



# WORKSHOP

## Von der analogen zur modernen Unternehmenskultur

Dr. Birgit Buschmann, Referatsleiterin  
Wirtschaft und Gleichstellung

# Initiative Wirtschaft 4.0 fördert branchenübergreifend und flächendeckend Digitalisierung von KMU



**Partnerkreis aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden, Kammern und Sozialpartnern**

## ➤ **Kleine und mittlere Unternehmen**

Dabei sollen neben „digitalen Neulingen“ auch „digitale Mitte“ und „digitale Pioniere“ gefördert werden

## ➤ **Branchenübergreifend**

Initiative Wirtschaft 4.0 fördert Digitalisierung für Unternehmen aller Branchen: z.B. Verarbeitendes Gewerbe, Handwerk, Dienstleistungen, IT-Wirtschaft, Hotel- und Gastgewerbe, Handel, Logistik, Kreativwirtschaft

## ➤ **In der ganzen Fläche des Landes**

Initiative Wirtschaft 4.0 fördert Digitalisierung der Wirtschaft in Ballungsräumen und im ländlichen Raum



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Digitalisierung und Chancengleichheit

## 2. Wirtschaftsforum "Digitale Zukunft – Chancenreich und Chancengleich"



am 5. Oktober 2018 in Stuttgart

- Podiumsdiskussion
- Zukunftsforen
- Workplace 4.0 – interaktive Messe-Ausstellung
- Work Lab – Design Thinking Studio
- Auftaktveranstaltung der Frauenwirtschaftstage mit Liveschaltung ins Silicon Valley

### Girls` Digital Camps

Zielgruppe: Schülerinnen ab Klasse 6

- Digitalwerkstätten in Kooperation mit Schulen
- vertiefende Camps
- Einbindung von Unternehmen & Role Models



### Modellprojekt „familyNET 4.0“

- Information und Beratung von Unternehmen über die Chancen der Digitalisierung für eine familienbewusste und lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Projektträger:  
Berufliche Bildung gGmbH, BBQ



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Digitalisierung verändert die Arbeitswelt

- Automatisierung, Robotisierung, Algorithmen.
- Flexibilisierung der Arbeitszeit, des Arbeitsortes, der Arbeitsaufgaben.
- Neue Aufgaben erfordern neue Kompetenzen.
- Agilität in Strukturen, Prozessen, Methoden.
- ...braucht ein neues Führungsverständnis.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Digitalisierung verändert Unternehmensorganisation

- Digitalisierung verändert nicht nur die Technik, sondern Unternehmen als Ganzes.
- Hierarchische Strukturen werden abgeflacht, Formen der Zusammenarbeit verändern sich (agiles, vernetztes Arbeiten in verteilten Teams), Mitarbeitende werden immer stärker gefordert.
- Diese Entwicklung verlangt von den Führungskräften ein neues Denken und einen neuen Führungsstil: mehr Leadership, Partizipation, Kommunikation und Beziehungsarbeit, Inspiration, Delegieren.



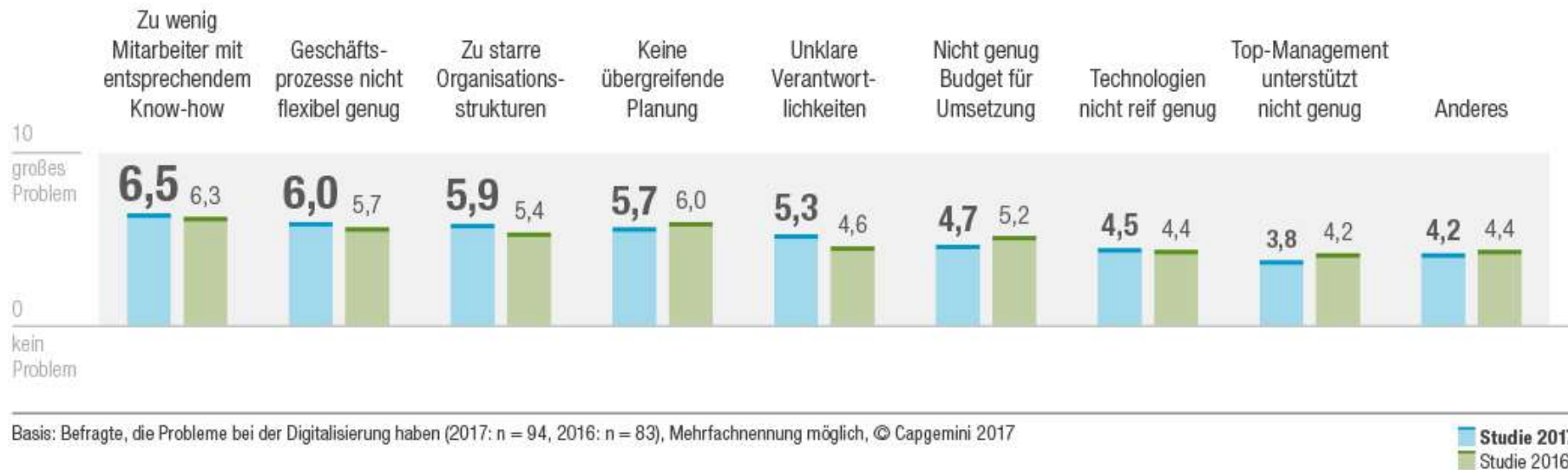
Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Hindernisse für die digitale Transformation

