

**matters**

no.3

# „ Eine Frage der Unternehmenskultur

Voraussetzungen für die digitale Transformation  
von Verkehrsunternehmen



# Eine Frage der Unternehmenskultur

Voraussetzungen für die digitale Transformation  
von Verkehrsunternehmen



# Inhalt

Zusammenfassung .....	6
<b>1.</b> Die digitale Transformation der Verkehrsunternehmen .....	10
<b>2.</b> Die Rolle der Unternehmenskultur .....	24
<b>3.</b> Empfehlungen .....	36
<b>4.</b> Studiendesign .....	42
<b>5.</b> Teilnehmer an der Studie .....	44

# Executive Summary

Die Verkehrsbranche befindet sich in einem radikalen Umbruch. Die Digitalisierung erfasst die Verkehrsunternehmen in allen Bereichen und ist Treiber für neue digitale Geschäftsmodelle, die Entstehung neuer Mobilitätsdienstleister und die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Die Entwicklung der Verkehrsunternehmen vom traditionellen Beförderungs- hin zum plattformbasierten Mobilitätsdienstleister ist dabei Chance und Risiko zugleich.

Gefordert sind Initiativen und Projekte von großer strategischer Tragweite, vielfach mit einem innovativen technischen Fokus: digitale Vertriebskanäle, datenbasierte Betriebs- und Anlagensteuerung samt automatisiertem und vernetztem Fahren.

Dennoch beobachten wir in den kommunalen Verkehrsunternehmen, dass die digitale Transformation nur langsam voranschreitet. Warum das so ist und welche Voraussetzungen für ein schnelleres Vorwärtkommen gegeben sein müssen, haben wir im Rahmen unserer Studie „Eine Frage der Unternehmenskultur - Voraussetzungen für die digitale Transformation von Verkehrsunternehmen“ untersucht.

An unserer Befragung haben sich 50 Führungskräfte von 18 kommunalen Verkehrsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt. In die Studie sind die Antworten von rund 50 Führungskräften aus allen Führungsebenen und Funktionsbereichen eingeflossen.

Um die Einschätzung der Führungskräfte einzuordnen, haben wir darüber hinaus rund 30 Beschäftigte im Fahrbetrieb danach befragt, wie sie die digitale Transformation ihres Unternehmens sehen und was sie von ihren Führungskräften dabei erwarten.

## Veränderungsbedarf und Fortschritt

Ein zentrales Ergebnis vorweg: Die kommunalen Verkehrsunternehmen haben die Notwendigkeit der digitalen Transformation erkannt. Sie kommen damit aber nicht so voran wie geplant:

- › Zwei Drittel der befragten Führungskräfte sagen, dass die digitale Transformation einen hohen Stellenwert in der Führung ihres Unternehmens hat.
- › Wesentliche Treiber sind die Kunden. Entsprechend stehen bei den Digitalisierungszielen die Themen neue Vertriebswege und Kommunikation an erster Stelle.
- › Nahezu alle Führungskräfte sehen große Chancen in der Digitalisierung, bewerten aber das Ausmaß der Risiken sehr unterschiedlich.
- › Die Hälfte der Führungskräfte schätzt den Reifegrad der Digitalisierung in ihren jeweiligen Unternehmen als gering ein, etwa ein Drittel glaubt, dass in den nächsten fünf Jahren ein hoher Reifegrad zu erreichen ist.

- › Interessant ist, dass nicht etwa mangelnder Nutzen oder finanzielle Ressourcen den Fortschritt ausbremsen, sondern fehlende Strategien und Kompetenzen, langsame Entscheidungsprozesse sowie die Verteidigung bestehender Strukturen.
- › Digitalisierung entfaltet das gesamte Potenzial nur, wenn unternehmensweit kooperiert wird – zwei Drittel der Befragten bestätigen jedoch, dass es an interdisziplinärer und bereichsübergreifender Zusammenarbeit fehlt.

## Rolle der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur belegt den ersten Platz im Ranking der Digitalisierungshindernisse. Wir beobachten, dass in den Unternehmen meist eine techniklastige Kultur vorherrscht, bei der der Mensch nicht ausreichend im Mittelpunkt steht.

Umso weniger verwundert es, dass Aspekte wie unternehmensübergreifende Kooperation, Veränderungsfähigkeit und Führung zwar als sehr wichtig erachtet werden, aber die Anforderungen an ein sich transformierendes Unternehmen bei weitem nicht erfüllt werden:

- › Obwohl die Kundenzentrierung im Mittelpunkt steht, werden die Kunden nicht konsequent in die Entwicklung neuer Lösungen einbezogen.
- › Sicherheitsdenken, Risikoorientierung und hohe Stabilität stehen einer innovativen, experimentierfreudigen und fehlertoleranten Unternehmenskultur entgegen.
- › Das heutige Ausmaß an Verantwortung und Gestaltungsspielräumen für die Mitarbeitenden reicht nicht aus; dabei sind dies die wesentlichen Voraussetzungen für Motivation und Kreativität.
- › Die Führungskräfte sind stark gefordert und zeichnen ein kritisches Bild: benötigt werden mehr Führungskompetenz, offenere Kommunikation und Einbindung der Mitarbeitenden.
- › Ein Großteil der Führungskräfte verneint, dass Transparenz in ihrem Unternehmen großgeschrieben wird – eine schlechte Voraussetzung, wenn Digitalisierungsprojekte auch die Arbeitsweise verändern sollen.
- › Strukturen und Prozesse werden ebenfalls zu wenig in Frage gestellt, auch wenn der Veränderungsdruck hier nicht so stark bewertet wird.

## Wie geht es weiter?

Digitale Transformation ist weitaus mehr als ein technisches Unterfangen. Es sind die Menschen, die das Unternehmen verändern und im Zuge dessen auch ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen weiter entwickeln müssen. Digitale Transformation ist daher immer auch kulturelle Transformation.

Wir haben dazu folgende Empfehlungen abgeleitet, die einem systemischen Ansatz folgen und sowohl strategisch-organisatorische als auch kulturbezogene Aspekte umfassen:

- › Entwickeln Sie eine unternehmensweite Strategie und koordinieren Sie alle Aktivitäten über Bereichsgrenzen hinweg. Setzen Sie klare Prioritäten und erzeugen Sie erste, sichtbare Digitalisierungserfolge.
- › Verankern Sie die Verantwortung für die Umsetzung der Digitalisierung klar im Unternehmen – sowohl auf der Top-Management-Ebene als auch in den beteiligten Bereichen. Flankieren Sie die Umsetzung der Digitalisierung mit einem wirkungsvollen Projekt- und Ressourcenmanagement.
- › Bauen Sie die Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden gezielt auf und integrieren Sie die Anforderungen in Ihre Personalentwicklungs- und Recruiting-Strategien. Dazu gehört auch die Entwicklung eines transformationalen Führungsstils, der ein effektives Veränderungsmanagement unterstützt.
- › Machen Sie sich mit Ihrer Unternehmenskultur vertraut. Nehmen Sie Einstellungen, Werte und Normen, Überzeugungen und Denkmuster in den Blick. Identifizieren Sie die relevanten unternehmensbezogenen Eigenschaften wie Kreativität, Freiräume für Entscheidungen und Kooperation, die als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung gelten. Leiten Sie daraus realistische Entwicklungsziele ab.
- › Überwinden Sie die Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, indem Sie selbst als Vorbild agieren. Leben Sie die Veränderung, die Sie von den Mitarbeitenden erwarten, selber vor und machen Sie Ihre eigene Verhaltensänderung sichtbar. Teilen Sie Ihre eigenen Geschichten, sprechen Sie offen über Ihre Erfahrungen. So unterstützen Sie die Organisation und zerstreuen Ängste vor Veränderungen.
- › Begleiten Sie die Digitalisierung durch einen aktiven Dialog mit den Mitarbeitenden. Binden Sie die Kulturträger aktiv mit ein. Verschiedene Kommunikationsformate und der Einsatz von Veränderungsagenten unterstützen den Austausch und helfen beispielsweise, Ängste und Widerstände zu identifizieren und zu überwinden.
- › Probieren Sie schrittweise neue Arbeitsweisen und Methoden aus, um kreativer zu werden, bereichsübergreifendes Arbeiten zu fördern, die Kundenperspektive noch stärker zu verankern und vor allem schneller und dynamischer zu agieren.



# Die digitale Transformation der Verkehrsunternehmen

1.

**Die kommunalen Verkehrsunternehmen haben die Notwendigkeit der digitalen Transformation zwar erkannt, stehen bei deren Umsetzung aber noch am Anfang. Die größte Hürde für die erfolgreiche Veränderung ist dabei die Unternehmenskultur. Die Führungskräfte, die dabei eine wesentliche Rolle spielen sollten, werden ihrer Aufgabe oft noch nicht gerecht. Das größte Risiko der digitalen Transformation? Dass Digitalisierungsprojekte gar nicht erst umgesetzt werden.**

Digitale Transformation bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess von Unternehmen. Sie umfasst den Wandel hin zu digitaler Wertschöpfung und Wertschöpfungsnetzwerken, die Fokussierung auf den Kunden und die Personalisierung des Kundenerlebnisses sowie den Erwerb erforderlicher Kompetenzen und die Anpassung des organisatorischen Designs.

### Treiber der Digitalisierung

Die kommunalen Verkehrsunternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, sich zu digitalisieren. Zwei von drei der befragten Führungskräfte geben an, dass die digitale Transformation einen hohen Stellenwert in der Führung ihres Unternehmens hat.

