



DURCHBRUCH

Durchbrechen der Barrieren für die digitale Transformation
an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie

DELL Technologies



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abschnitt 1: Die große Notwendigkeit der Erneuerung	4
Abschnitt 2: Mitarbeiterbezogene Transformationsherausforderungen	6
1. Mangel an digitaler Kompetenz und Bereitschaft	7
2. Mangelnde Vision und fehlende mitarbeiterorientierte Strategie	8
3. Fehlende Innovationskultur	9
Abschnitt 3: Messen der Transformationsbereitschaft: 4 S	10
Abschnitt 4: Voraussetzungen für einen Durchbruch	14
1. Durchbruch dank Konnektivität	14
2. Durchbruch dank Produktivität	17
3. Durchbruch dank Empathie	18
Abschnitt 5: Fazit	19
Informationen zur Studienmethodik	20

VORWORT

April 2022

Unsere Welt durchläuft eine tiefgreifende digitale Transformation. Wir sehen sie bei der Arbeit, in der Schule und zu Hause – und sie wurde während der COVID-19-Pandemie intensiviert. Im Jahr 2020 lernten SchülerInnen von zu Hause aus, Familien trafen sich an den Feiertagen in Videokonferenzen (statt wie sonst persönlich zusammenzukommen) und viele Unternehmen schalteten schnell um, um in wenigen Tagen das zu erreichen, was sie schon jahrelang geplant hatten – eine digitale Belegschaft.

Während bisher inkrementelle Schritte als der beste Weg galten, echte Veränderungen zu erreichen, konnten wir uns diesen Luxus vor zwei Jahren nicht leisten. MitarbeiterInnen mussten sich schnell an das virtuelle Arbeiten anpassen, während Führungskräfte große Empathie zeigen und ihre Teams durch drastische Veränderungen führen mussten. Wir haben das getan, um durch eine Krise zu kommen.

Dabei haben wir einiges gelernt. Wir haben echte Fortschritte erzielt und gesehen, dass Dinge in einer Art und Weise geschehen, wie wir sie vielleicht seit Jahren nicht gesehen haben. Wir lernen ständig dazu und wissen, dass wir in die richtige Richtung gehen. Da technologische Fortschritte unsere Lebens- und Arbeitsweise weiter transformieren, benötigen Unternehmen eine Struktur, um mit dem fortlaufenden Wandel Schritt zu halten.

Dell Technologies hat eine Umfrage unter 10.500 TeilnehmerInnen aus aller Welt durchgeführt und mit VerhaltensexpertInnen zusammengearbeitet, um zu untersuchen, wie transformative Veränderungen aus menschlicher Sicht zu bewältigen sind. In diesem Whitepaper werden die Ergebnisse zusammengefasst. Unternehmen wird empfohlen, an ihrem Durchbruch zu arbeiten und dabei MitarbeiterInnen durch eine Fokussierung auf mehr Konnektivität, Produktivität und Empathie in den Mittelpunkt zu rücken.

Im Folgenden finden Sie Ratschläge von ExpertInnen zu den Voraussetzungen für Ihren Durchbruch an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie.

Vielen Dank

Jen Felch

Jen Felch
Chief Digital Officer und
Chief Information Officer,
Dell Technologies

Jenn Saavedra

Jenn Saavedra
Chief Human Resources Officer,
Dell Technologies

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns ausdrücklich bei folgenden Personen:

Baskaran Ambalavanan
HR-Technologieexperte und -Leiter bei
Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro
HR-Technologiestrategin und Gründerin von
TalentCulture

Prof. Sally Eaves
Autorin und globale strategische Beraterin
für neue Technologien sowie Gründerin von
Aspirational Futures

Rachel Ivers
Wirtschaftspsychologin und Beraterin bei
GiANT London

Dr. Sam Mather
Organisationspsychologin, Resilienzexpertin und
Dozentin im Bereich Unternehmensführung an
der Henley Business School

Dr. Mark van Rijmenam
Strategie für zukünftige Technologien, Autor und
Gründer von Datafloq.com

Dr. Jessica Rimmer
Expertin im Bereich Unternehmensführung
und -kultur sowie Partnerin bei GiANT Worldwide

Dr. Shannon Rogers
Epidemiologin und Verhaltensforscherin bei
Dell Technologies

Dr. Rachel Watson-Jones
Kognitionswissenschaftlerin und Forscherin im
Bereich Nutzererlebnis sowie ehemaliges Mitglied
des technischen Teams bei Dell Technologies

Helen Yu
Autorin und Beraterin im Bereich digitale
Transformation sowie CEO und Gründerin
von Tigon Advisory



ABSCHNITT 1:

Die große Notwendigkeit der Erneuerung

Es ist kein Geheimnis, dass Unternehmen die Notwendigkeit einer Modernisierung spüren. Die Pandemie hat das Gefühl der Dringlichkeit noch verstärkt. Was ein Marathon hätte sein können, wurde zu einem Sprint mit straffen Zeitplänen und neu gestalteten Strategien.

Unternehmen haben unter diesen außergewöhnlichen Umständen viel erreicht. Aber das Tempo des Fortschritts fordert einen Tribut.

Diese neue Studie basiert auf Einblicken von 10.500 Befragten an mehr als 40 Standorten und zeigt, dass menschliche Barrieren bei der digitalen Transformation zu erheblichen Reibungen und Ermüdungszuständen führen.

Mehr als die Hälfte unserer Befragten geben an, dass sie nicht immer die Motivation oder Energie haben, die digitale Transformation am Arbeitsplatz umzusetzen.

41 %

sagen, dass MitarbeiterInnen unter Burn-out oder einer schlechten psychischen Verfassung leiden, die ihre Arbeitsleistung beeinträchtigt.

„Dass es zu einem Burn-out gekommen ist, ist ganz eindeutig“, sagt Dr. Jessica Rimmer, Expertin im Bereich Unternehmensführung und -kultur sowie Partnerin bei GiANT Worldwide, die sich auf die Verbesserung der Unternehmenskultur durch gesundes Führungsverhalten spezialisiert hat. Rimmer geht davon aus, dass die Unterstützung von MitarbeiterInnen bei der Aufarbeitung und Genesung nach einem Burn-out nicht nur richtig, sondern notwendig ist. „Unternehmen müssen erkennen, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit an MitarbeiterInnen gebunden ist, die nicht mehr über die nötige Resilienz verfügen, Veränderungen im Unternehmen zu bewältigen.“

Matt Baker, Senior Vice President of Corporate Strategy bei Dell Technologies, warnt: „Die Pandemie hat durch kinetische Energie die Trägheit überwunden. Aber was geschieht nach der Krise, wenn der Adrenalinspiegel sinkt? Sie müssen weiterhin viele zeitkritische Entscheidungen treffen. Wenn sie außerdem erschöpft und kampfmüde sind, stehen Unternehmen möglicherweise vor einem Problem.“



85 %

der Führungskräfte sind der Ansicht, dass ihre MitarbeiterInnen ihr „größtes Gut“ sind.

DAS MENSCHLICHE PARADOX

Die Studie verdeutlicht, dass MitarbeiterInnen die Transformation sowohl erleichtern als auch behindern können, was zu einer gewissen Spannung führt.

Einerseits steckt in uns allen – nicht nur in wenigen Auserwählten – ein Innovator. Außerdem haben die Befragten erkannt, dass Technologie der Schlüssel zum Fortschritt ist. Wenn Technologie und menschlicher Einfallsreichtum aufeinander abgestimmt sind, können sie einen starken transformativen Effekt haben.