## Hürden für Digitalisierung

In welchen Bereichen bereitet die Digitalisierung Probleme?



Capgemini Studie 2017, <http://mc.capgemini.de/magazin/it-trends/digitalisierung/>

Die Fachkräfteknappheit in MINT-Berufen und der Mangel an digitalen und IT-Kompetenzen der Beschäftigten bilden die zentralen Hindernisse für die Digitalisierung.

Quelle: Prof. Dr. Swetlana Franken

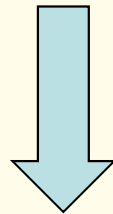


Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Mensch als Erfolgsfaktor der Digitalisierung

- Dass es bei der Digitalisierung nicht nur (und nicht primär) um die Technik geht, zeigt die PwC Studie „Digital Factories 2020“ (2017).
- Rund die Hälfte der Befragten räumt ein, dass ihre **Mitarbeitenden** dem digitalen Wandel **nicht offen** gegenüber stehen (49 Prozent) und dass ihrem Unternehmen eine echte **digitale Kultur fehlt** (52 Prozent).



**Der Erfolg der digitalen Transformation ist von der Führung und einer Unternehmenskultur abhängig, die die Menschen in den Mittelpunkt stellt.**



# Unternehmenskultur 4.0

- Die digitale Transformation erfordert eine **Unternehmenskultur 4.0**, die offen ist für Menschen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund und Qualifikationen sowie Diversity in allen Dimensionen und diese gezielt einsetzt, um den digitalen Herausforderungen gerecht zu werden.
- Die Gestaltung einer vielfältigen, chancengleichen, digitalen Unternehmenskultur 4.0 ist Voraussetzung für die erfolgreiche **Teilhabe an den Chancen und Perspektiven** einer Wirtschaft 4.0 und Arbeitswelt 4.0.
- Hürden liegen häufig in der **herrschenden Unternehmenskultur**
- die Entwicklung der Unternehmenskultur 4.0 gilt als **größte Herausforderung für eine erfolgreiche digitale Transformation** von Organisationen



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



# Analoge Unternehmenskultur vs. Diversity

Heterogene Teams:

- mehr Ideenreichtum und höhere Kreativität.
- bessere Leistungen bei der Problementdeckung und Entwicklung alternativer Lösungsvorschläge.
- mehr Perspektiven und Innovation
- Vielfalt in Unternehmen steigert Qualität von Entscheidungen, weil mehr Blickwinkel einbezogen werden



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Wertewandel und Erwartungen der Gen Y und Z

- flache Hierarchien und sinnvolle Tätigkeit
- partnerschaftliche Führung, Feedback
- Work life Balance, Zeitautonomie
- Möglichkeiten der Weiterentwicklung
- Veränderung der gesellschaftlichen Rollenerwartungen
- Vielfalt in Lebens- und Berufsmodellen



Wandel der Arbeit und Führung



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Fazit: Digitale Transformation braucht kollektive Intelligenz und Unternehmenskultur 4.0!

