



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Förderliches Mindset für die digitale Transformation

BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autor

Ferro, Jonas

Betreuungsperson

Prof. Dr. Wäfler, Toni

Praxispartnerin

Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften
(SATW)

Kugler, Manuel

Abstract

In der vorliegenden Bachelorthesis wird den Fragestellungen nachgegangen, was für ein Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation förderlich ist und wie ein Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann. Für die Beantwortung dieser Fragestellungen wurden 10 explorative Experteninterviews online über Zoom durchgeführt. Die Expert:innen wurde mit einem gezielten Sampling anhand von fünf Kriterien ausgewählt. Die transkribierten Experteninterviews wurden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Ein Fall wurde von den Ergebnissen ausgeschlossen. Es zeigt sich, dass in der Praxis der Begriff Digitalisierung geläufiger ist, obwohl die Expert:innen eine Unterscheidung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation befürworten. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass unter anderem Kundenzentriertheit, Offenheit für Neues, Agilität und proaktives, unternehmerisches Denken (und Handeln) wichtige Aspekte eines sogenannten digitalen Mindsets sind. Von 9 Expert:innen haben lediglich 3 einen internen Lernprozess für ein Mindset. Diese 3 werden vorgestellt sowie mit Konzepten aus der Literatur verglichen und ergänzt. Als zentrale Voraussetzungen für die Entwicklung eines digitalen Mindset ergaben sich psychologische Sicherheit, genügend zeitliche Ressourcen und die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Es wird schlussendlich ein möglicher Weg für die Institutionalisierung des Lernprozesses für ein digitales Mindset empfohlen.

Keywords: Digitale Transformation, Digitalisierung, Industrie, digitales Mindset, Lernprozess, Institutionalisierung, Experteninterviews, qualitative Inhaltsanalyse

122'556 Zeichen (mit Leerzeichen, exklusive Anhang)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Personen bedanken, die mich während der Entstehung der vorliegenden Bachelorthesis unterstützt haben. Als erstes möchte ich allen zehn Expert:innen herzlich danken, dass sie sich Zeit genommen haben. Weiter bedanke ich mich bei Manuel Kugler von der SATW, denn ohne seine Unterstützung hätte ich keine zehn Zusagen von Expert:innen bekommen. Ein Dankeschön geht auch an Toni Wäfler von der FHNW, der mir immer wertvolle Tipps gegeben hat. Weiter möchte ich den Personen danken, die an den Pretests teilgenommen haben, sowie denen, die meine Bachelorthesis vor der Abgabe gelesen und Verbesserungsvorschläge gemacht haben. Ein grosser Dank an meine Freundin und meine Familie, welche in dieser Zeit immer für mich da waren. Bei meinen Freunden, die in dieser Zeit nicht viel von mir gesehen haben, möchte ich mich für ihr Verständnis bedanken. Zuletzt bedanke ich mich bei meinem Vorgesetzten, denn durch seine Flexibilität hatte ich in den heissen Phasen der Bachelorthesis genügend Zeit zur Verfügung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Zielstellung und Fragestellung.....	6
1.2	Aufbau der Thesis.....	7
1.3	Abgrenzung des Themas.....	7
2	Theoretische Grundlagen	8
2.1	Digitale Transformation.....	8
2.2	Mindset	9
2.2.1	Digitales Mindset	11
2.2.2	Das digitale Mindset nach Knorr (2020).....	12
2.3	Lernprozess & Institutionalisierung.....	13
3	Methoden	15
3.1	Studiendesign und Sampling	15
3.1.1	Sampling-Strategie und Kriterien zur Eingrenzung	16
3.1.2	Expert:innen-Suche und Beschreibung des Samples.....	17
3.2	Datenerhebung	18
3.2.1	Begründung der Interviewmethode	18
3.2.2	Interviewleitfaden und weitere Materialien	19
3.2.3	Vorgehen und Setting.....	20
3.3	Datenanalyse	21
3.4	Gütekriterien	22
4	Ergebnisse	24
4.1	Digitalisierung vs. digitale Transformation.....	24
4.2	Mindset	26
4.2.1	Mindset erarbeiten.....	27
4.2.2	Bewertung des digitalen Mindset von Knorr (2020)	31
4.3	Lernprozess und Institutionalisierung.....	39
4.3.1	Wie sieht der Lernprozess von Unternehmen aus, die einen haben?	40

MINDSET FÜR DIGITALE TRANSFORMATION

4.3.2	Soft Skills Schulung und Ansatzpunkt.....	42
5	Diskussion.....	44
5.1	Empfehlungen.....	49
5.2	Limitationen.....	50
5.3	Fazit	51
6	Literaturverzeichnis	53
7	Abbildungsverzeichnis	56
8	Tabellenverzeichnis	56
9	Anhang	57

1 Einleitung

«Technology continues to drive nearly every aspect of our daily lives – both personal and professional» (Forsythe & Rafoth, 2022, S. 25). Deshalb sind Unternehmen heutzutage mit einer steigenden Zahl an digitalen Möglichkeiten und Tools konfrontiert, welche die Art und Weise wie gearbeitet wird, verändern. Um die digitale Transformation voranzutreiben, investieren Unternehmen viel in die Ausbildung ihrer Mitarbeitenden (MA) – meist Hard Skills und Trainings auf neuen Tools – sehen aber nicht die gewünschten Resultate (Holtel, Kowalczyk & Paegle, 2021). Laut Holtel et al. (2021) lassen die Resultate dieser Investitionen deshalb zu wünschen übrig, weil bei den Entscheidungstragenden das digitale Mindset und die damit verbundenen Soft Skills vergessen gehen. Holtel, Kowalczyk und Paegle (2020) stellen die Annahme in Frage, «that enough technical skills will be enough to master digital change» (S. 1). Eine nachhaltige digitale Transformation von Unternehmen ist aus ihrer Sicht möglich, «but it is more of a mindset marathon than a technical sprint» (Holtel et al., 2021, S. 1). Dies bestätigen Hildebrandt und Beimborn (2021) die ein digitales Mindset als kritische Komponente der digitalen Transformation sehen. Auch für Chochoiek und Lorenz (2023), die in ihrer Studie «Future Skills» zusammengetragen haben, sehen ein digitales Mindset «als essenzieller Bestandteil der zu erwerbenden Future Skills» (S. 29).

Knorr (2020) sieht das digitale Mindset als Voraussetzung um die für die Zukunft nötigen Hard Skills zu erlernen. Für die Aneignung dieser «Future Skills», darunter laut Chochoiek und Lorenz (2023) verschiedene Querschnittskompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten, Digital Literacy und eben auch das digitale Mindset, sind «neue und innovative Bildungsformate» (S. 40) nötig. Denn heutige Trainingskonzepte sind oft nicht geeignet, um ein digitales Mindset zu formen (Holtel et al., 2020). Aus dieser Ausgangslage soll im nächsten Unterkapitel die Zielstellung und Fragestellung abgeleitet werden.

1.1 Zielstellung und Fragestellung

In diesem Unterkapitel wird auf die Zielstellung und die Fragestellung der vorliegenden Bachelorthesis eingegangen.

Wie in Kapitel 1 erwähnt, ist ein digitales Mindset für die digitale Transformation förderlich. Da in der Literatur noch keine Einigkeit darüber herrscht, was ein digitales Mindset alles umfasst, wird zuerst explorativ der Frage nachgegangen, was für ein Mindset für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist. Wie ebenfalls in Kapitel 1 dargelegt, sind viele der heutigen Trainingskonzepte nicht geeignet, ein digitales Mindset zu formen. Deshalb wird auch erkundet, wie der Lernprozess für so ein Mindset gestaltet und

institutionalisiert werden kann. Beides wird über explorative Experteninterviews mit erfahrenen Personen aus der Industrie angegangen. Aus den analysierten Experteninterviews wird das Mindset abgeleitet und beschrieben. Danach wird ein Vorschlag gemacht, wie der Lernprozess für ein solches Mindset gestaltet und institutionalisiert werden könnte. Die konkreten Fragestellungen lauten wie folgt:

1. *Was für ein Mindset ist laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation förderlich?*
2. *Wie kann der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden?*

1.2 Aufbau der Thesis

In diesem Unterkapitel wird der Aufbau der vorliegenden Bachelorthesis thematisiert.

Es werden in Kapitel 2 zuerst die Themen digitale Transformation, Mindset generell, digitales Mindset sowie Lernprozess und Institutionalisierung mit theoretischen Konzepten erläutert. In Kapitel 3 werden die verwendeten Erhebungs- und Analysemethoden erläutert und begründet. Dies sind Experteninterviews und die qualitative Inhaltsanalyse. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews präsentiert. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse interpretiert, diskutiert und reflektiert. Es werden die Fragestellungen beantwortet und Empfehlungen formuliert. Zuletzt wird auf Limitationen dieser Bachelorthesis eingegangen gefolgt von einem Fazit.

1.3 Abgrenzung des Themas

In diesem Unterkapitel wird das Thema der vorliegenden Bachelorthesis abgegrenzt.

Diese Bachelorthesis fokussiert sich, spezifisch auf Industrieunternehmen.

Expert:innen aus anderen Branchen wurden bewusst nicht befragt. Weiter liegt der Fokus auf für die digitale Transformation förderlichen Aspekten des Mindset. Wenn sich die Eliminierung von bestimmten Hindernissen förderlich auswirkt, werden auch diese Hindernisse erwähnt. Das Thema Lernprozess und Institutionalisierung bezieht sich nur auf das förderliche, digitale Mindset (Soft Skills) und nicht auf Hard Skills. Weiter soll es beim Lernprozess nicht um reine Technologieakzeptanz gehen, sondern darum, das digitale Mindset (weiter) zu entwickeln. Auch sind die spezifischen Inhalte des Lernprozesses nicht Teil dieser Bachelorthesis. Obwohl Kultur ein wichtiger Aspekt ist, würde es den Rahmen sprengen genau auf die Kultur einzugehen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel soll auf die theoretischen Grundlagen eingegangen werden. Es wird zuerst auf die digitale Transformation und ihre Stufen eingegangen. Danach wird das Thema (digitales) Mindset besprochen und die sechs Dimensionen des digitalen Mindset von Knorr (2020) vorgestellt. Zuletzt wird darauf eingegangen, wie ein Lernprozess in einem Unternehmen institutionalisiert werden kann.

2.1 Digitale Transformation

In diesem Unterkapitel wird auf die digitale Transformation und ihre Stufen eingegangen.

Bauernhansl (2023) beschreibt die digitale Transformation als ein Prozess entlang vier unterschiedlicher, aufeinander aufbauender Entwicklungsstufen und nennt sie: Digitalisierung, Virtualisierung, Vernetzung und Automatisierung. Wie in *Abbildung 1* ersichtlich ist, bauen die vier Stufen der digitalen Transformation aufeinander auf.

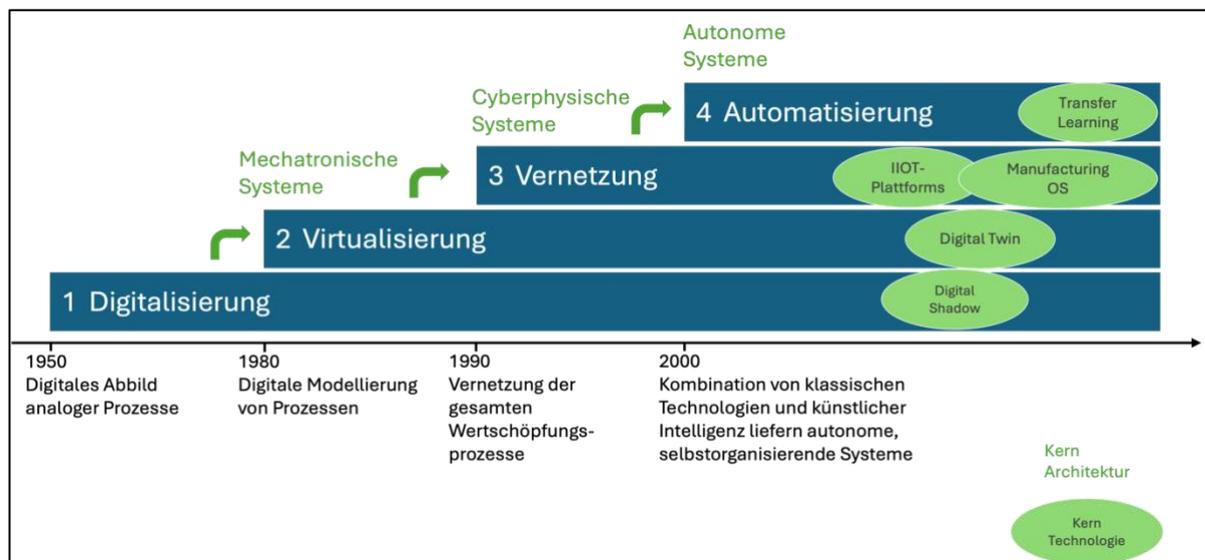


Abbildung 1. Die vier aufeinander aufbauenden Stufen der digitalen Transformation (in Anlehnung an Bauernhansl, 2023).

