierung zusätzlich angeregt und es wird immer schwieriger auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben. Durch den Einsatz von Change Management können solche Veränderungen nicht nur umgesetzt sondern auch dauerhaft beibehalten und in der Unternehmensstruktur integriert werden. Daher ist es essentiell digitale Transformationen in ein Change Management Modell zu integrieren.

Digitale Transformationen sind nicht nur im privaten Gebrauch praktisch, sondern haben auch am Arbeitsmarkt eine antreibende Wirkung. Entgegen der Befürchtung, dass die Digitalisierung dem Arbeitsmarkt durch die Verringerung von Arbeitsplätzen schaden könnte,

sind viele neue Tätigkeitsprofile entstanden [1]. Daraus ergibt sich, dass nahezu jede erwerbstätige Person war schon mindestens einmal in ihrem Berufsleben mit einer digitalen Transformation konfrontiert war. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen heutzutage einen essentiellen Bestandteil des Unternehmens dar und werden als eigenverantwortliche, wertvolle Akteure wahrgenommen, wodurch Mitarbeiterwertschätzung und die Bedeutung des Personalmanagements stark an Bedeutung gewonnen haben [2]. Es wurde einmal gesagt „*Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern.*“ (Autor unbekannt). Daher ist es essentiell, dass auch die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, in den neuen Wandlungsprozess von digitalen Transformationen miteinbezogen werden. Die bereits bestehenden Modelle fokussieren sich meist zum größten Teil auf den kundenseitigen Aspekt. Daher soll in dieser Arbeit die Seite der Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerinnen begutachtet werden und anhand von den in einer Umfrage erhobenen Daten, Maßnahmen zur Verbesserung der Einführung gefunden werden.

1.3 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll eruiert werden, welche Auswirkungen, die Einführung von digitalen Transformationen im Berufsleben auf die betroffenen Personen hat. Durch die Befragung sollen Defizite und Probleme aufgedeckt werden, welche im Change Management durch digitale Transformationen entstehen. Im Zuge einer umfassenden Analyse sollen mögliche Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme gefunden und dokumentiert werden.

Konkret sollen folgenden Ziele erreicht werden:

- Aufdecken von Defiziten: Eintrittsbarrieren oder andere Probleme sollen gefunden
- Differenzierung: Der Unterschied zwischen herkömmlichen Veränderungen und digitalen Transformationen soll transparent gemacht werden.
- Modellerweiterung: Zur Implementierung von digitalen Transformationen soll eine entsprechende Modellerweiterung von bisher bestehenden Modellen erstellt werden.
- Definieren von Maßnahmen: Zur erfolgreichen Umsetzung sollen entsprechende Maßnahmen definiert werden.

2 Change Management

2.1 Definition

Es gibt viele verschiedene Definitionen für den Begriff Change Management. Beispielsweise wird Change Management von Kraus/Becker-Kolle/Fischer als Veränderungs- bzw. Transformationsmanagement bezeichnet [3]. Lauer hingegen bezeichnet Change Management als interne Organisationsmaßnahme, welche sich auf den Wandel im Unternehmen und die Belegschaft bezieht [4].

Es gibt keine eindeutige Begriffsdefinition für Change Management. Jedoch zeichnen sich alle Definitionen durch den Begriff des Wandels oder der Transformation aus. Im Change Management geht es vor allem um die Planung, Durchführung und Beibehaltung, Veränderungen aller Art. Wichtig dabei ist es, auf die verschiedenen Faktoren, wie Unternehmensstruktur, die Art der Veränderung und die Beteiligten Personen, einzugehen. Oft sind Planbarkeit und Kontrolle bei größeren Projekten Grenzen gesetzt, da es zu Widerständen kommen kann oder Prozesse einen anderen Verlauf nehmen als erwartet. Eines der wichtigsten Themen im Change Management sind die unterschiedlichen Widerstände, welche durch Veränderungen auftreten können[5]. Die verschiedenen Arten und wie diese am besten verhindert bzw. gelöst werden können, wird im nächsten Punkt näher erläutert.

2.2 Widerstand

2.2.1 Arten des Widerstands

Jeder Mensch ist unterschiedlich und geht daher anders mit Veränderungen um. Da viele Personen Neuerungen anfangs eher negativ gegenüber stehen, haben sich unterschiedliche Arten von Widerständen entwickelt. Die Formen des Widerstandes können sich verbal und nonverbal, sowie aktiv und passiv äußern. Verbale, aktive Widerstände zeigen sich meist durch Angriffe in Form von Vorwürfen, Gegenargumenten oder sogar Drohungen. Diese Art des Widerstandes ist die aggressivste und am schnellsten wahrnehmbare. Nonverbale, aktive Widerstände sind anfangs schwieriger wahrzunehmen, da sie sich beispielsweise durch Unruhen und Streitigkeiten äußern. Verbale, passive Widerstände können durch Bagatellisieren, Blödeln oder durch unwesentliche Debatten zum Vorschein kommen. Auch diese sind anfangs eher schwer zu erkennen, da die direkte Problematik nicht benannt wird. Nonverbale, passive Widerstände sind am schwierigsten wahrzunehmen, da diese sich in Form von Lustlosigkeit, Müdigkeit oder Krankheit äußern. Es kann kein direkter Bezug zwischen der Veränderung und dem Verhalten hergestellt werden, da viele dieser Symptome auch durch andere Faktoren verursacht werden können. Daher ist es wichtig bei Veränderungen aufmerksam gegenüber diesen Anzeichen zu sein, um bei Bedarf, Gegenmaßnahmen einzuleiten. In der folgenden Tabelle (s. Tab. 2.1) werden die Arten des Widerstandes übersichtlich dargestellt [6].

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> • Unruhe • Streit • Intrigen • Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwesentliches debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Emigration • Krankheit

Tabelle 2.1: Arten des Widerstandes [6]

2.2.2 Ursachen des Widerstands

Es gibt viele Ursachen für die oben beschriebenen Widerstände. Laut Doppler und Lauterburg sind die meisten Widerstände auf folgende drei Punkte zurückzuführen [6]:

- Mangelndes Verständnis: Den Betroffenen ist nicht klar was das eigentliche Ziel der Veränderung ist. Daher können die Absichten und Beweggründe der Veränderung nicht verstanden werden.
- Mangelndes Vertrauen: Die Beteiligten, verstehen den Sinn und das Ziel der Veränderung, bleiben aber misstrauisch gegenüber den erhaltenen Informationen.
- Mangelnder Wille: Das Verständnis und Vertrauen ist zwar vorhanden, jedoch fehlt der Wille die Veränderung durchzusetzen, da beispielsweise kein Mehrwert durch die Veränderung gesehen wird.

Um Widerstände erfolgreich zu eliminieren ist es essentiell diese zu erkennen und zu wissen wodurch sie entstehen. Ein wichtiges Werkzeug um Widerstand zu vermeiden ist Transparenz. Es ist fundamental, dass alle Beteiligten wissen, was auf sie zukommt und welche Vorteile die Veränderung mit sich bringt. Kommunikation und Überzeugungskraft können dabei helfen Widerstände zu vermeiden und dazu beitragen, die Veränderung zusammen mit den Beteiligten voranzutreiben. Sollte es dennoch zu Widerständen kommen muss das Management entsprechend darauf reagieren. [7]

2.3 Modelle des Change Management

Zur Bewältigung und erfolgreichen Umsetzung einer Prozessänderung, wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Modelle entwickelt. Einige dieser Modelle werden im Folgenden näher beschrieben und anschließend verglichen.

2.3.1 Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin

Das Modell von Kurt Lewin ist eines der ältesten Change Management Methoden und wurde zur Grundstruktur für einige darauf folgende Modelle.

Das Modell gliedert sich in drei Phasen [7][8]:

- Auftauen: Beim sogenannten Auftauen werden alle notwendigen Vorbereitungen für die kommende Veränderung getroffen. Betroffene Mitarbeiter und Stakeholder werden über die Veränderung informiert und miteinbezogen. Zusätzlich werden relevante Analysen wie die Kraftfeldanalyse durchgeführt. In der Kraftfeldanalyse werden die sogenannten verändernden Kräfte, welche Neuerungen fördern und die zurückhaltenden Kräfte, welche den Erhalt der derzeitigen Situation anstreben, gegenübergestellt. Im Normalfall sollten diese Kräfte miteinander im Gleichgewicht sein. Um eine Veränderung zu bewirken muss dieses Gleichgewicht gestört werden. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten:
 - Die Verstärkung der verändernden Kräfte
 - Die Verringerung der zurückhaltenden Kräfte.

Die Verstärkung der verändernden Kräfte erweist sich oft als die bessere Strategie, da der Gewinn von Unterstützern eine höhere Motivationssteigerung mit sich bringt.

- Bewegen: In dieser Phase findet die konkrete Umsetzung der Veränderung statt. Der veränderte Prozess wird in die Struktur der Organisation eingebunden und angewendet.
- Einfrieren: In der dritten und letzten Phase des Modells soll die neue Veränderung stabilisiert werden. Ein Rückfall in alte Verhaltensmuster soll durch Überwachung des Prozesses verhindert und so die neue Struktur beibehalten werden. Das Gleichgewicht der beiden Kräfte soll wieder in Einklang kommen.

2.3.2 Das 8–Stufenmodell von John P. Kotter

Das Modell von John P. Kotter ist eine Erweiterung des bereits oben genannten Modells von Kurt Lewin. Es müssen alle acht Phasen, in der vorgegebenen Reihenfolge, durchlaufen werden, um einen Veränderungsprozess erfolgreich abzuschließen [7][9].

- Ein Gefühl von Dringlichkeit erzeugen: Für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprozesses, ist es wichtig, Mitarbeiter in den Prozess zu involvieren. Durch die Schaffung diverser Szenarien, in welchen sowohl Erfolge als auch Risiken durch keine Veränderung dargestellt werden, sollen die Beteiligten von der Dringlichkeit und Notwendigkeit der Änderung überzeugt werden. Der Grund für die Veränderung soll hier klar deklariert und die Priorität hervorgehoben werden
- Führungscoalition aufbauen: Zur Verwirklichung eines Veränderungsprozesses, ist es notwendig, ein starkes, überzeugendes Führungsteam aufzubauen, welches durch die Verfolgung gemeinsamer Ziele und gegenseitigem Vertrauen, den Wandel unterstützt und fördert.
- Eine Vision des Wandels entwickeln: In diesem Schritt, ist es Aufgabe der Führungscoalition eine konkrete Strategie, sowie eine Vision zur Umsetzung und Erreichung der Ziele zu entwickeln. Die Vision sowie die Ziele müssen eindeutig definiert werden.

- Die Vision kommunizieren: Um die Unterstützung aller Organisationsmitglieder zu erhalten, ist es wichtig, die Vision überzeugend zu kommunizieren und so ein gemeinsames Ziel zu schaffen. Zusätzlich kann so Vertrauen aufgebaut und Motivation gesteigert werden.
- Hindernisse aus dem Weg räumen: In diesem Schritt sollen alle Faktoren, welche der neuen Veränderung im Weg stehen, eliminiert werden. Hierbei kann es sich sowohl um herkömmliche Unternehmensstrukturen als auch um Arbeitsabläufe oder Informationssysteme handeln.
- Kurzfristige Ziele festlegen: Damit es bei langfristigen Änderungsprozessen zu keinem Motivationstief kommt, ist es essentiell, kleine Ziele festzulegen, welche nach kurzer Zeit erreicht werden können. Auf diese Weise kann die Motivation durch ein Erfolgserlebnis, gesteigert werden und die Organisationsmitglieder haben Vertrauen in die neue Veränderung.
- Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten: Nach Erreichung der ersten Ziele kann nun analysiert werden, welche Aspekte gut und welche schlecht gelaufen sind. Allerdings ist darauf zu achten, dass der erreichte Erfolg, nicht als Ziel verstanden wird. An diesem Punkt ist es wichtig den Veränderungsprozess, durch den geschaffenen Erfolg, voranzutreiben.
- Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern: Zuletzt müssen die neu Erreichten Ziele in der Unternehmenskultur verankert werden. Kommunikation über die Veränderungen ist ein wichtiger Aspekt um Rückfälle zu vermeiden. Laut Kotter kann erst von einem erfolgreichen Change Management gesprochen werden, wenn auch dieser Punkt erfüllt ist.

2.3.3 Das Fünf Phasen Modell nach Krüger

Das Modell von Krüger ist ebenfalls eine Weiterentwicklung von Kurt Lewins Modell und gliedert sich in folgende fünf Phasen [10]:

- Initialisierung: In der ersten Phase wird der Bedarf einer Veränderung festgestellt. Analysen zur Evaluation von etwaigen internen oder externen Einflüssen, welche dem Ziel entgegenwirken, werden durchgeführt. Zudem müssen alle Schlüsselfiguren des Wandels identifiziert und aktiviert werden.
- Konzipierung: In der Konzipierungsphase werden Ziele und Maßnahmen für die Wandlung geplant und festgelegt.
- Mobilisierung: In dieser Phase ist es wichtig die Betroffenen für den Wandel zu begeistern. Auch hier spielt Kommunikation eine wichtige Rolle. Zusätzlich werden alle relevanten Ressourcen, bereitgestellt, damit die Umsetzung durchgeführt werden kann.
- Umsetzung: Bei der Umsetzung wird alles in die Wege geleitet um die geplanten Schritte zu verwirklichen. Nach dieser Phase soll die Veränderung im gesamten Unternehmen umgesetzt sein.
- Verstetigung: In der letzten Phase soll, wie bei Kotter und Lewin, die Veränderung in der Unternehmensstruktur verankert werden. Zusätzlich soll aber auch ein Umdenken stattfinden. Organisationsmitglieder sollen für künftige Änderungen aufgeschlossen sein und der Change Management Prozess wieder von vorne beginnen.

2.3.4 Konzept der lernenden Organisation

Eine lernende Organisation soll mit Hilfe diverser Lernprozesse dazu ermutigt werden, Veränderungen als selbstverständlich zu akzeptieren und eigenständig auf Umwelteinflüsse zu reagieren. Konkret wird davon ausgegangen, dass jedes Organisationsmitglied eine hohe Lernbereitschaft aufweist und sich die gesamte Organisation in einem ständigen Verbesserungsprozess befindet. Auf diese Weise sollen Veränderungsprozesse schnell und langfristig eingearbeitet und im Unternehmen etabliert werden. Eine lernende Organisation weist folgende Merkmale auf [11][12]:

- Mitarbeiter werden zur Eigeninitiative ermutigt und haben klare Visionen und eine gemeinsame Zielsetzung
- Hohe interne Entwicklung durch Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit
- Der Prozess des Lernens ist eine eigene Kernkomponente in System
- Die Erarbeitung von Kompetenzen wird gefördert
- Hohe Kompetenz in Kommunikation und Lernfähigkeit sind bei den Mitarbeitern vorhanden.
- Demokratischer und partizipativer Führungsstil
- Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen

2.3.5 Das Top-down- und Bottom-up-Modell

Bei diesem Modell ist vor allem die Richtung des Informationsflusses im Vordergrund. Die Ebene der Entstehung der Veränderungsprozesse, sowie die Art der Verbreitung sind wichtige Komponenten. Das Verhalten vieler andere Change Management Modelle kann mit den unten aufgeführten Modellen beschrieben werden. Es wird grundlegend zwischen verschiedenen Strategien unterschieden, die im Folgenden näher beschrieben sind [13]:

- Top-down-Strategie: Hier werden strukturelle Änderungen von der obersten Hierarchieebene an die nächst darunter gelegene delegiert. Veränderungen sollen vorbildlich zuerst von dem Top-Management umgesetzt und dann, nach und nach im ganzen Unternehmen etabliert werden. Oftmals kommt es bei dieser hierarchischen Vorgehensweise zu Widerstand in den unteren Ebenen, da die Mitarbeiter den Neuerungen mit Skepsis und Misstrauen begegnen. Ein weiterer Nachteil ist die Tatsache, dass die von oben delegierten Änderungen, bei der Weitergabe verfälscht oder gar nicht, ankommen könnten.
- Bottom-up-Strategie: Im Vergleich zu dem obig genannten Modell funktioniert hier der Informationsfluss in genau die gegengesetzte Richtung. Der Gedanke hinter diesem Konzept bezieht sich auf das Wissen der Mitarbeiter in den unteren Hierarchieebenen, da diese am besten erkennen können, welche Änderungen, zur Verbesserung der eigenen Arbeitsumgebung notwendig sind. Problematisch ist hier allerdings die Planung und Umsetzung größerer Umstrukturierungen, da das Know-How zur Steuerung und Koordination eines größeren Wandels nicht gegeben ist.
- Bipolare-Strategie: Die Bipolare-Strategie ist eine Mischung aus den beiden oben beschriebenen Top-down und Bottom-up-Modellen. Dieser Ansatz verbindet die Vorteile der jeweiligen Modelle und Nachteile werden aufgehoben.
- Multiple-Nucleus-Strategie: Dieser Ansatz kommt vor allem bei Organisationen ohne starke hierarchische Strukturen zum Einsatz. Hierbei starten Veränderungsprozesse an mehreren Stellen gleichzeitig und enden, wenn die Änderung überall im Unternehmen etabliert wurde. Es kann allerdings, durch einen chaotischen Ablauf, sowie die unzureichende Abstimmung der Strategien untereinander, zu Problemen kommen.

2.4 Modelle des Change Management im Vergleich

Jedes der oben angeführten Modelle hat seine Vor- und Nachteile. Das 3-Phasen Modell von Kurt Lewin ist der Grundstein für viele andere Change Management Modelle, jedoch gilt das Modell in der heutigen Zeit als veraltet, da die Veränderung hier mehr als statische Episode definiert ist. Durch den immer schnelleren Wandel, gilt die Veränderung heutzutage viel mehr als dynamischer Prozess, wodurch die von Lewin beschriebene Phase des "Einfrierens", maßgeblich an Bedeutung verloren hat und auch in der Praxis eher in abgewandelter Form eingesetzt wird. [14] Das acht Stufen Modell von Kotter ist wie die meisten Change Management Modelle von einem Top-down Ansatz geprägt. Kritiker bemängeln die fehlende Berücksichtigung der bottom-up Strategie, da die Möglichkeit von Rückschritten nicht gegeben ist. Als wichtigen Punkt etabliert Kotter in seinem Modell besonders die Priorität von Kommunikation mit allen Beteiligten, zur Festigung einer Prozessänderung in der Unternehmensstruktur. Das fünf Phasen Modell nach Krüger löst das Problem der fehlenden Möglichkeit von Rückschritten. Im Gegensatz zu Lewins und Kotters Modellen werden hier auch aufwärts laufende Impulse berücksichtigt und somit auch Veränderungsinitiativen aus unteren Hierarchieebenen zugelassen. Zudem ermöglicht das Modell flexible, situationsspezifische Anpassungen. Das Modell der lernenden Organisation zielt vor allem auf das eigenständige Interagieren mit Veränderungen ab, jedoch erweist sich die Erreichung einer solchen beständigen Organisation als äußerst schwierig und zeitaufwendig.

