

THE
ENTERPRISERS
PROJECT

Was steht Ihrer digitalen Transformation im Weg?

Acht Fragen, die Sie sich stellen sollten.

Von den Herausgebern von
The Enterprise Project



Sponsored by
Red Hat

Was steht Ihrer digitalen Transformation im Weg?

Acht Fragen, die Sie sich stellen sollten

Die digitale Transformation erfordert erhebliche, kontinuierliche und koordinierte Anstrengungen, die alle Teams miteinbeziehen. Sie ist keine leichte Aufgabe. Berichte über ins Stocken geratene Initiativen, frustrierte Mitarbeiter und aufgegebene Pläne erhalten oft mehr Aufmerksamkeit als Success Stories. Doch trotz der Herausforderungen bei der Umsetzung der digitalen Transformation sind Führungskräfte fest von ihrer wirtschaftlichen Notwendigkeit überzeugt.

Laut einer [Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services zur digitalen Transformation](#) geben 95 % der Führungskräfte an, dass die digitale Transformation in ihrer Branche im letzten Jahr an Bedeutung gewonnen hat, und 76 % sagen, dass sie für den Geschäftserfolg erheblich wichtiger geworden ist.¹ Es überrascht nicht, dass viele Führungskräfte nach Best Practices suchen, um eine derartige Transformation in ihren Organisationen umzusetzen. Dennoch gibt es bis heute keinen einheitlichen Ansatz zur Beschleunigung des Wandels.

Die Pandemie hat in vielen Branchen [langfristige Pläne für die digitale Transformation](#) beschleunigt. Für einige Unternehmen waren unerwartete Geschäftsunterbrechungen Anlass für eine Neupriorisierung bestehender Ziele, während andere sich durch die Umstände gezwungen sahen, erstmals ernsthaft über die digitale Transformation nachzudenken.

Unabhängig davon, wo sich Ihr Unternehmen auf dem Weg der digitalen Transformation befindet, überdenken Sie

wahrscheinlich Ihre Strategie und stellen sich kritische Fragen, um Ihren weiteren Weg zu bestimmen.

Lernen Sie die Herausforderungen und Hindernisse kennen, mit denen sich andere Unternehmen auf dem Weg der digitalen Transformation auseinandersetzen, und erfahren Sie, wie sie diese überwunden haben. Das hilft Ihnen zu erkennen, wodurch Ihr Unternehmen ausgebremst wird und wie Sie Stagnation in Zukunft vermeiden können.

Lesen Sie weiter, um von Technologieführern Perspektiven zur digitalen Transformation zu erhalten – anhand von acht strategischen Fragen, die Sie bei Ihrem Ansatz berücksichtigen sollten.

1. Warum zeigt unsere digitale Transformation noch keine Erfolge?

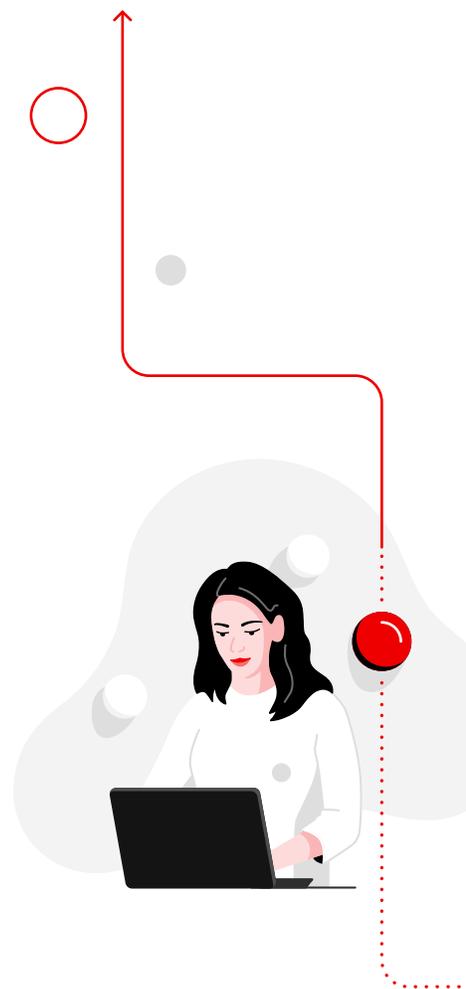
„Einer der häufigsten Fehler, den Unternehmen machen, besteht darin, den falschen Ausgangspunkt für die digitale Transformation zu nehmen. Wir müssen aufhören, die digitale Transformation allein aus technologischer Perspektive zu sehen. Die Technologie ist ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation, aber nicht ihr Ausgangspunkt, sondern der Endpunkt.“