Auf der ersten Stufe, der Digitalisierung, wird laut Bauernhansl (2023) «lediglich ein digitales Abbild der Realität erschaffen» (S. 6). Auf der zweiten Stufe, der Virtualisierung, findet ein «Transfer von hardwarebasierten Funktionen in softwarebasierte Funktionen» (Bauernhansl, 2023, S. 7) statt. So wird eine kostengünstige Skalierung und Optimierung von Funktionen ermöglicht, weil diese nicht mehr von teurer Hardware abhängig sind. Auf der dritten Stufe, der Vernetzung, verschwimmen die Systemgrenzen, da sich physische Systeme mit den virtuellen Systembestandteilen, teilweise sogar in Echtzeit, verbinden können. So entsteht eine hochflexible Systemarchitektur, die neue Geschäftsmodelle und

Wertschöpfungssysteme ermöglichen (Bauernhansl, 2023). Die vierte Stufe, die Autonomisierung, ermöglicht es «technischen Systemen, basierend auf kognitiven Prozessen, eigenständige Entscheidungen zur Erreichung eines Zielzustands zu treffen» (Bauernhansl, 2023, S. 8). Die Digitalisierung ist in diesem Modell also ein Teil von sowie eine Voraussetzung für die digitale Transformation.

Harwardt (2022) unterscheidet lediglich die Digitalisierung von der digitalen Transformation. Unter Digitalisierung im «engeren Sinne» versteht er auch «die reine Umwandlung von analogen in digitale Daten» (S. 3). Wenn Digitalisierung im «weiteren Sinne» verstanden wird, so kann der Begriff auch dann verwendet werden, wenn analoge Prozesse ganz- oder teilweise in maschinenlesbare Sprache übersetzt werden und so der analoge Prozess von einem digitalen abgelöst wird (Harwardt, 2022). Die digitale Transformation beschreibt Harwardt (2022) als bewusst herbeigeführte Veränderungen, die auf Enabler-Technologien basieren und die Optimierung von Geschäftsmodellen ermöglichen. Bei der digitalen Transformation handelt es sich um einen Prozess (Harwardt, 2022). Das Ziel dieses Prozesses ist nicht «Change» im herkömmlichen Sinn (also Veränderung mit einem absehbaren Ende), sondern ein Prozess mit offenem Ende, welcher neue oder komplett veränderte Geschäftsmodelle hervorbringt (Holtel et al., 2021).

Im englischen Sprachraum wird wiederum zwischen *digitization*, *digitalization* und *digital transformation* unterschieden. «Digitization is the process of changing from analog to digital form. [...] Digitization often is concerned with capturing information for a digital process» (Gartner, 2021, zitiert nach O'Leary, 2023, S. 102). «Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business» (Gartner, 2021, zitiert nach O'Leary, 2023, S. 102). «Digital (business) transformation is the process of exploiting digital technologies and supporting capabilities to create a robust new digital business model» (Gartner, 2021, zitiert nach O'Leary, 2023, S. 102). Laut O'Leary (2023) baut die *digital transformation* auf der *digitalization* auf, die wiederum auf der *digitization* aufbaut. Somit kann auch hier von Stufen gesprochen werden.

Der Autor hat für das Material, welches während den Experteninterviews verwendet wurde mit den deutschen Beschreibungen gearbeitet. Deshalb wird im weiteren Verlauf der Bachelorthesis damit gearbeitet.

2.2 Mindset

In diesem Unterkapitel wird kurz darauf eingegangen, was Mindset allgemein ist. Danach werden die Bestandteile eines Mindset genannt und erläutert. Ausserdem wird auf das digitale Mindset eingegangen und anschliessend das Modell des digitalen Mindset von Knorr (2020) beschrieben.

Grob kann Mindset als die «Aufstellung und Einstellung des Verstandes [...] also die Art und Weise [...], wie Menschen denken und handeln» (Knorr, 2020, S. 48) beschrieben werden. Laut Rauch (2021) gibt es aber keine einheitliche Annäherung für den Begriff Mindset. Rauch (2021) versteht Mindset als ein festgelegtes System an Überzeugungen, das kognitive und affektive Komponenten vereint. Das Mindset formt sich in einem Kontext und hat Verhalten als Resultat. Sie unterscheidet die folgenden vier Aspekte eines Mindsets: die kognitive und affektive Komponente, die Verhaltenswirksamkeit und Kontext-Spezifität. Rauch (2021) geht sehr psychologisch an das Thema heran und stellt die kognitive Komponente ins Zentrum. Während das Modell vielversprechend ist, eignet es sich aus Sicht des Autors nicht für die Experteninterviews, da es nicht zeiteffizient erklärt werden kann.

Hruby und Hanke (2014), gehen das Thema etwas breiter an, haben aber trotzdem einige Überschneidungen mit dem Modell von Rauch (2021). Laut ihnen legt das Mindset fest, «wie Individuen bestimmte Informationen aufnehmen, speichern, transformieren und wieder abrufen» (Hruby & Hanke, 2014, S. 5). Weiter setze sich das Mindset «aus nicht sichtbaren, hierarchisch komplexen Komponenten» (Hruby & Hanke, 2014, S. 6) zusammen. Das Mindset füllt Lücken auf der Grundlage vorhandener Erfahrungen und wirkt vereinfachend auf die Verarbeitung von Informationen. Es «kann dem Handelnden bewusst oder unbewusst sowie explizit oder implizit vorliegen» (Hruby & Hanke, 2014, S. 6). Während bestimmte Komponenten wie beispielsweise Faktenwissen an der Oberfläche liegen und relativ leicht veränderbar sind, bilden grundlegende Werte, Motive, Normen und Überzeugungen den Kern der Persönlichkeit und sind kaum oder nur langfristig veränderbar. Weiter sei der Gebrauch bzw. die Nutzung eines Mindset immer situativ (Hruby & Hanke, 2014).

Der Autor entschied sich für die Experteninterviews auf vier der acht von Hruby und Hanke (2014) formulierten Bestandteile eines Mindset (*Abbildung 2*) zurückzugreifen. Wie auf der *Abbildung 2* ersichtlich, hat sich der Autor für die Bestandteile Einstellung, Erfahrung, Überzeugung und Werte entschieden, da diese einfach verständlich und ergiebig schienen. Hruby und Hanke (2014) haben die Begriffe nicht weiter definiert. Wie die Begriffe auf den Folien für die Experteninterviews umschrieben wurden, wird im Folgenden dargelegt. Der Autor hat dabei weniger auf die wissenschaftliche Fundiertheit und mehr auf die leichte Verständlichkeit für die Expert:innen geachtet.

Einstellung: Laut Myers (2014) sind Einstellungen Gefühle, «die Menschen prädisponieren, in einer bestimmten Art und Weise auf Dinge, Menschen und Ereignisse zu reagieren.» (S. 599). Sie werden oft von Überzeugungen beeinflusst (Myers, 2014).

Erfahrung: Erfahrungen sind die durch Wahrnehmung und Lernen erworbenen Kenntnisse und Verhaltensweisen, die eine Person hat, einschließlich ihrer Verarbeitung (Erfahrung, 2023).

Überzeugung: Überzeugungen sind Inhalte, an die mit einem relativ hohen Grad an subjektiver Gewissheit glaubt wird (Überzeugung, 2024).

Werte: Werte sind als erstrebenswert oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften bzw. Qualitäten von etwas oder jemandem (Wertvorstellung, 2023) z.B. Demokratie (Grundwerte) oder Freundschaft (persönliche Werte).

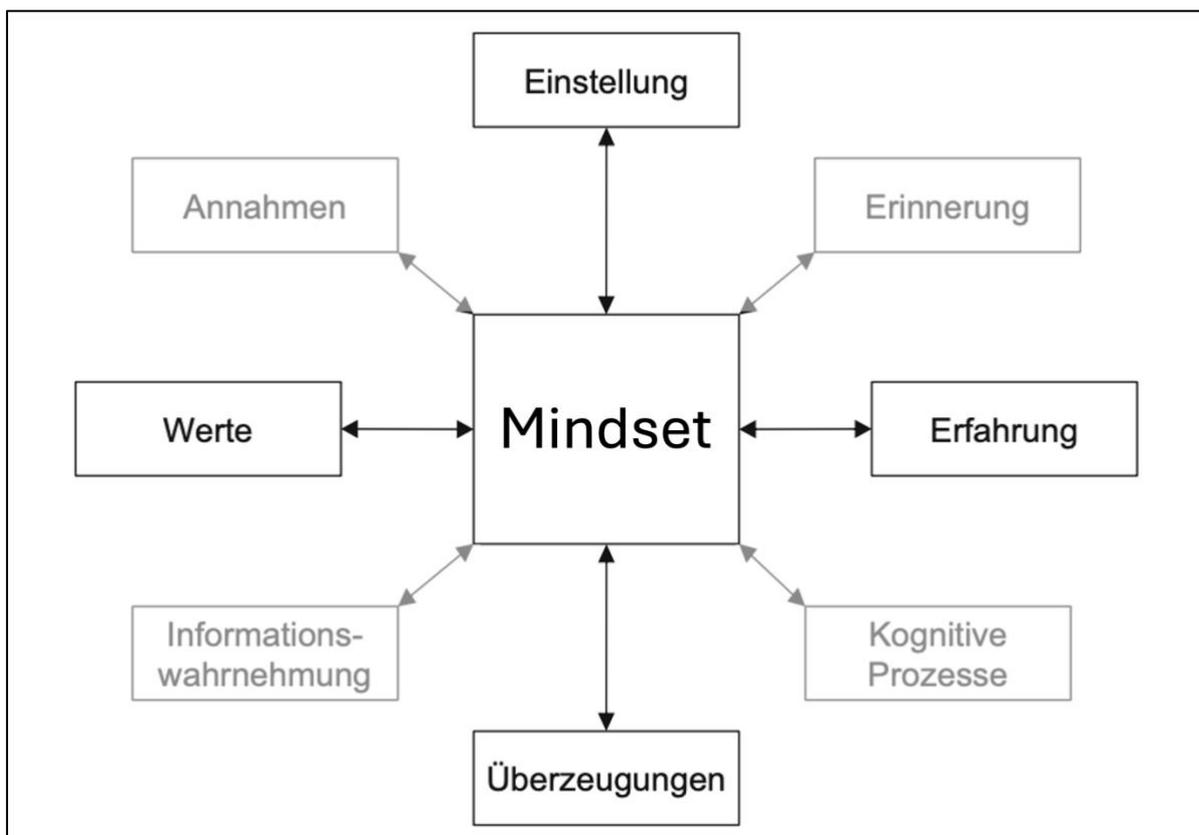


Abbildung 2. Die acht Mindset-Bestandteile (eigene Darstellung in Anlehnung an Hruby & Hanke, 2014). In den Experteninterviews wurden die vier ausgegrauten Mindset-Bestandteile nicht verwendet.

2.2.1 Digitales Mindset

In diesem Unterkapitel wird auf das digitale Mindset eingegangen.

Laut Hildebrandt, Valta und Beimborn (2022) wird der Begriff *digitales Mindset* in der Literatur in uneinheitlicher Weise verwendet um verschiedene Konzepte und Perspektiven zu beschreiben. Einerseits wird der Begriff digitales Mindset synonym mit Begriffen wie digitales Denken, agiles Mindset oder digitaler Führung verwendet. Andererseits fehlt eine klare Definition (Hildebrandt & Beimborn, 2021). Deshalb haben Hildebrandt et al. (2022) ihre eigene Definition erarbeitet. Sie definieren das digitale Mindset als «compromised ways of thinking that are based on previous knowledge and experiences and which support

humans to cope with the use, application, and consequences of digital technologies» (Hildebrandt et al., 2022, S. 2). Somit steht fest, dass ein digitales Mindset förderlich für die digitale Transformation sein muss. Hildebrandt et al. (2022) haben in ihrem Artikel verschiedene Denkmuster identifiziert: *agile thinking*, *exponential thinking*, *generative thinking*, *data-driven thinking*, *combinatorial thinking*, *disruptive thinking*, *collaborative thinking*, *risk-affine thinking*, *platformoriented thinking*, *digitaloriented thinking*, *resilient thinking*. Das Modell von Knorr (2020) scheint mit seinen sechs Mindset-Dimensionen jedoch schon etwas handfester zu sein. Deshalb wurde es für die Experteninterviews bevorzugt.