3 Digitale Transformation

3.1 Definition

Als digitale Transformation wird die Überführung eines analogen Prozesses, Verfahrens oder einer anderen Ressource, in eine digitale Variante, verstanden. Digitale Transformationen, sind Veränderungen, welche durch eine neue Technologie ausgelöst, bzw. bei welcher veraltete Anwendungen durch neue Technologien, abgelöst werden [15]. Wie schon beim Change Management spielt auch hier der Begriff Veränderung bzw. Transformation eine große Rolle. Digitale Transformationen sollten ebenso von einem Change Management Prozess begleitet werden wie andere Veränderungen.

Durch digitale Transformationen hat sich das Arbeitsleben bereits nachhaltig verändert. Sämtliche Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft wurden bereits durch die Digitalisierung erreicht. Daher kann die Digitalisierung auch als Chance der Verbesserung der Lebensqualität gesehen werden. Technische Innovationen, sowie neue Ideen können in der heutigen Welt gut integriert und angenommen werden. Die Steigerung von Leistung, Effizienz und Verfügbarkeit ermöglichen dem Nutzer/ der Nutzerin, Zugriff auf dutzende vernetzte Systeme ohne technische Einschränkungen und bilden die Basis für das Wirtschaftswachstum in allen Branchen [16]. Jedoch gibt es auch Probleme die mit der einziehenden Digitalisierung zum Vorschein kommen. Benutzer und Benutzerinnen werden immer abhängiger von digitalen Dienstleistungen und Infrastrukturen. Der Bedarf nach mehr Effizienz und Schnelligkeit steigt stetig an. Es ist daher essentiell ein Gleichgewicht bzw. eine digitale Souveränität bei der Verwendung von neuen Technologien zu finden. Als digitale Souveränität wird das Spannungsfeld zwischen der Selbstbestimmtheit und der durch die Digitalisierung zunehmenden Autarkie bezeichnet. Es ist wichtig, ein gesundes Mittel zu diesem Aspekt zu finden, da auch digitale Fremdsteuerung und Datensicherheit ein immer aktuelleres Thema werden [17].

3.2 Charakteristika

Durch eine digitale Transformation, wird es oft notwendig physische Prozesse oder Ressourcen digital abzubilden. Es ist wichtig alle internen und externen Einflüsse zu berücksichtigen, da digitale Abläufe ein Spiegelbild zu den etablierten Prozessen sind und nur mit dem richtigen Input zu einer Effizienzsteigerung führen. Um digitale Transformationen korrekt zu implementieren, ist es wichtig diese zu verstehen. Im Folgenden werden daher einige Charakteristika beschrieben [18]:

- Unausweichlich: Digitale Transformationen, sind durch die Schnelligkeit, das Wachstum und den hohen Bedarf an Effizienz unverzichtbar. Ohne den Einsatz von neuen schnelleren Technologien, ist es in vielen Bereichen nicht mehr möglich die notwendigen Anforderungen abzudecken. Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit sind in vielen Bereichen nicht mehr weg zu denken und können ohne entsprechende Technologien nicht erreicht werden. Digitale Transformationen machen es möglich, viele nicht maschinell lösbare Probleme zu bedienen und sind daher eine unausweichliche Erweiterung in jedem Unternehmen.

- Unumkehrbar: Neue Technologien, welche einen Nutzen oder Mehrwert für den Verwender/die Verwenderin generieren, werden sich mit der Zeit immer durchsetzen. Der Fortschritt und die Vereinfachung überschatten meist sogar anfänglichen Leistungsdefiziten, welche sich durch zunehmende Produktentwicklung, über die Zeit amortisieren.
- Schnell: Das Ziel von vielen Unternehmen ist es, durch die Digitalisierung, agil und wandlungsfähig zu sein. Dies ist fundamental, da Produktdifferenzierung durch die digitale Transformation, nicht mehr nur auf physischer Ebene stattfinden. Ein Beispiel hierfür sind Car Sharing Plattformen. Hierbei entscheidet nicht die Marke des Autos, sondern Verfügbarkeit, Auffindbarkeit und Usability, welcher Anbieter die besten Chancen hat.
- Unsicher: Trotz vieler Vorteile sind digitale Transformationen immer mit einer gewissen Unsicherheit verbunden. Es ist schwer vorherzusagen, welche Technologien sich langfristig etablieren werden und mit welcher Strategie die beste Wahl getroffen wird. Daher ist es entscheidend, die individuellen Potentiale des Unternehmers zu analysieren und Entscheidungen auf Basis von spezifisch erhobenen Daten zu treffen.

3.3 Chief Digital Officer (CDO)

Ein Chief Digital Officer spielt eine zentrale Rolle bei digitalen Transformationen. Seine Aufgabe ist es, die Transformation zu gestalten und während des gesamten Zeitraums zu begleiten und zu steuern. Um dieser Aufgabe gerecht werden zu können, muss ein CDO diverse Eigenschaften und Kompetenzen aufweisen. Folgende Aufgaben fallen in den Tätigkeitsbereich des Chief Digitale Officer [19]:

- Entwickeln von digitalen Zukunftsoptionen, Geschäftsmodellen und Strategien: Als CDO ist es essentiell strategisches Denkvermögen mitzubringen, da eine der Kernaufgaben in der Erkennung, Prüfung und Weiterentwicklung, von neuen technischen Impulsen und Geschäftsmodellen ist.
- Innovation bei Produkten, Services, Prozessen vorantreiben: Ein weiterer entscheidender Bestandteil ist das Erkennen von neuen Innovationen, sowie die damit einhergehende Entwicklung und Planung.
- Verankern der digitalen Geschäftsperspektive und des Transformationsprozesses in der Geschäftsleitung: Der CDO hat die Aufgabe auf neue digitale Transformationen aufmerksam zu machen, sowie operative und strategische Ziele mit der Geschäftsleitung zu besprechen.
- Einen abteilungsübergreifenden Blick stärken und Silos: Ein weiterer essentieller Punkt, ist die Fähigkeit digitale Neuerungen, auf allen Ebenen und Abteilungen zu erkennen. Hierzu ist sowohl ein ausreichend technisches Know-How, als auch ein fundiertes Grundwissen über Change Management notwendig.
- Daten einen Raum in der Strategie geben: Es ist fundamental, bestehende Daten gut zu verwalten und zu analysieren. Nur so kann eine optimale Nutzung der Ressourcen gewährleistet werden.
- Transformation antreiben: Als leitende Kraft bei Wandlungsprozessen, ist es entscheidend, dass der CDO die Transformation während des gesamten Prozesses unterstützt und vorantreibt.

Mithilfe der unten angeführten SWOT Analyse (s. Abb. 3.1) können die Vor- und Nachteile eines Chief dargestellt werden. In einer SWOT Analyse werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu dem jeweiligen Thema dargestellt, um zu eruieren welche Aspekte, wie gut ausgeprägt sind [20]. In diesem Fall überwiegen deutlich die Stärken und Vorteile eines CDO. Zum einen wird eine große Kompetenz der digitalen Themen in dem CDO gebündelt und zum anderen wird der Wandel durch eine leitende Person unterstützt. Die Schwächen, beispielsweise in Form von zu schnellem Change, können innerhalb des Unternehmens durch gute Kommunikation und andere Maßnahmen ausgeglichen werden [21].



Abbildung 3.1: SWOT Analyse CDO [8]

Meiner Meinung nach hat der Chief Digital Officer die Möglichkeit, Teile der Tätigkeiten eines Change Managers zu übernehmen. Es ist wichtig, dass beide Rollen in den Prozess der Veränderung eingebunden werden und möglich, dass eine Person beide Rollen übernimmt. Um dem Wandel einer digitalen Transformation gerecht zu werden, reichen herkömmliche Kenntnisse zum Veränderungswesen nicht aus. Es ist essentiell, dass der Blickwinkel auf den technischen Fokus ebenso beachtet wird wie der strukturelle Teil.

4 Umfrage

Die Durchführung der Umfrage soll die im Punkt 4.2 angeführten Hypothesen belegen und zur Erstellung von Verbesserungsmaßnahmen beitragen.

4.1 Gliederung

Die zur Datenerhebung erstellte Umfrage gliedert sich in zwei grundlegende Teilbereiche und diverse spezifische Abschnitte die wie folgt erfasst wurden:

- Demographische Datenerhebung
- Umfrage zur digitalen Transformation im Change Management
 - Unternehmensstruktur
 - Technisches Umfeld
 - Change Management
 - Digitale Transformation
 - Vergleich
- Abschluss

Jeder Abschnitt setzt sich aus diversen Fragestellungen zusammen, wobei der demographische Teil durch Multiple Choice Fragen zu beantworten ist und die restlichen Abschnitte durch jeweils eine der folgenden Antwortmöglichkeiten:

- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

Jeder Abschnitt bietet der befragten Person am Ende die Möglichkeit sonstige Anmerkungen zu notieren. Damit soll gewährleistet werden, dass genügend Platz vorhanden ist, um eine umfangreiche Rückmeldungsmöglichkeit zu bieten.

Bei der demographischen Datenerhebung, wurden zum einen Alter und Geschlecht der befragten Person und zum anderen, der Tätigkeitsbereich, sowie die Branche und Größe des Unternehmens erfasst. Aufgrund dieser Daten soll Rückschluss darüber gezogen werden können, ob die oben genannten Faktoren Auswirkungen auf den Umgang mit digitalen Transformationen haben.

Im Abschnitt „technisches Umfeld“ werden Fragen zur eigenen technischen Affinität, sowie die der sozialen Umgebung gestellt. Dabei soll herausgefunden werden, ob das soziale Umfeld, Auswirkungen auf die Wahrnehmung der befragten Person hat. Zudem soll der Zusammenhang zwischen dem sozialen Umfeld und der daraus resultierenden eigenen Einstellung zu technischen Neuerungen verdeutlicht werden.

Um eine Differenzierung zwischen herkömmlichen und digitalen Veränderungen zu erkennen, wurden im Punkt „Change Management“, Fragen zum allgemeinen Management von Veränderungen gestellt. Dadurch soll zum einen erfasst werden, ob und in welcher Form Change Management in dem jeweiligen Unternehmen etabliert ist und wie zufriedenstellend diese Organisation für die betreffenden Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist. Zum anderen, soll die persönliche Einstellung der befragten Person zu Veränderungen im Allgemeinen erfasst und Verbesserungspotentiale erkannt werden.

Der Teil „digitale Transformation“ soll den adäquaten Teil des oben beschriebenen Punktes Change Management, für digitale Transformationen abdecken. Vor allem sollen die befragten Personen ihre Erlebnisse mit der digitalen Umstellung beschreiben und welche Erkenntnisse und Erfahrungen sie dadurch gewinnen konnten. Weiters wird die persönliche Einstellung zu solchen Veränderungen und die Sinnhaftigkeit hinterfragt. Befragte haben zudem ebenso die Möglichkeit Mängel aufzudeckend und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Der Vergleich soll den Unterschied von herkömmlichen Veränderungen und digitalen Transformationen zum Vorschein bringen und den befragten Personen die Möglichkeit bieten, einen direkten Vergleich zu ziehen. Durch diesen essentiellen Punkt soll verdeutlicht werden ob und welche Auswirkungen digitale Transformationen für Menschen im Arbeitsleben haben.

Der abschließende Punkt dient zur Sicherstellung, dass die Umfrageergebnisse nicht durch mangelhaftes Verständnis oder schlechte Frageformulierungen beeinflusst wurden. Zudem sollen die befragten Personen die Möglichkeit haben, Feedback oder andere Anmerkungen zu notieren.

4.2 Hypothesen

Durch den oben erläuterten Fragebogen sollen folgende Hypothesen belegt werden:

- Es wird angenommen, dass ältere Personen kritischer mit digitale Transformationen umgehen als andere.
- Befragte welche in keiner technischen Branche tätig sind und/oder aufgrund ihres Tätigkeitsbereiches wenig technisches Know How benötigen, können schwieriger mit digitalen Veränderungen zurechtkommen.
- Technikaffine Personen sind der Digitalisierung im Allgemeinen positiver zugeneigt als andere.
- Veränderungen welche digitale Transformationen beinhalten werden schwieriger angenommen als andere.
- Es bestehen Sicherheitsbedenken bezüglich Datensicherheit

5 Ergebnisse

5.1 Demographische Daten

Die alters- und geschlechtsspezifische Verteilung der Befragten Personen kann der nachfolgenden Grafik (s. Abb. 5.1) entnommen werden. Die kleinste Altersgruppe bilden dabei Männer und Frauen im Alter zwischen 31&45. Das Verhältnis zwischen Männern und Frauen beläuft sich auf exakt 50:50.

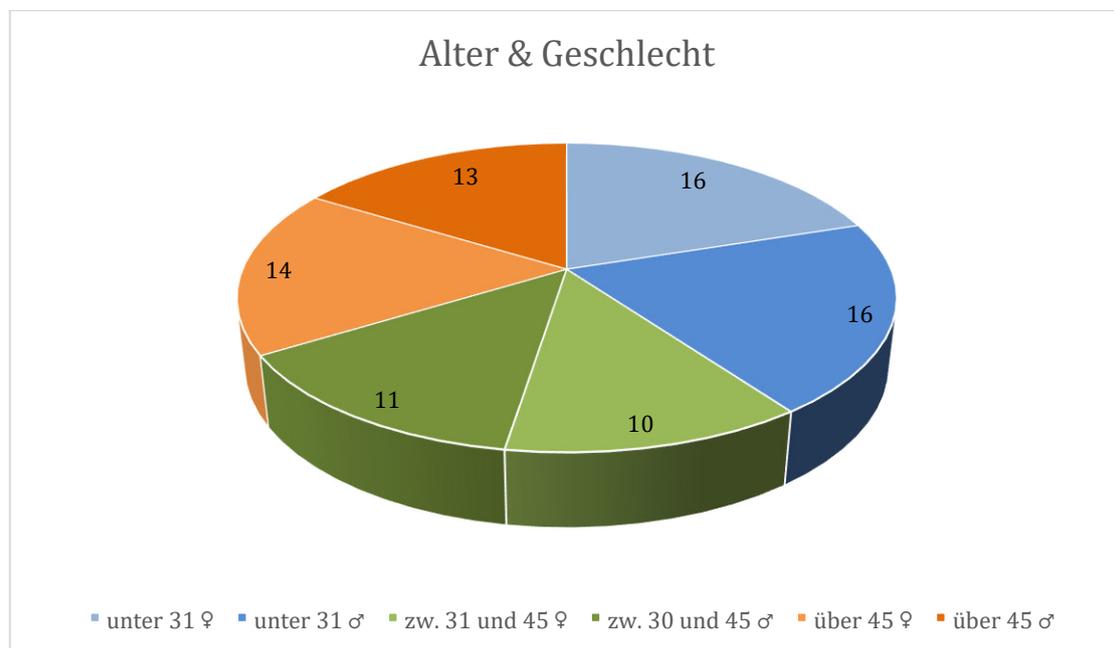


Abbildung 5.1: Alter & Geschlecht

In der folgenden Grafik (s. Abb. 5.2) werden die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche gesamtheitlich dargestellt. 17 der befragten Personen haben mehr als einen Tätigkeitsbereich ausgewählt. 12 weitere Personen haben eigene Antwortmöglichkeiten angegeben, welche wenn möglich, während der Auswertung in bereits vorhandenen Bereichen zugeordnet oder als neue Tätigkeitsbereiche definiert wurden.

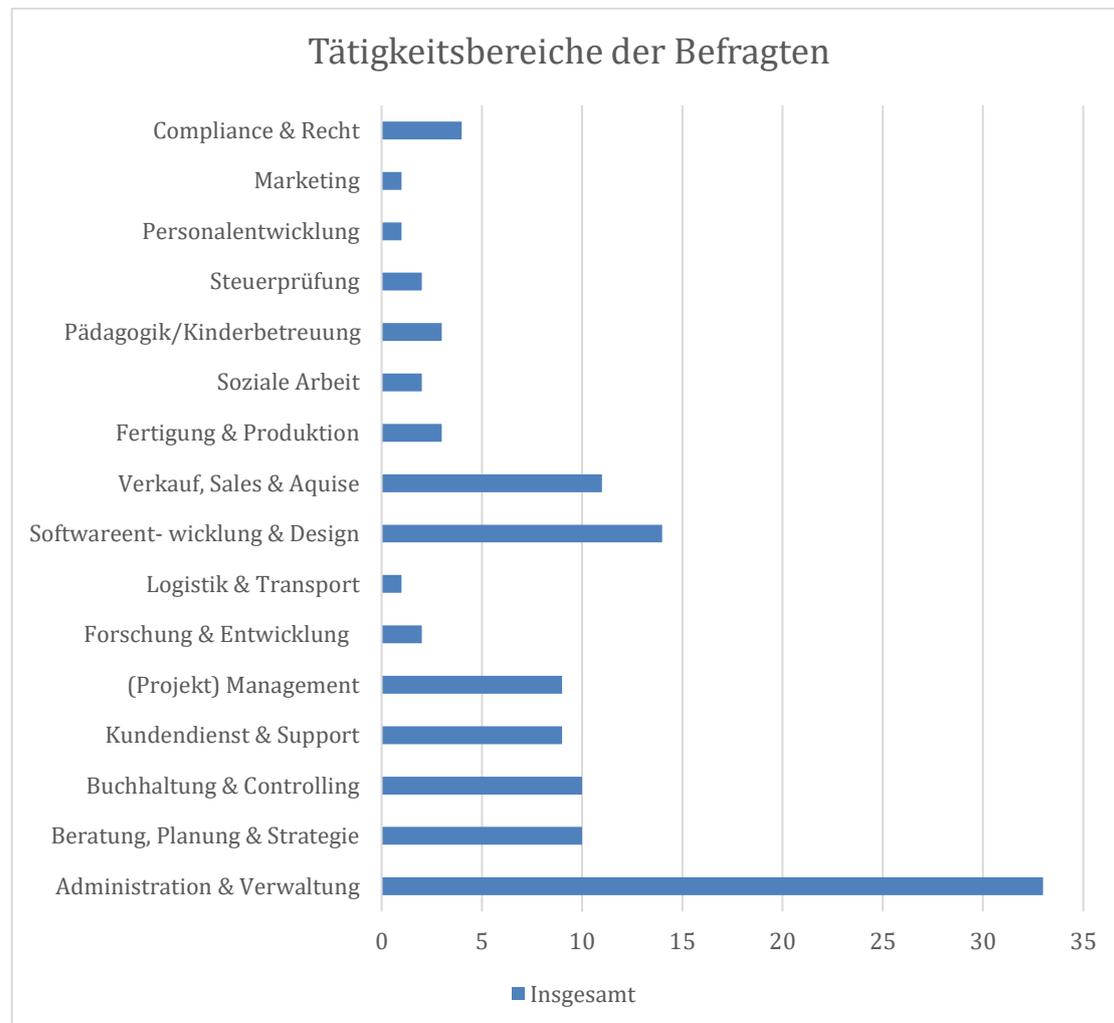


Abbildung 5.2: Tätigkeitsbereich der Befragten Gesamt

5.2 Unternehmensstruktur

68 der befragten Personen haben angegeben in einem Unternehmen mit hierarchischer Unternehmensstruktur tätig zu sein. Durch die ungleichmäßige Verteilung, können keine Aussagen über die Auswirkung der Unternehmensstruktur auf die Befragung getätigt werden. 19 Personen haben angegeben, in ihrem Unternehmen eine leitende Tätigkeit auszuüben (s. Abb. 5.3).