In vielfacher Hinsicht ist die Technologie das Einfachste. Das Schwierige sind die Menschen. Die Veränderung der Kultur.“

[Gordon Haff](#)

Technology Evangelist, Red Hat

Bei der digitalen Transformation dreht es sich in erster Linie um die Kultur. Erst dann kommt der Prozess. Und erst am Ende die Technologie.



¹ Harvard Business Review Pulse Umfrage, gesponsert von Red Hat. [Beschleunigte Transformation für eine Welt nach COVID-19](#). 2021.

2. Wenn die Kultur zuerst kommen soll, wo fange ich dann an?

„Die Kultur dreht sich um die Verbindung zum Team. Wir verwenden die [Lean Coffee-Methode](#) und ein Engagement Squad, um herauszufinden, was in den Köpfen unserer Teammitglieder vor sich geht. Dies hat viel dazu beigetragen, eine vernetzte Problemlösungskultur im Team zu schaffen, anstatt sich nur auf eine ausgewählte Person oder ein ausgewähltes Team zu verlassen, um ein Problem zu lösen.

Wir haben uns auch stark auf Brain Science konzentriert und eine Challenger-Kultur geschaffen – eine Kultur, in der kein Hindernis und keine Anforderung zu groß ist. Wenn wir den Status quo herausfordern und vor Wachstum keine Angst haben, können wir als Team besser werden und mehr erreichen. Wir wollen gemeinsam handeln und stark auftreten und so das Geschäft vorantreiben.“

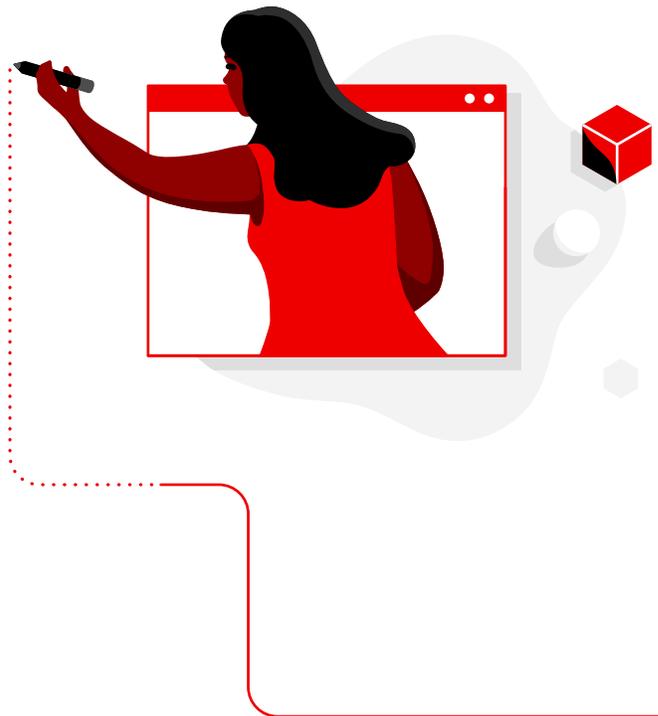
[Brook Colangelo](#)
CIO, Waters Corporation



Wandel ist immer mit Widerstand verbunden. Wenn die Menschen – die Kultur – nicht überzeugt sind, wird es keinen Erfolg geben.