Dabei sind es in erster Linie die Kunden, die die Verkehrsunternehmen zu einer stärkeren Digitalisierung antreiben. 89 % der Führungskräfte geben an, dass die Kunden die wesentlichen externen Treiber der Digitalisie-

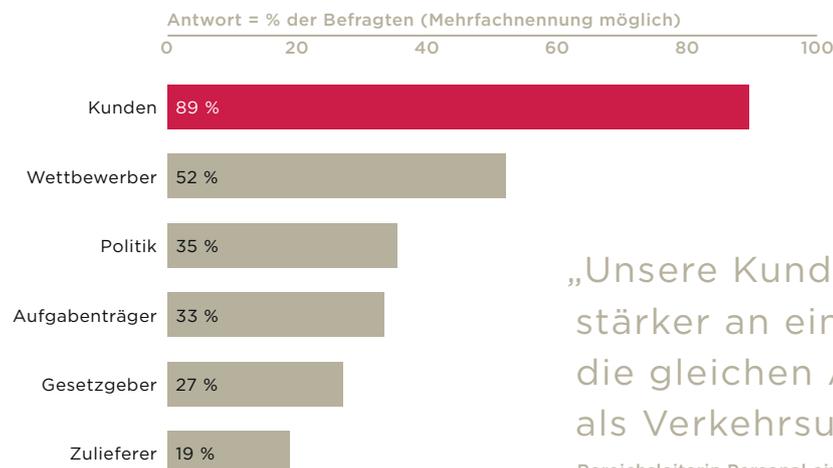
rung sind (Abb. 1). Der Fortschritt in anderen Lebensbereichen führt dazu, dass Kunden sich immer stärker an digitale Services gewöhnen.

Auch der zunehmende Wettbewerb im Nahverkehr treibt aus Sicht der Führungskräfte die Digitalisierung voran. Die ÖPNV-Branche verspürt Wettbewerbsdruck durch innovative Mobilitätsdienstleister in den Bereichen Car-, Ride- und Bike-Sharing. Trotz der regulatorischen Hürden scheint es zudem nur eine Frage der Zeit, bis Anbieter wie Uber im deutschsprachigen Raum Fuß fassen werden.

Politik und Aufgabenträger rangieren als externe Treiber dagegen nur auf den Plätzen drei und vier.

Abb.  
1

## WER SIND FÜR IHR UNTERNEHMEN DIE WESENTLICHEN EXTERNEN TREIBER DER DIGITALISIERUNG?



„Unsere Kunden gewöhnen sich immer stärker an eine digitale Welt. Sie stellen die gleichen Anforderungen auch an uns als Verkehrsunternehmen.“

Bereichsleiterin Personal eines großen deutschen Verkehrsunternehmens

## Chancen und Risiken der Digitalisierung

Die Erhebung verdeutlicht, dass die Führungskräfte der Verkehrsunternehmen die Potenziale der digitalen Transformation durchwegs erkennen (Abb. 2). Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass die Chancen der Digitalisierung groß sind. Bei den Risiken zeigt sich jedoch eine breitere Streuung in der Einschätzung.

92 % der Führungskräfte geben an, dass die Chancen der Digitalisierung hoch bis sehr hoch sind.

„Das Risiko? Digitalisierungsprojekte werden schlussendlich nicht umgesetzt.“

Geschäftsführer eines norddeutschen Verkehrsunternehmens

Ein Vergleich zwischen den Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen zeigt, dass zwar alle die Chancen höher als die Risiken einschätzen, dass aber die Geschäftsführungen der Verkehrsunternehmen die Chancen der Digitalisierung insgesamt am höchsten bewerten. Und dass – entgegen einer weit verbreiteten Annahme – die Teamleitungsebene die Risiken signifikant niedriger einschätzt als die oberen Führungskräfte.

Abb.  
2

## CHANCEN UND RISIKEN DER DIGITALISIERUNG IM VERGLEICH ÜBER DIE FÜHRUNGSEBENEN

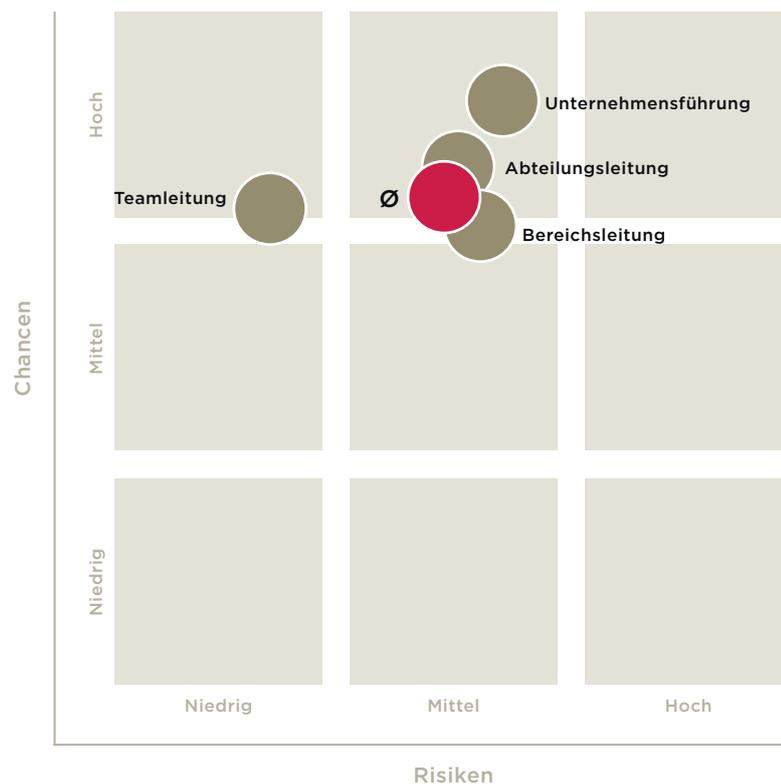
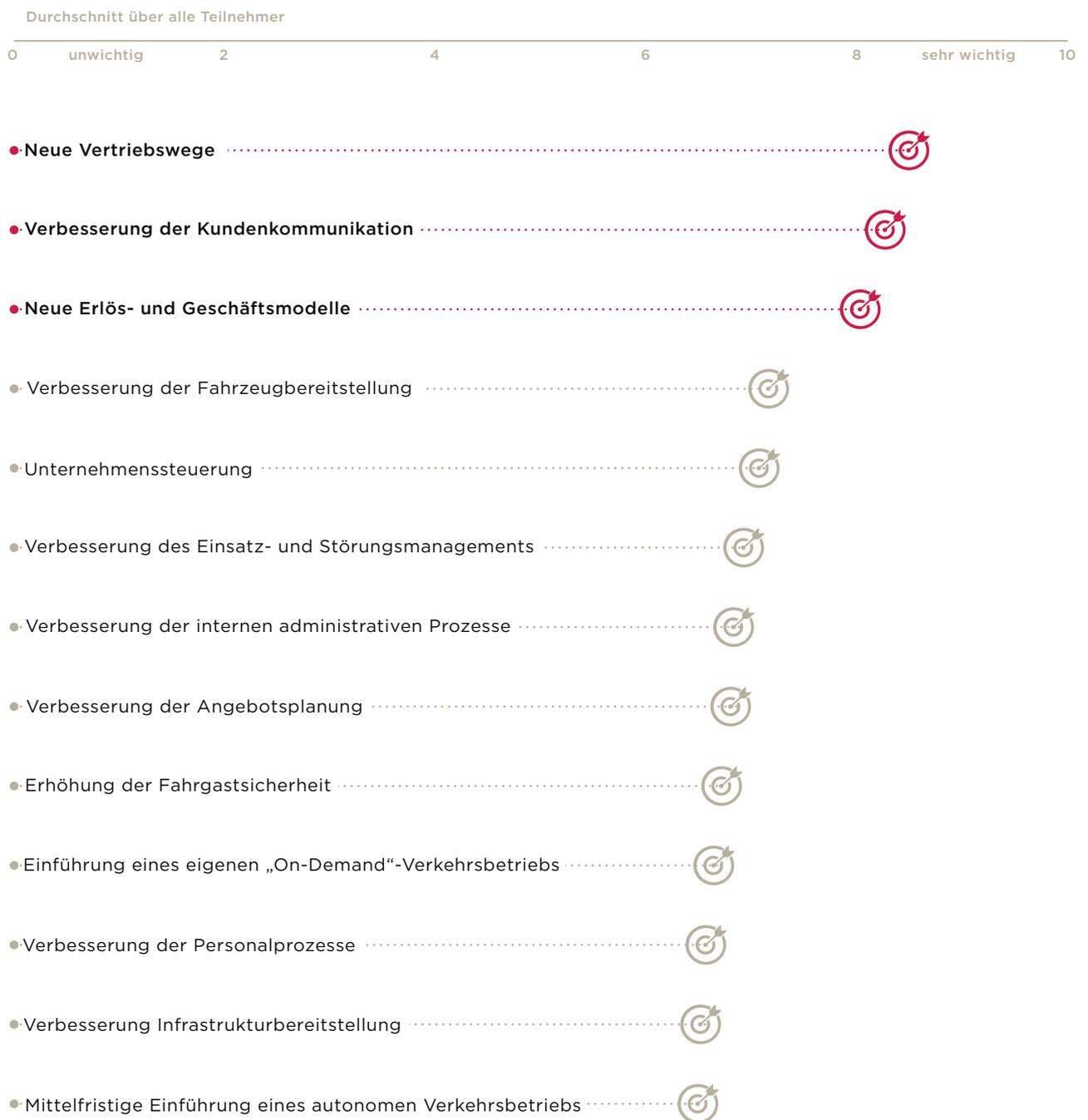


Abb.  
3

## ZIELE DER DIGITALISIERUNG



## Ziele der Digitalisierung

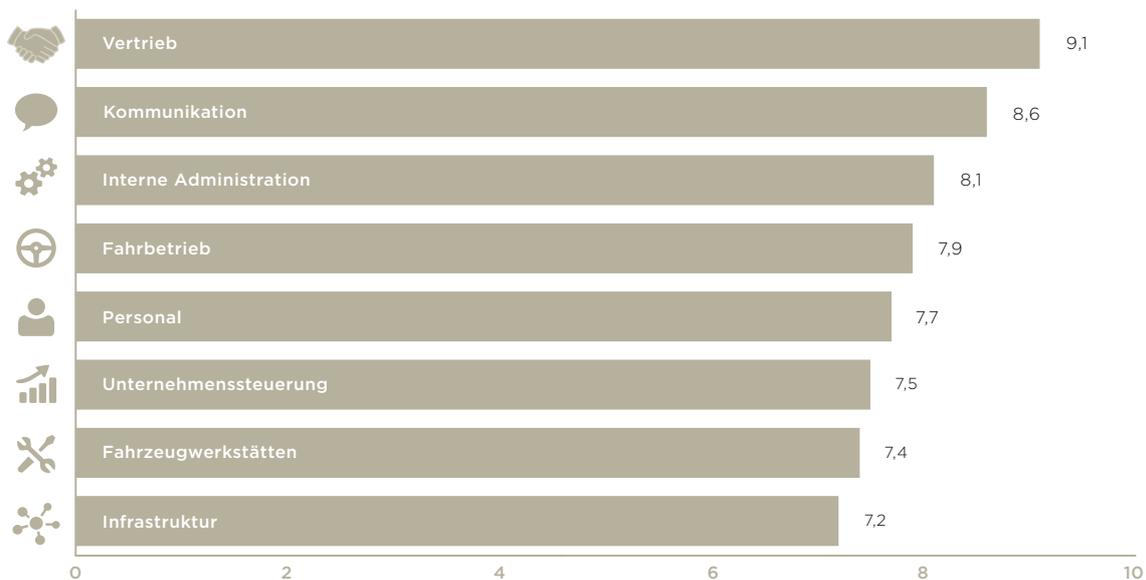
Eine Vielzahl von Digitalisierungszielen wird von den Führungskräften als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt (Abb. 3). Betroffen sind sämtliche Themen der Unternehmen. Hier spiegelt sich das gesamte Ausmaß der Veränderungen für die ÖPNV-Branche wider.