- ...ist kein Selbstläufer, sondern eine **Gestaltungsaufgabe**.
- ... verlangt von Mitarbeitenden und Führungskräften **neues Denken und Handeln, neue Qualifikationen** und **neue Formen der Zusammenarbeit (Digitales Mindset)**
- ... bricht alte Strukturen auf und braucht **Vielfalt und Unternehmenskultur 4.0**

*„Kultur ist wichtigste Ressource erfolgreicher Organisationen gerade in veränderungsreichen Zeiten“*

Quelle: FhG IAO, Digital Leadership



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Dr. Birgit Buschmann  
Referatsleiterin Referat Wirtschaft und Gleichstellung  
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau

E-Mail: [birgit.buschmann@wm.bwl.de](mailto:birgit.buschmann@wm.bwl.de)  
Tel.: 0711 123-2233

[www.mint-frauen-bw.de](http://www.mint-frauen-bw.de)  
[www.frauundwirtschaft-bw.de](http://www.frauundwirtschaft-bw.de)



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

# Digitalgipfel 11.04.2019

Der Wandel in Unternehmen – Praxisbeispiel ZEISS



**Miriam Eichler**, Personalleiterin Consumer Products

Carl Zeiss AG

Oberkochen, 11.04.2019

- 1 Wandel durch Digitalisierung
- 2 Anforderungen und neue Methoden
- 3 Unternehmenskulturwandel
- 4 Führungskultur
- 5 Gezielte Maßnahmen /-formate

# Neue Berufsfelder erfordern neue Kompetenzen

## Digitalisierung als Treiber neuer Herangehensweisen im Unternehmen



### Neue Kompetenzen

- Software Development
- Machine Learning
- Artificial Intelligence
- Digitale Bildverarbeitung
- Cloud Specialists
- Software Architects
- Internet of Things Researcher
- etc.



### Höherer Automatisierungsgrad

- Langfristiger Personalabbau in Produktion und Verwaltung
- Steigender Personalbedarf höher qualifizierter Experten



### Neue Kompetenzen bedeuten

...gesteigerte **kognitive Vielfalt**  
...andere **Sichtweisen**  
...neue **Wertevorstellungen**  
...neue **Arbeitsweisen**



### Neue Arbeitsmethoden

- SCRUM
- Agiles Arbeiten
- Homeoffice
- Moderne Einrichtungen



### Unternehmens- & Führungskultur

Neue Persönlichkeiten und Kompetenzen erfordern Fingerspitzengefühl im Umgang

# Die Notwendigkeit neuer Arbeitsmethoden

## Zukunftsmodelle und der Umgang mit sich schnell entwickelnden Märkten

### Notwendigkeit – Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity (VUCA)\*

#### Unbeständigkeit

Schwierige Planbarkeit von Vorhaben

#### Unsicherheit

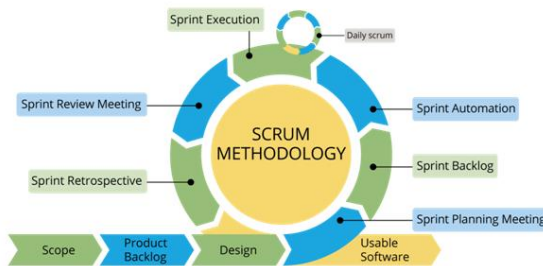
Oft hohes Maß an Ungewissheit, über die Rahmenbedingungen

#### Komplexität

Sich schnell ändernde Anforderungen & Rahmenbedingungen

#### Unklarheit

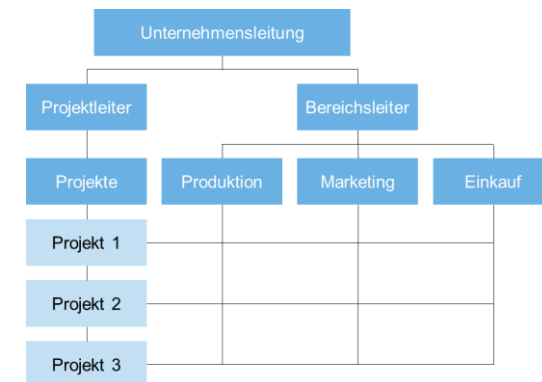
Der Markt reagiert oft anders als erwartet



### Adaptive Vorgehensmodelle

z.B. Agiles Projektmanagement

### Swarm Methodologie



\* Quelle: Harvard Business Review (<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>)



# Kennzahlen aus aktuellen Rankings

Die Ansprüche der Digital Natives gegenüber ihren Arbeitgebern ändern sich



Young Professionals positionieren **Flexible Arbeitsbedingungen** auf **Rang 1** (IT) und **Rang 2** (Business) ihrer Ansprüche an einen idealen Arbeitgeber.