„Ihr erster Schritt ist, das ‚Warum‘ zu definieren und zu kommunizieren. Was ist der Sinn und Zweck der digitalen Transformation, und in welchem Zusammenhang steht sie mit den Gesamtzielen des Unternehmens? Dieser Schritt ist kritisch, denn Wandel ist immer mit Widerstand verbunden. Wenn die Menschen – die Kultur – nicht überzeugt sind, wird es keinen Erfolg geben.



„Kultur bedeutet mehr als schicke Büroausstattung, PR-Floskeln und Kleiderordnung. Die Kultur eines Unternehmens ist eine komplexe Mischung aus sichtbaren und unsichtbaren Faktoren. Diese können von Werten, Prinzipien, Denkweisen, Verhaltensmustern oder -normen, Bräuchen, Praktiken, Überzeugungen bis hin zu Geschäftsmethoden, interner und externer Berichterstattung, Einstellungs- und Kündigungspraktiken, Governance, Entscheidungsfindung und mehr reichen.

„Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst die Leistung und den Erfolg der Organisation, einschließlich ihrer Wirtschaftsleistung. Dies spiegelt sich darin wider, wie Unternehmen innovativ sind, wie sie Top-Talente anziehen und Mitarbeiter zu optimaler Leistung motivieren. Auch die Kundenzufriedenheit, die Markenwahrnehmung auf dem Markt, die Glaubwürdigkeit der Organisation und mehr spielen eine Rolle. Wenn Sie die digitale Transformation konzipieren, setzen Sie die Personal- und Kulturstrategie ganz oben auf die Liste.

„Transformation ist kein Prozess über Nacht, sondern ein fortlaufender Vorgang, den Unternehmen durchlaufen müssen, um am Markt relevant zu bleiben. Versammeln Sie je nach Bedarf und Umfang der Transformation ein starkes Leitungsteam mit Bereitschaft zu inklusiver Strategie und leistungsorientierter Entscheidungsfindung. Führen Sie Pilotprojekte durch oder gründen Sie Communities of Practice (CoPs) oder Centers of Excellence (CoEs), um die besten Ideen, Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Kenntnisse zu erschließen. Und spielen Sie die Auswirkungen einer konsequenten Führung nicht herunter.“

[Shabnoor Shah](#)

Open Leadership Global Lead and Executive Coach, Open Innovation Labs, Red Hat



Digitale Transformation – mit Open Source

[E-Book herunterladen](#)

3. Warum fällt es Mitarbeitenden so schwer, meine Vision der digitalen Transformation zu übernehmen?



Mitarbeitende denken oft, dass die digitale Transformation etwas ist, was nicht für sie, sondern an ihnen durchgeführt wird. Also empfinden sie verständlicherweise innere Widerstände dagegen.



„Menschen neigen von Natur aus dazu, die Dinge so zu lassen, wie sie sind. Wenn eine Veränderung nicht sehr vielversprechend ist, geht man ihr lieber aus dem Weg.“

„Oft sehen Führungskräfte die digitale Transformation aus einer wirtschaftlichen Perspektive. Stattdessen sollten sie Personal und Jobs im Auge behalten und aufzeigen, wie durch die Umstellung die Arbeit effektiver bewältigt werden kann.“

„Denken Sie an COVID-19. Vor der Pandemie haben sich viele mit Online-Konferenzen schwergetan. Die Pandemie hat alle gezwungen, sich sehr schnell anzupassen. Es wurde klar, dass Online-Konferenzen zum Arbeitsalltag dazugehören. Wenn man es muss, macht man es einfach.“



„Die digitale Transformation bietet allen im Unternehmen diese Umstellung – nicht nur einer kleinen Gruppe. Wenn wir das kommunizieren und die Möglichkeit der Eigenverantwortung für diese Umstellung schaffen, ist sie nicht mehr länger nur ein Bedürfnis der Unternehmensleitung – sie kommt allen zugute.“

[Melissa Swift](#)

US Transformation Leader, Mercer



Erfahren Sie mehr über die Phasen der digitalen Transformation im E-Book *Einem Elefanten das Tanzen beibringen* –Zusammenfassung.