Bei einem genaueren Blick auf diese Ziele wird deutlich, dass sie einen starken Kundenfokus haben. Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen neue Vertriebswege, die Verbesserung der Kundenkommunikation und die Etablierung neuer Erlös- und Geschäftsmodelle. Vor dem Hintergrund, dass die Kunden als Haupttreiber für die Digitalisierung gesehen werden, erscheint es schlüssig, dass die Verkehrsunternehmen diese kundenorientierten Ziele konzentriert verfolgen.

Als wie tiefgreifend der Wandel für die kommunalen Verkehrsunternehmen eingeschätzt wird, zeigt sich auch daran, dass über alle Prozesse hinweg ein durchweg sehr hohes Ausmaß an Veränderungen erwartet wird (Abb. 4). Ähnlich wie bei den Digitalisierungszielen gibt es auch hier einen klaren Kundenfokus. Die größten Veränderungen werden in Vertriebs- und Kommunikationsprozessen erwartet.

Abb.  
4

BITTE BEWERTEN SIE, WIE STARK SICH DIE FOLGENDEN PROZESSE AUS IHRER SICHT DURCH DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERN?



Skala von 1 (keine Veränderung) bis 10 (große Veränderung)

## Verantwortung für die Digitalisierung

Die Bedeutung, Chancen und Ziele der Digitalisierung scheinen klar. Allerdings ist in Teilen die organisatorische Verankerung der Verantwortung für die Digitalisierung noch unzureichend.

### Strategische Verantwortung

Es fällt auf, dass nur eines von zwölf Unternehmen die Verantwortung für die digitale Transformation einer eigens geschaffenen Funktion wie z. B. einem Chief Digital Officer übergeben hat (Abb. 5).

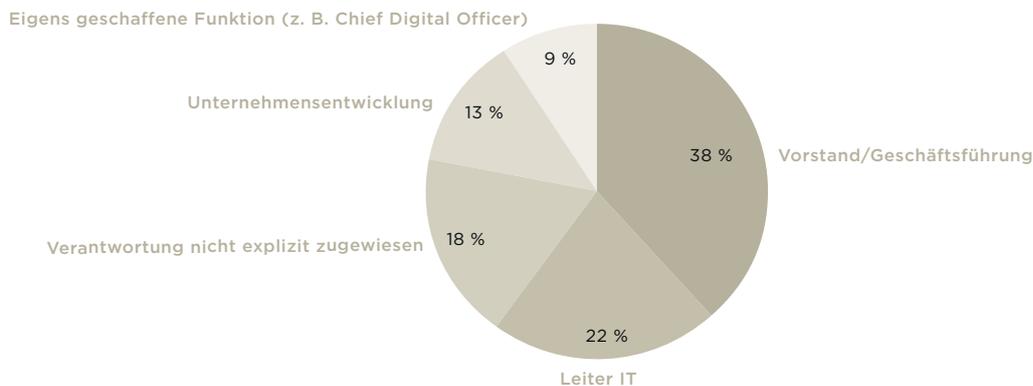
- › In knapp 40 % der Unternehmen ist die Digitalisierung Chefsache.
- › In gut 20 % der Unternehmen verantwortet die IT-Leitung die Digitalisierung.
- › In einem Sechstel der Fälle ist die Verantwortung überhaupt nicht explizit zugewiesen.

Während die Studie zeigt, dass die obersten Führungskräfte ihre Vorbildfunktion als erfüllt betrachten, wird diese Ansicht quer durch die Unternehmen häufig nicht geteilt. So gibt nur ein Drittel der befragten Beschäftigten im Fahrdienst an, dass Digitalisierungsprojekte effektiv und effizient geplant werden und gut aufeinander abgestimmt sind.

77 % der Beschäftigten im Fahrdienst fühlen sich durch die Kommunikation der Unternehmensführung zu den Digitalisierungsvorhaben nicht ausreichend informiert. Genauso viele Beschäftigte monieren, dass ihnen die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihren Arbeitsplatz nicht ausreichend bekannt sind.

Abb.  
5

## VERANTWORTUNG FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION IM UNTERNEHMEN

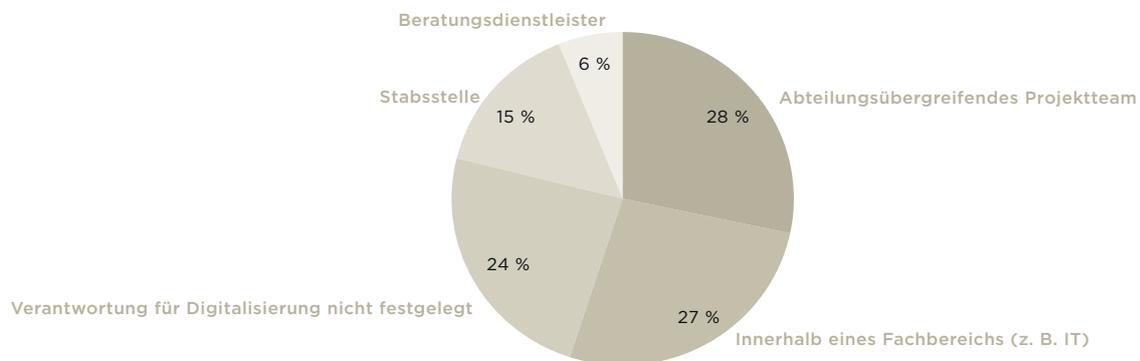


## Operative Verantwortung

Ein weiterer Aspekt ist die Verortung der operativen Verantwortung (Abb. 6): Nur 29 % der Befragten geben an, dass sich ein abteilungsübergreifendes Projektteam der digitalen Transformation annimmt. 26 % nennen einen Fachbereich wie beispielsweise IT und immerhin noch 24 % geben an, dass die Verantwortung für die digitale Transformation gar nicht festgelegt ist. So bleiben viele Digitalisierungsprojekte stecken, weil die Verantwortung für die operative Bearbeitung nicht klar zugewiesen ist.

Abb.  
6

## IN WELCHER ORGANISATIONSEINHEIT WIRD DIE DIGITALE TRANSFORMATION OPERATIV BEARBEITET?



## Reifegrad der Digitalisierung

Obwohl die Chancen der Digitalisierung erkannt sind, stehen die kommunalen Verkehrsunternehmen noch am Anfang der digitalen Transformation. Den Reifegrad ihres Unternehmens in der Digitalisierung bewertet die Hälfte der befragten Führungskräfte als gering (Abb. 7). Diese Einschätzung stellt sich über alle befragten Führungsebenen hinweg sehr homogen dar.

Weniger als 7 % der befragten Führungskräfte schätzt den Digitalisierungsgrad in ihrem Unternehmen als hoch ein. 31 % der Führungskräfte glauben zumindest, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre ein hoher Reifegrad erreichbar ist.

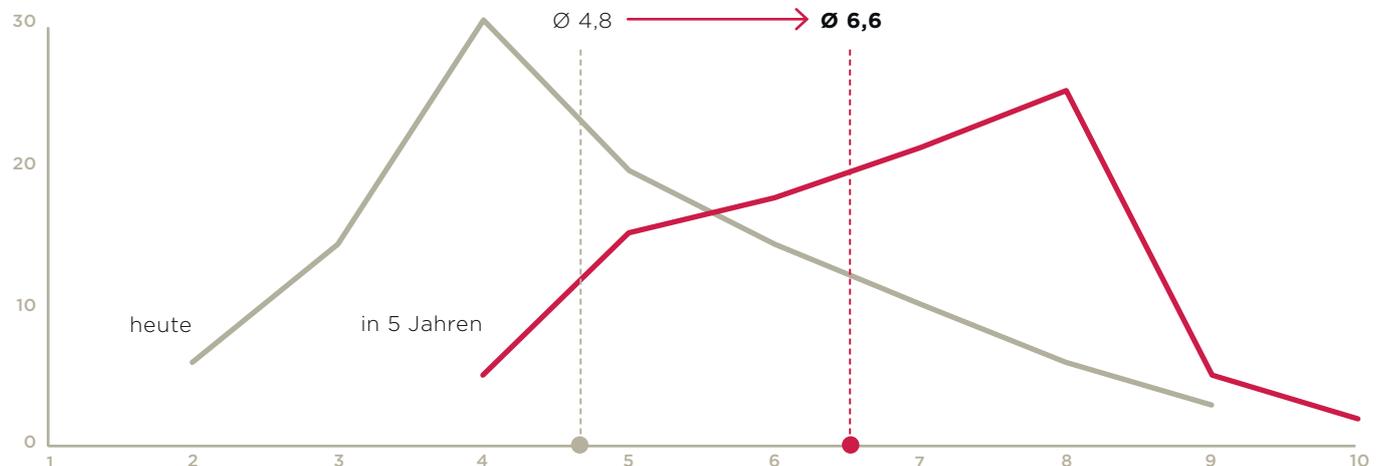
„Als Verkehrsunternehmen stehen wir noch am Anfang - ich nehme eine große Lücke zur Digitalisierung im privaten Bereich wahr.“

Bereichsleiterin eines großen deutschen Verkehrsunternehmens

Abb.  
7

WELCHEN REIFEGRAD HAT IHR UNTERNEHMEN BEI DER DIGITALISIERUNG? UND: WELCHER REIFEGRAD IST AUS IHRER SICHT INNERHALB DER NÄCHSTEN FÜNF JAHRE REALISTISCH ERREICHBAR?