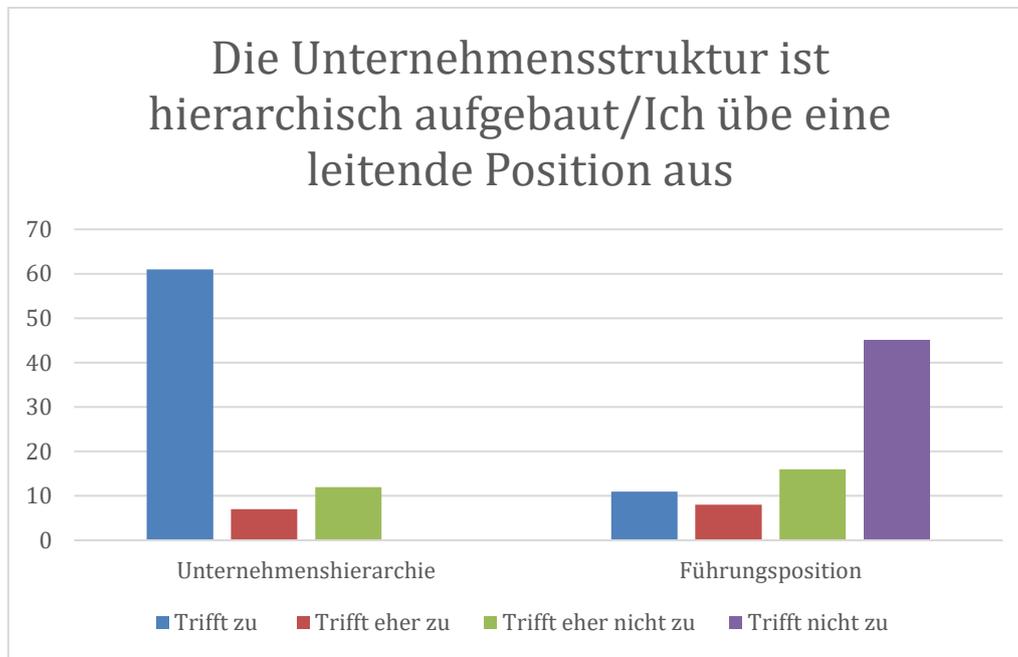


Abbildung 5.3: Unternehmensstruktur

46 Befragte haben angegeben schon länger als 5 Jahre in dem gleichen Unternehmen tätig zu sein. 54 Personen haben angegeben schon länger als 5 Jahre in der gleichen Branche zu arbeiten. Es gibt eine starke Tendenz, dass vor allem Personen der höheren Altersgruppe, im gleichen Unternehmen und der gleichen Branche tätig sind bzw. tätig bleiben (s. Abb. 5.4).

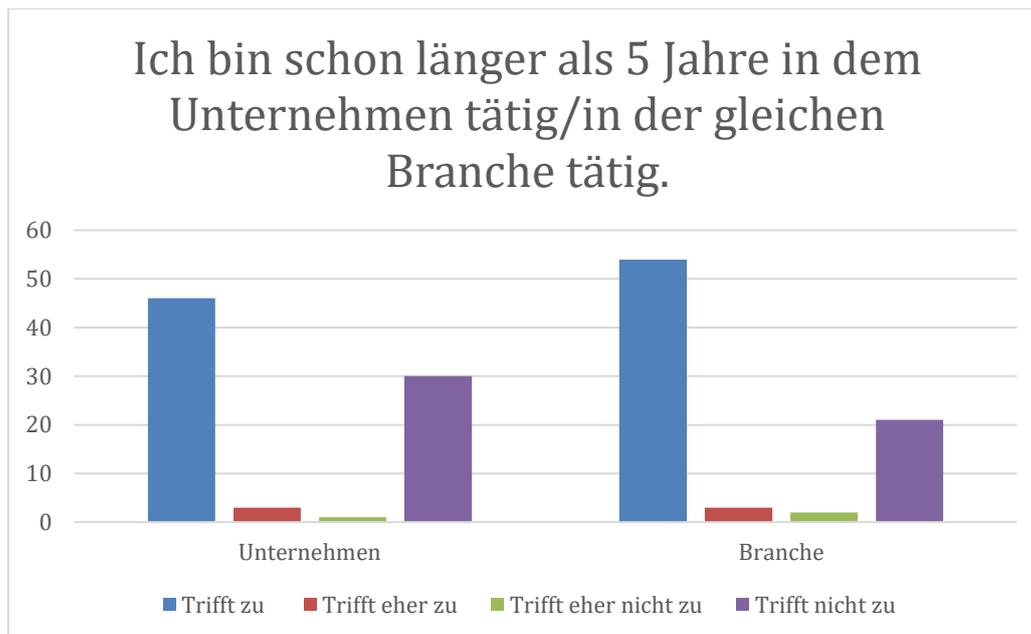


Abbildung 5.4: Dauer der Tätigkeit im Unternehmen

5.3 Technisches Umfeld

Bei der Frage nach technischer Affinität ist ein deutlicher Unterschied sowohl beim Geschlecht, als auch beim Alter zu erkennen. Frauen nehmen sich selbst bei Weitem nicht so technikaffin wahr, wie Männer. Dieses Ergebnis kann zum einen durch die branchenspezifische Tätigkeit erklärt werden, da mehr Männer angegeben haben, in einem technischen Bereich zu arbeiten. Allerdings entspricht die Anzahl der ausgewerteten Ergebnisse nicht einem so großen Unterschied. Daher kann angenommen werden, dass es noch einen anderen Grund für diese Wahrnehmung geben muss. Aus den demografisch erhobenen Daten lässt sich kein Muster dieser Wahrnehmung erkennen weshalb vermutet werden kann, dass dieses Resultat aus einer traditionellen gesellschaftlichen Wahrnehmung heraus entstanden ist. Die genauen Zahlen der beschriebenen Auswertung können der folgenden Grafik (s. Abb. 5.5) entnommen werden.

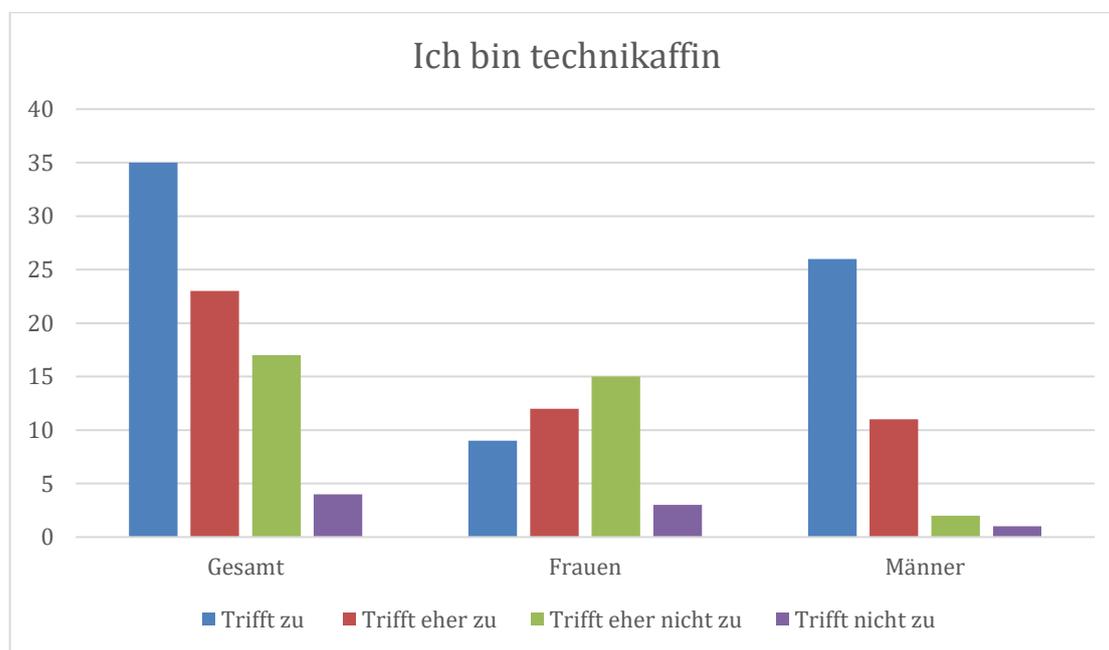


Abbildung 5.5: Technikaffinität Allgemein

In der nächsten Grafik (s. Abb. 5.6, 5.7) wird die Auswirkung des Alters der befragten Personen analysiert. Die Einschätzung zur technischen Affinität nimmt sowohl bei Männern als auch bei Frauen, über 45 deutlich ab. Der Überschuss an Frauen im Alter zwischen 31 und 45, welche sich als deutlich technikaffiner als ihre jüngeren Kolleginnen wahrnehmen, ist durch den Tätigkeitsbereich zu erklären. 40% der befragten Frauen in dieser Altersgruppe sind in einem technisch versierten Berufsfeld tätig. Eine Person hat keine Angaben zu der Aussage über seine/ihre technische Affinität gemacht.

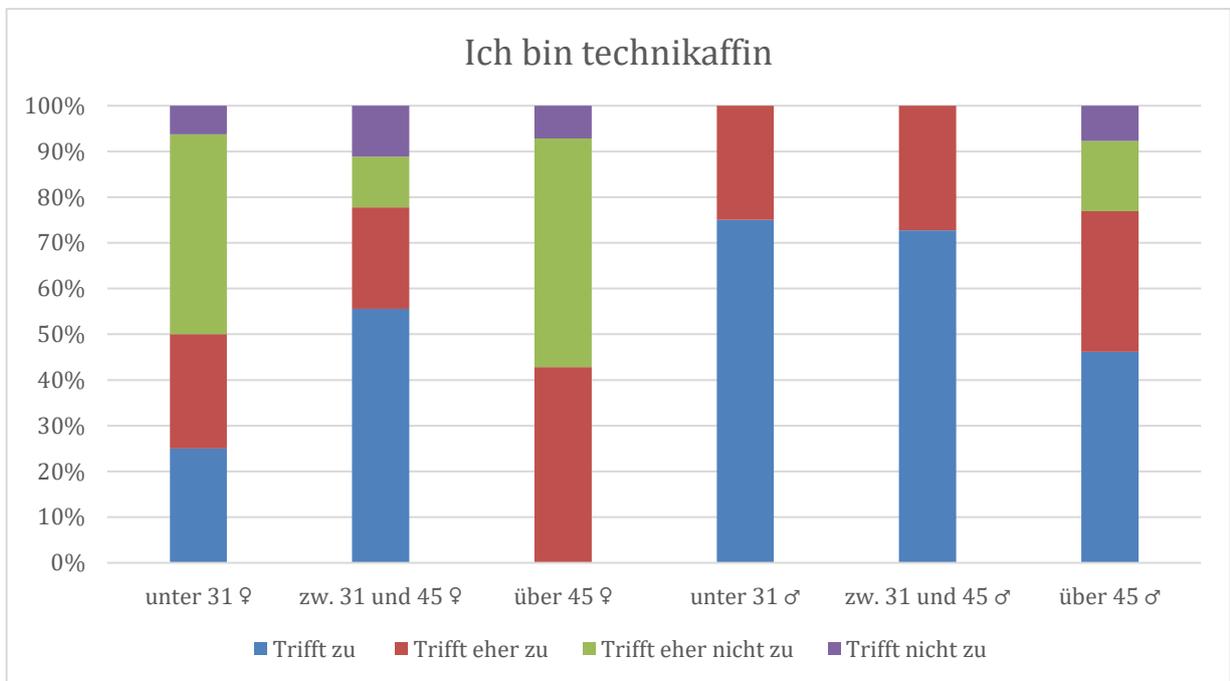


Tabelle 5.1: Abbildung 5.6: Technikaffinität je Altersgruppe und Geschlecht

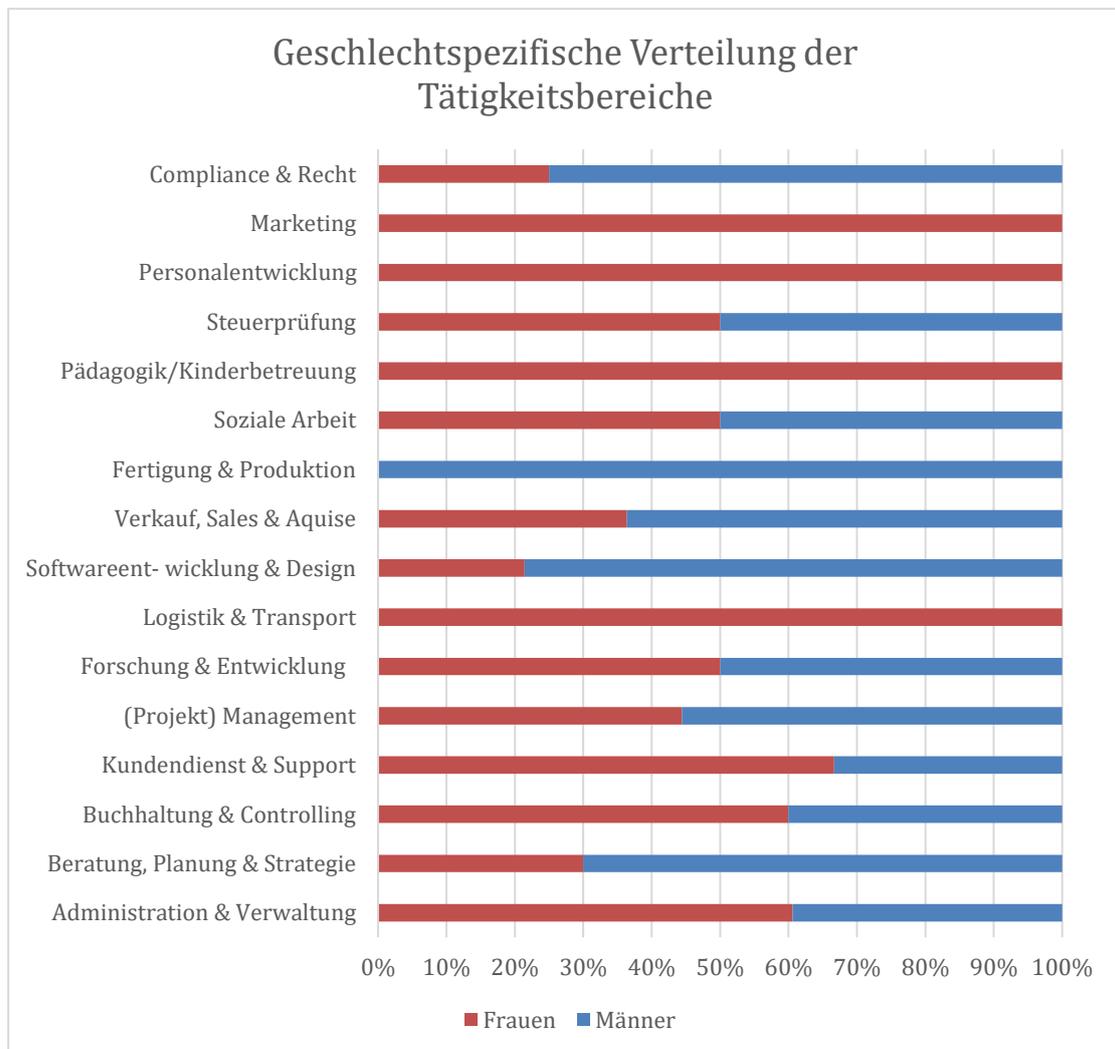


Abbildung 5.6: Geschlechtsspezifische Verteilung der Tätigkeitsbereiche

In der folgenden Grafik (s. Abb. 5.8) ist die Nutzung von technischen Geräten arbeits- als auch freizeittechnisch, sowie die Verwendung von sozialen Netzwerken ersichtlich. Nahezu alle Befragten haben angegeben ein technisches Gerät sowohl fast täglich in der Arbeit als auch in ihrer Freizeit zu verwenden. Der Gebrauch von sozialen Netzwerken ist hingegen für 29 Personen nicht oder eher nicht zutreffend.