Unter **Naturwissenschaftlern** gilt eine ausgewogene **Work-Life-Balance** als das **wichtigste Karriereziel**. Dazu zählen:

1. Flexible Arbeitszeiten
2. Finanzielle Sicherheit
3. Arbeitgeberleistungen im Bereich Work-life Balance

**Respektvoller Umgang** und **flexible Arbeitszeitmodelle** gelten als bevorzugte Mitarbeiter Vorteile bei der Wahl zukünftiger Arbeitgeber.



# Moderne Arbeitsumgebung und Rahmenbedingungen

## Flexiblere Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt an Bedeutung

### Beispiel Eltern-Kind-Arbeitsplatz in Oberkochen

**Ort:** Headquarter in Oberkochen

**Ziel:**

- Steigerung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität für berufstätige Mütter und Väter

**Vorteile:**

- Überbrückung von Betreuungsengpässen
- Mitnahme des Kindes während der Randbetreuungszeiten
- Arbeitsmöglichkeit an Studententagen KITA / Ausfall Tagesmutter etc.

**Arbeitsplatz:** Schreibtisch, Bürostuhl, kleiner Besprechungstisch, Drucker, etc.

**Kinderzimmer:** Bettchen, Wickelkommode, Teppich, Schreibtisch, Spielzeug, Bücher



### Beispiel Konzernbetriebsvereinbarung für bessere Rahmenbedingungen zu Themen der Arbeitszeit

#### Ziele der Vereinbarung:

- Ausschöpfung der **bestehenden Möglichkeiten**, zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- **Chancengleichheit**
- **Bindung** qualifizierter Mitarbeiter an das Unternehmen
- Nutzung der **Kompetenzerweiterung** (z.B.: soziale Kompetenzen, Konfliktfähigkeit etc.)
- Steigerung der **Mitarbeitermotivation** und -zufriedenheit
- Aktive und gezielte Unterstützung **in und nach Freistellungsphasen**
- Erhaltung der **Wettbewerbsfähigkeit** des Konzerns



# Vielfalt bei ZEISS

## Warum Vielfalt für ZEISS wichtig ist



- Verschiedene berufliche Hintergründe sind wichtig, um die **Bedürfnisse unserer Kunden** und die **globalen Märkte**, in denen wir tätig sind, zu verstehen.
- ZEISS profitiert von unterschiedlichen **internationalen Sichtweisen** und Erfahrungen.
- Ein offenes und flexibles Arbeitsumfeld ist Teil des Diversity-Verständnisses, das die unterschiedlichen Lebensumstände und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. Dies unterstützt die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** und **reduziert Fluktuationen**.
- **Gemischte Teams** mit unterschiedlichen Perspektiven **sind innovativer**.