Antworten in % der Teilnehmer



Skala von 1 (sehr niedriger Reifegrad) bis 10 (sehr hoher Reifegrad)

## Hindernisse der Digitalisierung

Der Druck, die digitale Transformation in den Verkehrsunternehmen voranzubringen, wird in den kommenden Jahren weiter steigen. Damit stellt sich die Frage umso dringlicher, ob die erforderlichen Voraussetzungen für eine Veränderung gegeben sind. Aus Sicht der Führungskräfte gibt es eine Reihe von Gründen, warum die kommunalen Verkehrsunternehmen mit der digitalen Transformation nicht vorankommen (Abb. 8).

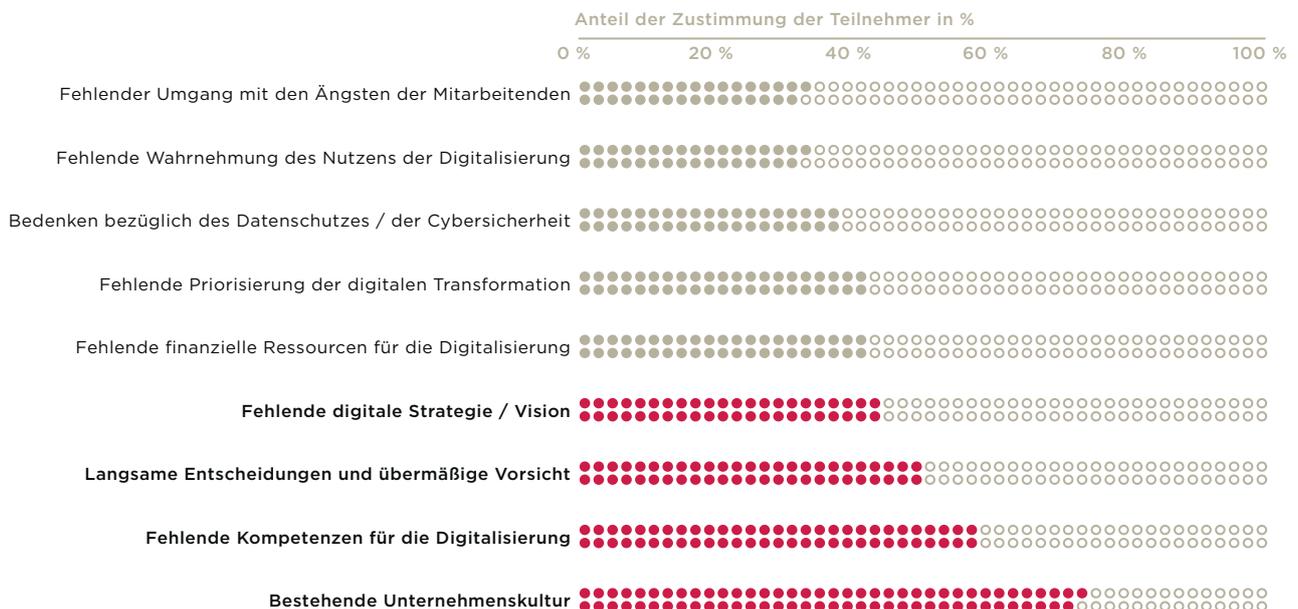
Anders als noch vor einigen Jahren behindern nicht mehr die Einschätzung eines fehlenden Nutzens, Bedenken im Bereich Datenschutz oder fehlende finanzielle Ressourcen die Digitalisierung. In der Erhebung für diese Studie haben sich vielmehr die folgenden Gründe als besonders bedeutsam herausgestellt:

„Im Fahrdienst findet gerade durch neue Fahrer/-innen ein Generationswechsel statt bzw. hat bereits stattgefunden. Jüngere Mitarbeiter fordern digitale Angebote und mehr Informationen. Sie bekommen heute viel zu wenig. Die Digitalisierung im Fahrdienst geht viel, viel zu langsam voran.“

Mitarbeiter im Fahrdienst eines österreichischen Verkehrsunternehmens

Abb. 8

## WELCHE HINDERNISSE SEHEN SIE FÜR DIE DIGITALISIERUNG IN IHREM UNTERNEHMEN?



### Fehlende digitale Strategie und Vision

- › Drei von vier Führungskräften geben an, dass es im Unternehmen keine Digitalisierungsstrategie gibt. Für knapp die Hälfte der Befragten ist dies ein Hindernis für die Digitalisierung.
- › Weniger als die Hälfte der Unternehmen kann auf eine vorhandene Roadmap verweisen, in der Maßnahmen, Projekte und Programme zur Digitalisierung erfasst und koordiniert werden.
- › Aber: Ohne Strategie und ohne Fahrplan für die digitale Transformation stellt sich die Frage, ob die Verkehrsunternehmen überhaupt in der Lage sind, ihre knappen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.
- › Interessant dabei: Die Befragten auf oberster Unternehmensführungsebene sind durchgängig der Ansicht, dass ihr Unternehmen über Strategie und Vision für die Digitalisierung verfügt – ein deutliches Signal, dass es an der Kommunikation in das Unternehmen hinein hapert. Dabei ist die Kommunikation ein wesentliches Instrument zur Implementierung der Strategie im Unternehmen.

### Langsame Entscheidungen und übermäßige Vorsicht bei der Digitalisierung

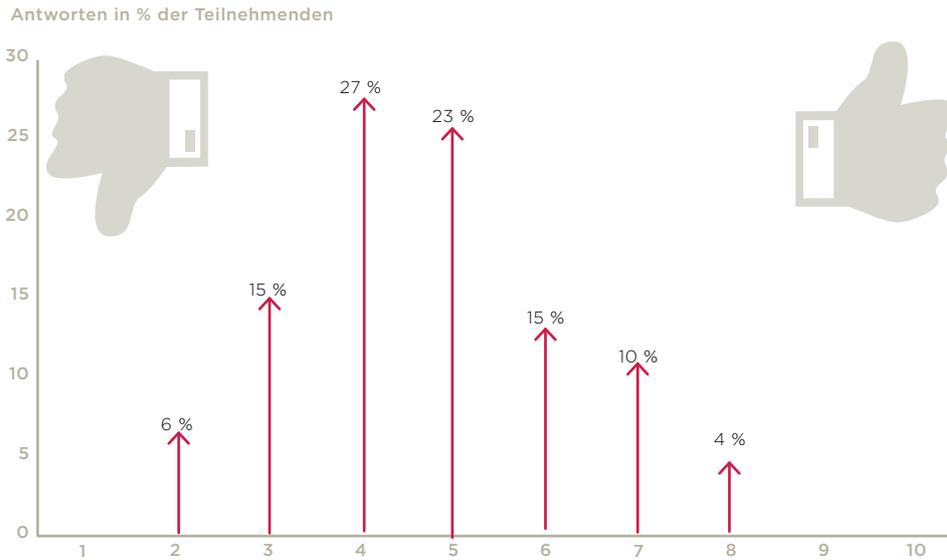
- › Für fast die Hälfte der Führungskräfte werden Entscheidungen zur Digitalisierung zu langsam getroffen und verhindern damit eine zügigere Digitalisierung.
- › Noch deutlicher ist die Einschätzung auf Ebene der Teamleitungen: Hier sind 75 % der Meinung, dass zu langsame Entscheidungen eines der Hindernisse für die Digitalisierung sind.

„Ich glaube, dass die Partizipation der Mitarbeiter ein ganz wesentlicher Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg der Digitalisierung ist. Ab einem gewissen Punkt brauchen unsere Führungskräfte aber auch den Mut, Entscheidungen zu treffen und diese zu vertreten.“

Bereichsleiter eines deutschen Verkehrsunternehmens

Abb. 9

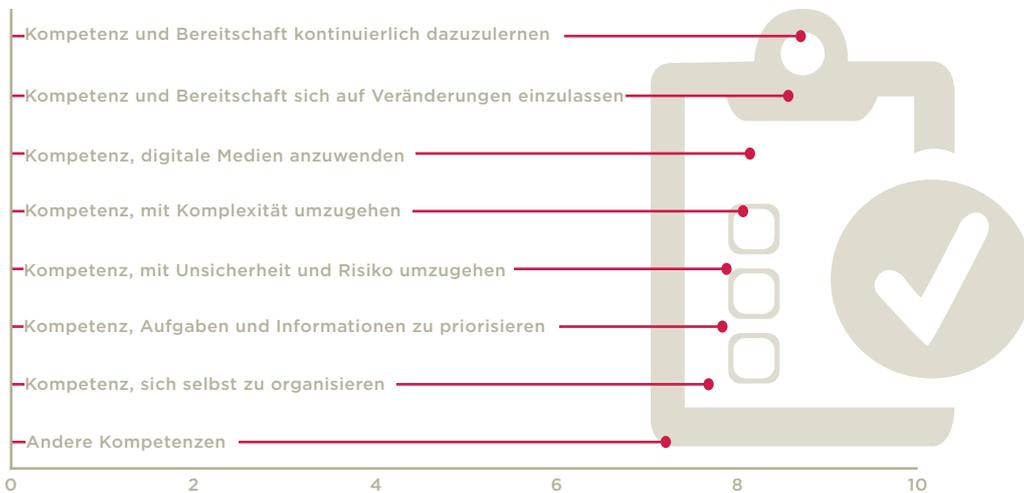
WIE BEWERTEN SIE DAS DIGITALISIERUNGS-KNOW-HOW DER MITARBEITENDEN IN IHREM UNTERNEHMEN HEUTE?



Skala von 1 (kein Know-how) bis 10 (sehr viel Know-how)

Abb. 10

WIE BEDEUTSAM SIND DIE FOLGENDEN KOMPETENZEN DER MITARBEITENDEN FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN IHREM UNTERNEHMEN?



Skala von 1 (nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig)

Fehlende Kompetenzen für die Digitalisierung

Jede zweite Führungskraft schätzt das Digitalisierungs-Know-how ihrer Mitarbeitenden als unterdurchschnittlich ein (Abb. 9).