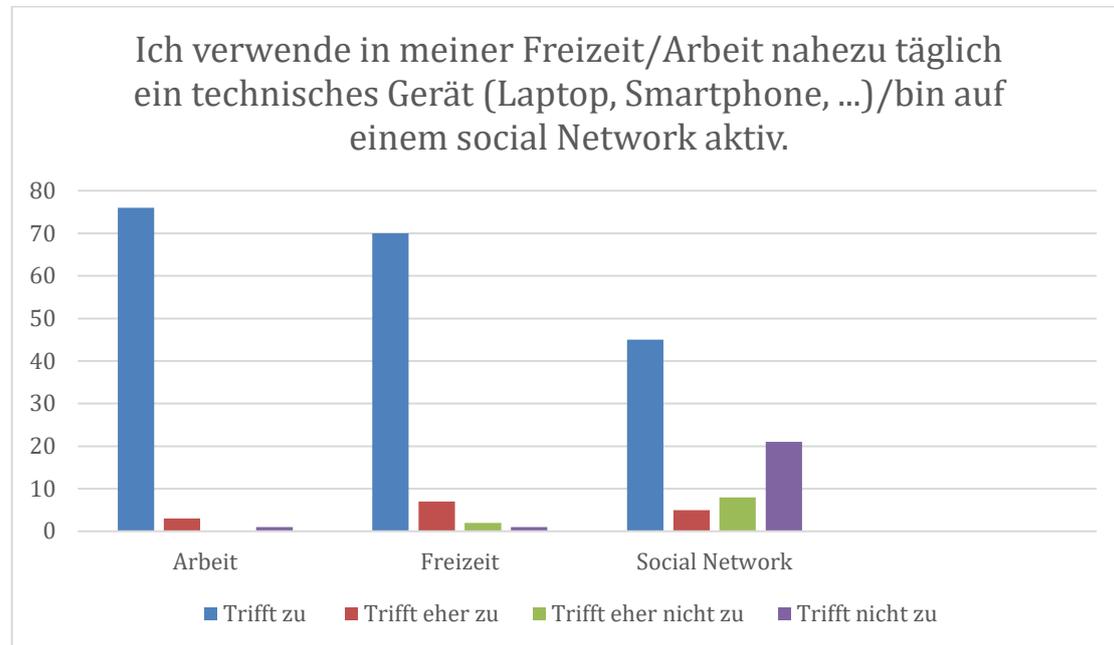


Abbildung 5.7: Technische Geräte in Arbeits- und Freizeit

Aus der nachfolgenden Grafik (s. Abb. 5.9) kann der altersspezifische Unterschied bei der Verwendung von sozialen Networks erkannt werden. Während sich in den beiden jüngeren Altersgruppen 80%-85% für die Verwendung von zumindest einem sozialen Network ausgesprochen haben, sind es bei den über 45 Jährigen nur ungefähr 21%.

Aus der Befragung haben sich folgende Gründe dafür ergeben:

- Kein Interesse/Nutzen: 7 der befragten Personen haben angegeben kein Interesse zu haben oder keinen Nutzen in der Verwendung zu sehen.
- Präferenz des persönlichen Kontaktes: 8 der befragten Personen haben angegeben, lieber persönlichen Kontakt zu ihren Freunden zu haben, als über soziale Netzwerke.
- Beansprucht zu viel Zeit/Informationsüberflutung: 8 der befragten Personen haben angegeben, dass die Verwendung von sozialen Netzwerken zu viel Zeit in Anspruch nimmt und/oder zu viele/unnötige Informationen dort zu finden sind.
- Bedenken wegen Datensicherheit/Privatsphäre: 3 der befragten Personen haben angegeben dass sie die Verwendung von sozialen Netzwerken wegen Bedanken hinsichtlich ihrer Datensicherheit und/oder zur Bewahrung ihrer Privatsphäre, ablehnen.

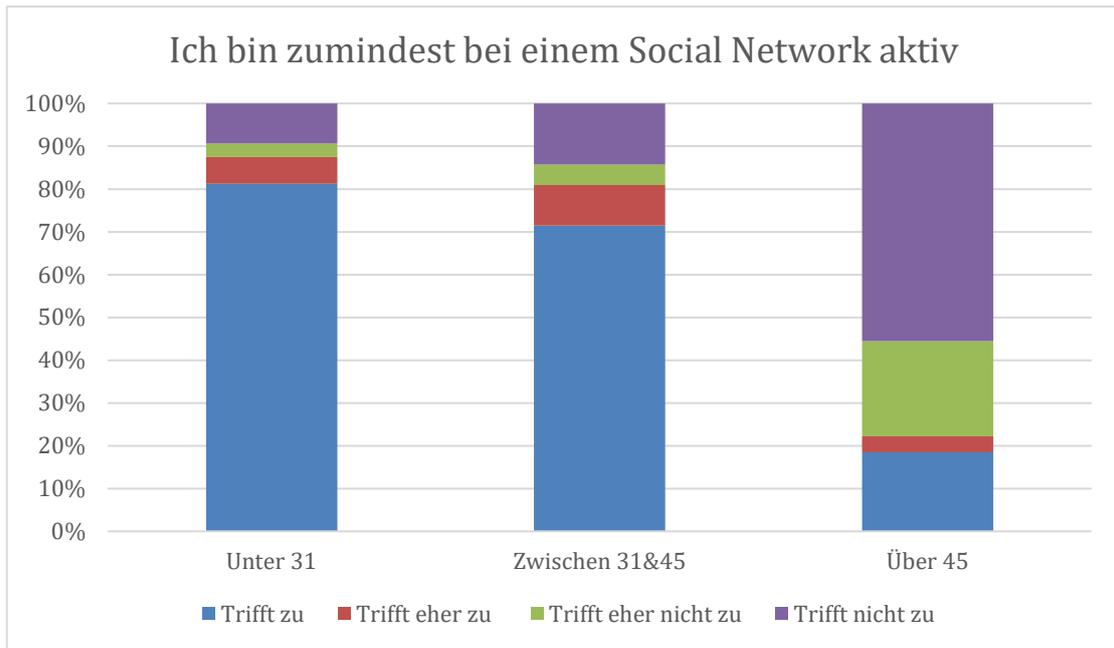
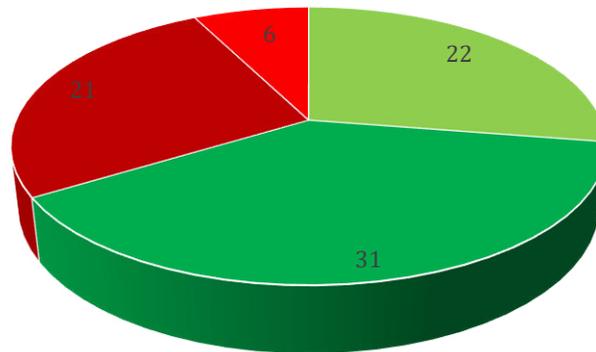


Abbildung 5.8: Social Networks

Da die Verwendung von technischen Geräten auch im Arbeitsleben immer mehr an Bedeutung gewinnt, wurde die Personen hinsichtlich ihrer Bedenken zum Thema Datensicherheit befragt. Aus der nachfolgenden Grafik (s. Abb. 5.10) kann entnommen werden, dass 53 Personen diese Frage mit zutreffend oder eher zutreffend beantwortet haben. Bezugnehmend auf die Frage der Verwendung von technischen Geräten in der Freizeit, welche über 95% der befragten Personen mit zutreffend oder eher zutreffend beantwortet haben, ist das ein widersprüchliches Ergebnis. Die Mehrheit der befragten Personen verwendet trotz Sicherheitsbedenken nahezu täglich ein technisches Gerät. Aufgrund dieses Ergebnisses wird vermutet, dass Sicherheitsbedenken der befragten Personen nicht so groß sein können, im Vergleich zu dem Nutzen den sie in der Verwendung von technischen Geräten sehen.

Zudem haben 72 Personen angegeben neuen Technologien im Allgemeinen positiv gegenüber zu stehen (s. Abb. 5.11), was das Ergebnis der Verwendung von technischen Geräten im Alltag bestätigt. Eine Person hat keine Angaben zu dieser Frage gemacht und keine Person fand die Aussage nicht zutreffend. Es scheint so als würden die Vorteile von neuen Technologien einen größeren Einfluss auf die Menschen haben, als diverse Nachteile. Aus diesem Ergebnis kann auch eine erste positive Tendenz gegenüber digitalen Transformationen entnommen werden, welche in der späteren Auswertung noch genauer analysiert wird.

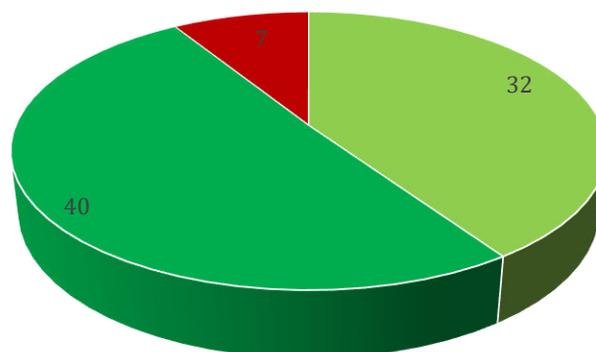
Ich habe Bedenken hinsichtlich der Sicherheit meiner Daten, bei der Verwendung von technischen Geräten.



■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 5.9: Sicherheitsbedenken bezüglich Daten

Ich stehe neuen Technologien im Allgemeinen positiv gegenüber.



■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu

Abbildung 5.10: Einstellung zu neuen Technologien

5.4 Change Management

Um zu eruieren, wie gut das Change Management in dem Unternehmen der Befragten verankert ist, wurden die Personen zu der Rolle des Change Managers und bezüglich der eigenen Mitverantwortung befragt. Mehr als 55% haben angegeben, dass es keinen Change Manager in ihrem Unternehmen gibt und 30% haben angegeben, dass sie für Veränderungen mitverantwortlich sind (s. Abb. 5.12). Eine Person hat keine Angaben zur Position des Change Managers gemacht.

13 Personen haben Angaben zur ihren Aufgaben im Veränderungswesen gemacht. Die Antworten wurden folgende zusammengefasst:

- Organisatorische Weiterentwicklungen
- Einbindung neuer Software, Implementierung
- Management, Controlling Planung, Überwachung, Optimierung
- Produkt-Entwicklung/Erweiterung
- Recruiting

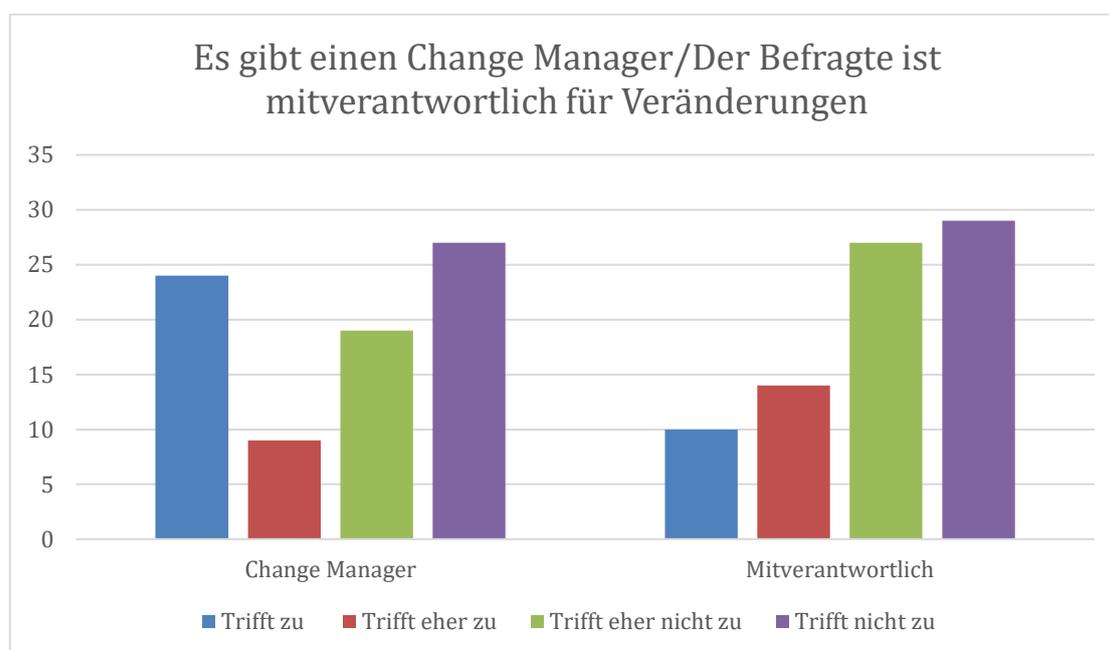


Abbildung 5.11: Verantwortlichkeit für Veränderungen

Im nächsten Punkt wurden die Personen zu ihrer persönlichen Einstellung bezüglich Veränderungen, der Zufriedenheit bei der Umsetzung und zu etwaigen Verbesserungsmöglichkeiten, befragt. Aus der nachfolgenden Grafik (s. Abb. 5.13) geht hervor, dass knapp 90% der Befragten Veränderungen im Allgemeinen positiv zugeneigt sind. 43 Befragte sind mit der Umsetzung des Change Managements in ihrem Unternehmen zufrieden. Davon sind jedoch lediglich 18 der 33 Personen welche angegeben haben einen Change Manager in Ihrem Unternehmen zu haben, zufrieden mit der Umsetzung des Veränderungswesens, woraus geschlossen werden kann, dass es starke Defizite in diesem Punkt gibt. Vor allem die Rolle des Change Managers scheint keinen markanten Einfluss auf die Auswirkungen der Einführung zu haben, da von den 46 Personen welche keinen Change Manager in ihrem Unternehmen haben 25 angegeben haben, dass sie mit der Umsetzung zufrieden sind. Im Verhältnis entspricht dieses Ergebnis nahezu dem gleichen wie das jener

Befragten mit Change Manager im Unternehmen. Es gibt keine eindeutige Erklärung weshalb der Change Manager scheinbar keine positive Auswirkung auf das Veränderungswesen hat.

Insgesamt hat mehr als die Hälfte angegeben, mit der Umsetzung zufrieden zu sein, jedoch zeigt die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten deutlich, dass es starke Defizite bei der bisherigen Etablierung gibt. 62 der 77 Personen, waren der Meinung, dass es Verbesserungsmöglichkeiten bei der Einführung von Veränderungen gibt.

Insgesamt haben 36 Personen Vorschläge für Verbesserungsmöglichkeiten gemacht die wie folgt zusammengefasst wurden:

- Einbindung & Mitspracherecht von betroffenen Personen: 11 der befragten Personen haben angegeben, dass sie sich mehr Mitspracherecht bei und vor der Umsetzung von Veränderungen wünschen. Vorschläge und Einwände sollten mehr im Prozess berücksichtigt werden.
- Bessere Kommunikation und Information: 19 der befragten Personen wollen umfangreicher über den Nutzen der Veränderungen im Vorfeld informiert werden und/oder wünschen sich schnellere und bessere Kommunikation. Es wird bemängelt das Informationen oft zu spät oder unzureichend weitergetragen werden.
- Schnellere Umsetzung/mehr Zeit für Planung: 6 der befragten Personen haben angegeben, dass sie sich mehr Vorbereitungszeit bzw. eine schnellere Umsetzung wünschen. Bessere Ablaufstrukturen und das Lernen aus vergangenen Fehlern soll dabei helfen die Umsetzung möglichst effizient durchzusetzen.
- Folgende Punkte wurden von jeweils einer Person angemerkt:
 - Einführung eigener Posten Change Management
 - Mehr Involvement des Managements
 - Schulungen
 - Kosten/Nutzen Abschätzung durchführen
 - Mehr Anweisungen/genauere Arbeitsanweisungen

Es ist sehr deutlich zu erkennen, dass vor allem Kommunikation ein essentieller Punkt ist. Durch die unzureichende Kommunikation fühlen sich die Mitarbeiter nicht ausreichend informiert und nicht in den Prozess miteinbezogen. Es ist deutlich erkennbar, dass die meisten Personen, den Willen zu Veränderung haben, sich aber nicht ausreichend darauf vorbereitet fühlen. Es scheint so als würde den ersten Phasen des Veränderungsprozesses nicht ausreichend Beachtung geschenkt werden. Jeweils 3 Personen haben keine Angabe zur Umsetzung des Change Managements und dazu ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt gemacht.

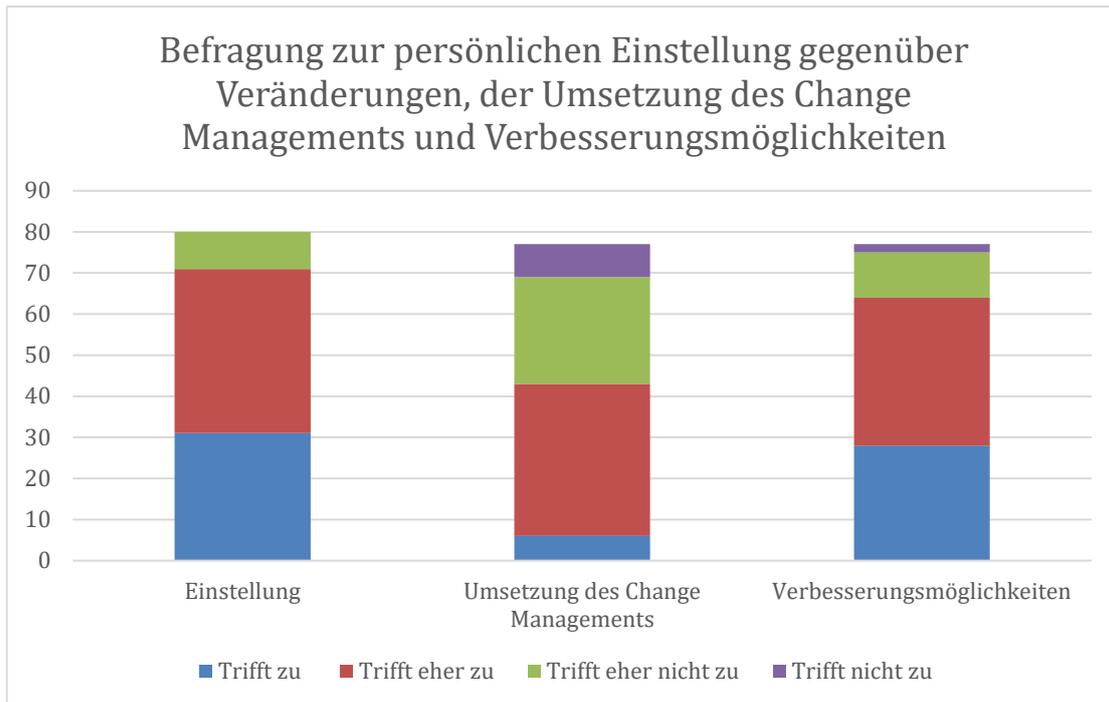


Abbildung 5.12: Persönliche Einstellung, Umsetzung und Verbesserungsmöglichkeiten im Change Management

Im Widerspruch zu den Ergebnissen der Verbesserungsmöglichkeiten stehen die Aussagen zu den beiden Fragen „Veränderungen können in meinem Unternehmen gut etabliert werden.“ und „Ich werde ausreichend über den Nutzen und die Vorteile von Veränderungen informiert.“. 61 Personen sind der Meinung das Veränderungen in Ihrem Unternehmen gut etabliert werden können. 48 Personen haben angegeben ausreichend über den Nutzen informiert zu werden.