**Vielfalt hilft uns, erfolgreich zu sein!**

# Führungskultur bei ZEISS

## Facts and Figures



Frauen in Führungspositionen

**~250** in Deutschland

13% Anteil aller Führungskräfte

Mitarbeiter in Führungspositionen

**~15%** der Mitarbeiter

Auf 7 Mitarbeiter kommt eine Führungskraft

Führungskräfte in Teilzeit

**~4,3%**

Führungskräfte mit internationaler Herkunft

**~6%** (entspricht dem Wert der Gesamtbelegschaft in Deutschland)

Zweithöchste Management-Ebene besteht aus

**8 Nationen**

Führungskräfte in Deutschland kommen aus

**42 unterschiedlichen Nationen**

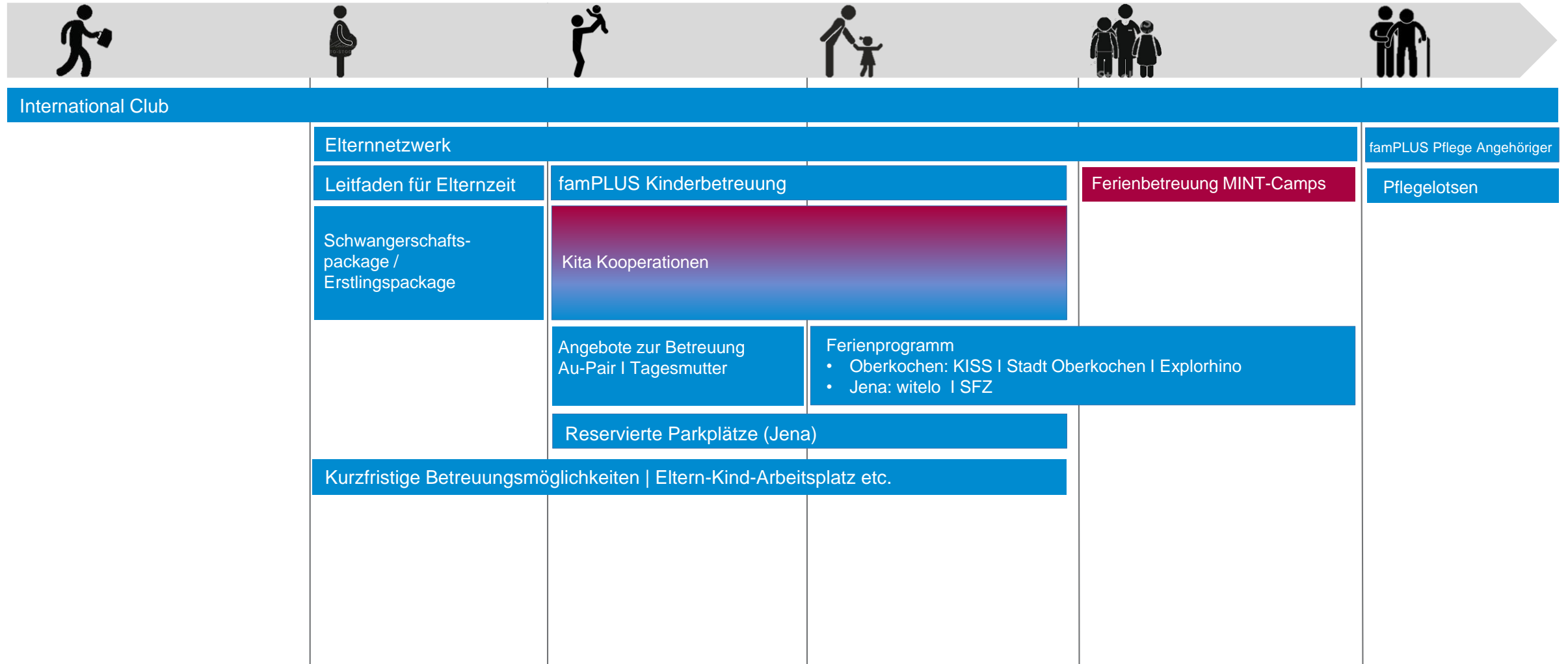
ZEISS Führungskräfte in Deutschland sind durchschnittlich

**48 Jahre alt**

Stichtag: 30. April 2018

# Engagement von ZEISS im Bereich Familie & Beruf

## Eine lückenloses Angebot in allen Lebensphasen



■ aktuelle Angebote      ■ in Arbeit

# Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel ...deshalb muss deren Führung definiert werden

Führungskräfte von ZEISS repräsentieren die Marke, implementieren die ZEISS Strategie und leben die Werte des Unternehmens.