2.2.2 Das digitale Mindset nach Knorr (2020)

In diesem Unterkapitel wird auf das digitale Mindset nach Knorr (2020) eingegangen.

Für Knorr (2020) ist Mindset die «Aufstellung und Einstellung des Verstandes [...] also die Art und Weise [...], wie Menschen denken und handeln» (Knorr, 2020, S. 48). Er meint damit aber nicht nur individuelles Denken, sondern auch die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen. Das gezeigte Verhalten sei schlussendlich eine Kombination aus dem Mindset – welches er den Persönlichkeitseigenschaften zuordnet – und der Situation, in der das Verhalten gezeigt wird (Knorr, 2020).

Ein digitales Mindset sei laut Knorr (2020) nötig, weil Menschen im Sinne eines lebenslangen Lernens in Zukunft situativ immer wieder neue Hard Skills erlernen sollen. Dafür ist eine bestimmte Ausprägung des Mindset wichtig. «Dies bedeutet nicht, dass jeder für die Zukunft die gleiche Ausprägung eines Mindsets benötigt, sondern für unterschiedliche Bereiche werden unterschiedliche Ausprägungen des digitalen Mindsets erfolgsentscheidend sein» (Knorr, 2020, S. 48). Knorr (2020) hat durch das Führen von mehreren 100 Interviews für Job-Positionen im Digital-Bereich sechs Mindset-Dimensionen entwickelt. Diese Dimensionen hat er in einer Validierungsstudie bestätigt. Die Mindset-Dimensionen werden hier aufgelistet und die jeweilige Erklärung dazu ist in Anhang H zu finden.

1. Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit
2. Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Reaktivität und Lageorientierung
3. Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozesstreue
4. Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit
5. Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung
6. Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg

2.3 Lernprozess & Institutionalisierung

In diesem Unterkapitel wird darauf eingegangen, wie ein Lernprozess für ein, für die digitale Transformation förderliches, digitales Mindset aussehen könnte. Danach werden Möglichkeiten vorgestellt, die zur Institutionalisierung des Lernprozesses verwendet werden können.

Laut Knorr (2020) ist das Mindset zwar nicht so einfach veränderbar wie z.B. Einstellungen, aber es verändert sich im Laufe der Zeit aufgrund neuer Beobachtungen und Erfahrungen. Dazu ist aber mehr als ein Startimpuls nötig: Nach einem Kick-Off, «welches die Vision aufzeigt, das Warum erklärt und eine Roadmap zur Vision skizziert» (Knorr, 2020, S. 3), wird eine Standortanalyse vom Mindset gemacht und ein individuelles Entwicklungsziel erstellt. Zwischen dem formulierten Ziel und dem aktuellen Standort, sollen dann konkrete Handlungsschritte formuliert werden. Es wird die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation bei der Erstellung des Entwicklungsziels erwähnt, welche durch das Verständnis der durch die digitale Transformation entstehenden Veränderungen erzeugt werden kann (Knorr, 2020). Danach «muss tagtäglich an dieser Entwicklung aktiv gearbeitet werden» (Knorr, 2020, S. 3), um nicht in alte Muster zurückzufallen. Laut Knorr (2020) werden erste Ergebnisse in der Entwicklung des Mindsets erst nach mehreren Monaten sichtbar.

Ein digitales Mindset und die damit zusammenhängende Offenheit für Veränderung kann, laut Buhse (2012), mit offenen Veranstaltungsformaten wie BarCamps und Open Spaces gefördert werden. Es werde bei solchen Veranstaltungen Kreativität und Eigeninitiative gefördert, sowie der hierarchiefreie Austausch von Wissen und Erfahrungen ermöglicht (Buhse, 2012). «Die Herangehensweise, [die] den Beteiligten ermöglicht, bei Veranstaltungen selbst Agenda, Inhalte und Lösungswege zu definieren ist extrem wirksam, um den digitalen Mindset in den Köpfen zu verankern» (Buhse, 2012, S. 245).

Wenn diese Veranstaltungsformate regelmäßig durchgeführt werden, so können sie laut Buhse (2012) dazu beitragen, «den Digital Mindset und die Lust auf Veränderung dauerhaft in Unternehmen zu verankern» (S. 246). Solche Veranstaltungen können als Aspekt der Kultur angesehen werden. Für Forsythe und Rafoth (2022) gehen Kultur und Mindset Hand in Hand, was zentral für eine erfolgreiche digitale Transformation sei:

It starts with realizing that the culture and mindset of the organization is the key enabler or prohibitor of success. [...] organizations with a culture that aligns with their digital vision will adapt easily [...] without losing their core values and beliefs.

(S. 26)

Um ein digitales Mindset im Unternehmen zu verankern, muss also auch die richtige Kultur vorhanden sein. Kultur ist aber nicht der Fokus dieser Bachelorthesis.

Einen weiteren Weg, einen Lernprozess in ein Unternehmen zu integrieren beschreibt Dückert (2019) mit *learnOS*.

Die neue Art zu Arbeiten kann nicht in einem Seminar, durch das Lesen eines Buchs oder den Besuch einer Konferenz erlernt werden. Vielmehr braucht es Anleitung, Übung, Hilfestellung von anderen und vor allem kontinuierliche Praxis über einen langen Zeitraum, um in kleinen Schritten Meisterschaft (Mastery) zu erlangen. Hier setzt die Idee von *lernOS* an. (Dückert, 2019, S. 192)

learnOS ist ein offenes System für Lebenslanges Lernen und kann ganz einfach als Einzelperson, im Team oder in der gesamten Organisation praktiziert werden. Es wurde kollaborativ gestaltet und steht unter einer offenen Creative Commons Lizenz (CC BY) zur Verfügung. Es fokussiert auf drei Entwicklungsbereiche – Mindset, Skillset und Toolset – in denen die Arbeit der Zukunft gestaltet werden soll. Mit dem *learnOS* kann eine Organisation also mehr Themen als nur das Mindset angehen. Das Vorgehen wird hier zitiert, weil Dückert (2019) es sehr gut und knapp erklärt:

Ein *lernOS Sprint* dauert 13 Wochen (Woche 0-12) und unterteilt ein Jahr damit in vier Sprints. In Woche 0 erfolgt die Planung des Sprints und die Festlegung der Ziele inkl. Schlüsselergebnisse. Die Ziele können frei gewählt sein oder sich aus den eigenen Rollen, Aktivitäten und Projekten ergeben. Innerhalb des Sprints wird ein Weekly Check-In von 30-60 min zur Reflexion des bisher erreichten und zur Identifikation von Barrieren verwendet. (S. 194)

Es wird auch empfohlen den Sprint mit einer Peer-Support-Gruppe von vier bis fünf Personen, genannt *lernOS Circle*, gemeinsam zu starten, um Hilfestellung und gegenseitigen Motivation zu ermöglichen (Dückert, 2019). Weitere Informationen könne auf www.lernos.org abgerufen werden.

3 Methoden

In diesem Kapitel werden die Methoden beschrieben, die zur Erhebung sowie zur Analyse der Daten verwendet wurden, um die Fragestellung empirisch zu beantworten. Es wird zuerst das Studiendesign und das Sample beschrieben. Danach wird der Ablauf der Datenerhebung erläutert sowie begründet, warum Experteninterviews verwendet wurden. Weiter wird auf die Datenauswertung eingegangen und begründet, warum die qualitative Inhaltsanalyse verwendet wurde. Zum Schluss wird die Güte qualitativer Sozialforschung thematisiert.

3.1 Studiendesign und Sampling

In diesem Unterkapitel wird das Studiendesign und die Stichprobe beschrieben. Das in der Abbildung 3 ersichtliche Studiendesign startete mit einer Literaturrecherche.

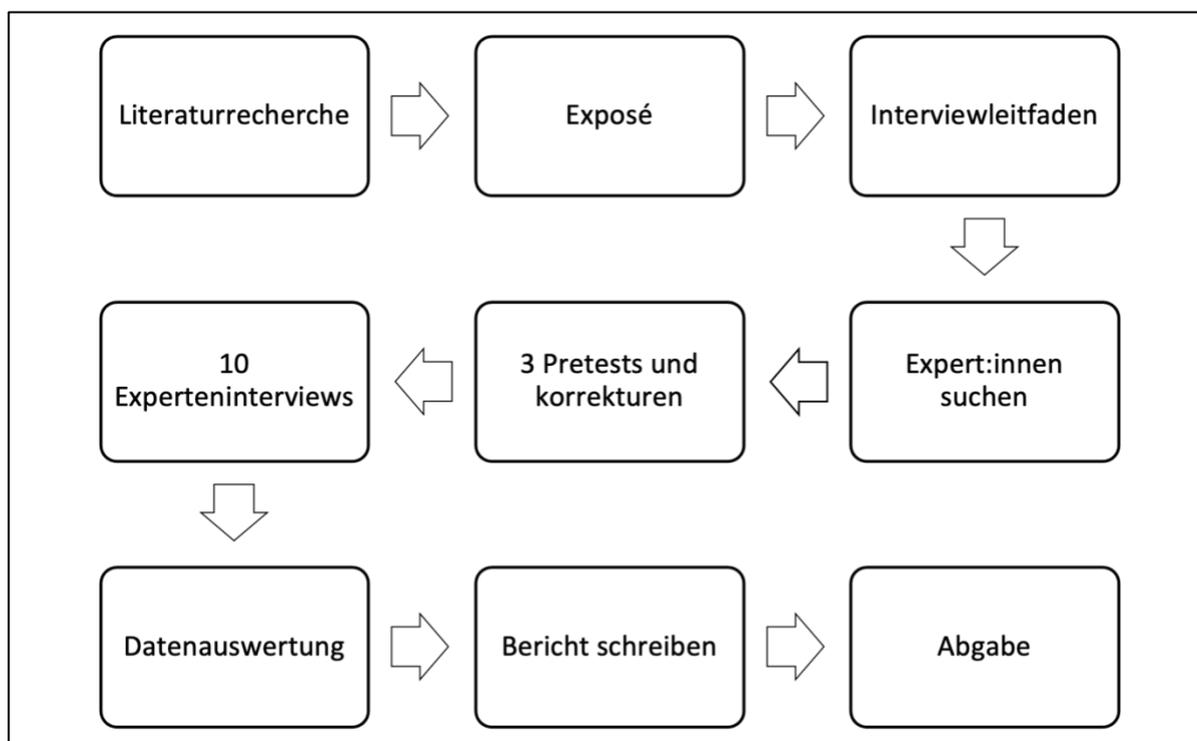


Abbildung 3. Studiendesign der vorliegenden Bachelorthesis (eigene Darstellung).

Anhand der Literaturrecherche und in Absprache mit der Praxispartnerin, wurde dann die Fragestellung und das Exposé erstellt. Nach der Genehmigung des Exposés wurde ein Interviewleitfaden für die Experteninterviews erstellt und die Suche nach Expert:innen mit Hilfe der Praxispartnerin gestartet. Es wurden dann iterativ drei Pretests mit dem Interviewleitfaden durchgeführt und dieser jeweils verbessert. Dann wurden 10 explorative Experteninterviews mit den Expert:innen geführt. Die Experteninterviews wurden online per Zoom durchgeführt und aufgezeichnet. Als nächstes folgte die Datenauswertung mittels

qualitativer Inhaltsanalyse, welche es ermöglicht Aussagen und angesprochene Themen zu kategorisieren und zu extrahieren. Anhand der extrahierten Aussagen und Themen liess sich das Ergebniskapitel schreiben und die Fragestellung beantworten.

3.1.1 Sampling-Strategie und Kriterien zur Eingrenzung

In diesem Unterkapitel wird zuerst das gezielte Sampling als die gewählte Sampling-Methode begründet und die Auswahlkriterien für die Stichprobe beschrieben.

Aufgrund der knappen Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) einer Bachelorthesis, wurde das *purposful sampling* (gezieltes Sampling) nach Patton (2002) gewählt. Er beschreibt das gezielte Sampling wie folgt:

Cases for study (e.g. people, organizations, communities, cultures, events, critical incidences) are selected because they are "information rich" and illuminative, that is, they offer useful manifestations of the phenomenon of interest; sampling, then, is aimed at insight about the phenomenon, not empirical generalization from a sample to a population. (Patton, 2002, S. 40)

Dabei werden die Personen anhand ihres Informationsgehalts ausgewählt, also daran, wie viel nützliche Informationen sie über das zu untersuchende Thema haben. Dabei steht nicht die Generalisierbarkeit im Mittelpunkt, sondern die Erkenntnisse, die gewonnen werden können (Patton, 2002). Somit eignet sich das gezielte Sampling gut für explorative Experteninterviews, bei denen auch neue Erkenntnisse im Mittelpunkt stehen. Durch das vorab festgelegte Sample wurde auch eine einfache Planung der Datenerhebung ermöglicht. Um dem explorativen Charakter gerecht zu werden, wurde darauf geachtet, dass Expert:innen aus möglichst vielen verschiedenen Unternehmen interviewt wurden.