[E-Book herunterladen](#)

4. Welche Verhaltensweisen stehen am ehesten einer erfolgreichen digitalen Transformation im Weg?

„Silos von Teams, die nicht zusammenarbeiten können oder wollen, sind der Untergang der digitalen Transformation. Ein Mangel von Kontext, Zusammenarbeit, Empowerment, kundenzentriertem Denken (Outside-In) und agilen Arbeitsmethoden können zu Verzögerungen, Konflikten und Engpässen führen. Darüber hinaus können Langsamkeit, Verzögerungen, unterschiedliche Ziele und interne Kämpfe zu einem Hindernis für den Fortschritt werden.“



Die Pandemie hat in vielerlei Hinsicht dazu beigetragen, die digitale Transformation zu beschleunigen, weil sie uns zu neuen Arten der Zusammenarbeit gezwungen hat.

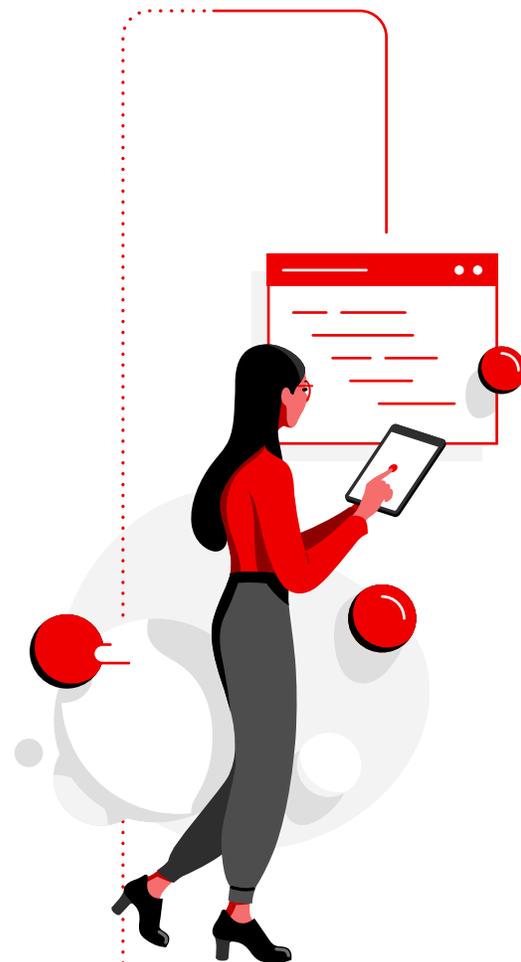


„Unternehmen haben festgestellt, dass sie viele Aktivitäten während der [Pandemie 20- bis 25-mal schneller](#) digitalisierten als vor COVID-19.² Warum? Weil sie es mussten.“

„Nehmen Sie zum Beispiel dieses [Ski-Zentrum in Colorado](#), das einen mehrjährigen Prozess in fünf Monaten durchgeführt hat. Für den CIO des Unternehmens ist dies der neue Normalzustand geworden. Das ist ein hervorragendes Beispiel dafür, was eine Krise bewirken kann.“

[Eveline Oehrlich](#)

Chief Research Director, DevOps Institute



² McKinsey & Company, [How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever](#), 5. Oktober 2020.

„Ich glaube, Menschen haben den Wunsch, das Beste zu tun, aber auf Projekt- oder Teamebene sehen sie möglicherweise nicht immer die langfristigen Ziele des Unternehmens.“



Als C-Level-Führungskraft muss ich sowohl auf das Unternehmen als auch auf die 360-Grad-Sicht des Kunden achten.