Das zeigt sich in den mehr als 7 von 10 Befragten, die glauben, dass es immer eine technologische Antwort auf ein Problem gibt, die nur darauf wartet, entdeckt zu werden. 85 % der Führungskräfte glauben zudem, dass ihre MitarbeiterInnen ihr „größtes Gut“ sind. Unter den richtigen Bedingungen sehen sie MitarbeiterInnen als den Motor, der das Unternehmen voranbringt.

Andererseits können MitarbeiterInnen auch zum Verhängnis eines Unternehmens werden. Die meisten von uns können sich an Zeiten erinnern, in denen Technologie und MitarbeiterInnen nicht aufeinander abgestimmt waren, was negative Auswirkungen hatte. Die Fehlermarge kann recht groß sein. Wie Jessica Rimmer bemerkt: „Wir Menschen sind komplex. Wir handeln oft auf eine Weise, die dem widerspricht, was wir vorgeben, zu sein und zu tun.“

48 % sagen beispielsweise, dass sie Gewohnheitstiere sind, die Routine mögen. Unsere ExpertInnen schätzen, dass wahrscheinlich viele weitere MitarbeiterInnen als solche kategorisiert werden könnten, sie dies aber nicht offenbaren möchten.

Statt Innovationen voranzubringen, bremsen MitarbeiterInnen ihre Unternehmen leider regelmäßig (unbeabsichtigt) aus.

64 %

der Befragten sagen, dass das Scheitern ihrer digitalen Transformationsprogramme oft auf die MitarbeiterInnen zurückzuführen ist.

Nichts davon bedeutet jedoch, dass MitarbeiterInnen ein Problem sind. Ein Unternehmen kann nur so weit gehen, wie seine MitarbeiterInnen mitziehen. Die wichtigste Erkenntnis besteht vielmehr darin, komplexe menschliche Anforderungen zum Eckpfeiler einer Transformationsstrategie zu machen. „Veränderungen können unbequem sein und die Unsicherheit, die sie mit sich bringen, können vielfältige emotionale Reaktionen auslösen. Aus diesem Grund können man die persönlichen Vorteile geplanter Veränderungen gar nicht zu sehr betonen“, erklärt Meghan M. Biro, HR-Technologiestrategin und Gründerin von TalentCulture. „Empathische Kommunikation ist der Schlüssel.“



ABSCHNITT 2:

Mitarbeiterbezogene Transformationsherausforderungen

Eine digitale Transformation ist aus vielen technologischen Gründen nicht einfach. Bei genauerer Betrachtung können viele dieser Hindernisse auf menschliches Verhalten zurückgeführt werden. Beispielsweise könnte sich ein Unternehmen für eine Public-Cloud-Option statt für eine Hybrid-Cloud-Konfiguration entscheiden – nicht, weil sie für das Unternehmen die beste Lösung ist, sondern weil sie auf den ersten Blick weniger beängstigend ist (selbst wenn die längerfristigen Auswirkungen problematischer sind).

Unsere Studie ergab drei Hauptkategorien „menschlicher Barrieren“, die die digitale Transformation zurückhalten können:

1. Mangel an digitaler Kompetenzen und Bereitschaft
2. Mangelnde Vision und fehlende mitarbeiterorientierte Strategie
3. Fehlende Innovationskultur



Die gefragtesten Eigenschaften

- 1 Zukunftsorientiert
- 2 Agil und flexibel
- 3 Neugierig, Freude am Erlernen neuer digitaler Kompetenzen
- 4 Experimentierfreudig und bereit, kalkulierte Risiken einzugehen
- 5 Ausbilder und Coaches

01.

MANGEL AN DIGITALER KOMPETENZ UND BEREITSCHAFT

Eine Mehrheit (69 %) der Befragten ist besorgt, dass sie nicht über die erforderlichen Kompetenzen für eine digitale Transformation verfügt. Es ist sicherlich bekannt, dass es einen Mangel an Fachkräften gibt, die in den Bereichen DevOps, CI/CD-Pipelines (Continuous Integration, Continuous Delivery), Cloud-Wissen, Automatisierung, Edge, künstliche Intelligenz, Data Science und mehr geschult sind. Aber auch „innovationsfähige“ Charaktermerkmale in Bezug auf die Mentalität, Resilienz und Einstellung sind Mangelware.

Jenn Saavedra, Chief Human Resources Officer bei Dell Technologies, stellt klar: „Heutige MitarbeiterInnen wissen, dass wir in einer sich sehr schnell ändernden, dynamischen Zeit leben. Lernbereitschaft und eine agile Mentalität sind entscheidend für den Erfolg in unserer schnelllebigen Welt.“

Die Studienergebnisse bestätigen die Hypothese von Professor Eaves: 74 % sagen, dass sie sich in ihren Teams mehr Neugier und Lernfreude, Zukunftsfähigkeit und -vision und/oder die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, wünschen.



„Angesichts des umfassenden technologischen Wandels ist die Zukunft weitgehend unbekannt. Das macht eine kontinuierliche Lernbereitschaft wichtiger denn je. Bald wird Agilität auf Mitarbeiter-, Team- und Organisationsebene die größte Kompetenz sein.“

Professor Sally Eaves, ehemalige CTO, Autorin und globale strategische Beraterin für neue Technologien

Diese Charaktereigenschaften lassen sich nicht in einem Online-Kurs erlernen. Stattdessen müssen sie Teil der Unternehmenskultur sein und von empathischen Führungskräften gepflegt und unterstützt werden. Wenn sich MitarbeiterInnen sorgen, dass sie nicht über die Mittel verfügen, um an einem transformierten Arbeitsplatz erfolgreich zu sein, werden sie sich wahrscheinlich der Veränderung widersetzen. Führungskräfte können diesen Widerstand antizipieren und vermeiden, indem sie sicherstellen, dass MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können, und indem sie selbst eine produktive Mentalität zeigen.

Helen Yu, Autorin und Beraterin im Bereich digitale Transformation sowie CEO und Gründerin von Tigon Advisory, sagt: „Mitten in einem beispiellosen Wandel ist es entscheidend, dass Führungskräfte einen sicheren Raum schaffen, in dem MitarbeiterInnen wissen, wie sie etwas bewirken können – und ihnen Lernpfade, Tools und Unterstützung bieten, damit sie erfolgreich sein können.“

Führungskräfte, die sich für kontinuierliches Lernen und fortlaufende Verbesserung einsetzen und diese Werte im Team fördern und weitergeben, können sicherstellen, dass ihre MitarbeiterInnen auf die Transformation vorbereitet sind.

Zu dieser Evaluierung kann auch gehören, wie sie die digitale Transformation beschreiben und angehen. Für viele Menschen ist allein das Wort „Transformation“ schon eine Herausforderung. Es deutet auf einen massiven, Paradigmen ändernden Wandel hin. Da iterative Erfolge mehr Akzeptanz finden, rät Rachel Ivers, Wirtschaftspsychologin und Beraterin bei GiANT London, Führungskräften, „kleine Anfänge nicht zu verachten. Inkrementelle Verbesserungen summieren sich schnell. Große Ausführungspläne ohne einen klaren Weg nach vorn können dagegen bestimmte MitarbeiterInnen überfordern und paradoxerweise zu Tatenlosigkeit führen.“



02.