Für das gezielte Sampling wurden folgende fünf Kriterien erarbeitet: (1) Die Expert:innen sollen fünf oder mehr Jahre Erfahrung in der Industrie haben. Dieses Kriterium wurde aus der Fragestellung abgeleitet, in der von *erfahrenen Personen aus der Industrie* gesprochen wird. (2) Die Expert:innen sollen aktuell oder im letzten Jahr in Projekten der digitalen Transformation – also auch Digitalisierungsprojekte – beteiligt (gewesen) sein. Dieses Kriterium ist einerseits aus der Fragestellung abgeleitet, da in dieser das Thema auf die digitale Transformation eingegrenzt wird. Andererseits soll das Kriterium sicherstellen, dass die Expert:innen während dem Experteninterview auf aktuelles Wissen und einigermaßen zeitnahe Erfahrungen zurückgreifen können. (3) Ein weiteres Kriterium ist, dass die Expert:innen eine projektleitende Rolle innehaben sollen. Dies zielt darauf ab, dass sie einen guten Überblick über das Thema und interne Projekte sowie deren Höhen und Tiefen haben sollen, da dies für das Experteninterview wertvoll sein wird. (4) Zudem ist

es wichtig, dass die Expert:innen gute Deutschkenntnisse haben, also nicht fremdsprachig sind. Dies soll sicherstellen, dass die Expert:innen sich, während dem auf Deutsch geführten Experteninterview, uneingeschränkt ausdrücken können. Dieses Kriterium erscheint zwar logisch, aber es wurde erst später, nach der ersten Suche nach möglichen Expert:innen hinzugefügt, als klar wurde, dass viele passende Unternehmen international sind. (5) Als letztes sollten die Expert:innen in einem bestimmten Zeitraum (KW11-15) zur Verfügung stehen, damit noch genug Zeit blieb, die Daten auszuwerten. Spezifisch als unwichtig wurde das Geschlecht und das Alter definiert, da sie aus Sicht des Autors keine Rolle spielen.

3.1.2 Expert:innen-Suche und Beschreibung des Samples

In diesem Unterkapitel wird dargelegt, wie die Expert:innen akquiriert wurden. Danach wird das real zur Verfügung gestandene Sample anhand der Kriterien sowie weiteren Aspekten beschrieben.

Baker und Edwards (2012) schlagen für eine Bachelorthesis eine Samplegrösse von maximal 12 Interviews vor. Ziel des Autors war es, 8 bis 10 Expert:innen zu interviewen. Diese Zahl kam in Absprache mit der Betreuungsperson der FHNW zustande. Um diese 10 Expert:innen zu akquirieren, wurde einerseits ein Anschreiben (Anhang C) an Kontakte der Praxispartnerin versendet, andererseits wurden Unternehmen vom Autor direkt angeschrieben. Letzteres brachte wenig Erfolg, von neun angefragten Unternehmen haben lediglich zwei zugesagt, wobei eine der Zusagen über einen gemeinsamen Kontakt ermöglicht wurde. Insgesamt sagten 10 Expert:innen zu. Alle 10 Expert:innen wurden interviewt.

Tabelle 1

Übersicht über die Erfüllung der Samplekriterien.

Kriterium	erfüllt	Nicht erfüllt
5+ Jahre Erfahrung	7	3
Aktuell in Projekt	7	3
Projektleitung	7	3
Deutsch Kenntnisse	10	0
Verfügbarkeit	10	0

Wie Tabelle 1 zeigt, erfüllt das real zur Verfügung gestandene Sample nicht zu 100 Prozent die Kriterien. Trotzdem musste nur eine Person von den Ergebnissen ausgeschlossen werden. Sie erfüllte drei von fünf Kriterien nicht, was von allen Expert:innen die höchste Zahl an unerfüllten Kriterien sind. Auch fiel diese Person bei der Analyse der Daten auf, was zur Entscheidung führte, sie von den Ergebnissen auszuschliessen.

Kriterium 1 – 5+ Jahre Erfahrung: Dieses Kriterium erfüllten – abzüglich der ausgeschlossenen Person – sieben von neun Expert:innen. Jedoch wurde während den Experteninterviews klar, dass die anderen auch wertvolle Inputs hatten, weshalb sie nicht ausgeschlossen wurden.

Kriterium 2 – Aktuell in Projekt: Dieses Kriterium erfüllten – abzüglich der ausgeschlossenen Person – sieben von neun Expert:innen. Die zwei, welche das Kriterium nicht direkt erfüllten, konnten jedoch im Experteninterview auf Wissen von vergangenen Projekten zurückgreifen. Deshalb wurden sie nicht ausgeschlossen.

Kriterium 3 – Projektleitung: Dieses Kriterium erfüllten – abzüglich der ausgeschlossenen Person – sieben von neun Expert:innen. Die zwei, welche das Kriterium nicht direkt erfüllten, hatten aufgrund ihrer aktuellen Funktion (CEO und Verwaltungsrat) aktuell keine projektleitende Rolle. Sie haben aber in der Vergangenheit schon Projekte geleitet und konnten auf dieses Wissen zurückgreifen. Deshalb wurden sie nicht ausgeschlossen.

Kriterium 4 – Deutsch Kenntnisse: Dieses Kriterium erfüllten alle Expert:innen.

Kriterium 5 – Verfügbarkeit: Dieses Kriterium erfüllten alle Expert:innen.

Rollen: Vier Expert:innen haben eine Chief Technology Officer (CTO) Position. Diese Position wird je nach Unternehmen von Chief Technology and Transformation Officer über Chief Digital Technology Officer bis zu Co-Head Global IT unterschiedlich betitelt. Drei weitere Expert:innen sind, grob zusammengefasst, Projektleiter:innen und haben Bezeichnungen wie Business Developer, Project Leader oder Project Manager. Auch eine CEO-Position und eine Verwaltungsrat-Position war unter den Expert:innen.

Branche: Die Expert:innen kommen aus verschiedenen Branchen der Industrie, darunter sind Unternehmen der Antriebstechnik, der Sensortechnik, der Pharma und Kosmetik sowie der Werkzeugherstellung.

3.2 Datenerhebung

In diesem Unterkapitel wird die Datenerhebung näher beschrieben. Zuerst wird die Wahl von Experteninterviews begründet. Anschliessend werden der Interviewleitfaden und weitere Materialien sowie deren Erarbeitung erläutert. Zuletzt wird auf das Vorgehen und das Setting während den Interviews eingegangen.

3.2.1 Begründung der Interviewmethode

In diesem Unterkapitel wird die Interviewmethode begründet.

Es stand schon von Anfang an fest, dass explorative Experteninterviews gemacht werden sollen, da das Ziel war, «das Unbekannte» zu entdecken (Wassermann, 2015). Die Methode der Experteninterviews wird deshalb oft für explorationszwecke verwendet, da die

Expert:innen über einen Wissensvorsprung verfügen, welcher nicht allen im spezifischen Handlungsfeld zugänglich ist (Meuser & Nagel, 2009). Unabhängig ihrer Stellung im Forschungsprozess handelt es sich bei Experteninterviews immer um teilstrukturierte und deshalb leitfadengestützte Interviews (Bogner, Littig & Menz, 2014). Laut Bogner et al. (2014) haben Interviewleitfäden eine doppelte Funktion: «Sie dienen der Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung sowie als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation» (S. 27). Mit der Wahl von Experteninterviews konnte sichergestellt werden, dass effizient, aber trotzdem offen, aktuelles Wissen über ein für die digitale Transformation förderliches Mindset in der Industrie erlangt werden konnte.

3.2.2 Interviewleitfaden und weitere Materialien

In diesem Unterkapitel wird auf die während den Interviews benutzte Materialien sowie deren Erarbeitung eingegangen. Zuerst wird der Interviewleitfaden thematisiert und anschliessend der Foliensatz. Zuletzt wird die Einverständniserklärung erwähnt.

Bei der Erstellung des Leitfadens (Anhang A) wurde nach dem «SPSS-Prinzip» von Helfferich (2011) gearbeitet. Somit wurde das Prinzip der Offenheit, ein Grundprinzip der qualitativen Forschung, gewahrt. Zudem wurde gleichzeitig die für das Forschungsinteresse notwendige Struktur gegeben.

Sammeln: In diesem ersten Schritt wurden mögliche Interviewfragen aus der Fragestellung abgeleitet. Es ging darum ein möglichst breites Spektrum an Fragen zu erhalten. Deshalb wurden alle Vorschläge vorerst ohne eine inhaltliche Bewertung notiert. So wurde gewährleistet, dass nichts vergessen geht.

Prüfen: In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob die gesammelten Fragen genug offen und erzählgenerierend sind, um so zu neuen Erkenntnissen führen zu können. Die Fragen sollten auch zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Die Fragen sollten von der interviewten Person beantwortbar sein und es sollten keine Präsuppositionen vorhanden sein. Diese Kriterien betreffend wurden gewisse Fragen nochmals umformuliert. Auch nach den Pretests waren nochmals Anpassungen nötig.

Sortieren: Aufgrund der Fragestellung sowie dem Ziel einen Interviewleitfaden zu generieren, bot sich die Sortierung in die Abschnitte bzw. Themen *Einstieg*, *Mindset*, *Lernprozess*, *Institutionalisierung* und *Abschluss* an. Diese Unterteilung wurde nach den drei Pretests wie folgt angepasst: *Einstieg und beruflicher Hintergrund*, *Mindset erarbeiten*, *Mindset-Dimensionen*, *Lernprozess und Institutionalisierung* und *Abschluss*. Dabei wurde darauf geachtet, dass der offenere Abschnitt *Mindset erarbeiten* vor dem Abschnitt mit den vorgegeben Mindset-Dimensionen platziert wurde, um die Expert:innen nicht zu beeinflussen.

Subsumieren: Alle Fragen wurden in die Themenblöcke zusammengefasst, die sich im dritten Schritt herauskristallisiert haben. Die Interviewfragen wurden offen formuliert, damit die Expert:innen erzählen konnten was ihnen als wichtig erscheint. Konkrete Gegenfragen konnten vom Autor an passender Stelle gestellt werden. Falls die Expert:innen wenig von sich aus erzählen würden, kommen noch Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen zum Einsatz.

Der Interviewleitfaden und die Folien wurde schlussendlich mit drei Pretests bzw. Probeinterviews getestet, da sich immer wieder grössere Änderungen ergaben. Die erhobenen Daten der Pretests wurden nicht ausgewertet. Einerseits stellte sich beim ersten Pretest heraus, dass die erste getestete Version noch zu viele Fragen enthielt und so die Zeitvorgabe von maximal 60 Minuten nicht eingehalten werden konnte. Durch eine weitere Analyse der Interviewfragen konnten ähnliche Fragen eliminiert werden, ohne zu viel an Inhalt einzubüssen. Gewisse Interviewfragen mussten durch den Autor erklärt werden, weshalb diese neu formuliert wurden. Nach einem Meeting mit der Betreuungsperson entstand eine neue Strukturierung des Leitfadens, wobei der Mindset-Abschnitt in zwei Abschnitte gegliedert wurde und beim Abschnitt *Einstig* noch auf spezifische Projekte eingegangen wurde. Nach dem zweiten Pretest, der mit der Kontaktperson der Praxispartnerin stattfand, wurden weitere kosmetische Anpassungen vorgenommen und die Theorie-Inputs sowie die dazugehörigen Folien vereinfacht und angepasst. Nach dem dritten und letzten Pretest wurden aufgrund erneuter Zeitprobleme die Abschnitte *Lernprozess* und *Institutionalisierung* zusammengelegt sowie nochmals weniger zentrale Fragen ausgeschlossen.