„Wir haben mithilfe von Prototyping von Produkten, Erfahrungen und Visualisierungen aufgezeigt, dass wir ein fragmentiertes Kundenerlebnis liefern, wenn wir auf dem gleichen Weg fortfahren. Meine Aufgabe ist es, ein einheitliches Kundenerlebnis zu vermitteln und die Arbeit der verschiedenen Teams zu vernetzen.“

[Brook Colangelo](#)
CIO, Waters Corporation

5. Was machen erfolgreiche Führungskräfte bei der digitalen Transformation anders?

„Erfolgreiche Führungskräfte wenden moderne Konzepte wie Design Thinking und Agile [Methodik] an und befähigen multidisziplinäre Teams aus Business- und Technologiemitarbeitern, in einem Produktentwicklungs-Pool zusammenzuarbeiten. Dieses Team ist für Prioritäten, wichtige Anforderungen und Werte der Kunden zuständig.“

„Der nutzerzentrierte Ansatz, der im Fokus des Design Thinking steht und bei der Entwicklung digitaler Lösungen zunehmend zum Einsatz kommt, ist oft bei den herkömmlichen Arbeitsweisen für traditionelle Produkte nicht vorhanden.“

Aus unserer Upskilling-Forschung am DevOps Institute wissen wir, dass die Akzeptanz von Design Thinking gestiegen ist und Ende 2020 bei 27 Prozent lag.³ Dies ermöglicht Experten unterschiedlicher Disziplinen, einen gemeinsamen Ausgangspunkt zu erhalten, der sich auf Hürden, Probleme, Wünsche und Ziele der Nutzer zu jedem Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses konzentriert.

„Neben dem Design Thinking spielen agiles Projektmanagement und agile Entwicklung eine wichtige Rolle. Um die Vorteile der digitalen Transformation zu realisieren, brauchen Sie eine Strategie, die auf Fakten, Erfahrungen und Know-how basiert. Insbesondere bei Mensch-Maschine-Interaktionen ist ein kreatives und strukturiertes Vorgehen gefragt. Agile Methoden unterstützen dies.“

„Agile gewinnt auch durch Digitalisierung und volatile Märkte an neuer Bedeutung, denn Agilität zeichnet sich durch Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit und Kundenorientierung aus. Agile Systeme können sich schnell und iterativ an neue Gegebenheiten anpassen, wodurch Kundenanforderungen stärker berücksichtigt werden.“

[Eveline Oehrlich](#)