MANGELNDE VISION UND FEHLENDE MITARBEITERORIENTIERTE STRATEGIE

Wie die Studie zeigt, sorgen sich Führungskräfte, dass ihre Teams nicht für die Transformation gerüstet sind. Ironischerweise denken MitarbeiterInnen dasselbe über ihre Führungskräfte. Die Hälfte der Befragten sorgte sich, dass ihr Unternehmen nicht weiß, was für die Transformation ihrer MitarbeiterInnen erforderlich ist.

53 %

sorgen sich, dass ihr Unternehmen aufgrund fehlender MitarbeiterInnen mit der richtigen Autorität/Vision von der sich entwickelnden digitalen Welt ausgeschlossen sein werden.

Wahrscheinlich handelt es sich bei dem Problem nicht um eine fehlende Vision auf Seiten der Unternehmensführung, sondern um eine mangelnde Kommunikation dieser Vision. Führungskräfte können das Problem lösen, indem sie sich Zeit nehmen, einen Konsens zu erzielen. Laut unserer Studie nimmt mehr als die Hälfte (55 %) an Beratungsgremien teil, um sich während einer Technologieimplementierung mit Personen aus verschiedenen Teilen des Unternehmens zu beraten. Das ist ein guter Ausgangspunkt.

Sie können außerdem sicherstellen, dass MitarbeiterInnen ein Gefühl der Verantwortung für die Strategie bekommen, sodass sie nicht nur Teil der Ausführung der Vision sind, sondern diese auch weiterentwickeln und verbessern.



„Die praktische Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Faktor zum Erreichen eines unternehmensweiten Konsens. Wir müssen uns von einem Führungsstil verabschieden, der auf Vorgaben und Kontrollen basiert. Dieser ist der digitalen Transformation nicht zuträglich. Zusammenarbeit ist das Schlagwort des digitalen Zeitalters.“

Dr. Sam Mather, Organisationspsychologin, Resilienzexpertin und Dozentin im Bereich Unternehmensführung

Dr. Sam Mather, Organisationspsychologin, Resilienzexpertin und Dozentin im Bereich Unternehmensführung, sagt: „Eine gute Führungskraft ist selbstbewusst und zuversichtlich genug, sich selbst zu prüfen und Kontrolle oder Einfluss abzugeben. Sie fühlt sich wohl, wenn Teammitglieder großartige Ideen entwickeln, und fördert und unterstützt sie in diesem Moment. Ihre Bescheidenheit untergräbt ihren Status nicht, sondern festigt ihn.“

Transparenz, offene Kommunikation und Zusammenarbeit sind wesentliche Komponenten der modernen Unternehmensführung. Führungskräfte, die alle drei dieser Praktiken befolgen, können sicherstellen, dass MitarbeiterInnen und Management aufeinander abgestimmt und für bedeutungsvolle Änderungen gut gerüstet sind.



03. FEHLENDE INNOVATIONSKULTUR

Es lässt sich leicht sagen, dass das eigene Unternehmen Innovationen und Risiken schätzt. Dagegen lässt sich vielleicht nur schwer sicherstellen, dass sich MitarbeiterInnen befähigt und unterstützt fühlen, um Dinge auszuprobieren, zu scheitern, aus diesem Scheitern zu lernen und das Unternehmen so voranzubringen. Die Kluft zwischen Theorie und Praxis ist enorm:

60 % der Befragten geben an, dass ihre Unternehmenskultur die Innovationsfähigkeit von MitarbeiterInnen einschränkt.

Verstärkt wird dies noch dadurch, dass mehr als die Hälfte sagen, im Fall von Veränderungen, mit denen sie nicht einverstanden sind, insgeheim Widerstand zu leisten. Dieser kann sich darin zeigen, dass sie nur minimal zur Diskussion beitragen und einfach nur abwarten. Oder sie finden Ausreden, um sich überhaupt nicht zu involvieren. Im Extremfall kann der Widerstand

aber auch darin bestehen, Veränderungen aktiv (wenn auch heimlich) zu verzögern und zu untergraben.

Die Lösung besteht darin, eine Unternehmenskultur zu fördern, die wirklich dazu ermutigt, Risiken einzugehen, und die die gängige Meinung herausfordert. MitarbeiterInnen können leicht unterscheiden, ob sie einen echten Auftrag für neue Wege und Innovationen erhalten oder ob es sich nur um ein Lippenbekenntnis handelt. „Um eine innovative Unternehmenskultur zu fördern, müssen Führungskräfte zunächst das Mantra klarstellen, dass es keine schlechte Idee gibt – jede Idee könnte etwas Außergewöhnliches auslösen“, so Rachel Ivers. „Gleichzeitig müssen sie MitarbeiterInnen dahingehend coachen, dass klärende und manchmal schwierige Fragen begrüßenswert sind, und sich entsprechend anpassen. Zweitens müssen Führungskräfte sicherstellen, dass jeder gehört wird, nicht nur die Lautesten oder Hartnäckigsten. Die ruhigsten MitarbeiterInnen könnten die UrheberInnen der dynamischsten (oder kreativsten) Ideen sein.“

ABSCHNITT 3:

Messen der Transformationsbereitschaft: 4 S

Es ist klar, dass der Erfolg einer digitalen Transformationsinitiative von den MitarbeiterInnen abhängt: Der Unterschied kann an der Frage hängen, ob sie vorbereitet, informiert und begeistert von Veränderungen sind.

Mit der Benchmark der Studie wird die Einstellung der Befragten zu Veränderungen untersucht. Die Bewertung basiert auf folgenden Punkten:

- Ihre instinktive Reaktion auf Automatisierung (Erweiterung der menschlichen Kapazität mit Technologie)
- Ihr Ansatz bezüglich der Erforschung und Bereitstellung neuer Technologien am Arbeitsplatz
- Wie sie Änderungen bekämpfen, mit denen sie nicht einverstanden sind
- Ihre Motivation/Energie, die IT-Transformation umzusetzen

Unsere Studie ergab, dass MitarbeiterInnen in der Regel in eine von vier Kategorien fallen:

SPRINT: Vorreiter, die für die Jagd nach Innovationen bereit sind

10 %

STILL: Sehen Innovationen aufgrund vermeintlicher Risiken eher pessimistisch

5 %

STEADY: Bereit für die Einführung technologischer Veränderungen, die von anderen ausgewählt wurden

43 %

SLOW: Neigen eher zum Beobachten als zum Handeln

42 %

MitarbeiterInnen in den Gruppen **SPRINT** und **STEADY** weisen eher folgende Eigenschaften auf:

- Zukunftsorientiert/Trendscouts
- Suchen Veränderung
- Versuchen, jeden Tag anders zu gestalten
- Verpflichten sich zu etwas und bleiben auf Kurs
- Betrachten ihren Job als zentralen Teil ihrer Identität
- Haben ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen
- Möchten für ein Unternehmen arbeiten, das Technologie für Innovationen nutzt
- Betrachten Hindernisse als eine Herausforderung, die bewältigt werden muss
- Nehmen den Druck wahr, dringend handeln zu müssen
- Sagen, dass sie gerne neue Kompetenzen erlernen
- Sehen den Zweck ihrer Arbeit
- Erleben eine faire, leistungsabhängige Entscheidungsfindung und Chancengleichheit
- Können mit Unklarheiten umgehen

MitarbeiterInnen in den Gruppen **SLOW** und **STILL** weisen eher folgende Eigenschaften auf:

- Betrachten Arbeit als eine Aktivität, die sich nach der Stechuhr richtet
- Verlieren schnell das Interesse
- Finden Veränderung anstrengend
- Neigen zu Routine/Gewohnheiten
- Benötigen mehr Zeit/Unterstützung/Anreize, um Gewohnheiten zu ändern und neue Kompetenzen zu erlernen
- Finden es schwierig, sich einzusetzen/Aufgaben durchzuführen, wenn das Ergebnis unsicher ist
- Sind besorgt, dass Technologie sie ersetzen könnte

UNTERSTÜTZUNG FÜR ALLE GRUPPEN

Auch wenn Sprinter eher innovativ sind und MitarbeiterInnen in der Gruppe „Steady“ sich eher an den Fortschritt anpassen, liegt es an den Führungskräften, diese Flamme bei allen zu entfachen. Sie müssen außerdem bewusster auf MitarbeiterInnen in den Gruppen „Slow“ und „Still“ zugehen, um zu hören, was sie zu sagen haben. Ihre Fragen und Vorsicht können durchaus gerechtfertigt sein. Es zeugt von Umsicht und Weisheit, eine Idee zu hinterfragen und sich die Zeit zu nehmen, aus früheren Fehlern zu lernen. In der modernen Belegschaft sind alle willkommen. Der Schlüssel liegt darin, sicherzustellen, dass alle das auch spüren. Denn mit ausreichender Ermutigung und Autonomie können sie sich die Eigenschaften der Gruppe „Steady“ oder „Sprinter“ aneignen. Wie

in den meisten verhaltensbasierten Gruppen üblich, sind die Grenzen durchlässig. Die Lebenserfahrungen von MitarbeiterInnen prägen ihre Veränderungsbereitschaft im Laufe der Zeit oft in unterschiedlichem Maße.

Daher reicht eine einmalige Blitzumfrage nicht aus. Führungskräfte müssen kontinuierlich mit ihren MitarbeiterInnen in Kontakt bleiben, da sich Loyalität und Interessengruppen schnell ändern können. Um relevant zu bleiben, müssen Transformationsstrategien entsprechend angepasst werden. Wichtig ist zudem, wem sie aktiv zuhören und mit wem sie sich beraten. Ein Unternehmen kann nur dann das große Ganze erfassen, wenn es Feedback aus verschiedenen Standpunkten sammelt. Alles Geringere hätte lediglich einen Echokammereffekt.



„Vielfalt ist wesentlich. Alle Gruppen müssen sich am Arbeitsplatz wertgeschätzt fühlen. Der Schlüssel besteht darin, ein gleichberechtigtes Umfeld zu schaffen, in dem die Stimmen aller MitarbeiterInnen gehört werden. Wer dies erreicht, profitiert von Synergieeffekten und einer robusten Kultur der Resilienz.“

Helen Yu, Autorin und Beraterin im Bereich digitale Transformation sowie CEO und Gründerin von Tigon Advisory

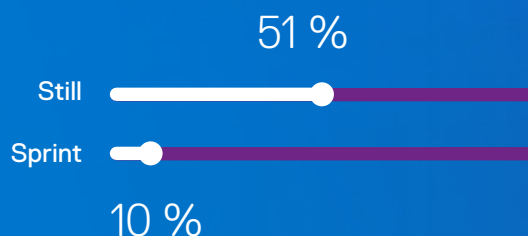


DIE BEDEUTUNG VON VERTRAUEN IN EINER SICH STÄNDIG WEITERENTWICKELNDEN WELT

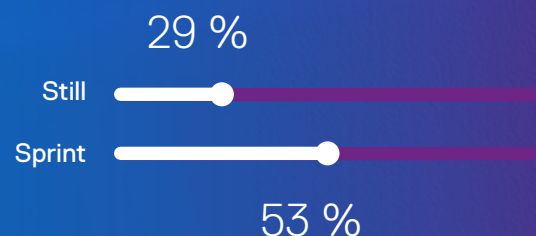
Wenn wir uns die Antworten zur Verhaltensreaktion in der Umfrage ansehen, zeigt sich deutlich, dass in den Gruppen „Sprint“ und „Slow“ unterschiedliche Vertrauenslevel hinsichtlich neuer Chancen bestehen.

REAKTION AUF NEUE TECHNOLOGIE

„Ich Sorge mich, dass unsere MitarbeiterInnen nicht mit dem Tempo des technologischen Wandels Schritt halten können.“



„Wir planen, Veränderungen in den nächsten 1 bis 2 Jahren zu beschleunigen, um mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten.“



„MitarbeiterInnen sind oft vom Versprechen der Veränderung begeistert. Aber wenn die Lösung schließlich vorgestellt wird, gibt es in der Regel Widerstand, stillschweigend oder offen. Kalkulieren Sie immer die emotionale Bindung an Legacy-IT und -Prozesse mit ein – selbst solche, über die sich Ihre MitarbeiterInnen noch vor nicht allzu langer Zeit beschwert haben.“

Baskaran Ambalavanan, HR-Technologieexperte und -Leiter bei Hila Solutions, LLC

REAKTION AUF SICH SCHNELL VERÄNDERNDE ART DER **ARBEIT**

„Ich werde Schwierigkeiten haben, im Homeoffice engagiert und motiviert zu bleiben.“

43 %



Still



Sprint 8 %

„Ich mache mir Sorgen, dass ich möglicherweise vergessen/übersehen werde.“

31 %



Still

Sprint

3 %

„Ich werde dank Homeoffice und Remotezusammenarbeit produktiver sein.“

27 %



Still

Sprint

81 %

„Um die Grenzen aller zu respektieren und den Anspruch zu verringern, „immer verfügbar“ sein zu müssen, sollten Sie über die Bereitstellung von Projektmanagementtools nachdenken, die eine asynchrone Kommunikation mit Parametern ermöglichen. Empathische Technologien und Respekt vor dem Wohlbefinden von MitarbeiterInnen gehen Hand in Hand.“

Meghan M. Biro, HR-Technologiestrategin und Gründerin von TalentCulture

REAKTION AUF DICH SICH SCHNELL ÄNDERNDE ART VON **DATEN**

„Ich befürchte, dass unsere MitarbeiterInnen mit der Geschwindigkeit, dem Volumen und der Vielfalt von Daten überfordert sein werden.“

47 %



Still



Sprint

22 %

„Ich bin besorgt, dass uns die Chance, ein datengesteuertes Unternehmen zu werden, entgehen wird.“

63 %



Still



Sprint

26 %

„Ich gehe davon aus, dass datenbasierte Erkenntnisse unser unternehmerisches Können stärken und wir neue Verkaufschancen besser erkennen können.“

38 %



Still



Sprint

71 %

„Die Datenlast ist real und Unternehmen spüren sie. Ein einzigartiges Merkmal von Menschen ist jedoch, dass viele immer noch auf manuelle Prozesse zurückgreifen, weil sie diese kennen. Sie haben noch nicht die persönliche Veränderung vollzogen, die bei einem neuen System erforderlich ist – selbst wenn es ihr Leben unendlich vereinfachen würde.“

John Rouse, Global Chief Technology Officer bei Dell Technologies

ABSCHNITT 4:

Voraussetzungen für einen Durchbruch

Die vor uns liegende Herausforderung ist klar: Führungskräfte müssen eine oft überforderte Belegschaft auf den neuesten Stand bringen, sie unterstützen und motivieren und den Wandel vorantreiben, der zu Wachstum führt.