Der Foliensatz (Anhang B) wurde erstellt um die Konzepte die als Theorie-Input während dem Experteninterview gegeben werden zu veranschaulichen. Der Foliensatz beinhaltet in seiner abschliessenden Form Folien zum Thema *Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation*, zum Thema *Mindset-Bestandteile* und zum Thema *Mindset-Dimensionen* von Knorr (2020). Letztere wurden wie ein Fragebogen aufgebaut, bei dem die Expert:innen mündlich ihre Bewertung der jeweiligen Mindset-Dimension von Knorr (2020) auf der ebenfalls eingeblendeten Skala abgeben konnten. Es wurde die Skala für Bewertung verwendet, welche Rohrmann (1978, zitiert nach Bühner, 2011, S. 113) vorschlägt: *trifft gar nicht zu, trifft wenig zu, trifft teils-teils zu, trifft ziemlich zu, trifft völlig zu.*

3.2.3 Vorgehen und Setting

In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen und das Setting erläutert.

Eine Woche vor der Durchführung der Interviews wurde jeweils die Einverständniserklärung (Anhang D) an die Expert:innen versendet. Dies diente zugleich

als Erinnerung an den Termin. Das Setting des Interviews war online per Zoom, da der Autor im Studium positive Erfahrungen mit online Interviews gesammelt hatte und dies auch für die Expert:innen bequemer war. Nach einer Begrüßung wurden nochmals die Rechte erklärt, welche die Expert:innen schon auf der Einverständniserklärung gelesen haben sollten. Dann folgten einigen weitere Informationen die auf dem Interviewleitfaden in Anhang A ersichtlich sind. Anschliessend wurde die Aufnahme gestartet. Während des Experteninterviews wurden vom Autor immer wieder Theorie-Inputs gegeben und Folien (Anhang B) gezeigt. Der Interviewabschnitt *Mindset-Dimensionen* war wie ein Fragebogen aufgebaut und es wurde pro Mindset-Dimension von Knorr (2020) eine Folie mit den beiden Polen und einer Erklärung sowie unten der Skala gezeigt (Anhang B).

Das Interview sollte maximal 60 Minuten dauern, was laut Rückmeldungen von Praxispartnerin und Expert:innen schon relativ lange ist. Schlussendlich dauerten die Experteninterviews ca. zwischen 49 und 70 Minuten und waren so mehr oder weniger im zeitlichen Rahmen. Ein Experte brauchte eine gewisse Zeit, um sich bei Zoom einzuwählen, weshalb ca. 10 Minuten Interviewzeit verloren gingen. Inhaltlich mussten aber keine Abstriche gemacht werden. Bei einer Expertin funktionierte Zoom nicht, weshalb auf Google Meet gewechselt wurde. Während die meisten Experteninterviews problemlos verliefen, gab es bei wenigen kurze Verbindungsprobleme.

3.3 Datenanalyse

In diesem Unterkapitel wird präsentiert, wie beim Prozess der Datenanalyse vorgegangen wurde. Zuerst wird auf die Transkription der Interviews eingegangen. Danach wird die gewählte Analysemethode begründet und die Kategorienbildung erläutert. Zuletzt wird das Vorgehen noch genauer erläutert.

Transkription: In einem ersten Schritt wurde die Transkription der Interviews anhand der Regeln von Kuckartz und Rädiker (2020) vorgenommen. Es wurden nicht alle Experteninterviews von Hand transkribiert. Viele Experteninterviews wurden mit der Software noScribe lokal auf dem eigenen Laptop – und somit DSGVO-konform – transkribiert. Daraus ergab sich ein weiterer Schritt, der das parallele Hören und Lesen sowie die allfällige Korrektur der automatisch erstellten Transkripte beinhaltete. Danach wurden die korrigierten Transkripte sowie die händisch erstellten Transkripte in dem Text- und Datenanalyse- Programm MAXQDA für die Analyse vorbereitet. Ein Beispiel eines transkribierten Interviewausschnitts kann in Anhang E gefunden werden.

Analysemethode: Für explorative Experteninterviews, welche auf Wissen und Erfahrungen abzielen, bietet sich laut Bogner et al. (2014) die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) an. Da die im Studium erlernte fokussierte Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) viele Parallelen dazu aufweist und eine Schritt-für-Schritt

Anleitung beinhaltet, hat sich der Autor für die Analyse hauptsächlich an den Regeln für die fokussierten Interviewanalyse orientiert.

Kategorienbildung und weiteres Vorgehen: Nach erfolgter Transkription wurde ein Kategoriensystem erstellt, welches auf dem Interviewleitfaden basiert (deduktiv). Während der Grobkodierung mit diesen Kategorien, wurden schon einzelne Themen für die Feinkodierung identifiziert und als induktive Kategorien angelegt. Vorzu wurden die Kategorien in Memos definiert. Da beim Kodieren zwei bis drei Durchgänge gemacht wurden, verflossen Grob- und Feincodierung etwas ineinander. Da das Material schon genug fein kodiert war, hat sich der Autor aus Effizienzgründen entschieden keinen weiteren Kodier-Durchgang zu machen. Der nächsten Schritt war, die vielfältigen Kategorien zu gruppieren bzw. zu reduzieren. Die induktiv entstandenen Kategorien, die von drei oder mehr Expert:innen genannt wurden, wurden markiert. Die anderen Kategorien wurden einer Kategorie «ausgeblendet» untergeordnet und ausgeblendet. So konnte sichergestellt werden, dass nur mit relevanten Informationen und somit effizient weitergearbeitet wurde. Es wurden auch einzelne, nicht verwendete Kategorien gelöscht, die vom Interviewleitfaden abgeleitet waren. Das finale Kategoriensystem ist in die vom Interviewleitfaden abgeleiteten und die induktiv entstandenen Kategorien unterteilt und kann in Anhang F gefunden werden. Die deduktiven Hauptkategorien sind: Einstieg, Mindset erarbeiten, Mindset-Dimensionen, Lernprozess und Institutionalisierung, Abschlussfrage, Zitierfähige Stellen, Blumen am Wegesrand, Sonstiges. Die induktiven Hauptkategorien sind: Themen Mindset, Themen Dimensionen, Themen Lernprozess.

Nach der Kodierung wurden mit der Summary-Grid Funktion Zusammenfassungen pro Fall und Kategorie für die schwieriger zu extrahierenden Themen gemacht. Die anderen Themen wurden direkt extrahiert. Die kodierten Textstellen, in denen es um die Bewertung der sechs Mindset-Dimensionen ging, wurden anhand der Unterkategorien, die der Bewertungs-Skala entsprachen, in Dokumentvariablen festgehalten. Diesen Unterkategorien wurde anschliessend die Farbe Grau zugeordnet, da sie nicht mehr benötigt wurden. So wurde eine weitere Reduktion des Materials erreicht, mit deren Ergebnis schon grob gewisse Ergebnisse verschriftlicht werden konnten.

3.4 Gütekriterien

In diesem Unterkapitel wird auf die Gütekriterien eingegangen. Die üblichen Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung – Reliabilität, Validität und Objektivität – finden bei der qualitativen Sozialforschung, oft keine Anwendung (Flick, 2019). Laut Flick (2019) hängt die Qualität qualitativer Forschung stark von der Forschungsfrage ab und ob die Methoden dazu passen. Deshalb soll jede Wahl einer Methode und jede Entscheidung innerhalb des Forschungsprozess begründet werden. Dies versuchte der Autor im

Methodenkapitel umzusetzen indem gewählte Methoden und Vorgehensweisen begründet wurden. Zudem wurde der Interviewleitfaden nach dem «SPSS-Prinzip» von Helfferich (2011) erstellt und somit das Prinzip der Offenheit – ein Grundprinzip der qualitativen Forschung – gewahrt. Dem Autor ist bewusst, dass sich aufgrund des explorativen Charakters dieser Bachelorthesis laut Bogner et al. (2014) das theoretische Sampling besser geeignet hätte, da damit eine Sättigung hätte erreicht werden können. Zugunsten einer termingerechten Abgabe entschied sich der Autor, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, für das gezielte Sampling.

4 Ergebnisse

In den folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews präsentiert. Die analysierten Daten werden hier zusammengefasst dargestellt, um die wichtigsten Erkenntnisse aufzuzeigen. Die Strukturierung der Ergebnisse orientiert sich am Interviewleitfaden, welcher anhand der Fragestellungen strukturiert wurde. Um die Ergebnisse richtig deuten zu können ist es wichtig das Verständnis der Expert:innen bezüglich der Unterscheidung von Digitalisierung und digitaler Transformation zu kennen. Deshalb wird im ersten Unterkapitel darauf eingegangen. Als zweites werden die Ergebnisse zum Mindset präsentiert, welches die digitale Transformation fördert. Danach wird auf den Lernprozess und die Institutionalisierung dieses förderlichen Mindsets eingegangen. In diesem Kapitel werden die Begriffe digitales Mindset und für die digitale Transformation förderliches Mindset synonym verwendet.

4.1 Digitalisierung vs. digitale Transformation

In diesem Unterkapitel wird die Meinung der Expert:innen zur Unterscheidung von Digitalisierung und digitaler Transformation dargelegt.

Während alle Expert:innen zustimmen, dass eine Unterscheidung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation gemacht werden sollte, stimmten nicht alle der vom Autor vorgeschlagenen Unterteilung der digitalen Transformation (siehe Kapitel 2.1) in die vier Stufen von Bauernhansl (2023) zu. Von denjenigen Expert:innen die einen anderen Vorschlag machten, äusserten aber die meisten, dass es verschiedene Wege gebe die digitale Transformation zu beschreiben und dass die vorgeschlagenen vier Stufen nicht per se falsch sind, auch wenn sie eine andere Unterteilung bevorzugten: «Aber es soll jetzt nicht heissen, dass da deine Definitionen falsch sind. Ich meine, man kann mehr oder weniger alles in der Literatur finden» (E06, Pos. 2).

Kleinere Anmerkungen von Expert:innen die sonst dem Vorschlag des Autors zustimmen werden im Folgenden dargelegt: «Die Zeitachse, die ist ein bisschen vergangenheitslastig» (E01, Pos. 8) und «wahrscheinlich muss man da heute noch irgendwo auch künstliche Intelligenz einfließen lassen» (E01, Pos. 6). Es wurde auch die Reihenfolge der Stufen kritisiert, Vernetzung komme vor Digitalisierung. Aus Sicht des Autors ist das aber ein Missverständnis, da Vernetzung in Bauernhansls (2023) Modell sich nicht mit den Ausführungen des Experten deckt:

Also erstens mal klar, Digitalisierung ist eine Voraussetzung, weil wenn es nicht maschinenlesbar ist, dann kann man gerade gar nichts machen. Aber was ich sagen würde, was auch wichtig ist, sie haben hier noch Vernetzung, aber für mich

kommt das fast noch vorher, vor Digitalisierung auf eine Art... (.) Oder irgendwo dazwischen. Gleich ist Datenerfassung und Verfügbarkeit von Daten und Standardisierung von Daten. Das vermisse ich da ein bisschen, oder? Weil wenn man verschiedene Datensätze hat, die man nicht miteinander verknüpfen kann, (.) dann ist einfach alles gar nichts. Also die Erfassung der Daten ist ein ganz wesentlicher Bestandteil. Und der ist häufig aus historischen Gründen schwierig.

(E04, Pos. 4)

Aus Sicht des Autors gehört die Datenerfassung, die der Experte beschreibt in die Stufe Digitalisierung. Weiter wurde gesagt, «dass man es dann in der Praxis nicht so scharf dann jeweils trennt» (E07, Pos. 2). In Unternehmen 7 wird beispielsweise der Begriff Digitalisierung verwendet: «Jetzt bei uns muss man sagen, wir haben schon eine sehr gute Basis, weil unsere Kultur gibt es her, dass wir die Transformation machen und vielleicht nennen wir es deshalb einfach nur Digitalisierung» (E07, Pos. 2). Es ist ihre Erfahrung, sagt die Expertin, dass eher grössere Unternehmen den Titel digitale Transformation verwenden, weil es dort oft auch um eine Änderung des Geschäftsmodells und der Kultur geht. Im Unternehmen der Expertin wird das nicht so explizit gemacht, denn «das passiert implizit und das ist uns aber auch so bewusst» (E07, Pos. 2). Es ist allen bewusst, dass sich das Unternehmen sowie die Mitarbeitenden (MA) weiterentwickeln möchten, um etwas erreichen zu können «und deswegen sind wir, glaube ich, bei dem Wort Digitalisierung geblieben» (E07, Pos. 2). Zudem wurde erwähnt, dass eben nicht genau diese vier Stufen verwendet werden, dass aber «sicher auch diese Unterscheidung zwischen reiner Digitalisierung, also irgendwelcher Prozesse von Papier auf (.) auf digital bringen [...] versus eben digitale Transformation, die dann mehr Richtung Kundenorientierung, (.) Datenorientierung, agile Methoden geht, also ein anderes arbeiten» (E03, Pos. 2) gemacht wird.