Chief Research Director, DevOps Institute

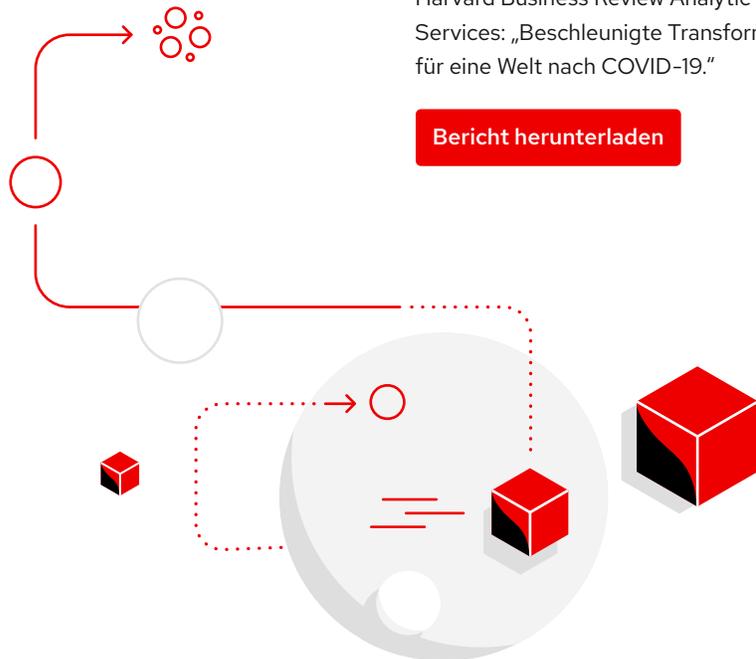


Führungskräfte, die ein agiles Mindset mitbringen, führen ihre Teams mit Offenheit für neue Ideen. Damit legen sie den Grundstein für einen interdisziplinären Austausch.



Download der Pulse-Umfrage von Harvard Business Review Analytic Services: „Beschleunigte Transformation für eine Welt nach COVID-19.“

[Bericht herunterladen](#)



³ DevOps Institute. [Upskilling: Enterprise DevOps Skills Report, 2021](#), 21. April 2021.

6. Wie kann ich meine Fähigkeit verbessern, mein Unternehmen durch eine digitale Transformation zu führen?

„Machen Sie sich bewusst, dass eine digitale Transformation nicht allein auf den Schultern einer Person ruhen kann – ein Team muss die Transformation tragen. Es handelt sich um ein umfangreiches Change-Management, das die Identifizierung der richtigen Technologie, das Einrichten geeigneter Prozesse und das Management einer nachhaltigen Unternehmenskultur zur Unterstützung der Transformation umfasst.“

„Als Führungskraft müssen Sie anpassungsfähig sein und sich auf die Zusammenarbeit konzentrieren. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass die Kultur eines Unternehmens nicht in der Verantwortung einer einzelnen Abteilung wie der Personalabteilung oder einer einzelnen Person liegt. Führungskräfte übernehmen und tragen die Verantwortung für die Pflege einer günstigen Unternehmenskultur, die die Transformation unterstützt. Sie müssen ein Sponsor der Kultur Ihres Unternehmens sein. Die Einführung der fünf Merkmale einer offenen Organisation – Transparenz, Inklusivität, Zusammenarbeit, Community und Anpassungsfähigkeit – kann sich positiv auf den Erfolg der digitalen Transformation Ihres Unternehmens auswirken.“

„Die Einführung offener Technologien, Prozesse und Praktiken zur Entwicklung offener Arbeitsweisen verbessert die Erfolgchancen Ihrer digitalen Transformation gegenüber herkömmlichen linearen Methoden. Die frühzeitige Bildung einer Führungskoalition aus Befürwortern, Change Agents und Influencern in der Organisation könnte am vorteilhaftesten sein, um Veränderungen zu mobilisieren und voranzutreiben.“

„Die Führungsaufgabe besteht vor allem darin, eine Vision zu schaffen und Menschen dazu zu begeistern, diese Vision zu verwirklichen. Daher spielt Ihre Fähigkeit, effektiv mit Menschen zu kommunizieren, sie zu inspirieren und zu beeinflussen, eine entscheidende Rolle. Entwickeln Sie starke vertrauensbasierte, zwischenmenschliche Beziehungen auf allen Ebenen, und füllen Sie die persönliche Führungsrolle jederzeit vorbildlich aus. Zögern Sie nicht, regelmäßiges 360-Grad-Feedback für die Entwicklung Ihres persönlichen Führungsstils einzuholen und einen guten Coach zu engagieren, der Sie unterstützt. Vergessen Sie nicht, Ihre Angestellten zu ermuntern, dasselbe zu tun. All dies wird dem Erfolg Ihrer digitalen Transformation zugutekommen.“

Auch wenn Sie eine Revolution mit echten Denk- und Verhaltensänderungen anstreben, brauchen Sie zuerst eine Evolution, indem Sie systemische und strukturelle Unterstützung sicherstellen und eine lernende Organisation schaffen.