Eine bahnbrechende Transformation findet an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie statt. Unternehmen können Innovationen fördern, indem sie an drei Fronten für einen Durchbruch sorgen, die zusammen einen ganzheitlichen Ansatz bilden:

1. DURCHBRUCH DANK KONNEKTIVITÄT

Die Wirtschaft, in der alles von überall aus möglich ist, wird neue Kreativität und einen neuen Arbeitseifer freisetzen. Flexible Arbeit war schon immer eine wichtige und oft emotionale Vereinbarung zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmen. Aber sie wurde nicht immer gewährt. In den letzten Jahren haben MitarbeiterInnen zu fordern begonnen, nach ihren Bedingungen arbeiten zu können. Das hat sich in den Entscheidungen gezeigt, je nach benötigter oder gewünschter Flexibilität in den Arbeitsmarkt ein- und auszusteigen oder von ArbeitgeberIn zu ArbeitgeberIn zu wechseln. Durch die Pandemie wurde das ortsunabhängige Arbeiten weitaus alltäglicher.

Jetzt, da wir in eine andere Phase der Pandemie übergehen, sollten Unternehmen dem Drang widerstehen, einfach wieder zu „herkömmlichen Arbeitsweisen“ zurückzugehen.

„Das ist kein Modell für den Fortschritt, da wir aus unseren Erfahrungen mit dem Homeoffice/ ortsunabhängigen Arbeiten in den letzten Jahren viel lernen können“, erklärt Jen Felch, Chief Digital Officer und CIO bei Dell Technologies. „Unternehmen sollten diese Gelegenheit nutzen, um dem Wunsch ihrer MitarbeiterInnen nach dauerhafter Flexibilität zu erfüllen und das Arbeiten auf eine Weise neu zu strukturieren, die sichere, gerechte, produktive und vernetzte Erfahrungen von überall aus bietet. Eine gute Erkenntnis aus IT-Sicht ist, dass wir immer auf dem neuesten Stand bleiben und auf alles vorbereitet sein müssen. Um beispielsweise in einer flexiblen Umgebung jederzeit sicher zu bleiben, dürfen Unternehmen nicht dahin zurückgehen, technische Upgrades für einen weiteren Tag zu verzögern.“

Dazu gehört auch die Ausstattung der Mitarbeiter mit „selbstverständlichen“ Methoden für die virtuelle Zusammenarbeit, sodass Mitarbeiter sich mit KollegInnen und StakeholderInnen nah und fern verbinden können. Derzeit haben 58 % der Befragten aus den Gruppen „Still“ und „Slow“ Schwierigkeiten,



„Mithilfe von Technologie können wir Verbindungen für MitarbeiterInnen schaffen, ganz gleich, wie, wann und wo sie arbeiten. Es geht nicht darum, das nachzubilden, was früher existierte, als die Mehrheit der MitarbeiterInnen in Bürogebäuden arbeiteten, sondern auf neue Weise auf dieselben Ergebnisse hinzuarbeiten. Spontane Kontakte werden anders aussehen.“

**Jenn Saavedra, Chief Human Resources Officer
bei Dell Technologies**

remote zusammenzuarbeiten und/oder Beziehungen zu pflegen. Einige MitarbeiterInnen benötigen hier möglicherweise zusätzliches Coaching, um die Tools für die Zusammenarbeit optimal nutzen zu können.

Glen Robson, CTO der Dell Technologies Client Solutions Group, teilt diesen Glauben an die Fähigkeit von Technologie, MitarbeiterInnen, Teams und Kulturen zu vereinen, um die menschliche Erfahrung zu verbessern. Deshalb empfiehlt er Unternehmen, die folgenden Fragen zu beantworten: „Erkunden Sie in all diesem Wandel Folgendes: Wie arbeiten MitarbeiterInnen zusammen? Wie nutzen sie Medien oder arbeiten mithilfe von Technologie zusammen, die ihnen bereits zur Verfügung steht? Keinesfalls sollten Annahmen oder unzureichend ausgearbeitete IT-Strategien der Grund dafür sein, dass MitarbeiterInnen Technologien nicht verstehen können, die eine weit überlegene Erfahrung bieten könnten. Das könnte ihnen die Möglichkeit nehmen, ein neues Maß an Balance und Produktivität zu erleben. Sobald Sie diese Antworten haben, nutzen Sie die Macht der Innovation in Ihren Strategie-, Technologie-, Geschäfts-, Forschungs- und Designteams, um die Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität, Talentakquise und Bindung zu optimieren. Das sind Ihre Alleinstellungsmerkmale.“

Als Hauptfazit dieser Untersuchung sollten Unternehmen die Erfahrungen ihrer MitarbeiterInnen an erste Stelle setzen, indem sie ihre IT-Strategie auf das stützen, was ihre Teams benötigen, um ohne Unterbrechungen oder Frustration arbeiten zu können. Derzeit wünschen sich 44 % der MitarbeiterInnen, dass ihre Führungskräfte es ihnen ermöglichen, ihr bevorzugtes Arbeitsmuster auszuwählen, und ihnen die dafür erforderlichen Tools und/oder Infrastrukturen bereitstellen.

„Unsere Arbeitsweise hat sich verändert und wird sich weiterentwickeln, wenn Teams und Einzelne einen Prozess und Lifestyle finden, der für sie geeignet ist“, erklärt Brooke Huling, Vice President der Modern Compute Solutions Group bei Dell Technologies. „Die Grundlage erfolgreicher hybrider Arbeitsmodelle umfasst personalisierte, konsistente und unterbrechungsfreie Erfahrungen und verlässt sich auf eine mitarbeiterorientierte IT-Strategie. MitarbeiterInnen benötigen einen einfachen Zugriff auf die richtigen Tools, um ihre Arbeit zu erledigen, ganz gleich, wo sie am jeweiligen Tag arbeiten – ob an ihrem Küchentisch, im Büro oder an einem geheimen tropischen Ort.“

42 %

der Mitarbeiter möchten, dass ihre Führungskräfte besser für ein gerechtes Management von Remoteteams gerüstet sind.

40 %

der Mitarbeiter wünschen sich Klarheit von ihren Führungskräften in Bezug auf ein kontinuierliches Engagement für flexibles Arbeiten und die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten.

MitarbeiterInnen müssen außerdem mehr Klarheit, Orientierungshilfe und Unterstützung erhalten. Derzeit gibt es noch einige Unsicherheiten dahingehend, wie Unternehmen Gleichberechtigung und Transparenz sicherstellen, wenn es eher unklar ist, „wo und wann“ jemand arbeitet. Um das volle Potenzial des ortsunabhängigen Arbeitens nutzen zu können, müssen Führungskräfte gesunde Grenzen schaffen und aufrechterhalten und die Arbeit für unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und familiäre Verpflichtungen demokratisieren. Da 58 % der Befragten noch keine bessere Work-Life-Balance erzielen, gibt es hier noch einiges zu tun. Es ist Sache von MitarbeiterInnen, ArbeitgeberInnen das Vertrauen zu geben, dass sie verantwortungsbewusst und sorgfältig arbeiten, wo immer sie auch sind.

Viele Unternehmen operieren in einer seltsamen Grauzone. Sie haben die bürobasierte Arbeit in das Homeoffice verlagert, ohne die Auswirkungen nachzuverfolgen und das Betriebsmodell entsprechend anzupassen. Doch diese beiden Ansätze sind nicht einfach austauschbar. Es handelt sich um zwei verschiedene Modelle, die unterschiedliche Governance-, Management- und Prämienstrukturen erfordern.