Einzelne Expert:innen schlagen die Unterteilung der digitalen Transformation mit den drei Englischen Begriffen *digitization*, *digitalization* und *digital Transformation* vor, für die es im Deutschen teilweise keine passende Übersetzung gibt. (1) *Digitization*: «Im Prinzip, dass man alles, was man in der Firma hat, in digital nutzbare Formate bringt» (E06, Pos. 2). (2) *Digitalization*: «Dass man eigentlich digitale Technologien nutzt, (..) um irgendwelche Prozesse zu verbessern. Sei das sicherer, schneller, mehr effizient, größerer Output, was auch immer» (E06, Pos. 2). (3) *Digital Transformation*:

Und dann Transformation. (..) Das hängt aber auch damit zusammen, dass ich in sehr Service-orientierten Firmen unterwegs war. Es dann wirklich, wenn man sagt,

wir wollen unserem Kunden noch etwas Zusätzliches verkaufen. Und irgendwie digitale Lösungen dazu nutzen. (...) Heisst da im Prinzip bei der Transformation wirklich den Fokus auf den Kunden gelegt. (E06, Pos. 2)

Wie zuvor schon erwähnt heisst Transformation auch immer ein Geschäftsmodell zu überarbeiten. Während *digitalization* bedeutet intern nette Digitalisierungsprojekte zu machen, die aber das Unternehmen nicht wirklich weiterbringen, ist für den Experten «die Transformation, wie man zu einem besseren digitalen Unternehmen wird» (E09, Pos. 2).

Ein Experte versteht unter dem Begriff «Elektronifizierung» das, was der Autor während des Experteninterviews als Digitalisierung (erste Stufe der digitalen Transformation) präsentiert hat. Dies wurde einzelnen Experten als *digitization* bezeichnet. Was der Autor als digitale Transformation präsentiert hat, nennt dieser Experte Digitalisierung. «Bei mir ist die Digitalisierung, dass ich tatsächlich in datengetriebene und kundenorientierte Denkweisen Technologie einsetze» (E10, Pos 2). Die mittleren Stufen also «Virtualisierung, Vernetzung und Automatisierung sind für mich Techniken und Praktiken» (E10, Pos. 2). Er hat also eine andere Terminologie als der Autor und die Mehrheit der Expert:innen.

Alle Expert:innen unterscheiden also die reine digitale Abbildung von Daten und Prozessen (*digitization*) von dem Verbessern von Prozessen (*digitalization*) oder gar dem Entwickeln neuer, digitaler Geschäftsmodellen (*digitale transformation*). Trotzdem wurde während dem Experteninterview mehrheitlich das Wort Digitalisierung verwendet. Dies fiel dem Autor auf, da gewisse Expert:innen das Wort digitale Transformation verwendeten, wenn sie dies zuvor auf den eingeblendeten Folien gelesen haben, danach aber wieder Digitalisierung. Warnung: Dies wurde aus Zeitgründen nicht kodiert und geht schon in Richtung Interpretation. Aus Sicht des Autors lesen sich die Ergebnisse aber einfacher mit dieser Information/Interpretation, weshalb sie hier belassen wird. Der Autor hat in den folgenden Unterkapiteln die Worte der Expert:innen übernommen, weshalb oft von Digitalisierung statt von digitaler Transformation gesprochen wird.

4.2 Mindset

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse zum förderlichen Mindset präsentiert. Dabei wird einerseits versucht die Aussagen der Expert:innen aus dem zweiten Interviewteil *Mindset erarbeiten* den entsprechenden Mindset-Bestandteilen zuzuordnen. Aufgrund des explorativen Charakters der Interviews werden andererseits auch Themen präsentiert, welche während den Interviews aufgekommen sind, jedoch nicht wirklich zu den vier Mindset-Bestandteilen passen. Als letztes werden die Ergebnisse der Bewertung der sechs

Dimensionen des digitalen Mindset nach Knorr (2020) durch die Expert:innen präsentiert sowie auf fehlende Themen in dem Modell eingegangen.

4.2.1 Mindset erarbeiten

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse des Interviewteils *Mindset erarbeiten* dargelegt. Dabei wird versucht alle genannten Themen (Tabelle 2) einer der vier festgelegten Mindset-Bestandteile zuzuordnen. Bei gewissen Themen ist das nicht gelungen. Der Autor darauf verzichtet näher auf diese einzugehen, da eine Eingrenzung des umfangreichen Materials nötig war.

Tabelle 2

Übersicht der von mehr als zwei Expert:innen genannte Themen.

Thema	In x Interviews erwähnt
Balance / sinnvoll digitalisieren	5
Unternehmensvision	4
Gesellschaftliche Akzeptanz und Akzeptanz in Unternehmen	3
Kritische Stimmen miteinbeziehen	3
Richtige Geschwindigkeit	5
Sinn / Warum	6
Kommunikation / Vor Ort gehen	6
Ängste und Widerstand	7
Offen und unvoreingenommen	7
Spektrum der Befindlichkeiten	3
MA Zeit geben / Etappenweise Umsetzung	5
Sponsoren & Überzeugende Schlüsselpersonen	5

Es wurden hier teilweise Themen genannt, die im nächsten Interviewteil *Mindset-Dimensionen* als Dimensionen nochmals vorkamen. Die Lesenden sollten sich bewusst sein, dass die Expert:innen diese Dimensionen noch nicht kannten und die Themen aus Eigeninitiative angesprochen wurden. Die Expert:innen hatten zu diesem Zeitpunkt erst die Umschreibung davon bekommen, was Mindset ist und auf welche Bestandteile davon im weiteren Verlauf fokussiert wird, nämlich Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte.

4.2.1.1 Einstellungen

Grundsätzlich waren sich die meisten der Expert:innen einig, dass eine positive Einstellung gegenüber Veränderung sowie Offenheit für Neues für die Digitalisierung förderlich sind. «Eine gewisse Offenheit ist einfach wichtig. Gegenüber Neuem» (E05, Pos.

23). Vereinzelt wurde jedoch bemerkt, dass dies stark vom Charakter der MA abhängt und es immer verschiedene Einstellungen in einem Unternehmen gibt. Agilität wurde ebenfalls als förderlicher Aspekt genannt. Weiter ist förderlich, wenn die MA «nicht zu voreingenommen» (E02, Pos. 32) sondern eher neugierig und interessiert sind.

Proaktivität und ein Unternehmergeist wurden ebenfalls als förderliche Aspekte genannt. Auch Kundenzentriertheit ist für Digitalisierungsprojekte förderlich. Vor Ort bei den (internen) Kund:innen den Prozess beobachten und Fragen stellen (Kommunizieren) ist dabei wichtig. Viele Expert:innen nannten das Thema Kommunikation. Dabei gibt es zwei Facetten: (1) Der eben erwähnte direkte Kontakt mit (internen) Kund:innen hat den Vorteil, dass ein Projekt kundenzentrierter gestaltet werden kann und die Kund:innen sich gehört und ernst genommen fühlen. Dies führt zu einer positiveren Einstellung gegenüber dem Projekt, wie das folgende Zitat zeigt:

Und bei uns im Team war mal die Regel, entweder du redest mit dem Kunden oder du baust gerade das Produkt besser, [...] Und das hat den Leuten eine Erfahrung eingebracht, ich werde gehört. Das hat sie zu der Überzeugung gebracht, wir machen da was Gutes. Und das hat auch damit ihre Einstellung nachher beeinflusst, dem Ding eine Chance zu geben. (E09, Pos. 26)

(2) Den MA den Grund und Sinn einer Neuerung erklären, wobei auch Vorteile für das Unternehmen (und nicht nur die MA selbst) überzeugen können und so die Einstellung beeinflussen. «Also sicher, dass man den Leuten erklärt, (.) also ich glaube, explain the why» (E05, Pos. 21). Einige Expert:innen erwähnten auch, dass die Einstellung der MA durch eine überzeugende Führungskraft mit einer überzeugenden Vision, die tagtäglich vorgelebt wird, beeinflusst werden kann. Einige erwähnten, dass eine Einstellung am besten durch frühe positive Erfahrungen mit etwas beeinflusst werden könne. Dabei soll darauf geachtet werden, «nur so viel Preis zu geben, was notwendig ist, um die erste Hürde zu nehmen, um dann eigene Erfahrungen machen zu können» (E10, Pos. 92). Es soll also nicht alles bis in das letzte Detail erklärt werden, sondern das Ende offengelassen werden, damit die MA neugierig werden und selbst (praktische) Erfahrungen sammeln können.

4.2.1.2 Erfahrungen

Wie im obigen Abschnitt erwähnt, unterstützt eine (frühe) positive Erfahrung mit dem Thema Digitalisierung eine positive Einstellung bei den MA. «Am Anfang ist jeder zögerlich, abwarten, klar, Veränderung. (.) Das ist immer so eine Sache. Das ist immer schwierig. (.) Aber meistens kann man das durch frühe Erfahrungen relativ gut ändern» (E09, Pos. 28). Die anderen Mindset-Bestandteile können im Vergleich mit Erfahrung auch weniger schnell

verändert werden. Umgekehrt ist es hinderlich für neue Digitalisierungsprojekte, «wenn Leute mit irgendeinem grossen Thema eine schlechte Erfahrung gemacht haben, (.) dann ist es extrem schwierig, das Thema wieder anzugehen» (E06, Pos. 40) (z.B. unerwartet stillstehende Maschinen).

Während im Vergleich zu anderen Ländern in der Schweiz bzw. in Europa sehr auf Datenschutz und die Sicherheit der MA geachtet wird (eine smarte Kamera darf den MA z.B. nicht filmen), sind die Fabrikmitarbeitenden erfahrungsgemäss eher offen gegenüber digitalen Neuerungen wie beispielsweise smarten Schraubenziehern. Laut einem Experten spielen da (positive) Erfahrungen aus dem privaten Bereich eine Rolle, denn die Digitalisierung in der Gesellschaft schreitet schneller voran als in der Industrie was dazu führt, dass die MA solche Neuerungen sogar erwarten:

Oftmals sind die gar nicht so in schlechter Einstellung, weil Digitalisierung im Konsumerbereich, dem Industrieumfeld, so weit vorausseilt, dass jeder eigentlich aus dem, allein aus den Alltag, den Gebrauch von Smartphones in Kontakt mit Technologie erwartet, dass sein Arbeitsumfeld in einer ähnlichen Art und Weise [aus]gestattet ist [...] Was die Erfahrungen sind, das kann vielleicht damit hineinspielen aus dem privaten Bereich, [...] dass so etwas durchaus gut sein kann und Vorteile bringen kann. (E09, Pos. 26)

Ein Unternehmen kann enorm von den Erfahrungen der Personen profitieren, die schon einmal an einer digitalen Transformation beteiligt waren. Das sind aber nur wenige. Meistens fehlt eigene Erfahrung, dann muss es trotzdem irgendwie versucht werden. Bei Beratungen vertrauen Kund:innen darauf, dass die Beratenden die Erfahrung mit der Umsetzung der Digitalisierung mitbringen. Es hilft aber auch da, wenn schon Erfahrung mit üblichem Change-Management vorhanden ist. Erfahrungen können durch das Anwenden der agilen Prinzipien und das Leben der (Unternehmens-)Werte gesammelt werden.

Ein Vorschlag, der jedoch eher in Richtung Technologieakzeptanz geht, ist es, die MA an einem physischen Prototyp der Neuerung erste positive Erfahrungen in einem geschützten Rahmen machen zu lassen.

Es wurde auch erwähnt, dass wenig Erfahrung oder Überzeugung etwas Positives sein kann. Auf dem ersten Hügel der Kurve des Dunning-Kruger Effekts ist die Motivation hoch, aber die Erfahrung fehlt, um die vielen Probleme zu sehen die entstehen könnten.