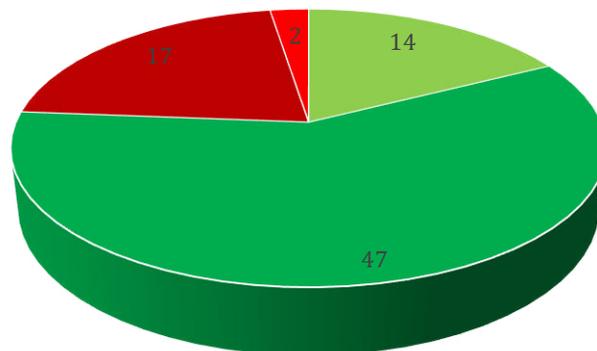
Da lediglich 36 der 62 Personen Aussagen über die Verbesserungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen gemacht haben, kann nicht beurteilt werden, welche anderen Defizite vorhanden sind. Aufgrund der widersprüchlichen Beurteilung der Fragen, können zwei Vermutungen aufgestellt werden:

- Es gibt noch andere große Problemfaktoren, welche nicht benannt wurden.
- Es gibt zwar Verbesserungsmöglichkeiten, diese sind jedoch nicht so wichtig, dass sie den Prozess maßgeblich verbessern können.

Ein Indiz für die Erklärung des Ergebnisses ist der Vergleich der Antworten einmal durch alle Befragten und einmal all jener Personen, welche keine Mitverantwortung bei Veränderungen haben. Die ausgewerteten Grafiken (s. Abb. 5.14, 5.15, 5.16, 5.17) zeigen eindeutig, dass Personen, welche mitverantwortlich für den Veränderungsprozess sind, der Meinung sind, dass Veränderungen gut etabliert werden können. Auch bei der Frage über die ausreichende Information, lässt sich eine Tendenz zum positiven erkennen.

Es wird vermutet das Personen die eine direkte Verantwortlichkeit haben und beim Veränderungsprozess mitwirke, Probleme die nicht involvierte Personen haben, schwieriger erkennen können. Diese Annahme würde die erste Vermutung bestätigen, dass es andere Problemfaktoren gibt, welche nicht benannt wurden.

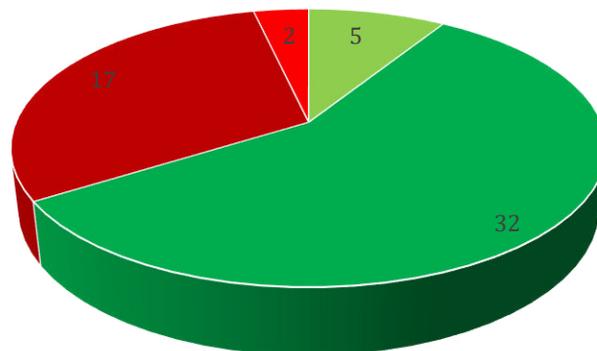
Veränderungen können in meinem Unternehmen gut etabliert werden. (Mit Verantwortlichen)



■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 5.13: Etablierung von Veränderungen (Ergebnis mit Verantwortlichen)

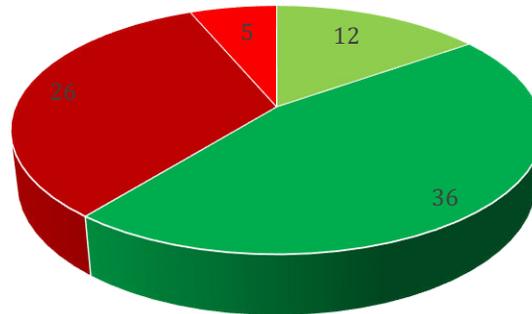
Veränderungen können in meinem Unternehmen gut etabliert werden. (Ohne Verantwortliche)



■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 5.14 Etablierung von Veränderungen (Ergebnis ohne Verantwortlichen)

Ich werde ausreichend über den Nutzen und die Vorteile von Veränderungen informiert. (Mit Verantwortlichen)

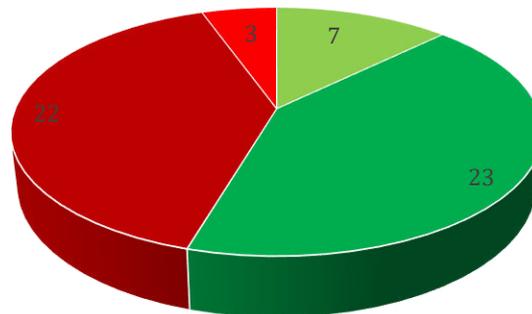


■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 5.15: Informationserhalt bei Veränderungen (Ergebnis mit Verantwortlichen)

Eine Person hat keine Angabe zur Frage bezüglich der ausreichenden Informationen gemacht.

Ich werde ausreichend über den Nutzen und die Vorteile von Veränderungen informiert. (Ohne Verantwortlichen)



■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Abbildung 5.16: Informationserhalt bei Veränderungen (Ergebnis ohne Verantwortlichen)

5.5 Digitale Transformationen

In der folgenden Grafik (s. Abb. 5.18) wurden die Personen bezüglich der Konfrontation mit digitalen Transformationen in ihrem bisherigen Berufsleben befragt. 63 Personen haben angegeben schon mindestens einmal mit einer digitalen Transformation konfrontiert worden zu sein. Die Beispiele wurden wie folgt zusammengefasst:

- Mail statt Brief/Fax
- Computer statt Schreibmaschine
- Kopierer statt Blaupausen
- Handy statt 1/4 Telefon
- Umstellung von Papierakten auf elektronische Akten
- Dokumente auf Server statt in Papier ablegen
- Videokonferenzen statt herkömmliche Meetings
- Einführung neuer Datenbanken - Zugriff über zentrale Plattform
- E-Rechnungen
- Registrierkassa
- Automatisierte Verrechnung
- Digitale Beglaubigung
- U-Pads in der Bank: Digitale Signatur
- BIM (Building Information Modeling) Digitalisierung der Gebäudeplanung
- pm-sap(Verrechnung)
- Recruiting(Jobbörse)
- Digitalisierung von Aufträgen

Zwei Personen haben keine Angaben zur dieser Aussage gemacht.

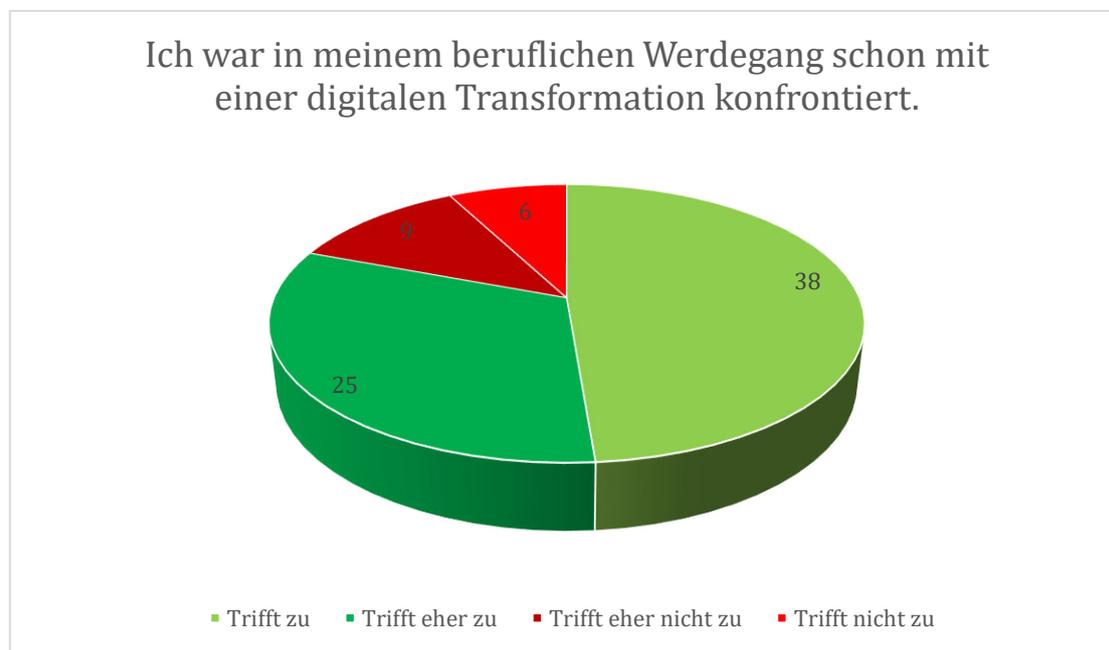


Abbildung 5.17: Konfrontation mit digitalen Transformationen im Berufsleben

Als nächstes wurden die Personen bezüglich der Vorbereitungsmaßnahmen auf digitale Veränderungen und die Zufriedenheit mit diesen Maßnahmen, befragt. In der folgenden Grafik (s. Abb. 5.19) ist ersichtlich, dass es bei über 50% der Befragten unterschiedliche Vorbereitungsmaßnahmen gibt. Die Zufriedenheit ist annähernd genauso hoch, woraus

geschlossen werden kann, dass die Zufriedenheit mit den Vorbereitungsmaßnahmen korrelieren.

29 Personen haben Angaben zur ihren Vorbereitungsmaßnahmen gemacht. Diese wurden wie folgt zusammengefasst:

- Schulungen/Schulungsunterlagen/Lernprogramme: 17 der befragten Personen haben angegeben Schulungen, Unterlagen oder Lernprogramme zur Verfügung gestellt zu bekommen.
- Merkblätter/Newsletter/Handouts: 4 der befragten Personen haben angegeben Merkblätter, Newsletter oder Handouts zur Verfügung gestellt zu bekommen.
- Infoveranstaltungen/Workshops/Seminare: 6 der befragten Personen haben angegeben in Form von Informationsveranstaltungen, Seminaren oder Workshops vorbereitet zu werden.
- Sonstiges:
 - Selbststudium
 - Reden mit KollegInnen/Vorgesetzten
 - Pilotphase
 - Keyuser
 - (Mitarbeiter)Besprechungen

3 Personen haben keine Angaben zum Vorhandensein von Verbesserungsmaßnahmen gemacht, 4 keine zur Zufriedenheit.

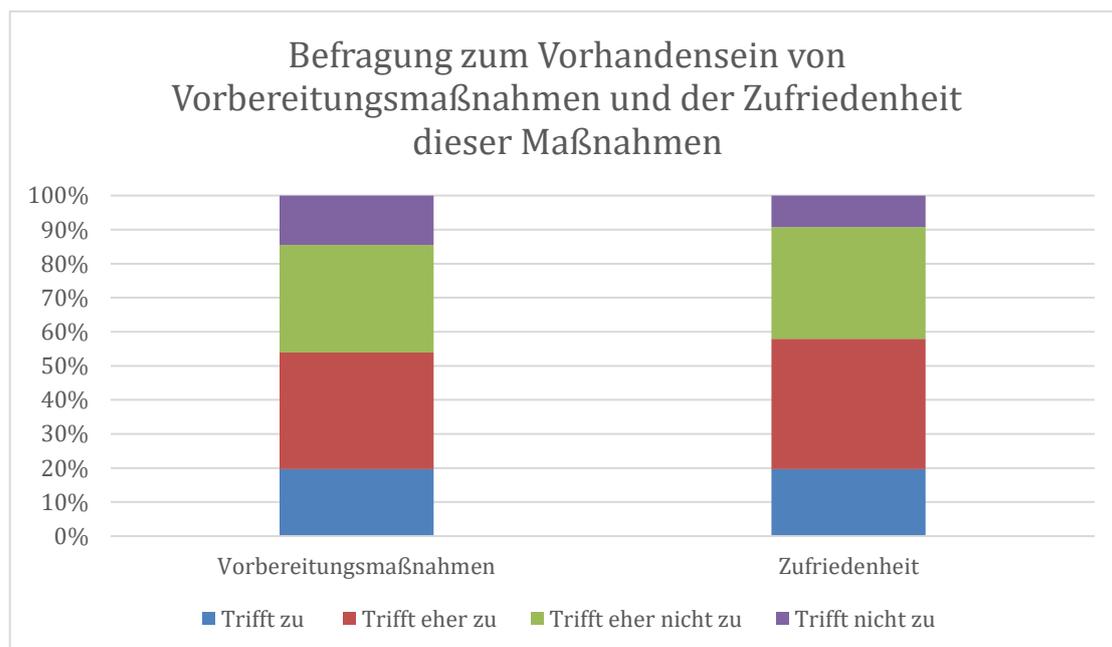


Abbildung 5.18: Vorbereitungsmaßnahmen und Zufriedenheit bei digitalen Transformationen

Im Folgenden wurden die Personen dazu befragt ob sie ausreichend über den Nutzen und die Vorteile der digitalen Transformation informiert werden, sie die Vorteile von solchen Veränderungen erkannt haben und ob die Personen digitale Transformationen als sinnvoll erachten. 48 Personen fühlen sich ausreichend informiert. Jedoch ist auch hier wie bei dem Punkt Change Management Potential nach oben. 67 Personen haben angegeben die Vorteile solcher Veränderungen zu erkennen, woraus geschlossen werden kann, dass die befragten Personen in der Lage sind den Nutzen für sich selbst zu erkennen, auch ohne ausreichende Informationen. Ein weiteres Indiz dafür ist die Frage zu Sinnhaftigkeit digitaler

Transformationen. 69 Personen haben angegeben diese für sinnvoll zu befinden (s. Abb. 5.20).

Die offenen Antworten warum digitale Transformationen sinnvoll sind oder nicht wurden wie folgt zusammengefasst. 47 Personen haben ihre Antwort begründet:

- **Sinnvoll**
 - Schnellere Informationsbeschaffung/Durchlaufzeit: 2
 - Verringerung des Fehlerpotentials/Genauigkeit und Leserlichkeit: 4
 - Auswertungsmöglichkeiten/ Genauere Erfassung: 1
 - Besserer, zentraler Zugriff auf Ressourcen: 3
 - Gemeinsames Arbeiten/Kommunizieren ist einfacher: 3
 - Zeitersparnis/ Kostenersparnis: 11
 - Optimierung von Ressourcen (Papier, Stauraum,...): 8
 - Effizienzsteigerung, Optimierung/Erleichterung der Arbeit: 15
 - Mehr Flexibilität: 1
 - Bürokratieabbau: 1
 - Steigerung der Kundenfreundlichkeit: 1

- **Nicht sinnvoll/neutral:**
 - Sinnvoll und nicht sinnvoll: 3 Personen haben angegeben, dass sie digitale Transformationen je nach Anwendungsbereich als sinnvoll erachten oder nicht.
 - Kosten/Nutzen: 2 Personen haben angegeben, dass sie nicht denken, dass eine Umstellung sich rentiert.
 - Unzureichende Kommunikation: 2 Personen haben angegeben, dass der Nutzen in ihrem Unternehmen nicht ausreichend kommuniziert wird
 - Misstrauen: 1 Person hat angegeben, dass sie digitalen Veränderungen nicht „traut“.
 - Altbewährtes: 1 Person hat angegeben, dass es manchmal besser wäre altbewährte Systeme aufrecht zu erhalten anstatt sie durch neue zu ersetzen.
 - Keine Verfügbarkeit: 1 Person hat angegeben, dass bei einem Systemausfall nicht gearbeitet werden kann und der nicht elektronische Zugriff auf Ressourcen praktische ist.
 - Bedrohung im Beruf: 1 Person hat angegeben, dass die Digitalisierung seinen Job ersetzen würde.

3 Personen haben keine Angabe zur ausreichenden Information, 4 keine zu der Aussage ob sie die Vorteile erkennen und 5 keine zur Sinnhaftigkeit.

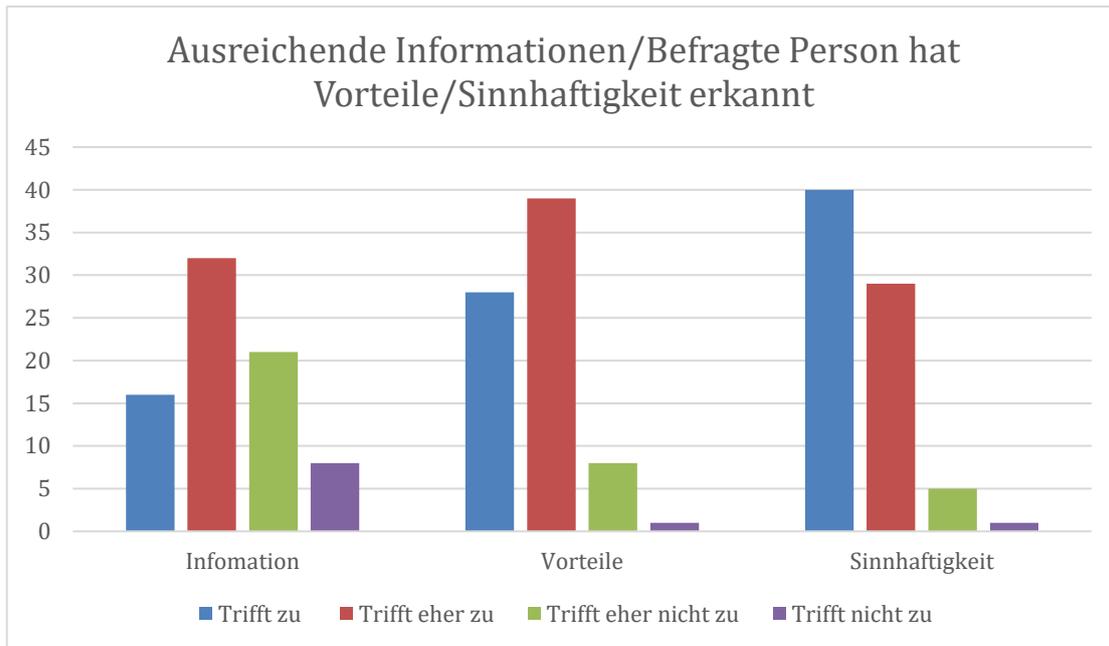


Abbildung 5.19: Informationsfluss, Vorteile und Sinnhaftigkeit von digitalen Transformationen

72 der Befragten haben angegeben digitalen Transformationen positiv gegenüber zu stehen. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Arbeitserleichterung. 64 der Personen haben angegeben, dass ihre Arbeit durch digitale Transformationen verbessert oder erleichtert wurde.