Deshalb ist Yu der Ansicht, dass eine vollständige Neubewertung der Rollen und Verantwortlichkeiten von MitarbeiterInnen fällig ist: „Die Umgebung hat sich stark verändert. Durch Überarbeiten ihrer Rollen und Zuordnen ihrer Fähigkeiten können wir den Arbeitsplatz neu definieren. Wir müssen Arbeit auf eine mitarbeiter- und ergebnisorientierte Weise statt in protokollierten Stunden messen.“

Insgesamt ist klar, dass wir noch einen weiten Weg vor uns haben, aber es gibt auch Grund zu Optimismus: 80 % der Befragten sagen, dass die Umstellung auf verteiltes Arbeiten zu einer integrativeren Arbeitsumgebung führen kann.

WIE MCLAREN DANK KONNEKTIVITÄT DEN DURCHBRUCH SCHAFFT

Die McLaren Group verfügt über eine schnelllebige Arbeitsumgebung und stellt sicher, dass ihre MitarbeiterInnen mit den erforderlichen Tools ausgestattet werden, um sofort und überall zusammenarbeiten zu können. Dazu gehört auch der nahtlose Zugriff auf Telemetriedaten oder CAD-Systeme (Computer Aided Dispatch). Ganz gleich, ob Teammitglieder nah oder fern sind, haben sie das Gefühl, neben der Person zu sitzen, mit der sie zusammenarbeiten.

Der CIO Chis Hicks zelebriert die Umstellung auf das individuelle und ortsunabhängige Arbeiten und ist der Ansicht, dass das Unternehmen jetzt iterativer und agiler ist. „Früher haftete dem Homeoffice ein Stigma an. Fast als würde man etwas Unschickliches tun“, so Hicks. „Aber jetzt gehört es zur Normalität und für McLaren eröffnet es eine Fülle von Möglichkeiten rund um kreative Freiheiten. Es gibt es einfach keine Grenzen mehr. Bei McLaren bedeutet Arbeiten von überall aus buchstäblich von überall [einschließlich meines McLaren 600LT].“

DURCHBRUCH DANK SICHERER KONNEKTIVITÄT

“

„Sicherheit liegt in der Verantwortung aller. Angesichts der zunehmenden Sicherheitsbedrohung müssen Unternehmen ihre MitarbeiterInnen mit dem richtigen Wissen und dem Verständnis ausrüsten, dass sie dazu beitragen können, Cyberkriminelle abzuwehren, wenn sie die Sicherheitsanforderungen ihres Unternehmens erfüllen. Unternehmen müssen dieses Verhalten auch durch die Bereitstellung von intrinsisch sicheren Technologien und Technologieprozessen zum Standard machen. Es ist von größter Bedeutung, die Botschaft der geteilten Sicherheitsverantwortung in der Unternehmenskultur zu verankern. Im Allgemeinen müssen Menschen eine Nachricht mehrmals und auf unterschiedliche Weise hören, bevor sie ihr Verhalten ändern.“

**John Scimone, Senior Vice President und
Chief Security Officer bei Dell Technologies**

Die Bereitstellung eines schnellen, sicheren Zugriffs auf das Netzwerk ist eine Sache, wenn sich alle MitarbeiterInnen im selben Bürogebäude befinden und vom Unternehmen zugelassene Geräte verwenden. Es ist eine ganz andere Sache, eine verteilte Belegschaft zu schützen und auszurüsten, die häufig eigene Telefone und Laptops verwendet.

Als der BYOD-Trend (Bring Your Own Device) vor vielen Jahren Einzug in die Büros hielt, mussten IT-ExpertInnen mit dem akuten Risiko kämpfen, ungesicherten persönlichen Geräten Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk zu gewähren. Die Realität des ortsunabhängigen Arbeitens hat diese Bedrohung um Größenordnungen verstärkt: 72 % sind der Meinung, dass die sich ändernde Arbeitswelt ihr Unternehmen noch größeren Risiken ausgesetzt hat. Jetzt müssen CIOs Daten und Anwendungen sichern, wo auch immer sich diese befinden. Sie müssen zudem ihre Sicherheitsprotokolle im Einklang mit beschleunigten Initiativen für die digitale Transformation im gesamten Unternehmen aktualisieren (einschließlich der Beschleunigung der Schatten-IT). Sie müssen außerdem menschliches Verhalten berücksichtigen, das nicht greifbar ist. Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen schon seit einiger Zeit wissen, dass die eigenen MitarbeiterInnen oft die vorrangige Ursache für Sicherheitslücken eines Unternehmens sind, ist all das beunruhigend: 62 % betrachten MitarbeiterInnen als das schwächste Glied in ihren Cybersicherheitsabwehrmaßnahmen.

Während Unternehmen den menschlichen Faktor in der Cybersicherheit berücksichtigen, müssen MitarbeiterInnen wissen, dass das Unternehmen ihnen den Rücken stärkt – mit intrinsischer Sicherheit in den Produkten, die sie für ihre Arbeit nutzen oder erhalten. Das ist keine einfache Aufgabe. Die Sicherung der hypervernetzten Welt ist eins der dringendsten und wichtigsten Anliegen unserer Zeit.

2. DURCHBRUCH DANK PRODUKTIVITÄT

Damit MitarbeiterInnen beste Arbeit leisten können, benötigen sie moderne und intelligente Technologie, die ihre Produktivität steigert. Dann können sie sich statt auf sich wiederholende Aufgaben auf anspruchsvollere, erfüllendere Arbeiten konzentrieren, die wiederum mehr Wert für das Unternehmen bieten.

Die Herausforderung für die Unternehmensführung besteht darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die diese Veränderungen begrüßt, so John Roese, Global CTO von Dell Technologies. „Dank Automatisierung können Unternehmen von den innovativsten verfügbaren digitalen Technologien profitieren und die Last von den Schultern der MitarbeiterInnen nehmen, was im Wesentlichen eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und MitarbeiterInnen ist. Ein anderer Teil der Studie zeigt auch, dass die größten Hürden für die Einführung von Automatisierung – und damit meine ich auch Fortschritt – kulturell sind. Wenn ich Marktforschung mit den Gesprächen, die ich vor Ort führe, verbinde, wird klar, dass mehr Arbeit erforderlich ist, um die Einführung dieser neuen Technologien und Betriebsmodelle zu fördern.“



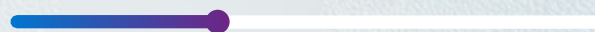
„Angesichts des Tempos des exponentiellen Wandels machen MitarbeiterInnen sich Sorgen, dass sie ihre Jobs verlieren. Die Botschaft der Unternehmensführung sollte darin bestehen, dass die Integration von Maschinen in die Belegschaft tatsächlich humanere Unternehmen schafft, da MitarbeiterInnen mehr Freiheit erhalten, ihren menschlichen Interessen nachzugehen.“

Dr. Mark van Rijmenam, Spezialist für zukünftige Technologien, Autor und Gründer von Datafloq

Mit der richtigen Unternehmenskultur und Strategie können MitarbeiterInnen problemlos darauf vorbereitet werden, mithilfe von Technologie zusammenzuarbeiten und Automatisierung zu begrüßen:

37 %

sagen, dass sie derzeit mental motivierende, sich nicht wiederholende Arbeit verrichten.