Dabei ist es eine umfassende Mischung aus Fähigkeiten, die die Mitarbeitenden zu qualifizierten Mitstreitern der Digitalisierung macht (Abb. 10): Sie sollen lernbereit und veränderungswillig sein und bereits über Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien verfügen. Auch der Umgang mit Komplexität und die Priorisierung von Aufgaben und Informationen sind wichtige Voraussetzungen.

Aber: Nur die Hälfte der Führungskräfte gibt an, dass das Thema Digitalisierung in der Personalstrategie abgebildet ist. Dies wäre auch vor dem Hintergrund wichtig, dass vier von fünf befragten Führungskräften die Gewinnung und Bindung von geeignetem Personal als wesentliche Herausforderung für die Digitalisierung betrachten.

Es verwundert nicht, dass sich 67 % der Beschäftigten im Fahrdienst nicht gut auf die Anforderungen der digitalen Transformation und die Veränderung in der Arbeitsweise vorbereitet fühlen. Und gar 87 % verneinen die Frage, ob sie bei der Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen durch ihr Unternehmen unterstützt werden.

Auch bei den Führungskräften fehlt es an digitalem Know-how. Darüber hinaus sind fachliche Kompetenzen häufig stärker ausgeprägt als Führungskompetenzen.

„Der Aufbau von Digitalisierungskompetenzen ist erfolgskritisch für uns. Dabei stellt sich die Herausforderung, dass wir im Wettbewerb mit anderen Branchen keine adäquate Entlohnung anbieten können.“

Vorstand eines deutschen Verkehrsunternehmens

Auf Vermeidung von Veränderungen ausgerichtete Unternehmenskultur

Drei von vier der befragten Führungskräfte nennen die Unternehmenskultur als wesentliches Hindernis für die Digitalisierung der Verkehrsunternehmen. Damit zeigt die Befragung deutlich, dass die Unternehmenskultur die zentrale Voraussetzung für die erforderlichen Veränderungen mit Blick auf die Digitalisierung ist.

Bei näherer Betrachtung wird deutlich warum: Auch wenn 79 % der Führungskräfte angeben, dass ihre Mitarbeitenden offen für technische Neuerungen sind, so haben doch 64 % Angst vor deren Folgen, 43 % fühlen sich von den Führungskräften nicht ausreichend darin unterstützt, mit diesen Neuerungen umzugehen und 53 % verneinen die Frage, ob das Unternehmen ihnen ausreichend Möglichkeiten bietet, um sich auf technische Neuerungen vorzubereiten. Vor diesem Hintergrund scheint das Festhalten an bestehenden Strukturen eine natürliche Konsequenz zu sein.

Die Folgen bemerken Führungskräfte oft erst spät: Widerstände äußern sich in Überforderung, Skepsis und negativen Einschätzungen. Umsetzungsschwierigkeiten dominieren, der Kommunikationsaufwand steigt und Projekte verzögern sich.

Welche Rolle spielt also die Unternehmenskultur in der digitalen Transformation?

„Widerstand gegen Innovationen und das Festhalten an bestehenden Strukturen zeigen sich sowohl auf der Führungsebene als auch auf der Mitarbeiterebene.“

Leiter Marketing & Vertrieb, mittelgroßes kommunales Verkehrsunternehmen



# Die Rolle der Unternehmenskultur

2.

**Die Unternehmenskultur spielt eine wesentliche Rolle für das Gelingen der digitalen Transformation. Der Fokus der Digitalisierung muss sich daher weg von der Technik und hin zu den Menschen einer Organisation sowie deren Einstellungen und Verhaltensweisen wenden – denn hier wird das Spiel gewonnen.**



Während mit neuen Mobilitätsanbietern eine innovative oder gar disruptive, agile, digitale und diverse Kultur verbunden wird, sind es bei kommunalen Verkehrsunternehmen eher technische, betrieblich geprägte, analoge, auf Genehmigung und Sicherheit bedachte Kulturasperte.

Die Befragung hat gezeigt: Es gibt eine große Diskrepanz zwischen der Unternehmens-

kultur, die Führungskräfte als erstrebenswert erachten und derjenigen, die sie tatsächlich in ihrem Verkehrsunternehmen beobachten.

Was aber ist eigentlich Unternehmenskultur? Es gibt einen Teil, der sichtbar und beobachtbar ist und einen Teil, der verdeckt darunter liegt.

## EXKURS: WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR?

Verhaltensweisen, Kommunikation und Umgangsformen, aber auch Symbole und Ausstattung sind die sichtbaren Manifestationen der Unternehmenskultur.

*Wie kommunizieren Führungskräfte und Beschäftigte?  
Wie offen werden Dinge in Frage gestellt oder Kritik geäußert? Welche Betriebsausstattung steht den Beschäftigten zur Verfügung?*

sichtbar

Die grundlegenden Annahmen umfassen die Einstellungen, Werte und Normen, Überzeugungen und Denkmuster. Sie befinden sich unter der Oberfläche. Und sie sind es, die die Identität einer Organisation ausmachen. Die Mitglieder einer Organisation richten ihr Verhalten daran aus.

verdeckt

*Wieviel Verantwortung kommt jedem Einzelnen zu? Ist Führung eher von Vertrauen oder von Misstrauen geprägt? Werden Veränderungen eher als Chance oder als Risiko betrachtet? Wie werden Kunden gesehen?*

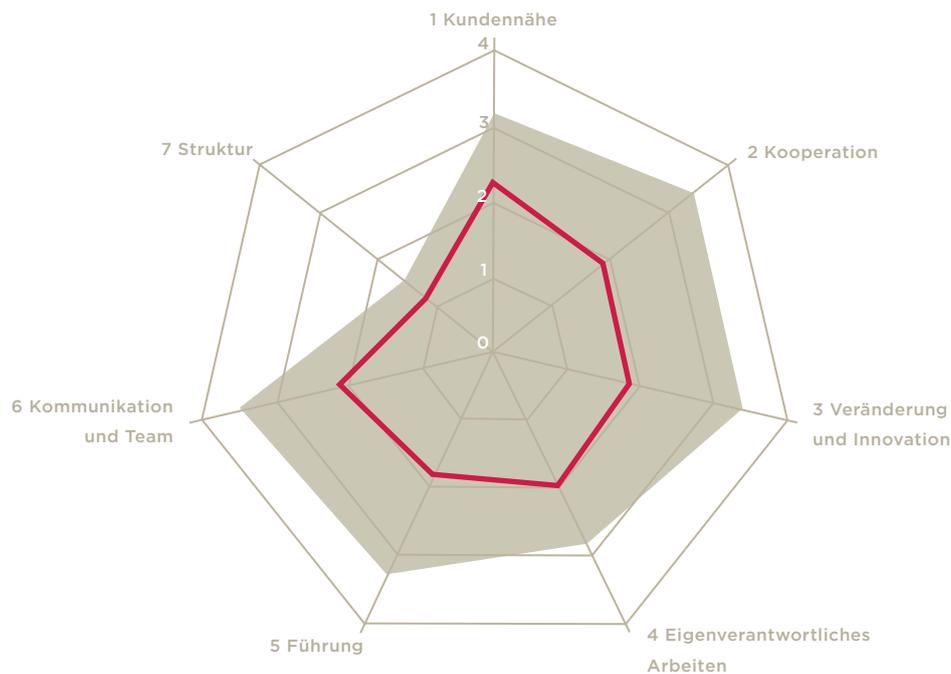
In der Studie haben wir die tatsächliche und gewünschte Unternehmenskultur bei den Führungskräften der Verkehrsunternehmen abgefragt und entlang von sieben Dimensionen beschrieben (Abb. 12). Unsere Befragungsergebnisse zeigen dabei deutlich: In keiner kulturellen Dimension sind die Verkehrsunternehmen schon dort angekommen, wo ihre Führungskräfte sich das wünschen. Die Ergebnisse sollen im Folgenden näher untersucht werden.

„Es herrscht kein Vertrauen und keine Offenheit, insbesondere bei größeren Veränderungen ist die Organisation zurückhaltend bis verharrend. Das ist schwer erklärlich, da die Mitarbeiter keine schlechten Erfahrungen gemacht haben. Die Beschäftigten sind seit Jahrzehnten im Unternehmen, sie haben einen großen Erfahrungsschatz, aber nie etwas anderes kennengelernt. Sie wissen nicht, was passiert, wenn man einmal etwas ausprobiert.“

Vorstand eines deutschen Verkehrsunternehmens

Abb.  
12

## ANALYSE DER UNTERNEHMENSKULTUR: SOLL-IST-VERGLEICH



— Ist — Soll Skala von 0 (trifft nicht zu) bis 4 (trifft voll zu)

## 1 Kundennähe

Kunden werden als der wesentliche externe Treiber der Digitalisierung der kommunalen Verkehrsunternehmen angesehen, noch vor den Wettbewerbern oder den Aufgabenträgern. Entsprechend werden neue Vertriebswege und eine digitale Kundenkommunikation als wesentliche Ziele der Digitalisierung im Verkehrssektor benannt.

Doch in der Umsetzung hakt es noch:

96%

der Führungskräfte wünschen sich, dass ihr Unternehmen in einem engen Austausch mit den Kunden steht, 61 % sehen dies als gegeben an.

Die größere Kundennähe soll über die digitale Kommunikation hergestellt werden, über Kanäle wie Mobile Apps und Social Media. Allerdings muss dafür auch die Konsistenz mit der internen Kommunikation gegeben sein.

Zudem: Die Verkehrsunternehmen beziehen die Kunden noch nicht konsequent in die Entwicklung von Lösungen ein. Nur

40%

der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen aktuell gemeinsam mit den Kunden passende Lösungen erarbeitet, obwohl 80 % sich dies wünschen.

## „Wir bekommen heute von den Fahrgästen erzählt, was im Netz los ist.“

Bereichsleiter Vertrieb eines deutschen Verkehrsunternehmens.

Das Ziel: Unternehmen mit einer großen Kundennähe beziehen ihre Kunden direkt bei der Entwicklung, Planung und Umsetzung neuer Lösungen ein. Das Testen bzw. Einholen von Feedback wird nicht zuletzt durch den Einsatz digitaler Tools vereinfacht und verkürzt die Entwicklungszeit neuer Produkte.