Begründungen:

- Zeitersparnis/Effektiveres, effizienteres Arbeiten/ Erleichterung der Arbeit: 19 befragte Personen haben angegeben, dass ihre Arbeit durch die Einführung erleichtert oder verbessert wurde.
- Optimierung von Ressourcen: 5 befragte Personen haben angegeben, dass es durch digitale Transformationen möglich ist Ressourcen zu sparen/optimieren z.B.: weniger Papier, mehr Platz.
- Bessere, schnellere Kommunikation: 12 befragte Personen haben angegeben, dass die Kommunikation intern und international einfacher und schneller ist.
- Schnellerer, besserer Zugriff auf Daten/Informationen: 12 befragte Personen empfinden den Zugriff auf Daten schneller und übersichtlicher.
- Flexibilität: 6 befragte Personen haben durch digitale Transformationen eine höhere Flexibilität in ihrer Arbeit z.B.: Homeoffice.
- Keine Redundanzen/Transparenz/Vermeidung von Fehlern: 5 befragte Personen haben angegeben, dass digitale Transformationen dabei helfen Fehler und Redundanzen zu vermeiden und für mehr Transparenz sorgen.
- Erleichterung und Erschwernis: 1 Person hat angegeben, dass digitale Transformationen Verbesserungen und Verschlechterungen mit sich bringen.
- Mangelhafte Umsetzung, Kosten/Nutzen: 2 Personen haben angegeben, dass die Umsetzung mangelhaft ist und/oder das Kosten/Nutzen Verhältnis nicht immer gegeben ist.

Es ist deutlich zu erkennen(s. Abb. 5.21), dass die Argumente der Arbeitserleichterung und die Gründe weshalb die Befragten digitale Transformationen als sinnvoll erachten sich stark überschneiden. Da die meisten Personen einen Mehrwert durch die Einführung von digitalen Transformationen in ihrem Arbeitsumfeld erkennen, ist es die positive Einstellung ebenfalls vorhanden. Aus diesem Zusammenhang kann geschlossen werden, dass die meisten Personen

Veränderungen positiv gesinnt sind, wenn diese merkliche Vorteile für sie bringen. 5 Personen haben keine Angabe zu den beiden Aussagen gemacht.

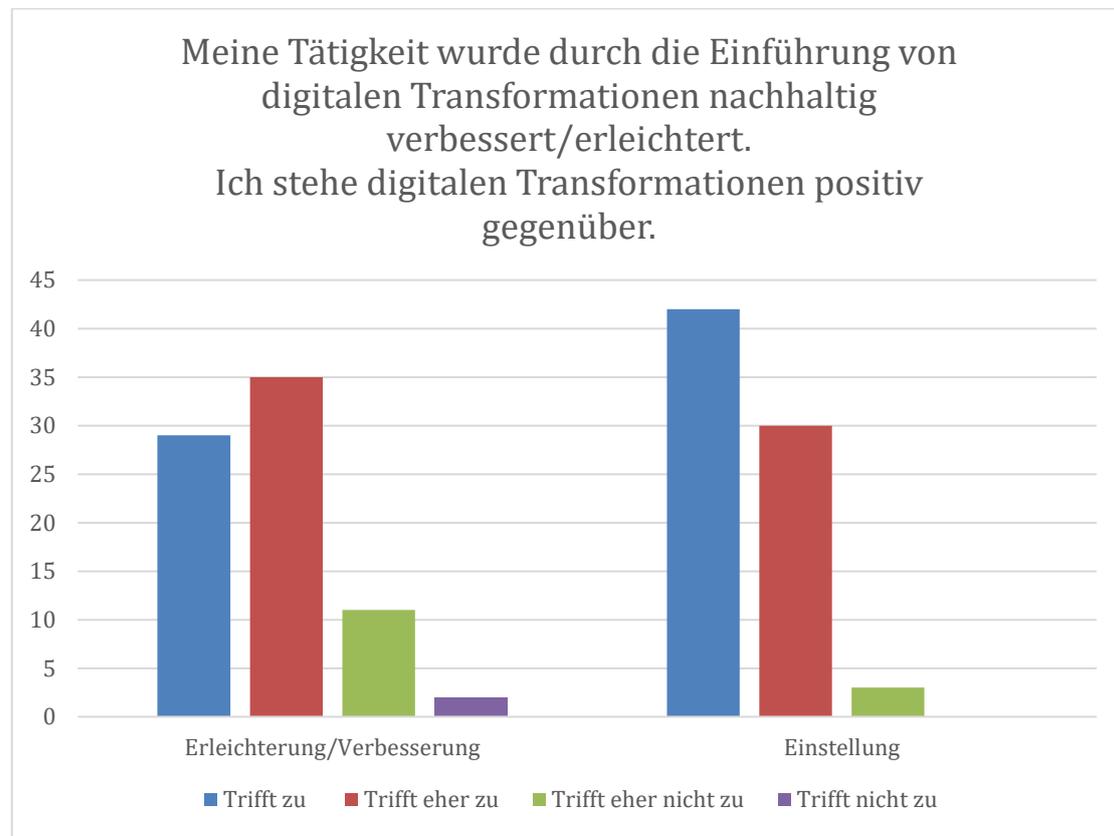


Abbildung 5.20: Arbeitserleichterung durch digitale Transformationen

Im nächsten Punkt wurden die Personen dazu befragt, ob sie sich durch digitale Transformationen überfordert fühlen. 61 Personen haben angegeben, dass diese Aussage nicht oder eher nicht zutreffend ist (s. Abb. 5.22). Auch dieses Ergebnis untermauert die vorherigen Antworten. 3 Personen haben zu dieser Aussage keine Angabe gemacht.

Ich fühle mich durch digitale Transformationen teilweise überfordert.

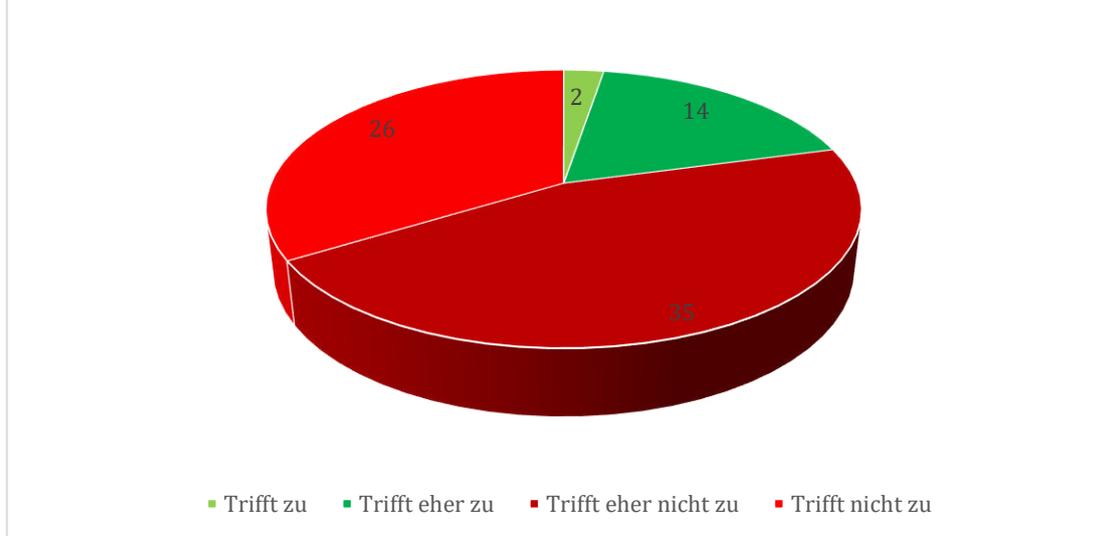


Abbildung 5.21: Überforderung durch digitale Transformationen

Wie auch schon bei dem Punkt Change Management wurde auch hier nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Vergleichsweise haben weniger Personen angegeben, dass es bei der Einführung Verbesserungsmöglichkeiten gibt, jedoch kann man auch hier erkennen, dass es einige Defizite geben muss (s. Abb. 5.23). 51 Personen haben sich für Verbesserungen ausgesprochen, welche wie folgt zusammengefasst wurden (25 Personen haben sich zu Verbesserungsvorschlägen geäußert):

- Einfachere/Userfreundliche Anwendungen/Bedingung: 9 befragte Personen haben angegeben, dass sie sich userfreundlichere Anwendungen wünschen.
- Geschwindigkeit/System/Programm/Anforderungen an User und Umwelt anpassen: 3
- Längere, intensivere Testphasen/ längere Vorlaufzeit/ Strukturierte Einführungsmaßnahmen: 3 befragte Personen haben angegeben dass es längere Vorlaufzeiten, Testphasen und/oder Einführungsmaßnahmen geben sollte.
- (Bessere) Schulungen: 8 befragte Personen wünschen sie bessere Schulungen und Erklärungen für neue Anwendungen.
- Bessere Aufklärung/Integration in Projekte von Anfang an: 3 befragte Personen haben angegeben, dass sie von Anfang an integriert werden wollen und besser über den Nutzen und die Vorteile informiert werden wollen.
- Höherwertige technische Ausstattung: 1 Person hat angegeben, höherwertige technische Ausstattung zu wollen.
- Besserer IT Support : 1 Person wünscht sich mehr IT Support durch den Admin
- Datenschutz/Sicherheit/Verfügbarkeit: 2 Personen haben angegeben, mehr Zuversicht zu den Themen Datenschutz, Sicherheit und Verfügbarkeit zu wollen.

Durch dieses Ergebnis kommt vor Allem zum Vorschein, dass Schulungen und Usability eine große Rolle spielen. Möglicherweise könnten Systeme als anwenderfreundlicher wahrgenommen werden, wenn die Mitarbeiter ausreichend und umfangreich eingeschult werden würden. Viele BenutzerInnen empfinden Systeme als kompliziert weil sie nicht wissen, wie damit umzugehen ist. Dieses Problem könnte durch entsprechende Maßnahmen leicht gelöst werden.

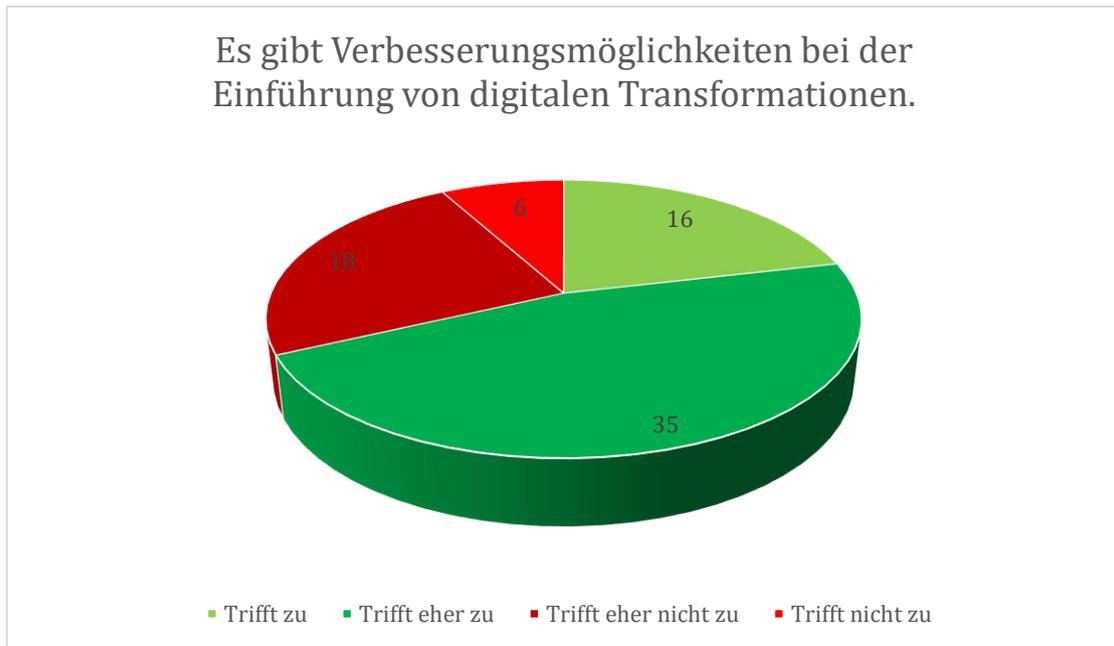


Abbildung 5.22: Verbesserungsmöglichkeiten bei der Einführung von digitalen Transformationen

5 Personen haben keine Angabe zu dieser Aussage gemacht.

5.6 Vergleich

Im abschließenden Vergleich soll dargestellt werden, ob Personen die Einführung von digitalen Transformationen oder herkömmlichen Veränderungen als einfacher empfinden. Aus der folgenden Grafik (s. Abb. 5.24) kann entnommen werden, dass es eine Tendenz dahingehend gibt, dass herkömmlicher Veränderungen schwieriger eingeführt werden können, als digitale Transformationen. 31 Personen haben angegeben, die Einführung von herkömmlichen Veränderungen als schwieriger zu empfinden, 23 dass sie die Einführung von digitalen Transformationen als schwieriger empfinden und 37 Personen haben angegeben, dass sie keinen Unterschied sehen.

Dieses Ergebnis entspricht genau dem Gegenteil der aufgestellten Hypothese.

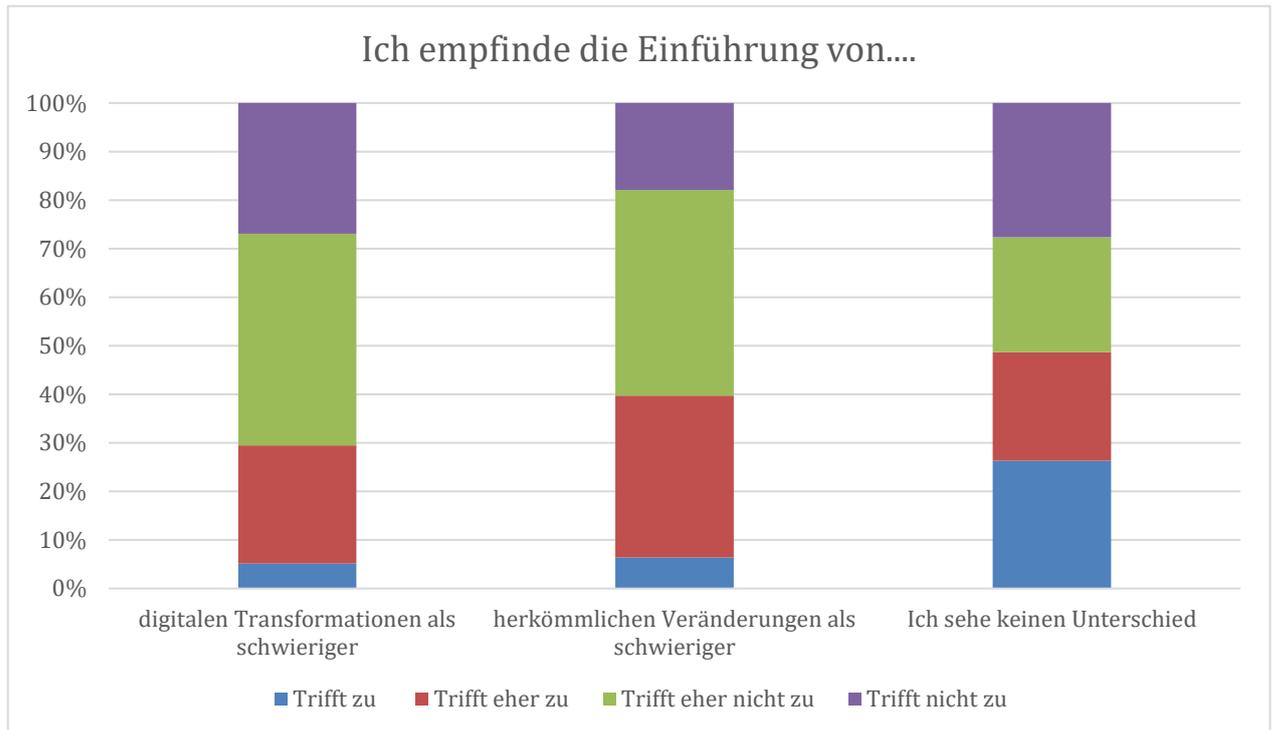


Abbildung 5.23: Vergleich herkömmliche Veränderung - digitale Transformation

Jeweils zwei haben keinen Angaben der Aussage was als schwieriger angesehen wird gemacht, 4 haben keinen Angaben zu der Aussage sie sehen keinen Unterschied gemacht.

Trotz der im Allgemeinen positiven Auffassung von Veränderungen und digitalen Transformationen, wünschen sich 50 der befragten Personen mehr Engagement der Führungsebene bei herkömmlichen Veränderungen und 43 bei digitalen Transformationen (s. Abb. 5.25).

Auch wenn die Unzufriedenheit nicht enorm groß zu sein scheint, zeigt das Ergebnis, dass es Handlungsbedarf bei der Einführung von beiden Arten der Veränderung gibt.