4.2.1.3 Überzeugungen

Neben wenig Überzeugung kann es aber auch hilfreich sein, ein positives Menschenbild zu haben, also die Überzeugung, dass das Gegenüber gut ist. Auch die

Überzeugung, dass die Neuerungen etwas verbessern, ist hilfreich. Bei den MA muss das Management diese Überzeugungsarbeit leisten: «Ich denke, das Management muss hier überzeugend sein und nicht, wie es bei dem anderen Projekt passiert ist, dass auf einmal dann aus dem Management kritische Stimmen kommen» (E01, Pos. 36). Auch die Überzeugung, dass der aktuelle Prozess oder die aktuelle Situation ändern muss, kann die Digitalisierung begünstigen. Dabei hilft ein Gefühl der Dringlichkeit und Proaktivität:

Und dann haben wir eigentlich gesagt, wir möchten die Firma eigentlich agiler machen, weil eben, die Welt verändert sich, wir müssen offen sein, wir müssen schneller reagieren können, erkennen was für neue Trends kommen und nicht nur reagieren, sondern auch proaktiv agieren. (E03, Pos. 14)

Zu Beginn muss die Projektleitung davon überzeugt sein, dass es ein gutes Projekt ist, denn sie wird unweigerlich auf Widerstand stossen, sowohl vom Management als auch von den MA. Dabei spielen Ängste, wie beispielsweise Jobverlust, eine Rolle. Am Ende müssen genug Menschen von der Neuerung überzeugt sein und an sie glauben. «Ich glaube, bei Überzeugungen ist es wirklich so, du brauchst eine kritische Masse an Menschen, die glaubt, dass das, was du tust, richtig ist» (E06, Pos. 34). Wenn die kritische Masse erreicht ist, entsteht ein Plattform-Effekt. Dies kann über Meinungsführer, also Personen, denen die MA vertrauen, geschehen.

Überzeugungen können aber auch gefährlich sein. Ein Experte gab das Beispiel von einem Produkt, welches auf der Messe vorgestellt wird und überzeugt. Wird jetzt aufgrund der Überzeugung, dass dieses Produkt funktionieren muss, nicht mehr kritisch hinterfragt, wie es in das Unternehmen passt, dann kann so etwas schnell schief gehen.

4.2.1.4 Werte

Drei Expert:innen nannten ihre Unternehmenswerte, welche in der Tabelle 3 ersichtlich sind. Teilweise äusserten die Expert:innen, dass die Werte auch gut als agile Werte oder für die Digitalisierung genutzt werden können.

Unternehmenswerte können generell während der Digitalisierung als Kompass genutzt werden und eine Richtung angeben. Wenn beispielsweise Effizienz ein Wert ist, dann wird dieses Unternehmen darauf bedacht sein, während der digitalen Transformation die Prozesse effizienter zu gestalten (Beispiel von Autor).

Es wurden noch weitere Werte genannt, welche förderlich sein können. Beispielsweise wird in einem Unternehmen trotz des Veränderungswillens Wert auf Stabilität, Sicherheit und Balance gelegt. Weiter sind Werte wie Vertrauen, Offenheit, Fairness, Ehrlichkeit, Teamwork/Zusammenarbeit (nicht gegeneinander arbeiten) unabhängig von

den Unternehmenswerten förderlich für die digitale Transformation. Auch intrinsische Motivation und der Wille etwas zu erschaffen wurden positiv erwähnt.

Tabelle 3

Übersicht über die genannten Unternehmenswerte und ob sie aus Sicht der Expert:innen die Digitalisierung unterstützen.

Unterstützen Digitalisierung	Unternehmenswerte
Ja	Offenheit, Respekt, Mut, Bescheidenheit, Verantwortung, Dankbarkeit, Vertrauen.
Unklar	Operational Health, Safety, Quality, On-Time-Delivery, Cost.
Ja	Top Performance, Miteinander, Fair und Ehrlich

Werte können laut einzelnen Expert:innen nicht so schnell verändert werden wie Erfahrungen. Generell ist es aber wichtig den Menschen als wertvoll anzusehen, denn der Mensch bleibt auch in einer digitalisierten Industrie wichtig und soll nicht durch z.B. KI ersetzt werden, sondern mit ihr zusammenarbeiten. Die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, kann bei Neuerungen wie der Einführung von KI eine Rolle spielen. «[...] da geht es eben auch um eine Angst, das ist ja auch ein Urinstinkt» (E05, Pos. 27) erkannte eine Expertin, aber es ist eben «ein AI-Companion, aber nicht ein Ersatz, es braucht in Zukunft beides» (E05, Pos. 27).

Ein Experte berichtete davon, dass zu Beginn die MA starken Widerstand leisteten als es darum ging digitale Neuerungen einzuführen. Sie sahen einen Widerspruch zu den Unternehmenswerten, mit denen sie sich stark identifizierten. Als Lösung wurden digital-ethische Gremien und Prinzipien zusammengestellt sowie stark darauf geachtet, «dass wir Technologisierung immer mit unseren Werten und ethischen Prinzipien vereinbaren, um ja auch entsprechend im Mindset eine ganz andere Aufsatzbasis zu haben» (E10, Pos. 26). Ein Grundsatz, der sich herauskristallisierte, war, dass neue Technologie nur dort eingesetzt werden soll, wo sie den Menschen unterstützt und nicht der Technologie willen. Dieses Vorgehen fand Anklang bei den MA.

4.2.2 Bewertung des digitalen Mindset von Knorr (2020)

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Bewertung der sechs Mindset-Dimensionen des digitalen Mindset von Knorr (2020) durch die Expert:innen präsentiert.

Grundsätzlich stimmten fast alle Expert:innen der Zusammenstellung von Knorr mehr oder weniger zu. Es wird nun etwas genauer auf die Gründe für eine positive (*trifft völlig* oder *ziemlich zu*), mittlere (*trifft teils-teils zu*), negative (*trifft wenig* oder *gar nicht zu*) oder gar keine Bewertung jeder einzelnen Mindset-Dimensionen eingegangen. Zum

Schluss werden Themen genannt, welche die Expert:innen beim digitalen Mindset von Knorr (2020) vermisst haben. Es ist wichtig im Hinterkopf zu behalten, dass die Expert:innen jeweils beide Pole der Dimension sowie eine kurze Beschreibung lasen und dann in einem zweiten Schritt eine Aussage in folgendem Format bewerteten: *Positiver Pol* ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie. Im Interview wurde der Fokus also auf den positiven Pol der Dimension gelegt. Zuletzt soll erwähnt sein, dass die Diagramme in den folgenden Unterkapiteln der Veranschaulichung der Ergebnisse dienen, jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe von neun Expert:innen keine statistische Signifikanz haben.

4.2.2.1 Offenheit und Agilität

Das Kreisdiagramm in Abbildung 4 zeigt, dass sieben von neun Expert:innen Offenheit und Agilität als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben. Nun soll auf die Gründe der jeweiligen Bewertungen eingegangen werden.

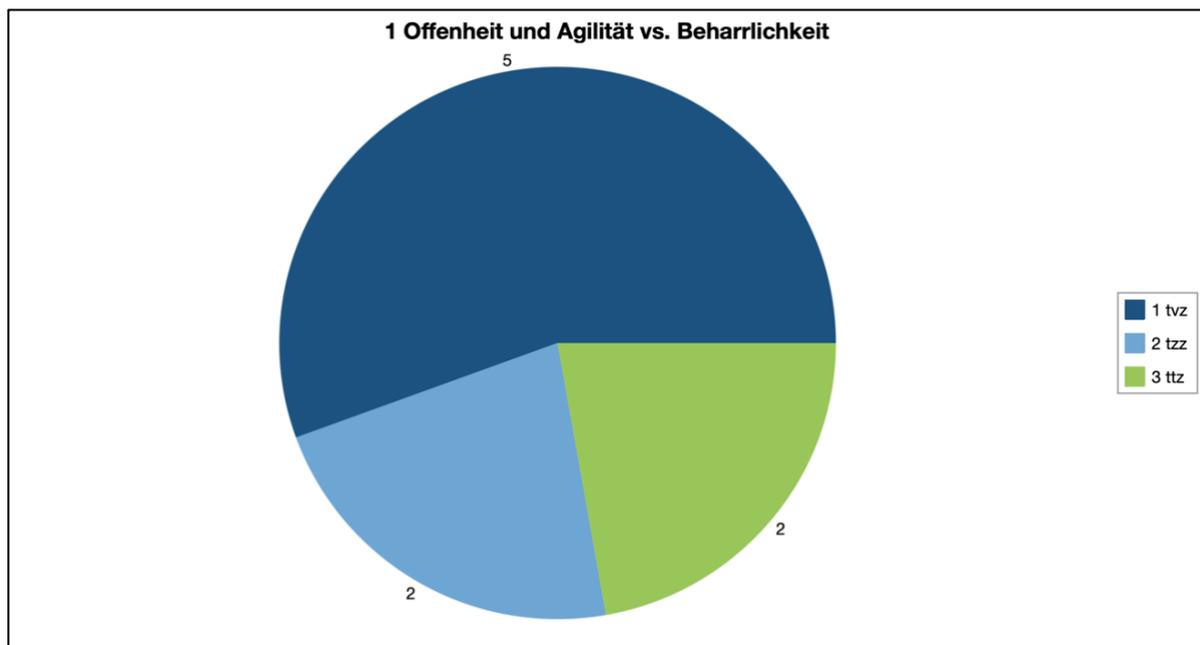


Abbildung 4. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit durch die Expert:innen. Legende: tvz = trifft völlig zu, tzz = trifft ziemlich zu, ttz = trifft teils-teils zu.

Gründe für positive Bewertung: «Es wird zu einer Veränderung kommen, oder? Und wenn man dem Ganzen offen, positiv und optimistisch entgegentritt, dann ist das definitiv ein Erfolgsfaktor» (E07, Pos. 26). Auch Agilität ist sehr wichtig, weil zu Beginn eines Digitalisierungsprojektes oft noch nicht klar ist, was am Ende herauskommt. Zudem verläuft die Digitalisierung nicht graduell, sondern es kommen auch grosse Neuerungen vor. Dann ist es umso wichtiger, dass alle offen und agil sind.

Gründe für mittlere Bewertung: Laut einem Experten gibt es immer das komplette Spektrum von sehr Offen bis zu sehr Beharrlich und das ist auch gut so, denn kritische Stimmen sind genauso wichtig wie positive. Es macht laut mehreren Expert:innen Sinn auch einzelne solcher kritischen Stimmen in die Testgruppe einer Neuerung zu integrieren. Ein weiterer Grund ist, es treffe zwar zu, dass Offenheit und Agilität wichtig sind, andererseits geht Digitalisierung «halt auch nicht über Nacht. Beharrlichkeit auf gewisse Grundprinzipien, das ist ja voll eine Kombination aus Beharrlichkeit und Offenheit. [...] Aber man muss genau verstehen, wo man die Grenze zwischen Offenheit und Beharrlichkeit setzt» (E09, Pos. 36).

4.2.2.2 Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung

Das Kreisdiagramm in Abbildung 5 zeigt, dass wieder acht von neun Expert:innen Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben. Nun soll auf die Gründe der jeweiligen Bewertungen eingegangen werden.

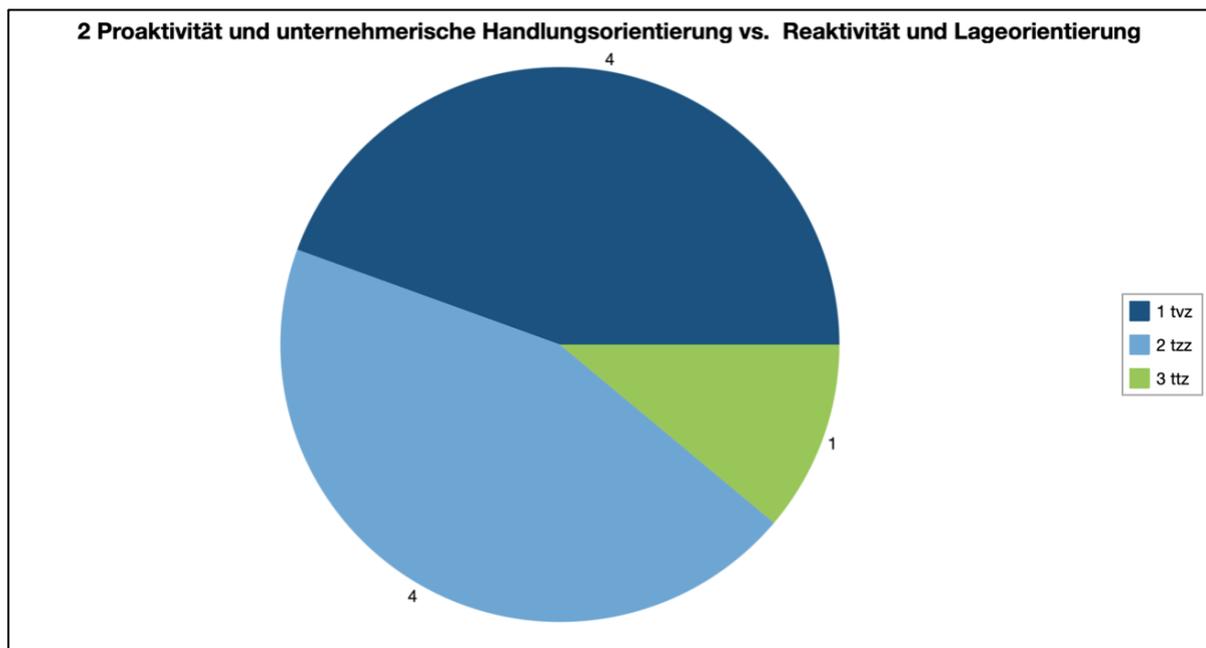


Abbildung 5. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Reaktivität und Lageorientierung durch die Expert:innen. Legende: tvz = trifft völlig zu, tzz = trifft ziemlich zu, ttz = trifft teils-teils zu.