Verfügbare Daten zu Kundenverhalten und Kundenpräferenzen werden genutzt, um Kunden besser zu verstehen. So werden neue Geschäftsmodelle entwickelt und das Angebot besser auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten.

Beispiel: Bessere Kundenschnittstelle – zeitnahe Entscheidungsgrundlagen: Mobilitäts-Plattformen und Apps integrieren zunehmend das Angebot verschiedener Leistungserbringer wie ÖPNV, Bahn, Taxi und Sharing-Dienste. Den Fahrgast unterstützen sie in der Planung, Buchung und Bezahlung der gesamten Reisekette. Den Verkehrsunternehmen können sie vollständige und zeitnahe Daten über das Nutzerverhalten liefern, so dass wichtige Entscheidungsgrundlagen für Angebotsplanung und Pricing zur Verfügung stehen.

## 2 Kooperation

Die Verkehrsunternehmen sind durch ein hohes Maß an Silodenken geprägt. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und mit externen Partnern wird noch nicht ausreichend gelebt. So entstehen Insellösungen, die eine Kooperation noch schwieriger machen.

Dabei schaffen technische Innovationen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Es war noch nie so einfach, Informationen zu teilen und unabhängig voneinander an gemeinsamen Projekten zu arbeiten.

Der Mangel ist erkannt:

95%

der Führungskräfte wünschen sich eine interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit, aber nur 30 % geben an, dass diese bereits in größerem Umfang stattfindet.

Darin sind sie sich übrigens erstaunlich einig mit den Beschäftigten, von denen nur 33 % angeben, dass das Verhältnis untereinander durch Kooperation geprägt ist.

„Wir wollen rechtzeitig informiert werden, bevor das Vorhaben in Betrieb genommen wird. Wir werden ständig vor vollendete Tatsachen gestellt. Das wollen wir nicht mehr. Wir möchten gern mit einbezogen werden in den Entscheidungsprozess.“

Mitarbeiter im Fahrdienst

Noch größer ist die Diskrepanz beim Know-how-Austausch:

21%

finden, dass Wissen in ihrem Unternehmen aktiv geteilt und allen zugänglich gemacht wird, aber 96 % wünschen sich das.

Beispiel: In einem großen Verkehrsunternehmen wird die Digitalisierung überwiegend getrennt in den Fachbereichen vorangetrieben. Statt eine unternehmensweite Digitalisierung aus einem Guss zu konzipieren, werden so bereichsbezogene Strategien entwickelt, die zwangsläufig zu Reibungsverlusten führen und zudem die Gesamtpotenziale für das Unternehmen nicht freisetzen können.

Die Unternehmen, die ihr Digitalisierungspotenzial ausschöpfen, zeichnen sich durch eine intensive, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und auch mit externen Partnern aus. Das Ziel: Kundenzentrierung steigern und Effizienzpotenziale heben.

### 3. Veränderung und Innovation

Die Unternehmenskultur bei den Verkehrsunternehmen ist durch eine hohe Stabilität und eine geringe Veränderungsbereitschaft geprägt. Veränderungen und Innovationen führen auf allen Hierarchieebenen zu deutlichen Widerständen.

So geben nur

# 30%

der Führungskräfte an, dass ihr Unternehmen es versteht, sich kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen und Trends anzupassen.

Dabei sind es nicht die finanziellen Mittel, die für die digitale Transformation fehlen. Oft fehlt es in den Verkehrsunternehmen an dem Mut, neue Wege zu gehen. Das zeigen auch die Ergebnisse:

Nur

# 20%

geben an, dass die Beschäftigten ermuntert werden, Dinge auszuprobieren und Fehler zu erlauben.

Allerdings erfordert ein tiefgreifender Wandel neue Denk- und Verhaltensweisen und damit auch eine hohe Veränderungsbereitschaft.

„Die Geschwindigkeit wird als Problem wahrgenommen. Veränderungen passieren immer schneller. Veränderungen werden von Veränderungen überholt, bevor das aktuell bearbeitete Thema gut umgesetzt ist. Führungskräfte müssen lernen, damit umzugehen – das ist überlebensnotwendig“

Leterin Personal eines großen Verkehrsunternehmens

Dabei stehen die Beschäftigten der digitalen Transformation grundsätzlich offen gegenüber:

- › Mehr als die Hälfte der Befragten aus dem Fahrdienst findet, dass die Digitalisierungsvorhaben in ihrem Arbeitsbereich sinnvoll und zielführend sind.
- › Und über 70 % erwarten, dass digitale Neuerungen Erleichterungen in ihrer Arbeit mit sich bringen.

In der Studie wird dennoch deutlich, dass Ängste vor Veränderung bestehen. Und die Führungskräfte finden wenig Ansatzpunkte, damit umzugehen.

## 4 Eigenverantwortliches Arbeiten

Einen noch deutlich größeren Handlungsbedarf sehen die Führungskräfte zudem darin, ihren Mitarbeitenden einen höheren Grad an Verantwortung und Gestaltungsspielraum zu übertragen:

# 31 %

geben an, dass ihr Unternehmen es Mitarbeitenden ermöglicht, weitestgehend selbst über Arbeitszeit und -ort zu entscheiden (Bereiche wie den Fahrdienst natürlich ausgenommen), doppelt so viele sehen das aber als erstrebenswert an.

Der gefühlte Kontrollverlust kann für die Führungskräfte zunächst beängstigend wirken. Dabei liegt der Vorteil des eigenverantwortlichen Handelns auf der Hand: Es ist eine wichtige Voraussetzung für Motivation und auch Kreativität – setzt allerdings auch voraus, dass den Beschäftigten entsprechendes Vertrauen entgegengebracht wird.

Für die Beschäftigten spielen selbstbestimmte Arbeitsformen wie zum Beispiel mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle eine immer größere Rolle. Um im Rennen um die besten Talente wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Verkehrsunternehmen dies berücksichtigen. Die technischen Voraussetzungen für selbstbestimmte Arbeitsformen bietet die Digitalisierung bereits jetzt. Die kulturellen Voraussetzungen sind bei vielen Verkehrsunternehmen noch zu schaffen.

„In den Verkehrsunternehmen existiert ein starkes Hierarchiedenken. Den Mitarbeitenden wird ein geringes Maß an eigenverantwortlichem Handeln ermöglicht.“

Bereichsleiter Informations- und Kommunikationssysteme eines mittelgroßen Verkehrsunternehmens

## 5 Führung

Die Führungskräfte spielen für die digitale Transformation eine entscheidende Rolle. Ihnen kommt eine Vorbildfunktion zu, indem sie die gewünschte Unternehmenskultur und den digitalen Wandel vorleben.

Damit erfordert die digitale Transformation neben den fachlichen ausgeprägte soziale Führungskompetenzen. Dazu zählen Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Beziehungsfähigkeit und Verständnis für Gruppenprozesse. Fehlen diese Kompetenzen, besteht die Gefahr, dass Führungskräfte scheitern, weil sie die Beschäftigten nicht verstehen, aber auch selbst nicht verstanden werden.

Die Beschäftigten – und zwar nicht nur die sogenannten Digital Natives – haben neue Anforderungen an die Führungskräfte: Sie erwarten Transparenz und eine offene Kommunikation. Sie möchten sich einbringen und mitentscheiden. Sie wünschen sich Freiräume und möchten innerhalb dieser eigenverantwortlich handeln.

Deswegen zeichnet sich eine geeignete Führungskultur dadurch aus, dass die Führungskräfte eine hohe Mitarbeiterorientierung zeigen und sich als Coach verstehen. Führungskräfte befähigen die Mitarbeitenden, geben regelmäßig Feedback und fördern so die individuelle Entwicklung.

In der Praxis geben nur

31 %

der Führungskräfte an, die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

„Die Führungskräfte sehen sich heute ganz anderen Herausforderungen gegenüber. Die Hierarchien werden flacher, die Kommunikation verläuft anders. Mobiles Arbeiten verlangt mehr Vertrauen statt Kontrolle. Die Führungskräfte müssen Leadership zeigen. Viele können damit nicht umgehen.“

Personalleiterin eines großen ÖPNV-Unternehmens

Zudem finden nur

14 %

der Führungskräfte, dass Transparenz in ihrem Unternehmen großgeschrieben wird und die Beschäftigten an Entscheidungen beteiligt werden, obwohl sich dies 89 % wünschen.

Die Zusammensetzung von Führungsteams hat einen großen Einfluss auf den Führungsstil und die vertretenen Führungskompetenzen. Diversität ist in kommunalen Verkehrsunternehmen aber noch unterdurchschnittlich entwickelt. Bei den Teilnehmenden dieser Studie beträgt der Anteil von weiblichen Führungskräften auf Ebene der Unternehmensführung durchschnittlich nur 12 %. Und noch viel deutlicher: Drei Viertel (!) der Teilnehmenden haben auf der obersten Ebene 0 % Frauen. Führungsteams mit einer höheren Diversität sind aber nachweislich erfolgreicher.

## 6 Kommunikation und Team

Kommunikation ist eines der wesentlichen Instrumente der Führung. Ihre Potenziale werden in den Unternehmen derzeit noch nicht ausgeschöpft:

- › Immerhin 53 % der Beschäftigten geben an, dass die Führungskräfte ihnen Vertrauen entgegenbringen.
- › Aber nur 29 % der Beschäftigten erhalten von ihren Führungskräften regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Arbeit.
- › Darüber hinaus benennen 75 % der Führungskräfte auf Teamleitungsebene den fehlenden Umgang mit Ängsten als eines der wesentlichen Hindernisse für die Digitalisierung.

Digitale Projekte werden häufig intern nicht ausreichend kommuniziert, was negative Folgen auf die Belegschaft haben kann: Wenn eine Geschäftsführung eines Verkehrsunternehmens beispielsweise über die Einführung einer autonom fahrenden Tram zuerst mit der Presse spricht, ohne vorher mit den Beschäftigten im Fahrdienst über die Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz diskutiert zu haben, entstehen schnell Widerstände und Ängste bei den Betroffenen.

„Den Projektverantwortlichen aus der Führung fehlen Erfahrungen im Fahrdienst. Sie sind ahnungslos und sollten Leute fragen, die damit zu tun haben.“

Mitarbeiter im Fahrdienst

Zur Kommunikationskultur eines Unternehmens gehört auch die Frage, ob Konflikte offen angesprochen werden.