Konfrontiert mit der Möglichkeit einer stärkeren Automatisierung sind 77 % zuversichtlich, menschliche Fehler zu reduzieren. 69 % freuen sich darauf, neue Kompetenzen und Technologien zu erlernen und so ihre Rolle zu optimieren.

Wichtig ist jedoch, dass die Unternehmensführung diese Veränderung managt: 26 % der Befragten in den Gruppen „Still“ und „Slow“ sorgen sich, dass sie durch Technologie ersetzt werden könnten. Dies ist zwar eine Wahrnehmung ohne Grundlage – angesichts der Tatsache, dass intelligente Lösungen mehr Arbeitsplätze und mehr Jobbindung schaffen. Aber die Studie zeigt, dass einige MitarbeiterInnen natürlicherweise zu einer Schreckensvision neigen. Sie können nicht ignoriert werden, da sie immer noch ein Viertel der Belegschaft ausmachen. Stattdessen müssen sie einbezogen und beruhigt werden.



WIE DIE FOUNDERS FEDERAL CREDIT UNION DANK PRODUKTIVITÄT DEN DURCHBRUCH SCHAFFT

Die Founders Federal Credit Union wollte schnell auf die sich ändernden Anforderungen ihrer Mitglieder an mehr als 30 und stetig wachsenden Standorten reagieren. Der erste Schritt bestand darin, die Last der Verwaltung und des Supports im Backoffice durch eine intelligente Automatisierung auszulagern. Mit dieser neu gewonnenen Agilität wurden IT-Mitarbeiter entlastet und konnten so der Mitgliederbasis einen strategischen und betrieblichen Mehrwert bieten.

Founders hat sich außerdem auf den Weg gemacht, Data Science für MitarbeiterInnen und andere durchschnittliche EndnutzerInnen unabhängig von deren technischen Kompetenzen zu demokratisieren. Gleichzeitig wurden Führungskräfte mit den erforderlichen Erkenntnissen ausgestattet, um zu bewerten, ob MitarbeiterInnen die passenden Anreize hatten, die richtigen Dinge zu tun.

Damit war Founders nicht mehr durch das Management der Unternehmensarchitektur abgelenkt, sondern konnte die Entwicklung seiner IT-ExpertInnen unterstützen, sodass diese freien Lauf für zuverlässige Innovationen hatten. Kunden erhalten jetzt einen erstklassigen Service und die Zufriedenheit und Moral von MitarbeiterInnen im Job war noch nie besser.

3. DURCHBRUCH DANK EMPATHIE

Auch wenn die Mehrheit der Führungskräfte MitarbeiterInnen als ihre größte Unternehmensressource sehen, fühlen Einzelne nicht immer, dass ihnen Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht werden. Eine Unternehmenskultur der Empathie – die Fähigkeit, die Emotionen anderer zu teilen und zu verstehen – sollte alles umfassen, insbesondere Changemanagementprogramme, die die Begeisterung und Zielsetzung der Beteiligten steigern.

Glen Robson sieht Empathie als Motor, der Innovationen voranbringt. „Konzentrieren Sie sich auf unsere menschlichen Erfahrungen“, sagt er. „Achten Sie darauf, wie Menschen mit der Welt um sie herum interagieren. Technologie ist eine Verbindung in diese Welt und muss deshalb durchdacht und sorgfältig bereitgestellt werden. MitarbeiterInnen ziehen sich zurück, wenn sie sich nicht in den Prozessen und Technologien sehen können, die sie zwingen, auf eine bestimmte Weise zu arbeiten. Das wird den empfindlichen Balanceakt beeinträchtigen, auf dem Teamwork basiert.“

Unsere Studie zeigt, dass es im Hinblick auf eine empathische Unternehmensführung noch viel zu tun gibt.

83 %

der Befragten sagten, dass ihre Führungskräfte unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen übersehen.

Noch besorgniserregender ist Folgendes: Mehr als ein Drittel sagen, dass ihre Führungskräfte MitarbeiterInnen als entbehrlich behandeln. Es ist klar, dass die meisten Führungskräfte nicht beabsichtigen, diesen Eindruck zu erwecken. Nur wenige würden stolz behaupten, dass sie abweichende Meinungen ignorieren oder MitarbeiterInnen als austauschbare Rädchen in einer Maschine behandeln. In den meisten Fällen würden derartige Feststellungen den Unternehmenswerten komplett widersprechen.

Das Problem ist deshalb nicht Absicht, sondern Ausführung. Führungskräfte müssen zeigen, wie sehr sie ihre Mitarbeiter kollektiv und als Einzelne schätzen. Beispielsweise geben 59 % der MitarbeiterInnen an, dass ihre Führungskräfte Veränderungen nicht an individuelle Kompetenzen und die Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, anpassen. Ein Universalansatz bei der Implementierung der Transformation bedeutet, dass viele Einzelne zurückbleiben. Ein empathischer Ansatz würde darauf basieren, die Anforderungen von MitarbeiterInnen zu verstehen und sie mit einer stärker personalisierten und anpassungsfähigen Strategie zu erfüllen.

Auf diese Weise könnten sie Programme auf ihre Nutzbarkeit überprüfen. Viele Programme sind immer noch nicht für EndnutzerInnen konzipiert und fast die Hälfte der MitarbeiterInnen ist mit komplexen Technologien überfordert. Führungskräfte können Empathie zeigen, indem sie Feedback von Mitarbeitern anfordern, sensibel auf die ihre Herausforderungen reagieren, sich anpassen sowie Schulungen und Unterstützung bereitstellen. So können Führungskräfte Programme entwerfen, die berücksichtigen, wie Einzelne am besten lernen und arbeiten.

Laut Ambalavanan ist Folgendes wesentlich: „MitarbeiterInnen müssen gehört werden und wissen, dass sie gehört werden. Eine Möglichkeit dafür ist die Einrichtung von Komitees über alle Ebenen und Geschäftseinheiten hinweg.“ Natürlich reicht es nicht aus, diese Meinungen nur einzuholen – das gesamte Feedback muss dann ausgewertet und in die Planung der Zukunft des Unternehmens einbezogen werden.

WIE DELL TECHNOLOGIES DANK EMPATHIE DEN DURCHBRUCH SCHAFFT

Die Experience Innovation Group von Dell hat die Vision, den menschlichen Fortschritt mit Technologie voranzubringen. Um diese Vision zu erfüllen, begegnet sie menschlichen Herausforderungen mit Empathie und einer sich anpassenden Technologiestrategie, die diese Herausforderungen bewältigt, um die bestmöglichen Erfahrungen für EndnutzerInnen zu schaffen und es ihnen zu ermöglichen, das zu tun, was sie am besten können. Statt also nur einen kleinen Teil ihrer Zeit mit dem zu verbringen, was sie tun möchten (und sich zu Beginn ihrer Karriere erhofft haben), können sie quasi die ganze Zeit zufrieden produktiv sein. Dabei agiert Technologie als Motor und Multiplikator, nicht als Einschränkung oder Frustration.

Das Prinzip gilt für alle Berufe. Es gilt für EndnutzerInnen, die Data Scientists sind und sich nur mit Daten befassen möchten, SoftwareentwicklerInnen, die nur programmieren möchten, Lehrkräfte, die nur unterrichten möchten, oder ÄrztInnen, die ihren PatientInnen helfen möchten, wieder gesund zu werden. Mit sorgfältig zusammengestellten Tools können MitarbeiterInnen ihren einzigartigen Wert entdecken.