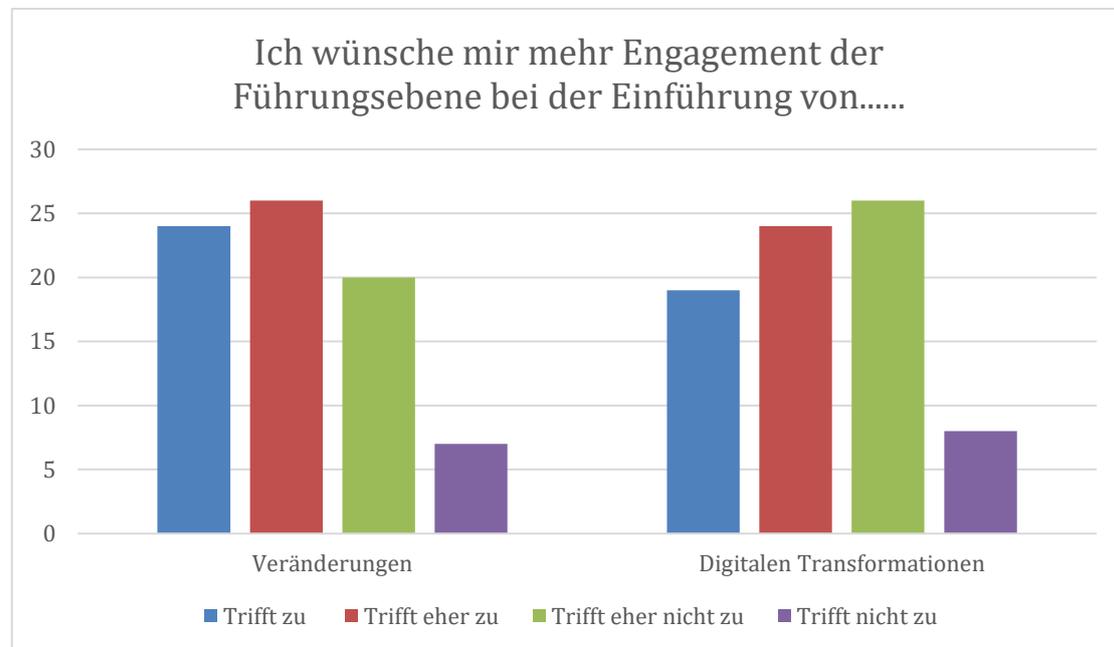


Abbildung 5.24: Initiative der Führungsebene

3 Personen haben keine Angaben zum Engagement der Führungsebene bei Veränderungen und 2 Personen haben keine Aussage zum Engagement der Führungsebene bei zu digitalen Transformationen, gemacht.

6 Modellerweiterung

6.1 Modell & Abgrenzungen

Die durch die Analyse gewonnenen Erkenntnisse lassen vermuten, dass keines der bisher entwickelten Modelle den genauen Anforderungen einer digitalen Transformation entspricht. Um ein passendes Modell für die Einführung von digitalen Transformationen zu erstellen werden bereits vorhandene Modelle analysiert und zum Teil übernommen.

Das Modell von Kurt Lewin ist zu allgemein gehalten und stellt durch die letzte Phase des Einfrierens eine starre anstatt dynamische Struktur dar, welche für digitale Transformationen ungeeignet ist. Das Modell von Kotter hebt vor allem den Punkt der Kommunikation stark in den Vordergrund, was ein wichtiger Punkt für die Einführung darstellt. Daher können einige Schritte dieses Modells in ein neues überführt werden. Auch das Modell von Krüger weist wichtige Elemente der bottom-up Strategie auf welche in dem Modell aufgegriffen werden. Konkret soll das erweiterte Modell folgende Phasen umfassen:

- **Initialisierung:** Die Initialisierungsphase laut Krüger ist der erste wichtige Schritt, da hier der Bedarf nach einer Veränderung festgestellt wird. Auch bei digitalen Transformationen ist es essentiell zu erkennen, wann eine technische Weiterentwicklung notwendig ist, da andernfalls die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz des Unternehmers beeinträchtigt werden. Zudem ist es wichtig die Schlüssel -Personen und -Faktoren zu identifizieren und zu berücksichtigen.
- **Führungscoalition aufbauen:** Aus der Analyse kann abgeleitet werden, dass ein großer Wunsch nach mehr Initiative der Führungskräfte vorhanden ist. Daher ist es wichtig, wie laut Kotter beschrieben, ein starkes, überzeugendes Führungsteam aufzubauen, welches den Wandel während des gesamten Prozesses unterstützt und fördert.
- **Vision kommunizieren und Mobilisieren:** Diese Phase vereint sowohl die laut Kotter beschriebene Kommunikation der Vision und die von Krüger beschriebene Mobilisierung. Kommunikation ist ein essentielles Werkzeug um Sicherheit, Klarheit und Verständlichkeit für eine Veränderung zu erzeugen. Zudem ist es wichtig die betroffenen Personen für den Wandel zu mobilisieren und alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
- **Konzeption:** In der Konzipierungsphase werden Ziele und Maßnahmen für die Veränderung geplant und festgelegt.
- **Learning & Feedback:** Einen neuen Ablauf stellt die Learning & Feedback „Phase“ dar. Hierbei soll sichergestellt werden, dass die Personen ausreichend eingeschult und vorbereitet werden. Es ist essentiell, dass Betroffene vor der Umsetzung lernen mit der neuen Technologie umzugehen, um eine schnelle Etablierung sicherzustellen. Zusätzlich sollten die betroffenen Personen die Möglichkeit haben Feedback zum System selbst und zu den Lernmethoden zu geben, um etwaige Verbesserungen zu erkennen. Dies ist wichtig, da sich die Phase des Lernens nach der Umsetzung immer wieder wiederholt und so einen eigenen stetigen Verbesserungsprozess darstellt.
- **Umsetzung:** Bei der Umsetzung soll die geplante Veränderung durchgeführt werden.
- **Learning & Feedback:** Der oben beschriebene Ablauf sollte auch während und nach der Umsetzung stetig begleitend sein, da in dieser Zeit neue Blickwinkel und Erkenntnisse gewonnen werden können. Da es sich bei digitalen Transformationen um dynamische Prozesse handelt, gibt es auch keinen endgültigen Status der

Etablierung, da neue Erweiterungen, Änderungen oder Updates immer wieder einen Prozess des Lernens nach sich ziehen können. Natürlich nehmen die Bedeutung und der Aufwand des Lernens und des Feedbacks stetig ab, bis keine signifikanten Aufwände mehr notwendig sind oder eine neue Transformation stattfindet. Es handelt sich hierbei mehr um einen begleitenden Prozess als um eine Phase, welcher solange andauert bis eine neue digitale Transformation die derzeitige ablöst und das Modell wieder von vorne beginnt.

Das oben beschriebene Konzept beinhaltet Elemente einer lernenden Organisation, da es wichtig ist, dass die betroffenen Personen bei der Learning & Feedback Phase maßgeblich mitwirken. Zudem ist das Modell durch die bipolare Strategie geprägt, welcher essentiell für einen dynamischen Prozess und dessen Umsetzung ist.

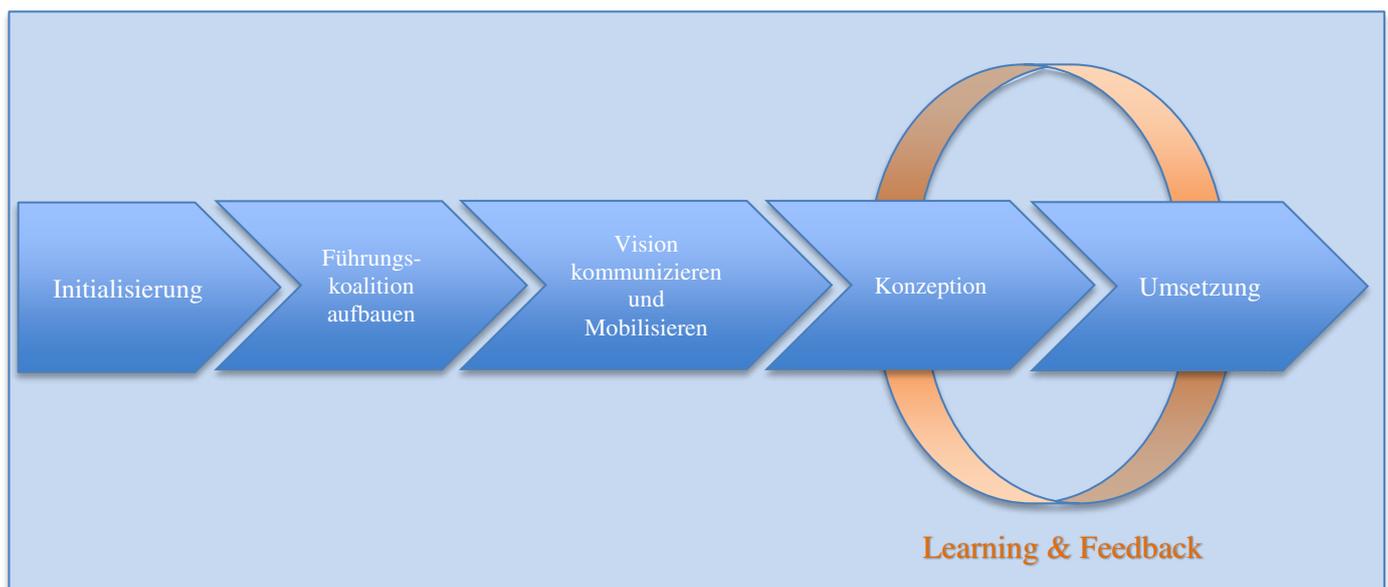


Abbildung 6.1: Modell digitale Transformationen im Change Management

Die nachfolgenden Phasen der jeweiligen Modelle wurden entweder nicht berücksichtigt, da sie keinen essentiellen Mehrwert darstellen oder in anderen Phasen eingearbeitet:

- Kotter
 - Das Gefühl von Dringlichkeit erzeugen: Diese Phase kann vernachlässigt werden, da Personen digitalen Neuerungen ohnehin positiv zugeneigt sind und diese im Allgemeinen als Erleichterung und Verbesserung wahrnehmen.
 - Eine Vision des Wandels entwickeln: Bei digitalen Transformationen geht es um die Etablierung einer technischen Neuerung, daher gibt es kaum individuelle Ziele, wodurch kein Bedarf einer solchen Phase vorhanden ist.
 - Hindernisse aus dem Weg räumen: Hindernisse werden im oben beschriebenen Modell bei der Konzipierung und Mobilisierung beseitigt.
 - Kurzfristige Ziele festlegen: Da durch die Etablierung von digitalen Transformationen, eine Arbeitserleichterung eintritt, müssen meist keine zusätzlichen Ziele als Motivator definiert werden.
 - Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten: Wird durch die Learning & Feedback Phase ersetzt.
 - Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern: Rückfälle können bei digitalen Transformationen nur schwer stattfinden, daher ist diese Phase zu vernachlässigen. Die Kommunikation über die Veränderung findet ebenfalls in der Learning & Feedback Phase statt.

- Krüger:
 - Verstetigung: Hier ist die gleiche Begründung wie bei der letzten Phase von Kotter zutreffend.

6.2 Organisatorische Umsetzung

Um das oben beschriebene Modell (s. Abb. 6.1) umzusetzen, müssen zunächst einige organisatorische Aspekte berücksichtigt werden. Einer der wichtigsten Faktoren für die Organisation und Planung, ist der Umfang der digitalen Transformation. Um passende methodische Vorgehensweisen zu finden ist es daher essentiell, die Transformation in eine der folgenden Kategorien einzuordnen:

- **Kleine Transformation:** Bei kleinen digitalen Transformationen, handelt es sich beispielsweise um Erweiterungen, kleinen Arbeitshilfen oder simplen Veränderungsformen wie z.B.: Einscannen eines Dokumentes statt Ablage in Ordner. Hierbei ist der organisatorische Aufwand eher gering, da solche Veränderungen, wenig bis gar keinen planungs- bzw. Schulungsaufwand mit sich bringen. Dennoch ist es wichtig neue Prozesse und die damit einhergehenden Richtlinien deutlich im Unternehmen zu kommunizieren, damit eine einheitliche Umsetzung gewährleistet werden kann. Die Zusammenstellung und Koordination durch ein eigenes Führungsteam ist für solche Veränderungen nicht notwendig.
- **Mittlere Transformation:** Bei mittelgroßen digitalen Transformationen, handelt es sich um die Einführung oder Erneuerung einzelner Prozesse oder Abläufe oder beispielsweise um die Implementierung neuer Software im kleineren Rahmen. Der administrative Aufwand ist etwas höher als bei einer kleinen Transformation, sollte allerdings dennoch von einem eigenen Führungsteam geplant werden. Es ist wichtig eine klare Abgrenzung der Betroffenen zu finden um alle Beteiligten miteinzubeziehen. Die Erstellung eines eigenen Projektes ist nicht notwendig, allerdings muss die Planung für einen zeitlich strukturierten Ablauf dennoch vorhanden sein. Im Gegensatz zu einer kleinen Transformation, müssen auch methodische Maßnahmen zur Umsetzung definiert werden, welche im nächsten Kapitel näher beschrieben werden.
- **Große Transformation:** Große digitale Transformationen, sind in der Regel mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden. Hierbei kann es sich beispielsweise um die Erneuerung der kompletten technischen Infrastruktur oder um die Einführung, Optimierung oder Umstrukturierung von abteilungs- bzw. unternehmensübergreifenden Prozessen handeln. Bei Veränderungen dieser Größe, ist die zeitliche, administrative und methodische Planung essentiell. Daher ist es wichtig ein eigenes Führungsteam zu definieren, welches eng mit allen Beteiligten und der restlichen Führungsebene zusammenarbeitet. Eine digitale Transformation dieser Größenordnung muss als eigenes Projekt angesehen werden und daher ausführlich geplant und koordiniert werden. Es ist essentiell alle wichtigen Faktoren zu erheben und zu analysieren, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

6.3 Methodische Umsetzung

Bei der methodischen Umsetzung werden die Maßnahmen zur erfolgreichen Implementierung einer digitalen Transformation näher erläutert. Auch hier gibt es unterschiedliche Maßnahmen dem jeweiligen Umfang entsprechend. In den folgenden Tabellen werden diese Maßnahmen für jede Phase des Modells dargestellt (s. Tab. 6.1-6.5).

In der Initialisierungsphase sollte bei allen drei Transformationen eine Bedarfsanalyse durchgeführt werden. Dadurch soll die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt und transparent gemacht werden. Dieser Schritt ist wichtig um später eine konkrete Vision kommunizieren zu können und die Wandlungsbereitschaft zu erhöhen. Bei mittleren und großen digitalen Transformationen sollte zudem ein Vergleich mit dem derzeitigen Stand der Technik durchgeführt werden. Dies ist wichtig, um keine veraltete Technologie zu integrieren, welche möglicherweise kurze Zeit später wieder ausgetauscht werden muss. Dieser Punkt fällt bei kleinen Transformationen weg, da diese sehr einfach oder kurzfristig sind. Auch die Identifizierung von Schlüsselfaktoren spielt bei kleinen Transformationen keine Rolle, da die Wandlung nicht komplex genug ist. Bei mittleren und großen Neuerungen müssen diese allerdings erhoben werden, damit bei der späteren Planung und Umsetzung alle relevanten Faktoren berücksichtigt werden können (s. Tab. 6.1).

Initialisierung			
	Kleine Transformation	Mittlere Transformation	Große Transformation
Evaluierung	Bedarfsanalyse durchführen	Bedarfsanalyse durchführen	Bedarfsanalyse durchführen
Vergleich	-	Vergleich Stand der Technik	Vergleich Stand der Technik
Schlüsselfaktoren	-	Schlüsselfaktoren identifizieren	Schlüsselfaktoren identifizieren

Tabelle 6.1: Initialisierung

Anhand der im ersten Schritt identifizierten Schlüsselfaktoren kann eine Führungskoalition für die durchzuführende digitale Transformation zusammengestellt werden. Bei mittleren Transformationen sollte bei dieser, auf interne Personen, wie Abteilungsleiter oder ähnliches zurückgegriffen werden, da diese das Team und die betroffenen Personen am besten kennen. Bei großen Transformationen kann es eventuell notwendig sein auch externe Berater hinzuzuziehen, um beispielsweise den Aufwand und den Umfang richtig einschätzen zu können. Es ist wichtig, dass vor allem das interne Führungsteam den Wandel während des gesamten Prozesses unterstützt und begleitet. Bei kleinen Transformationen gibt es keinen Bedarf für ein eigenes Führungsteam. Ausreichende Kommunikation und ein frühzeitiger Informationsfluss decken die Anforderungen genügend ab (s. Tab. 6.2).

Führungskoalition aufbauen			
	Kleine Transformation	Mittlere Transformation	Große Transformation
Führung	-	Interne Führungskoalition aufbauen	Interne/Externe Führungskoalition aufbauen
			CDO definieren

Tabelle 6.2: Führungskoalition aufbauen

Die Phase der Kommunikation und der damit einhergehende Mobilisierung, unterscheidet sich nicht signifikant von jener herkömmlichen Veränderungen. Die durch die Umfrage gewonnen Erkenntnisse, lassen allerdings darauf schließen, dass die Mobilisierung von digitalen Transformationen sich um einiges einfacher gestaltet, da die Beteiligten den Nutzen und die Vorteile zum größten Teil selbst erkennen. Trotzdem ist es essentiell Veränderungen vorab anzukündigen, damit die betroffenen Personen sich in den Prozess integriert und auf die Veränderung vorbereitet fühlen (s. Tab. 6.3).

Vision kommunizieren und mobilisieren			
	Kleine Transformation	Mittlere Transformation	Große Transformation
Kommunikation	Nutzen und Vorteile kommunizieren	Nutzen und Vorteile kommunizieren, Betroffene miteinbeziehen	Nutzen und Vorteile kommunizieren, Betroffene miteinbeziehen
Information	Informationsbroschüren aussenden, Ankündigung der Veränderung	Informationsbroschüren aussenden, Ankündigung der Veränderung	Informationsbroschüren aussenden, Ankündigung der Veränderung

Tabelle 6.3: Vision kommunizieren und mobilisieren

Die Konzeption muss so geplant sein, dass alle wichtigen Fragen vor Projektstart geklärt sind. Vor Beginn des Wandels müssen folgende Fragen dokumentiert sein:

- Was soll umgesetzt werden?
- Wer ist von der Umstrukturierung betroffen?
- Wurden alle wichtigen Stakeholder miteinbezogen?
- Wo und wie soll die Transformation umgesetzt/implementiert werden?
- Wie viel Zeit wird für die Umsetzung benötigt?
-

Die Phasen der Konzeption und Umsetzung unterscheiden sich im Wesentlichen nicht von jenen einer herkömmlichen Transformation, da auch hier ein durchdachtes Konzept sowie eine strukturierte Vorgehensweise vorhanden sein müssen (s. Tab. 6.4).