## Die ZEISS Werte

Wert	Beschreibung	Was es heißt
<b>SERVE</b>	Wir begeistern unsere <b>Kunden</b> durch innovative Produkte und Dienstleistungen, die überlegenen Wert schaffen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir halten engen Kontakt zu unseren Kunden auf der ganzen Welt, um ihre wahren Bedürfnisse zu verstehen und zu erfüllen - gleichzeitig suchen wir nach ihren unausgesprochenen zukünftigen Bedürfnissen.</li> <li>■ Wir lösen unsere Versprechen ein.</li> <li>■ Wir streben ständig nach Best-in-Class-Prozessen, um unsere Kunden optimal zu bedienen.</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>EMPOWER</b>	Wir <b>übertragen</b> unseren Mitarbeitern und Führungskräften Verantwortung und ermutigen sie, diese zu übernehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir übernehmen Verantwortung und ergreifen die Initiative.</li> <li>■ Wir entwickeln unsere Mitarbeiter und delegieren Entscheidungen an die jeweils kompetente Stelle</li> <li>■ Wir respektieren, vertrauen und unterstützen einander. Unsere Kultur ist durch Dialog und offenes Feedback geprägt.</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>ACT</b>	Wir <b>handeln</b> verlässlich und <b>pragmatisch</b> , um unsere Ziele zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir kennen unsere ehrgeizigen Ziele und setzen uns dafür ein, diese zu erfüllen.</li> <li>■ Wir konzentrieren uns auf Chancen und gehen kalkulierte Risiken ein.</li> <li>■ Wir handeln rasch und treffen Entscheidungen zeitnah.</li> <li>■ Wir handeln effizient und sind offen für neue Prozesse und Technologien.</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>WIN</b>	Wir streben danach, zu gewinnen und unsere Wettbewerber zu <b>übertreffen</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir streben nach wirtschaftlichem Erfolg, um die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern.</li> <li>■ Wir gewinnen gegen unsere Wettbewerber in den Bereichen, die für unsere Kunden am wichtigsten sind.</li> <li>■ Wir handeln in Einklang mit unserem Verhaltenskodex, dem "Code of Conduct für die ZEISS Gruppe" und übernehmen Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt.</li> <li>■ Wir gewinnen als Team, sind begeisterungsfähig und feiern unsere Erfolge.</li> <li>■ ...</li> </ul>



# Nähe zum Mitarbeiter

Dialog Touren für den Austausch zwischen Vorstand und Mitarbeitern um die Unternehmensstrategie näher zu bringen



Rund **60** Dialog  
Tour Sessions

Über **30** Standorte

Durchgeführt mit **4**  
Vorständen

**Enger Austausch**  
ermöglicht eine schnelle  
**Reaktion** und hilft **Fragen**  
**der Belegschaft** zu klären

# Mitarbeiterbefragungen zur Messung der Unternehmenskultur

Mitarbeiter haben in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit Feedback zur Entwicklung des Unternehmens zu geben



Der sichtbare und weit anerkannte Unternehmenserfolg von ZEISS basiert unter anderem auf einer stabilen und modernen Unternehmenskultur. Mit dem **Pulse Check** werden Mitarbeiter bezüglich der **Unternehmenskultur** und ihrer **Zufriedenheit** befragt.

## Überkategorische Fragen

Was macht die ZEISS Kultur aus?

Wie attraktiv ist ZEISS als Arbeitgeber?

Wie leben wir unsere Werte?



Mit den regelmäßigen Befragungen wird die Stimmung der Belegschaft eingefangen woraus **Handlungsfelder entstehen**.

# pulsecheck 2018





## Modellprojekt familyNET 4.0 - digitales familienbewusstes Unternehmen



## Die Biwe-Gruppe in Zahlen

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- 623 in 2017
- 670 in 2018

### Standorte/Niederlassungen

- 3 Bildungszentren und 50 Niederlassungen in Baden-Württemberg

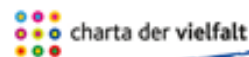
### Kunden

- 50.000 Teilnehmende pro Jahr
- 3.800 beteiligte Unternehmen pro Jahr



## Netzwerke der Biwe-Gruppe

- Starkes, dezentral organisiertes Netzwerk in ganz Baden-Württemberg
- Zertifiziert nach DIN ISO und AZAV
- Bundesweite Präsenz über das Netzwerk der Bildungswerke der Wirtschaft
- Mitglied im Wuppertaler Kreis – Bundesverband betriebliche Weiterbildung
- Teil des Netzwerks „Training – Made in Germany“ von iMOVE



## Geschäftsfelder der Biwe-Gruppe



- Familie und Frühförderung



- Wirtschaft und Schule



- Berufsvorbereitung und Ausbildung

- Berufliche Qualifizierung und Rehabilitation



- Personalentwicklung und Weiterbildung



- Organisationsentwicklung

- Personaldienstleistungen



# Digitales familienbewusstes Unternehmen

Das Modellprojekt familyNET 4.0 wird 2018/19 durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU

Projekträger ist die BBQ Berufliche Bildung gGmbH, ein Unternehmen des Bildungswerks der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.