Nur

22 %

der Führungskräfte geben an, dass Konflikte in ihrem Unternehmen offen angesprochen werden – was sich aber 98 % wünschen.

Das zeigt, dass es ein hohes Maß an Harmoniestreben in den Verkehrsunternehmen gibt. Dabei birgt der offene Austausch das große Potenzial, Bestehendes zu hinterfragen und in Zukunft anders zu arbeiten.

## 7 Struktur

Auch wenn viele Führungskräfte denken, dass bestehende Strukturen und Prozesse zu wenig in Frage gestellt werden, wird ein hoher Formalisierungsgrad als weitgehend sinnvoll empfunden.

47%

der Führungskräfte gibt an, dass ein hoher Formalisierungsgrad (Regelungen) in ihrem Unternehmen wünschenswert ist.

Deshalb zeigt sich bei der Veränderung der Strukturen der geringste Veränderungsdruck.

Werden dann Prozesse digitalisiert, ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit zur Standardisierung. Widerstände tauchen dann auf, wenn dabei Transparenz über individuelle Abteilungslösungen oder Workarounds entsteht.

Dies hat natürlich auch mit den Erfordernissen des operativen Kerngeschäfts zu tun. Stabilität und Fehlerfreiheit werden als hohe Güter angesehen. Das sollte aber eben auch nicht daran hindern, zu experimentieren und eine innovativere Kultur zu etablieren.

Teilweise entstehen in den Verkehrsunternehmen auch bereits neue Formen der Zusammenarbeit, die parallel zu den existierenden hierarchischen Strukturen flexibleres, schnelleres und kreativeres Agieren ermöglichen. Projektbezogene, interdisziplinäre Teams kommen zusammen und entwickeln mit Methoden wie Design Thinking oder Scrum neue Lösungen. Ein starker Kundenbezug und iterative Entwicklungsprozesse stehen dabei im Vordergrund.

„Die bestehenden Strukturen und Prozesse werden in unserem Unternehmen zu wenig in Frage gestellt.“

Leiter Fahrservice eines großen deutschen Verkehrsunternehmens

Gerade an den Schnittstellen zwischen den neuen Arbeitsmethoden und den parallel weiterhin bestehenden traditionellen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen kommt es in der Praxis derzeit aber noch oft zu Brüchen, die erhebliche Effizienzverluste mit sich bringen und Frustrationen auslösen können.

Beispiel: Einerseits werden auf den Betriebshöfen umfassende Managementsysteme eingeführt und das Konzept des autonomen Betriebshofes verfolgt. Andererseits sind tausende Fahrerinnen und Fahrer heute nach wie vor noch analog unterwegs. Sie arbeiten tagtäglich mit Medienbrüchen und papierbasierten Prozessen oder kämpfen mit Umstellungsschwierigkeiten, z. B. beim Übergang von Dienstplan-Ausdrucken zu Tablet-basierten digitalen Lösungen.



# Empfehlungen

## 3.

**Der strategische und organisatorische Rahmen für die Digitalisierung ist das eine. Die Entwicklung einer passenden Unternehmenskultur, die es braucht, um den Anforderungen der digitalen Transformation gewachsen zu sein, ist aber noch einmal etwas anderes. Mit einem besseren Verständnis ihrer Unternehmenskultur können Führungskräfte neue Wege beschreiten, um Unterstützung für die Unternehmensziele zu mobilisieren und diese auch zu erreichen. Wir empfehlen hierfür ein Vorgehen in sieben Schritten.**

Am Anfang steht die Erkenntnis: Die digitale Transformation steht und fällt mit den Menschen dahinter. Nicht die Technik ist also die primäre Herausforderung für ein Gelingen der digitalen Transformation, sondern vielmehr die Unternehmenskultur. Daher ist es so wichtig, bei Digitalisierungsprozessen auch die erforderlichen kulturellen Veränderungen einzuleiten. Erst eine parallele kulturelle Transformation ermöglicht es, Arbeitsweisen und tradierte Muster wirklich neu zu denken und innovative Praktiken zu etablieren.

civity Management Consultants empfiehlt einen umfassenden, systemischen Ansatz, um die erforderlichen Veränderungen zu erreichen. Einzelne, isolierte Maßnahmen wirken wie ein Strohfeuer und sind daher zum Scheitern verurteilt. Stattdessen muss zum einen die Unternehmenskultur konsequent weiterentwickelt werden. Das bedeutet, bei den Menschen – also den Mitarbeitenden und Führungskräften – anzusetzen. Zum anderen müssen auch die Rahmenbedingungen gezielt geschaffen bzw. verändert werden. Dazu braucht es nicht nur den Mut und die Bereitschaft, um beispielsweise neue Arbeitsweisen zu etablieren, sondern auch Klarheit und Orientierung, wohin die Reise geht.



### Eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie entwickeln

- › Entwickeln Sie eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie, die klar an den strategischen Zielen Ihres Unternehmens ausgerichtet ist und diese unterstützt. Teilstrategien in den einzelnen Unternehmensbereichen müssen miteinander verknüpft und übergreifende Maßnahmen eng miteinander abgestimmt und koordiniert sein. Isolierte, unkoordinierte Leuchtturmprojekte bzw. Digitalisierungsmaßnahmen einzelner Bereiche erweisen sich als ineffizient für das Gesamtunternehmen.
- › Priorisieren Sie die unterschiedlichen Digitalisierungsmaßnahmen und bringen Sie diese in eine koordinierte zeitliche Abfolge. So kann sichergestellt werden, dass Sie Ihre Ressourcen zielgerichtet für die Digitalisierung einsetzen und eine realistische schrittweise Umsetzung erfolgt. Führen Sie dabei einen Ressourcen- und Realitätscheck durch und überfrachten Sie die Organisation nicht.
- › Erzeugen Sie erste schnelle Digitalisierungserfolge, indem Sie gezielt kurzfristig umzusetzende Vorhaben auf den Weg bringen. Diese helfen den Nutzen zu kommunizieren und wirken motivierend.
- › Machen Sie die Digitalisierungsstrategie für alle Mitarbeitenden transparent und verdeutlichen Sie die Bedeutung für das Unternehmen. Das gibt allen Beteiligten Orientierung, zeigt das klare Commitment der Unternehmensführung und unterstreicht die Dringlichkeit des Handelns.



### Klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Digitalisierung schaffen

- › Verankern Sie die Verantwortung für die Digitalisierung. Sie erfordert Sichtbarkeit und Führung auf Top-Management-Ebene.
- › Besetzen Sie Digitalisierungsprojekte bereichsübergreifend. Teilprojekte sollten dort angesiedelt werden, wo Kompetenzen und Ressourcen tatsächlich gegeben sind oder aufgebaut werden.
- › Genau wie die Unternehmensstrategie mit ihren Zielen und Maßnahmen erfordert auch die Digitalisierungsstrategie ein konsequentes Management. Erstellen Sie eine Planung mit Aktivitäten und Ressourcen, steuern Sie laufend und kommunizieren Sie regelmäßig über Fortschritt, Hemmnisse sowie notwendige Entscheidungen.



### Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden gezielt aufbauen

- › Identifizieren Sie, welche Kompetenzen für Ihre Digitalisierungsvorhaben erforderlich sind und gleichen Sie diese mit den Fähigkeiten Ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden ab. Maßnahmen zur Schließung dieser Lücken sollten integraler Bestandteil Ihrer Personalentwicklungsstrategie sein. Sie können sowohl dazu dienen, die fachlichen und methodischen Kompetenzen auszubauen, als auch soziale und führungsbezogene Skills zu entwickeln.
- › Verfolgen Sie die Anforderungen an digitale Kompetenzen ebenso konsequent in Ihrer Recruiting-Strategie. Auch hier sollten neben fachlichen Kompetenzen die Fähigkeiten und der kulturelle Fit berücksichtigt werden, die neue Mitarbeitende künftig zu Treibern und Unterstützern der Digitalisierung machen. Auch die bewusste Einstellung von Querdenkern, die bestehende Arbeitsweisen und Strukturen in Fragen stellen, kann Teil der Recruiting-Strategie sein.
- › Führungskräfte können nur dann als glaubhafte Vorbilder für ihre Mitarbeitenden agieren, wenn sie selbst sehr gute Führungskompetenzen besitzen und Veränderung effektiv managen können. Entwickeln Sie daher einen transformationalen Führungsstil, durch den Visionen und Ziele vermittelt und die Menschen auf dem Weg dahin mitgenommen werden. Mögliche Maßnahmen sind neben gezielten Trainings auch Coaching und regelmäßige Feedbacks.



### Entwicklungsziele für die Unternehmenskultur am Machbaren ausrichten

- › Machen Sie sich mit Ihrer Unternehmenskultur vertraut. Nehmen Sie Einstellungen, Werte und Normen, Überzeugungen und Denkmuster in den Blick. Erarbeiten Sie die für die Organisation notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des kulturellen Wandels. Welche Unternehmenskultur finden Sie vor? Welche Eigenschaften sind erforderlich, um die Ziele der Digitalisierung zu erreichen? Beispiele hierfür sind etwa Innovationsfähigkeit, Kreativität, Freiräume zum Denken und Entwickeln sowie wirklich kooperativ arbeitende, interdisziplinäre Teams.
- › Gleichen Sie diese Eigenschaften mit der Realität ab und überlegen Sie, welche Lücken wie geschlossen werden können. Manche Eigenschaften lassen sich kurzfristig erreichen, andere nicht. Es ist sinnvoller, die Ziele zunächst an die realen Gegebenheiten anzupassen statt umgekehrt.
- › Beispiel: In kommunalen Verkehrsunternehmen sind Sicherheit und Stabilität hohe Güter. Eine disruptive, innovative Start-up-Kultur kann da nicht das Vorbild für eine neue Arbeitsweise sein. Streben sie vielmehr eine Kultur an, die zu ihrem Unternehmen und Kerngeschäft passt. Das kann zum Beispiel der Stolz über eine kontinuierliche Verbesserung der Produktivität sein.