Konzeption & Umsetzung			
	Kleine Transformation	Mittlere Transformation	Große Transformation
Analysen durchführen	-	teilweise	ja
Maßnahmen definieren	ja	ja	ja
Aktives Projektmanagement	-	teilweise	ja

Tabelle 6.4: Konzeption & Umsetzung

In der folgenden Tabelle (s. Tab. 6.5) wurden mögliche Maßnahmen für Unternehmen zur Umsetzung der Learning & Feedback Phase definiert. Bei mittleren und großen Transformationen sollte es mindestens eine aktive und mindestens eine passive Maßnahme für sowohl Learning als auch Feedback geben. Als aktive Maßnahmen werden jene verstanden, bei welchen der Anwender/die Anwenderin selbst aktiv am Geschehen beteiligt ist. Bei großen Transformationen ist es jedoch empfehlenswert, mehrere Maßnahmen durchzuführen. Dies ist essentiell, damit alle Beteiligten von den verschiedenen Möglichkeiten profitieren. Weiters sollten die Maßnahmen sorgfältig je nach Unternehmen und Umfang ausgewählt werden. Eine Überflutung von Feedback- und Lernmöglichkeiten, könnte zu Überforderung und Ablehnung führen. Daher ist es essentiell die Werkzeuge, welche zur Etablierung verwendet werden sollen, mit Bedacht auszuwählen. Je nach Umfang und Größe des Projektes können unterschiedliche Maßnahmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten integriert werden. Vor allem die Möglichkeit Feedback zu geben und auch aktiv einzufordern, sollte zu unterschiedlichen Zeiträumen wahrgenommen werden. Beispielsweise könnte eine Transformation, welche anfangs aufgrund von zu hoher Komplexität abgelehnt wird, nach ausreichenden Schulungen auf Begeisterung stoßen. Eine mögliche Entwicklung sowohl zum Positiven als auch zum Negativen, kann nicht nur in der aktuellen Transformation aufschlussreich sein, sondern auch wertvolle Informationen für künftige Projekte beinhalten. Bei kleinen Transformationen reicht eine Maßnahme sowohl für Feedback als auch für das Learning aus.

Learning & Feedback			
	Kleine Transformation	Mittlere Transformation	Große Transformation
Learning	Besprechungen, Meetings, Infoveranstaltungen durchführen, Merkblätter verteilen, Workshops durchführen	Besprechungen, Meetings, Infoveranstaltungen durchführen, Merkblätter verteilen, Workshops durchführen, Seminare halten, Lernprogramme zur Verfügung stellen, Schulungen abhalten, Testumgebung zum Üben einrichten (Sandbox)	Besprechungen, Meetings, Infoveranstaltungen durchführen Merkblätter verteilen Workshops durchführen, Seminare halten, Lernprogramme zur Verfügung stellen, Schulungen abhalten, Testumgebung zum Üben einrichten (Sandbox) Keyuser definieren Supportteam für Rückfragen Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen
Feedback	Anlaufstelle für Feedback/Fragen einrichten	Anlaufstelle für Feedback/Fragen einrichten, Aktives Einholen von Verbesserungsvorschlägen (mehrmals nach Einführung)	Anlaufstelle für Feedback/Fragen einrichten, Anonyme Umfragen durchführen, Aktives Einholen von Verbesserungsvorschlägen (mehrmals nach Einführung) Pilotphase vor Einführung

Tabelle 6.5: Learning & Feedback

7 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde eine Umfrage zum Thema „Digitale Transformation im Change Management“ durchgeführt. Die Annahme, dass Personen Veränderungen in Form von technologischen Neuerungen, schlechter aufnehmen, konnte nicht bestätigt werden. Allerdings konnten aufgrund der Auswertung andere interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Ein Großteil der befragten Personen hat sich gegenüber digitalen Transformationen positiv geäußert. Daraus kann geschlossen werden, dass Menschen neuen Technologien im Allgemeinen sehr aufgeschlossen gegenüber stehen. Zudem konnte durch das Feedback eine Modellerweiterung zu Einführung von digitalen Transformationen entworfen werden und entsprechende Maßnahmen definiert werden. Der im Change Management essentielle Punkt des Widerstandes scheint bei digitalen Transformationen maßgeblich an Bedeutung zu verlieren. Die befragten Personen sind dieser Art der Veränderung weit positiver gestimmt, als herkömmlichen Veränderungen. Aus dieser Erkenntnis geht hervor, dass es einen wahrnehmbaren Unterschied zwischen herkömmlichen Veränderungen und digitalen Transformationen gibt. Ein weiterer Punkt ist die Bestätigung, dass digitale Transformationen als dynamische Prozesse aufgefasst werden können. Anders als bei strukturellen Veränderungen, gibt es gar keine abschließende Phase, da digitale Neuerungen sich laufend verändern und neue Änderungen mit sich bringen. Digitale Transformationen sind ein Prozess des Lernens und der Neuerung, solange bis eine andere Transformation implementiert wird.

Neben den zielgerichteten Fragestellungen konnte auch eine neue Erkenntnis zum Thema Change Management gewonnen werden. Die Einführung von Veränderungen wurde bei jenen Unternehmen, welche einen Change Manager beschäftigen nur marginal besser wahrgenommen. Dieses Ergebnis wirft einige Fragen auf, da durch die Auswertung der Umfrage nicht geklärt werden konnte, worauf dieses Problem zurückzuführen ist. Ein weiterer Punkt ist die Erkenntnis, dass es in jeder Form der Veränderung oder Transformation, ein großes Bedürfnis nach mehr Initiative der Führungskräfte gibt. Auch dieser Punkt wirft einige Fragen bezüglich der Führungsstile im Veränderungswesen auf und wie diese verbessert werden können.

Abschließend lässt sich sagen, dass es schon viele Modelle, Methoden und Ansätze für das Veränderungswesen gibt und Change Management in Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Jedoch zeigt die Analyse der Umfrage auch, dass es noch Defizite bei der Umsetzung gibt und der Prozess der Veränderung ebenfalls noch weiterentwickelt werden muss.

Literaturverzeichnis

- [1] Neugebauer R. (2018), „*Digitalisierung Schlüsseltechnologien für Wirtschaft & Gesellschaft*“ Fraunhofer Forschungsfokus, ISBN 978-3-662-55889-8, S. 2-5
- [2] Kirschten, U. uwf (2008), „*Nachhaltiges Human Resource Management*“, URL: <https://doi.org/10.1007/s00550-008-0103-2>, ISSN: 1432-2293, S. 183-186
- [3] Kraus, G., Becker-Kolle, C., Fischer, T. (2010): „*Change-Management*“, Cornelsen Verlag, Berlin, S. 14
- [4] Lauer T. (2010), „*Change Management Grundlagen und Erfolgsfaktoren*“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ISBN: 978-3-662-43737-7, DOI: 10.1007/978-3-662-43737-7, S. 3
- [5] Schridde H. (2019). Change Management. In: Veit S., Reichard C., Wewer G. (eds) „*Handbuch zur Verwaltungsreform*“, Springer Reference Sozialwissenschaften. Springer VS, Wiesbaden, ISBN: 978-3-658-21571-2, URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_61-1, S. 1-13
- [6] Doppler, Lauterburg (2014), „*Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*“, Campus Verlag, Frankfurt a.M., ISBN: 3593368196, S. 355-357
- [7] Polzin B., Weigl H. (2015), „*Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen*“, ISBN 978-3-658-06698-7, DOI: 10.1007/978-3-658-06698-7, S. 194-204
- [8] Lewin K. (1947), „*Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change*“, ISSN: 1573-9716, DOI: 10.1177/001872674700100103, S. 5–41
- [9] John P. Kotter, „*Leading Change Why Transformation Efforts Fail*“, Harvard Business Review, URL: https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf, S. 1-4
- [10] Krüger W., & Petry T. (2005), „*3W-Modell des Unternehmenswandels: Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement*“, Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Organisations- und Verwaltungsforschung, URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206643>, S. 13-14
- [11] Reinhardt R., Schweicker U. (1995), „*Lernfähige Organisationen: Systeme ohne Grenzen?. Theoretische Rahmenbedingungen und praktische Konsequenzen*“ In: Geißler H. (Hrsg.) Organisationslernen und Weiterbildung: Die strategische Antwort auf die Herausforderung der Zukunft. Neuwied: Luchterhand Verlag
- [12] Wagner R.H., Saar G.W. (1995), „*Im Handgepäck des Innovators - eine Auswahl von Werkzeugtheorien für den Alltag des Managers*“, In: Wagner R.H. (Hrsg.), Göttingen. Hogrefe Verlag
- [13] Kauffeld S. (2014), „*Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*“, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, URL: <https://lehrbuch-psychologie.springer.com/sites/default/files/atoms/files/web-exkurs.004.01.pdf>
- [14] Orlikowski, W.J., & Hofman, J.D. (1997), „*An improvisational model for change management: The case of Groupware Technologies*“ Sloan Management Review , S. 11–21

- [15] Klaus Bengler, Martin Schmauder (2016), *„Digitalisierung“*, DOI 10.1007/s41449-016-0021-z, S. 75-76
- [16] Bär C., Grädler T., Mayr R. (Hrsg.) (2018), *„Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht“*, ISBN: 978-3-662-55720-4 URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55720-4>, S. 1-3
- [17] Wittpahl V. (Hrsg.) iit-Themenband (2016), *„DIGITALISIERUNG Bildung | Technik | Innovation“*, ISBN: 978-3-662-52854-9, DOI: 10.1007/978-3-662-52854-9, S. 17-18
- [18] G. Oswald und H. Krcmar (Hrsg.) (2018), *„Digitale Transformation, Informationsmanagement und digitale Transformation“*, URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-22624-4_1, S. 7-9
- [19] Weinreich U. (2017), *„Schwerpunkt Braucht man einen Chief Digital Officer“*, Volume 9, Issue 1, S. 11–12
- [20] Umbach G. (2018), Die SWOT-Analyse. In: *„Erfolgreich im Pharma-Marketing“*, Springer Gabler, Wiesbaden, ISSN: 978-3-658-18482-7, URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-18482-7_22, S. 377
- [21] Friedrich von Boeselager (2018), *„Der Chief Digital Officer Die Schlüsselposition für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie“*, ISBN: 978-3-658-17981-6, URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17981-6>, S. 13

Anhang

Folgende Anhänge sind enthalten:

- Umfragebogen

Fragebogen

„Digitale Transformation im Change Management“

Bevor Sie beginnen, den Fragebogen auszufüllen, bitte ich Sie folgende Punkte zur Kenntnis zu nehmen:

- Der folgende Fragebogen gliedert sich in zwei Bereiche:
 - Demographische Datenerhebung
 - Umfrage zur digitalen Transformation im Change Management
- Alle erhobenen Daten werden zur Erstellung einer Statistik verwendet, welche im Zuge einer Bachelorarbeit veröffentlicht wird.
- Der Fragebogen ist ausreichend anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf den Arbeitgeber oder die Person gezogen werden kann.
- Kennzeichnen Sie die von Ihnen ausgewählten Antworten mit einem X.
- Bitte notieren Sie etwaige Anmerkungen in Blockschrift.
- Lesen Sie die Begriffsdefinition auf der nächsten Seite sorgfältig durch, bevor Sie mit der Beantwortung des Fragebogens starten.

Begriffsdefinition

Im Folgenden werden alle relevanten Begriffe zur Ausfüllung dieses Fragebogens definiert:

- Change Management:

Unter Change Management wird die Koordination der Einführung, Etablierung und Beibehaltung von Veränderungsprozessen aller Art verstanden. Die Organisation dieser Aufgaben kann von einem Change Manager übernommen werden.

Beispiele:

- Änderung der Unternehmensstruktur
- Änderung eines Prozessablaufes
- Erweiterung von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsbereichen

- Digitale Transformation:

Unter einer digitalen Transformation wird die Umstellung von Prozessen oder Verfahren verstanden, welche durch andere Technologien abgelöst werden.

Beispiele:

- Mail statt Brief verschicken
- Dokumente auf einem Server statt in Papierform ablegen
- Videokonferenzen statt herkömmliche Meetings
- Maschinelle Produktion statt Handarbeit

Demographische Datenerhebung

1. Ich bin...

- unter 30
 zwischen 31 und 45
 über 45

2. Mein Geschlecht ist...

- weiblich
 männlich

3. Ich bin in folgendem Bereich tätig:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> Administration & Verwaltung | <input type="radio"/> Beratung, Planung & Strategie | <input type="radio"/> Buchhaltung & Controlling |
| <input type="radio"/> Compliance & Recht | <input type="radio"/> Fertigung & Produktion | <input type="radio"/> Forschung & Entwicklung |
| <input type="radio"/> Kundendienst & Support | <input type="radio"/> Softwareentwicklung & Design | <input type="radio"/> Verkauf, Sales & Akquise |
| <input type="radio"/> (Projekt) Management | <input type="radio"/> Logistik & Transport | |

- Eigene Antwortmöglichkeit:

4. Mein Unternehmen ist in folgender Branche tätig:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> Administration/
Verwaltung/
Bürowesen | <input type="radio"/> Bildung/
Universität/ FH/
Schulen | <input type="radio"/> Banken |
| <input type="radio"/> EDV/IT | <input type="radio"/> Dienstleistungen | <input type="radio"/> Tourismus/Hotel/
Gastronomie |
| <input type="radio"/> Forschung/
Entwicklung/
Wissenschaft | <input type="radio"/> Medizin/Pharma | <input type="radio"/> Finanzen |
| <input type="radio"/> Öffentliche
Verwaltung | <input type="radio"/> Logistik &
Transport | <input type="radio"/> Steuerberatung/
Wirtschaftsprüfung |
| <input type="radio"/> Telekommunikation | <input type="radio"/> Personalwesen /
Personalbeschaffung | <input type="radio"/> Rechtsberatung |
| <input type="radio"/> Eigene Antwortmöglichkeit: | | |

5. Das Unternehmen in dem ich tätig bin ist ein:

- Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeiter)
- Mittelunternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter)
- Großunternehmen (500 Mitarbeiter oder mehr)
- Eigene Antwortmöglichkeit:

Umfrage

Bitte kreuzen Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

Unternehmensstruktur	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die Unternehmensstruktur ist hierarchisch aufgebaut.				
Ich übe eine leitende Position in meinem Unternehmen aus.				
Ich bin schon länger als 5 Jahre in dem Unternehmen tätig.				
Ich bin schon länger als 5 Jahre in der gleichen Branche tätig.				
Sonstige Anmerkungen:				

Technisches Umfeld	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich bin technikaffin.				
Meine Familie, Freunde und Bekannten sind technikaffin.				
Ich verwende in meiner Arbeit nahezu täglich ein technisches Gerät (Laptop, Smartphone, ...).				
Ich verwende in meiner Freizeit nahezu täglich ein technisches Gerät (Laptop, Smartphone, ...).				

Technisches Umfeld	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich bin zumindest bei einem Social Network (Facebook, Twitter, Instagram,...) aktiv.				
Falls nicht zutreffend, begründen Sie Ihre Antwort:				
Meine Familie, Freunde und Bekannten sind auf Social Networks aktiv.				
Ich habe Bedenken hinsichtlich der Sicherheit meiner Daten, bei der Verwendung von technischen Geräten.				
Ich stehe neuen Technologien im Allgemeinen positiv gegenüber.				
Falls nicht zutreffend, begründen Sie Ihre Antwort:				
Sonstige Anmerkungen:				

Change Management	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
In meinem Unternehmen gibt es einen eigenen Posten für die Stelle des Change Managers.				
Ich bin für die Einführung von Veränderungen mitverantwortlich.				
Falls zutreffend, nennen Sie Ihre Aufgaben:				
Ich stehe Veränderungen im Allgemeinen positiv gegenüber.				
Veränderungen können in meinem Unternehmen gut etabliert werden.				
Ich werde ausreichend über den Nutzen und die Vorteile von Veränderungen informiert.				
Ich bin zufrieden mit der Umsetzung des Change Managements in meinem Unternehmen.				
Es gibt Verbesserungsmöglichkeiten bei der Einführung von Veränderungen.				
Falls zutreffend, nennen Sie Verbesserungsmöglichkeiten:				
Sonstige Anmerkungen:				

Digitale Transformation	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Der Begriff „digitale Transformation“ ist für mich schlüssig.				
Ich war in meinem beruflichen Werdegang schon mit einer digitalen Transformation konfrontiert.				
Falls zutreffend, nennen Sie ein Beispiel:				
Ich werde gut auf digitale Transformationen vorbereitet in Form von Schulungen, Informationsveranstaltungen,				
Falls zutreffend, nennen Sie Vorbereitungsmaßnahmen:				
Ich bin mit der Vorbereitung auf solche Veränderungen zufrieden.				
Ich werde ausreichend über den Nutzen und die Vorteile der digitalen Transformation informiert.				
Ich habe die Vorteile solcher Umstellung erkannt.				
Ich erachte die Einführung von digitalen Transformationen als sinnvoll.				
Begründen Sie Ihre Antwort:				

Digitale Transformation	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Meine Tätigkeit wurde durch die Einführung von digitalen Transformationen nachhaltig verbessert/erleichtert.				
Falls zutreffend, begründen Sie Ihre Antwort:				
Ich stehe digitalen Transformationen im Allgemeinen positiv gegenüber.				
Ich fühle mich durch digitale Transformationen teilweise überfordert.				
Es gibt Verbesserungsmöglichkeiten bei der Einführung von digitalen Transformationen.				
Falls zutreffend, nennen Sie Verbesserungsmöglichkeiten:				
Sonstige Anmerkungen:				

Vergleich	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich empfinde die Einführung von digitalen Transformationen schwieriger als herkömmliche Veränderungen.				
Ich empfinde die Einführung von herkömmlichen Veränderungen schwieriger als die von digitalen Transformationen.				
Ich sehe keinen Unterschied bei der Einführung.				
Ich wünsche mir mehr Engagement der Führungsebene bei der Einführung von Veränderungen.				
Ich wünsche mir mehr Engagement der Führungsebene bei der Einführung von digitalen Transformationen.				
Sonstige Anmerkung:				

Abschluss	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Ich konnte alle Fragen problemlos beantworten.				
Die Fragen waren verständlich und eindeutig formuliert.				
Kritik/Verbesserungsvorschläge:				