„Unternehmen und Führungskräfte sollten offen für die Einstellung und Einbeziehung externer Berater für die digitale Transformation und Veränderung bleiben, wenn sie die Führungskoalition von Fachleuten zur Förderung ihrer Transformationsbemühungen bilden.“

[Shabnoor Shah](#)

Open Leadership Global Lead and Executive Coach, Open Innovation Labs, Red Hat

7. Wie Sorge ich für eine einheitliche, umfassende und realisierbare Zielrichtung bei der Transformation?

„Gehen Sie in erster Linie nicht davon aus, dass etwas nicht erreichbar ist, nur weil es schwierig ist. Damit Ihre Zielrichtung umfassend und einheitlich ist, muss sie auf der Unternehmenskultur basieren.“

„Einige der erfolgreichsten Initiativen zur digitalen Transformation, die ich gesehen habe, waren in Unternehmen, die einen Ansatz von ‚erst hinterfragen und dann dabei bleiben‘ verfolgen. Argumente können vorgebracht und durchgefochten werden. Doch sobald eine Entscheidung gefallen ist, wird der Konflikt beigelegt und alle ziehen an einem Strang. Natürlich kann die Entscheidung noch einmal zur Sprache gebracht werden. Dabei ist jedoch allen klar, dass es keine Konflikte mehr geben darf, nachdem der Pfad festgelegt wurde.“



Dies geschieht am besten in einer offenen Umgebung, in der alle die Freiheit haben, ihren CIOs zu sagen, dass sie falsch liegen könnten.



[Gordon Haff](#)

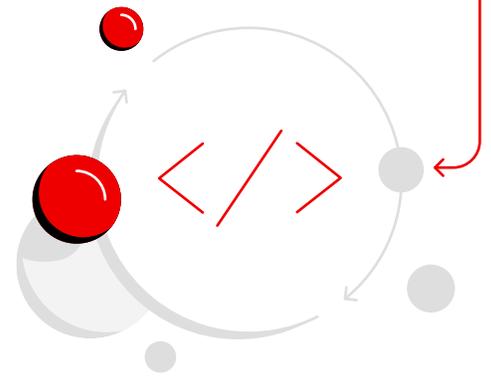
Technology Evangelist, Red Hat

8. Woran kann ich erkennen, dass meine digitale Transformation ein Erfolg ist?

„Die digitale Transformation ist ein Erfolg, wenn sie zu einer natürlichen Kompetenz wird und die eingesetzte Technologie sowohl das Mitarbeiter- als auch das Kunden-Erlebnis transformiert, aber keine Gruppe es merkt.“



„Es ist außerdem wichtig zu bedenken, dass eine Transformation kein Prozess mit einem definitiven Ende ist. Jedes Mal, wenn ein bestimmter Reifegrad erreicht ist, rückt die Messlatte ein Stück höher.“



Denn sie würden am liebsten einen Enderfolg vermeiden, der jedoch niemals stattfindet. Sie müssen erkennen, dass der Erfolg bei der digitalen Transformation eher darin liegt, immer mehr Muskeln zu bilden. Deshalb ist es so wichtig, dass man über ein unterstützendes Ökosystem verfügt, in dem bestimmte Verhaltensweisen von oben herab verstärkt werden.“

[Melissa Swift](#)

US Transformation Leader, Mercer



Führen Sie Ihre Organisation auf den Weg zur erfolgreichen digitalen Transformation. Informieren Sie sich mit weiteren Studien, E-Books und anderen Publikationen über digitale Transformation.

[Mehr entdecken](#)

Finden Sie weitere Antworten auf die zentralen Fragen der digitalen Transformation in diesem Merkblatt von The Enterprise Project.

[Merkblatt herunterladen](#)

Copyright © 2021 Red Hat, Inc. Red Hat und das Red Hat Logo sind Marken oder eingetragene Marken von Red Hat, Inc. oder dessen Tochterunternehmen in den USA und anderen Ländern.