Dell Technologies hat seine MitarbeiterInnen, Prozesse und Technologie außerdem mit dem Dell Digital Way neu überdacht und kann bestätigen, wie wichtig es ist, Empathie in das Zentrum der digitalen Transformation zu stellen. Durchschnittliche SoftwareentwicklerInnen in der Branche verbringen nur einen kleinen Teil ihres Tages damit, Code zu schreiben (weniger als 20 %) und arbeiten viel an Administrationsaufgaben. Nach drei Jahren auf unserem Weg zur Entwicklung einer erstklassigen Entwicklererfahrung verbringen unsere EntwicklerInnen bei Dell Digital, der IT-Abteilung von Dell, jetzt zwischen 70 % und 75 % ihrer Zeit damit, funktionalen Code zu schreiben und ihre innovativen Talente zu nutzen, um neue Lösungen einzuführen und Mehrwert für unser Unternehmen zu schaffen.





ABSCHNITT 5:

Fazit

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren eine erstaunliche Transformation vollzogen. John Riese meint, dass „IT-Teams während der Pandemie die großen Vereinheitlichter, Bindeglieder und Motoren des Fortschritts waren. Aber das Tempo des Wandels war manchmal berauschend – sowohl für diejenigen im Fahrersitz als auch die BeifahrerInnen.“

Angesichts der Notwendigkeit, sich schnell anzupassen und innovativ zu sein, gab es nur wenig Platz für den menschlichen Aspekt der digitalen Transformation – was angesichts der Tatsache, dass die digitale Transformation insbesondere unter Druck nicht einfach ist, verständlich ist. Matt Baker beschreibt die digitale Transformation wie folgt: „Es ist, als würde man durch ein Astloch gezogen – Narben sind unvermeidlich. Jetzt ist es an der Zeit, den Heilungsprozess zu beginnen und das menschliche Defizit in einen Vorteil zu verwandeln.“

Diese umfangreiche und bahnbrechende Studie unterstreicht, wie wichtig es ist, MitarbeiterInnen auf Veränderungen vorzubereiten. Gleichzeitig beleuchtet sie die Komplexität der Transformation. Durch das Verständnis für menschliches Verhalten und Lernpräferenzen und das Ergreifen geeigneter Maßnahmen können Unternehmen MitarbeiterInnen von einer Quelle der Reibung in eine treibende Kraft verwandeln – sie werden zu Partnern beim Voranbringen von Veränderungen.

Als Ausgangspunkt sollten Unternehmen immer daran denken, dass MitarbeiterInnen ihre größte Quelle für Kreativität sind und bleiben. Mit einer durchdachten Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine können sie ihre Belegschaft anfeuern und die Innovatoren in ihnen hervorlocken.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.dell.com/breakthrough.

Informationen zur Studienmethodik

Die Studie wurde von Dell Technologies in Auftrag gegeben und von Vanson Bourne durchgeführt, einem unabhängigen Forschungsunternehmen mit Sitz im Vereinigten Königreich. An 40 Standorten wurden 10.500 leitende Unternehmens- und IT-Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen aus kleinen bis großen Unternehmen und aus 14 Branchen befragt. An der Studie nahm eine zufällige repräsentative Auswahl von Unternehmen teil. Die Feldforschung wurde von August bis Oktober 2021 durchgeführt.

STANDORTE DER BEFRAGTEN

Nordamerika

Kanada, USA

Lateinamerika

Brasilien, Argentinien, Chile, Kolumbien, Mexiko, Peru, NOLA (Panama, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Puerto Rico, El Salvador)

Europa, Naher Osten und Afrika

Belgien, Frankreich, Deutschland, Irland, Israel, Italien, Niederlande, Polen, Russland, Saudi-Arabien, Spanien, Südafrika, Schweden, Schweiz, Vereinigte Arabische Emirate, Vereinigtes Königreich

APJ

Australien, Japan, Indien, Indonesien, Malaysia, Neuseeland, Philippinen, Singapur, Korea, Thailand, Vietnam

Großchina

China (Festland), Hongkong, Taiwan

BRANCHEN DER BEFRAGTEN

Automobilindustrie

Behörden

Erziehungswesen

Finanzdienstleistungen

Versicherungsbranche

IT und Technologie

Biowissenschaften

Fertigung

Medien und Unterhaltung

Öl und Gas (Energie)

Privates Gesundheitswesen

Öffentliches Gesundheitswesen

Einzelhandel und Konsumgüter

Telekommunikation

In der Studie wurden die Sichtweise/der Ansatz von MitarbeiterInnen in Bezug auf Veränderungen sowie spezifische Lern- und Entwicklungsanforderungen untersucht. Unabhängige ExpertInnen haben die Entwicklung der Umfrage unterstützt und dann eine Korrelationsanalyse durchgeführt, um zu ermitteln, welche Prognosen/Ansätze sich auf die Begeisterung für Veränderungen/das Gefühl der Entscheidungsfreiheit in einer hyperdigitalen Welt auswirken. Wir möchten uns bei folgenden Personen bedanken:

Prof. Sally Eaves, Autorin und globale strategische Beraterin für neue Technologien sowie Gründerin von Aspirational Futures

Rachel Ivers, Wirtschaftspsychologin und Beraterin bei GiANT London

Dr. Sam Mather, Organisationspsychologin, Resilienzexpertin und Dozentin im Bereich Unternehmensführung an der Henley Business School

Dr. Jessica Rimmer, Expertin im Bereich Unternehmensführung und -kultur sowie Partnerin bei GiANT Worldwide

Dr. Shannon Rogers, Epidemiologin und Verhaltensforscherin bei Dell Technologies

Dr. Rachel Watson-Jones, Kognitionswissenschaftlerin und Forscherin im Bereich Nutzererlebnis sowie ehemaliges Mitglied des technischen Teams bei Dell Technologies

Die Studienergebnisse wurden anschließend von den zuvor erwähnten ExpertInnen sowie von einer Reihe zusätzlicher ExpertInnen für die Bereiche Arbeitsplatz, Technologie und Unternehmen überprüft:

Baskaran Ambalavanan, HR-Technologieexperte und -Leiter bei Hila Solutions, LLC

Meghan M. Biro, HR-Technologiestrategin und Gründerin von TalentCulture

Dr. Mark van Rijmenam, Strategie für zukünftige Technologien, Autor und Gründer von Datafloq.com

Helen Yu, Autorin und Beraterin im Bereich digitale Transformation sowie CEO und Gründerin von Tigon Advisory

ÜBER DELL TECHNOLOGIES

Dell Technologies unterstützt Unternehmen und Privatpersonen, ihre digitale Zukunft zu gestalten und Arbeitsplätze sowie private Lebensbereiche zu transformieren. Das Unternehmen bietet das branchenweit umfangreichste und innovativste Technologie- und Serviceportfolio für das Datenzeitalter. www.delltechnologies.com

ÜBER VANSON BOURNE

Vanson Bourne ist ein unabhängiger Marktforschungsspezialist für den Technologiesektor. Seinen Ruf für solide und glaubwürdige forschungsbasierte Analysen verdankt das Unternehmen seinen fundierten Forschungsprinzipien und der Fähigkeit, die Meinungen führender Entscheidungsträger in den verschiedenen technischen und betrieblichen Kompetenzbereichen in allen Geschäftszweigen und größeren Märkten einzuholen. www.vansonbourne.com