Kooperationspartner



# Modellprojekt familyNET 4.0 – digitales familienbewusstes Unternehmen

## Zielsetzung

- ✓ Information und Beratung: über die Chancen der Digitalisierung für ein familienbewusstes und lebensphasenorientiertes Personalmanagement in Unternehmen
- ✓ Förderung der Motivation der Unternehmen, die Digitalisierung als strategisch wichtiges Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolgs einzusetzen



## Das bietet das Modellprojekt familyNET 4.0

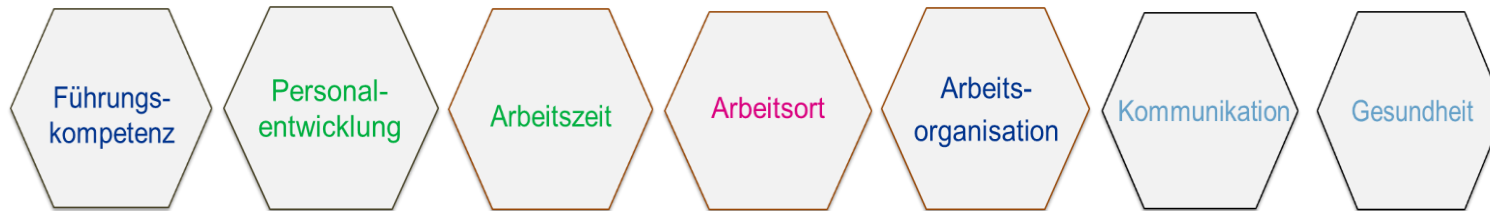
- ✓ Veranstaltungen zu den Möglichkeiten digital unterstützter Arbeitsmodelle
- ✓ Organisation von „Innovation Labs“ mit Unternehmen und Akteuren zum Austausch von Best Practice in 4 Regionen in Baden-Württemberg
- ✓ Entwicklung eines Leitfadens für eine Unternehmenskultur 4.0
- ✓ Wissenschaftliche Begleitung
- ✓ Erstellen von regionalen Best Practice Katalogen
- ✓ Durchführung eines Wettbewerbs „familyNET 4.0 – Unternehmenskultur in einer digitalen Arbeitswelt“ am Ende der Modell-Laufzeit





# Modellprojekt familyNET 4.0

## Handlungsfelder:



## Themen:

- ✓ Arbeitsflexibilisierung
- ✓ Führungskompetenz: agile Unternehmensführung
- ✓ Personalentwicklung: Arbeit im digitalen Wandel, „Ergebniskultur statt Präsenzkultur“
- ✓ Wissensmanagement: voneinander lernen
- ✓ Partnerschaftliche Familienzeiten: vollzeitnahe Teilzeit für Frauen und Männer

# Modellprojekt familyNET 4.0

## Terminübersicht:

Themen-Veranstaltungen	<i>Co-Working in der digitalisierten Arbeitswelt:</i> 27.05.2019 RB Stuttgart 28.05.2019 RB Karlsruhe 03.06.2019 RB Tübingen 04.06.2019 RB Freiburg
Innovation Labs	<i>Entwicklung eines lebensphasenorientierten Arbeitsmodells:</i> 07.05.2019 RB Freiburg 09.05.2019 RB Stuttgart 14.05.2019 RB Tübingen 16.05.2019 RB Karlsruhe
Wettbewerb <b>familyNET 4.0 – Unternehmenskultur in einer digitalen Arbeitswelt</b>	Ausschreibung: Mai 2019 Abschluss-Veranstaltung mit Preisübergabe: 02.12.2019 in der Sparkassen-Akademie Stuttgart

# Das Modellprojekt familyNET 4.0

## Kontakt:

### **Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.**

Regierungsbezirk Stuttgart und Karlsruhe

Silvia Gesierich

Martinstr. 42-44

73728 Esslingen

Telefon 0711 310574-14

gesierich.silvia@biwe-bbq.de

### **Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V.**

Regierungsbezirk Freiburg und Tübingen

Evi Burghart

Am Hoptbühl 1

78048 Villingen-Schwenningen

Telefon 07721 40249-11

burghart.evi@biwe-bbq.de

[www.familynet-4-0.de](http://www.familynet-4-0.de)



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