### Führungskräfte zu Leuchttürmen einer Kulturveränderung machen

- › Machen Sie sich bewusst, dass den Führungskräften eine besondere Vorbildfunktion bei den kulturellen Veränderungen zukommt. Dies erfordert, dass Führungskräfte authentisch sind und selbst das Verhalten vorleben, das sie von ihren Mitarbeitenden sehen wollen.
- › Beispiel: Sie könnten sich selbst an einem Ideenwettbewerb in Ihrem Unternehmen beteiligen: Ihre Bereitschaft, sich einzubringen, aber auch das Talent und die Expertise der anderen Teilnehmenden anzuerkennen, ist ein Signal, das viele in der Organisation emotional wie rational ansprechen wird. Außerdem kann manchmal schon die einfache Veränderung einer Gewohnheit, wie zum Beispiel erst als Letzter nach einer Präsentation zu sprechen, die Dynamik im Raum verändern und signalisieren, dass das Bemühen um die Kultur real ist.
- › Machen Sie als Führungskraft deutlich, an welcher Stelle Sie sich selbst verändert haben oder verändern müssen und auch welche Rückschläge sie dabei erfahren haben. Viele Führungskräfte empfinden diese Offenheit als herausfordernd. Sie liegt außerhalb ihrer Komfortzone, wird assoziiert mit Verletzlichkeit. Dabei wird die eigene Verletzlichkeit häufig negativer eingeschätzt als die der anderen. Machen Sie sich aber bewusst: Wenn Sie Ihre eigene Verletzlichkeit zeigen, sehen andere dies als ein Zeichen für Mut, nicht für Schwäche. Und damit unterstützen Sie andere, ihre Befürchtungen zu überwinden.



### Die Digitalisierung durch Einbindung der Kulturträger und Dialog mit den Mitarbeitenden begleiten

- › Die digitale Transformation sollte durch einen aktiven Dialog mit den Mitarbeitenden begleitet werden. Erläutern Sie die Hintergründe der Veränderung und signalisieren Sie, dass die Veränderungen gestaltbar sind. Arbeiten Sie auch gemeinsam den Nutzen der Veränderungen heraus. Binden Sie die Kulturträger aktiv ein. Nutzen Sie auch informelle Netzwerke.
- › Adressieren Sie von Beginn an folgende Fragen: Wie können wir Transparenz schaffen und unsere Mitarbeitenden regelmäßig informieren? Wie können wir unsere Mitarbeitenden bei den Veränderungen einbeziehen? Welche Ideen zur Ausgestaltung haben unsere Mitarbeitenden? Welche Widerstände gegen die Veränderungen gibt es? Wie können wir auf diese Widerstände reagieren?
- › Die Wahl der geeigneten Kommunikationsformate hängt von verschiedenen Faktoren ab, die es zu berücksichtigen gilt (Zielgruppe, Projektstand, Ausmaß der Veränderung etc.). In der Praxis hat sich beispielsweise der Einsatz sogenannter Veränderungsagenten als hilfreich erwiesen, die ein offenes Ohr für die Mitarbeiterbedürfnisse haben. Sie dienen als Kommunikationskanal zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.



### Neue Arbeitsweisen ausprobieren und schrittweise etablieren

- › Experimentieren Sie mit neuen, agilen Arbeitsweisen, um die bestehende Unternehmenskultur schrittweise zu verändern. Agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Design Thinking erlauben einen neuen Blick auf bereichsübergreifendes Arbeiten, Fehlerkultur, Kreativität, Innovation und Kundenzentrierung. Dies verändert auch die Kultur der Zusammenarbeit.
- › Seien Sie auch hier realistisch. Erwarten Sie nicht, von heute auf morgen die Arbeitsweisen und Prozesse im Unternehmen zu verändern. Wir empfehlen vielmehr, durch erste, kleinere Pilotprojekte neue Denkweisen einzuüben und schnelle Erfolge zu erzielen, die die Motivation und Legitimation für ein verändertes Arbeiten schaffen.
- › Richtig eingesetzt können agile Arbeitsweisen ein Katalysator für digitale Innovationen sein. Sie erlauben kürzere Entwicklungszyklen und kundennähere Lösungen. Binden Sie Ihre Kunden/innen frühzeitig bei der Produktentwicklung ein und testen Sie (unperfekte) Produktprototypen. Wer kennt besser die Anforderungen der Kunden/innen als die Kunden/innen selbst? Das Feedback, das Sie erhalten, ist von unschätzbarem Wert.



# Studiendesign

4.

**Zielsetzung der Studie ist es, die Bedeutung der Unternehmenskultur für die digitale Transformation von kommunalen Verkehrsunternehmen zu untersuchen. An der Erhebung haben sich 50 Führungskräfte aus 18 Verkehrsunternehmen beteiligt.**

civity untersucht in dieser Studie die Voraussetzungen für die digitale Transformation der kommunalen Verkehrsunternehmen und stellt dabei besonders die Unternehmenskultur in den Fokus.

In 40 halb-/geschlossenen Fragen haben wir Führungskräfte zu den Zielen sowie den Chancen und Risiken der digitalen Transformation, zum Reifegrad der Digitalisierung, zu förderlichen und hinderlichen Faktoren und zum Unterschied zwischen tatsächlicher und angestrebter Unternehmenskultur befragt. Die Befragung fand wahlweise auch anonym statt. An unserer Befragung haben sich rund 50 Führungskräfte von 18 kommunalen Verkehrsunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt. Dabei haben wir auf einen ausgewogenen Mix geachtet:

- › Führungskräfte über die ersten vier Ebenen – von der Unternehmensführung bis zur Teamleitung.
- › Führungskräfte über alle Funktionen hinweg – von Marketing & Vertrieb über Betrieb und Infrastruktur bis zu Personal, Unternehmensführung und Strategientwicklung.

Um die Einschätzung der Führungskräfte aus der Perspektive der Beschäftigten einzuordnen, haben wir darüber hinaus in einer Befragung auf Betriebshöfen Beschäftigte im gewerblichen Bereich danach befragt, wie sie die digitale Transformation ihrer Unternehmen sehen und was sie von ihren Führungskräften dabei erwarten.

Ergänzend haben wir zahlreiche Interviews mit Führungskräften und Gespräche mit weiteren Akteuren in der Branche geführt, um die Ergebnisse zu vertiefen und zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Abb. 13

### GRÖSSE DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

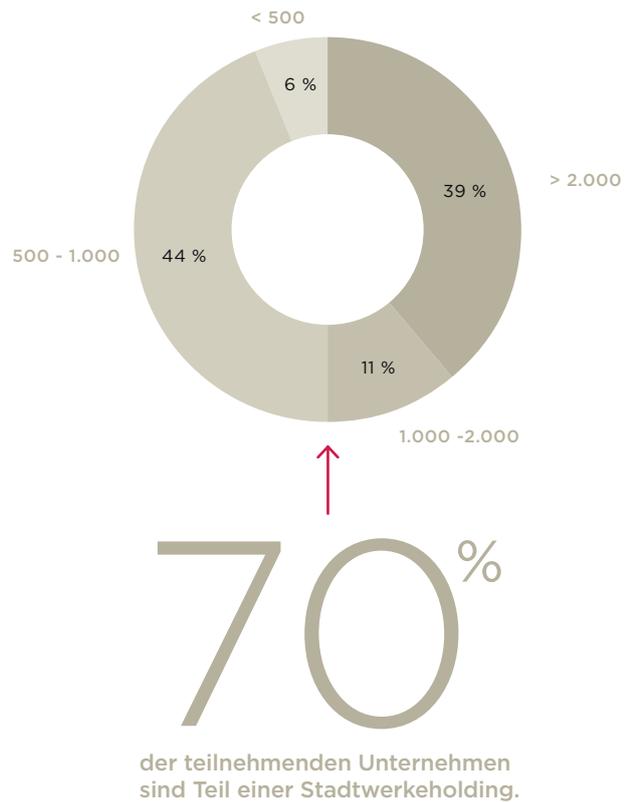
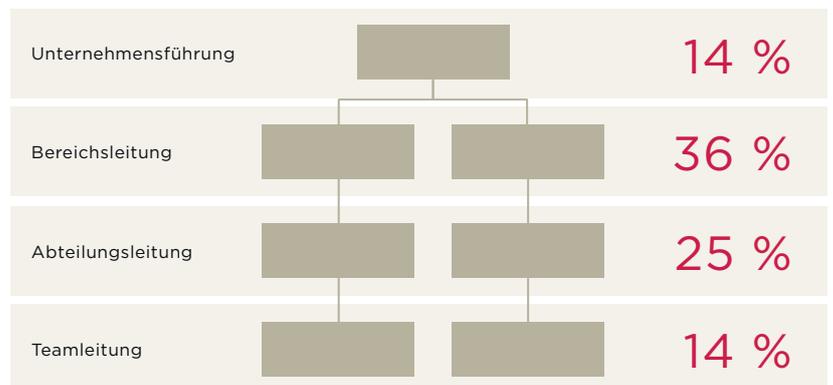


Abb. 14

### TEILNEHMENDE AN DER BEFRAGUNG NACH FÜHRUNGSEBENE



Sonstige Führungskräfte: 11 %

# Teilnehmende an der Studie

5.

Wir danken allen Teilnehmenden für Ihre offenen Einschätzungen und wertvollen Beiträge in der Erhebung und in den Interviews. Führungskräfte und Beschäftigte der folgenden Verkehrsunternehmen haben teilgenommen:





## Impressum

**Herausgeber:**

civity Management Consultants  
GmbH & Co. KG  
Wallstraße 27  
10179 Berlin

Telefon: +49.30.688 135 22-00  
info@civity.de  
www.civity.de

ISSN (Print): 2629-7345

ISSN (Online): 2629-7353

**Bearbeitung:**

Friederike Lauruschkus  
Philipp Guttschuß  
Frank Zschoche  
Tarik Shah

**Datenaufbereitung:**

André Klein

**Gestaltung:**

Jasmin Häußermann  
Sandra Rudnik

Zitierhinweis: civity Management Consultants (Hrsg.): Eine Frage der Unternehmenskultur - Voraussetzungen für die digitale Transformation von Verkehrsunternehmen, Berlin, 2019

© civity Management Consultants GmbH & Co. KG, Hamburg, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der civity Management Consultants GmbH & Co. KG, Hamburg. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



ISSN (Print) 2629-7345  
ISSN (Online) 2629-7353

civity Management Consultants  
Wallstraße 27  
10179 Berlin

phone: +49.30.688 135 22-00  
info@civity.de  
www.civity.de

**civity** Management  
Consultants