Gründe für positive Bewertung: «Das trifft schon zu, aber nicht bei normalen Mitarbeitern. Also die denken nicht in erster Linie an die Unternehmung. [...] Ich würde sagen, trifft fürs Management sicher zu» (E01, Pos. 52). Es ist zwar gut, wenn auch die normalen MA an sich überlegen, was etwas für das Unternehmen bringt, «aber man kann nicht erwarten, dass der zuerst an die Unternehmung denkt, sondern der denkt zuerst an

seinen eigenen Bereich» (E01, Pos. 54). Mit einer mittel- bis langfristigen Perspektive kann laut eines anderen Experten ohne unternehmerisches Denken nicht gehandelt werden.

Gründe für mittlere Bewertung: Langfristige Handlungsorientierung ist bei Digitalisierungsprojekten zwar hilfreich, aber die aktuelle Lage muss auch berücksichtigt werden. «Ich glaube, je näher du an den Prozess gehst, umso weniger kannst du die Leute mit langfristigen Visionen abholen, (.) als damit zu beschreiben, was man konkret an den aktuellen Pain Points verbessern kann. Deswegen teils-teils» (E06, Pos. 46).

4.2.2.3 Kreativität und Gestaltungsmotivation

Das Kreisdiagramm in Abbildung 6 zeigt, dass wieder fünf von neun Expert:innen Kreativität und Gestaltungsmotivation als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben. Hier ist es bei vielen Expert:innen zu Unsicherheit in der Bewertung gekommen, weil es darauf ankommt, auf welcher Hierarchiestufe die MA sind. Nun soll auf die Gründe der jeweiligen Bewertungen eingegangen werden.

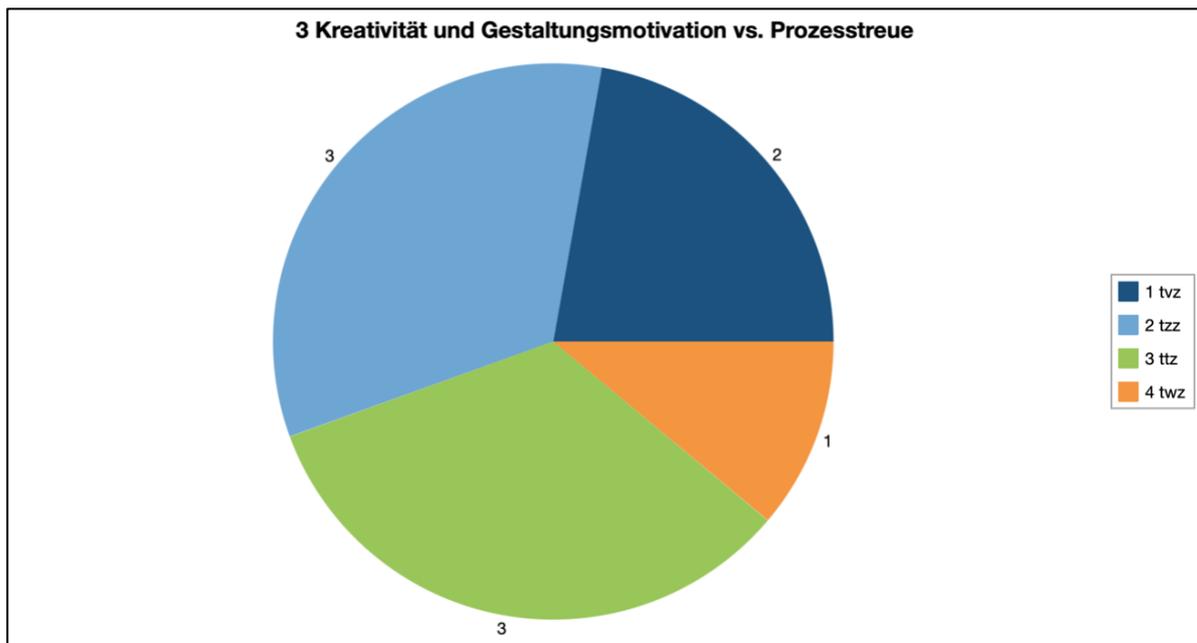


Abbildung 6. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozesstreue durch die Expert:innen. Legende: tvz = trifft völlig zu, tzz = trifft ziemlich zu, ttz = trifft teils-teils zu, twz = trifft wenig zu.

Gründe für positive Bewertung: Während eine Expertin davon überzeugt war, dass Kreativität und Gestaltungsmotivation beim Verändern eines Prozesses wichtiger ist, war sich ein anderer unsicher: «Es können beide sehr wichtig sein. Aber natürlich, so wie man unten den Satz liest, trifft es völlig zu. Glasklar, ja. Ich möchte aber Prozessorientierung nicht ausschliessen» (E04, Pos. 58). Ein weiterer Punkt ist, dass es einfach auch Jobprofile gibt, «die Kreativität gar nicht ausleben können in ihrem Bereich.

(...) Gestaltungsmotivation, also ja, ist sicher etwas Positives. (...) Aber ja, trifft ziemlich zu» (E05, Pos. 45).

Gründe für mittlere Bewertung: Grundsätzlich waren sich hier alle einig, dass beides wichtig ist. «Du brauchst an gewissen Stellen eine Eingebung, einen kreativen Funken, wie irgendwas komplett out of the box in Zukunft aussehen könnte. (...) Und auch gestalterische Fähigkeiten, eine Lösung zu entwerfen» (E06, Pos.50). Prozesstreue ist aber auch extrem wichtig, da nur Prozesse digitalisiert werden können die einheitlich sind. Wenn mehrere verschiedenen Vorgehen vorhanden sind, dann lässt sich das nicht gut digitalisieren. «Und auch wenn du viele kreative Köpfe hast, Digitalisierung bedeutet oftmals Rückkehr zu einem Standardprozess» (E09, Pos. 44).

Gründe für negative Bewertung: Die breite Masse im Unternehmen ist nicht besonders kreativ und bevorzugt Prozesstreue. Es gibt jedoch Einzelne, die kreativ sind und gestalten können. Der tatsächliche Wert der Digitalisierung kommt durch Daten, Prozesse und Fachlichkeit an der Linie zustande.

4.2.2.4 Kundenzentriertheit

Das Kreisdiagramm in Abbildung 7 zeigt, dass alle Expert:innen Kundenzentriertheit als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben. Nun soll auf die Gründe dieser Bewertungen eingegangen werden.

Gründe für positive Bewertung: Der Grundtenor war, dass wer die Kundenwünsche aus den Augen verliert, einpacken kann. Es gab lediglich Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Frage, wie stark die Kundenzentriertheit gewichtet werden soll. Ein Experte wies darauf hin, dass Aufgaben- und Organisationszentriertheit in gewissen Fällen (höhere Geschwindigkeit, bessere Qualität) auch positiv für Kund:innen sein kann und die Pole sich so nicht gegenseitig ausschliessen. Laut einem anderen Experten ist «Aufgaben- und Organisationszentriertheit [...] auch wichtig, denn ohne das kann man dies nicht kreieren» (E04, Pos. 60). Da der Fokus im Interview aber auf dem positiven Pol lag, sagte der Experte schlussendlich, dass Kundenzentriertheit völlig zutrifft. Ein anderer Experte war da kritischer, denn ab 500 MA «kann sich ein Unternehmen ausgezeichnet nur mit sich selbst, ohne einen einzigen Kunden beschäftigen» (E09, Pos. 48). Deshalb ist es wichtig, bei Digitalisierungsprojekten zu fragen, ob ein Nutzen für Kund:innen entsteht oder es lediglich ein «Technologie-Befriedigungsprojekt» (E09, Pos. 48) ist. Kundenzentriertheit soll aber auch nicht der einzige Faktor sein, denn «beim Kunden neigt man dazu, kurzfristig auf Einzelbedürfnisse zu optimieren» (E09, Pos. 48).

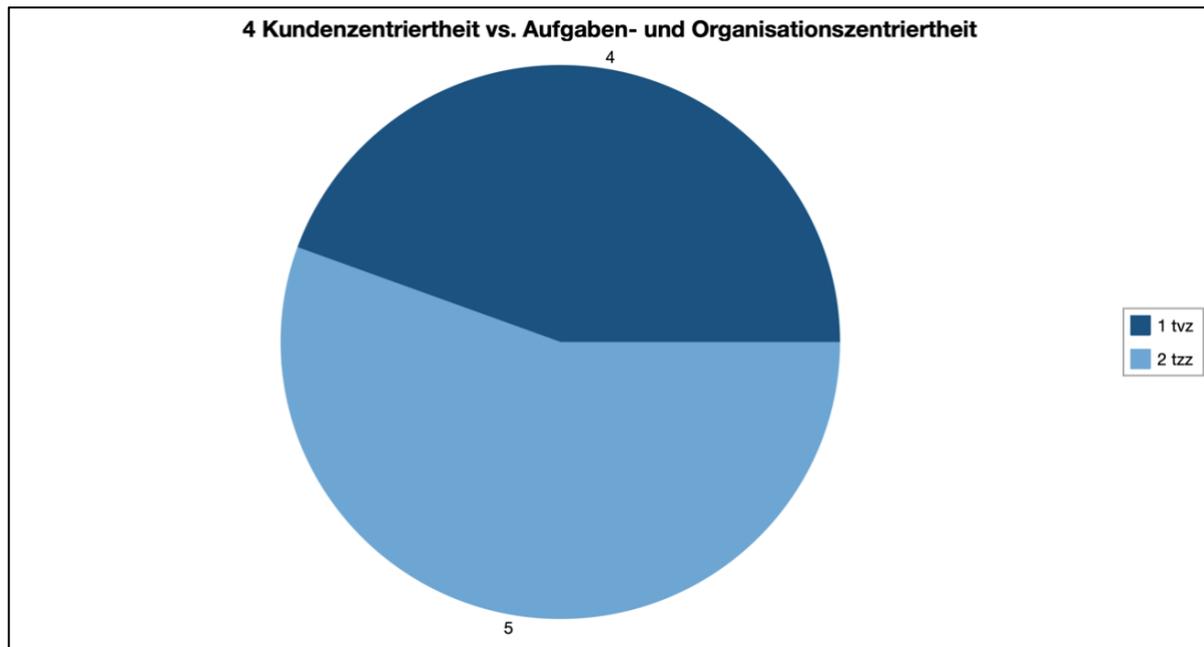


Abbildung 7. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit durch die Expert:innen. Legende: tvz = *trifft völlig zu*, tzz = *trifft ziemlich zu*.

4.2.2.5 Kritikfähigkeit

Das Kreisdiagramm in Abbildung 8 zeigt, dass wieder sieben von neun Expert:innen Kritikfähigkeit als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben. Die Expert:innen haben hier unterschiedlich interpretiert, ob Harmonie auch mit völliger Kritikfähigkeit koexistieren kann. Einige gingen davon aus, dass nur noch Kritik geübt wird, andere, dass eben genau die Kritikfähigkeit dazu führt, dass Harmonie herrscht, aber trotzdem alles geäußert werden darf.

Gründe für positive Bewertung: Kritikfähigkeit ist wichtig, nicht nur für die Digitalisierung, sondern allgemein bei Projekten. «Man kritisiert nicht eine Person, sondern man kritisiert einen Prozess, auch wenn man dafür verantwortlich ist, oder» (E02, Pos. 72). Auch laut zwei weiteren Expert:innen ist es wichtig kritikfähig zu sein und offen über Dinge sprechen zu können, aber Harmonie im Unternehmen und untereinander ist auch wichtig.

Gründe für mittlere Bewertung: Laut einer Expertin wäre Kritikfähigkeit zwar ein Vorteil für digitale Transformation, aber Menschen sind nicht dafür gemacht. Sie brauchen und wollen eher Harmonie.

Keine Bewertung: Für einen Experten waren die beiden Pole keine Gegensätze und er wollte deshalb keine Bewertung abgeben. Harmonie und gemeinsam Vorankommen ist laut ihm sehr wichtig und Kritikfähigkeit eher etwas Polemisches.

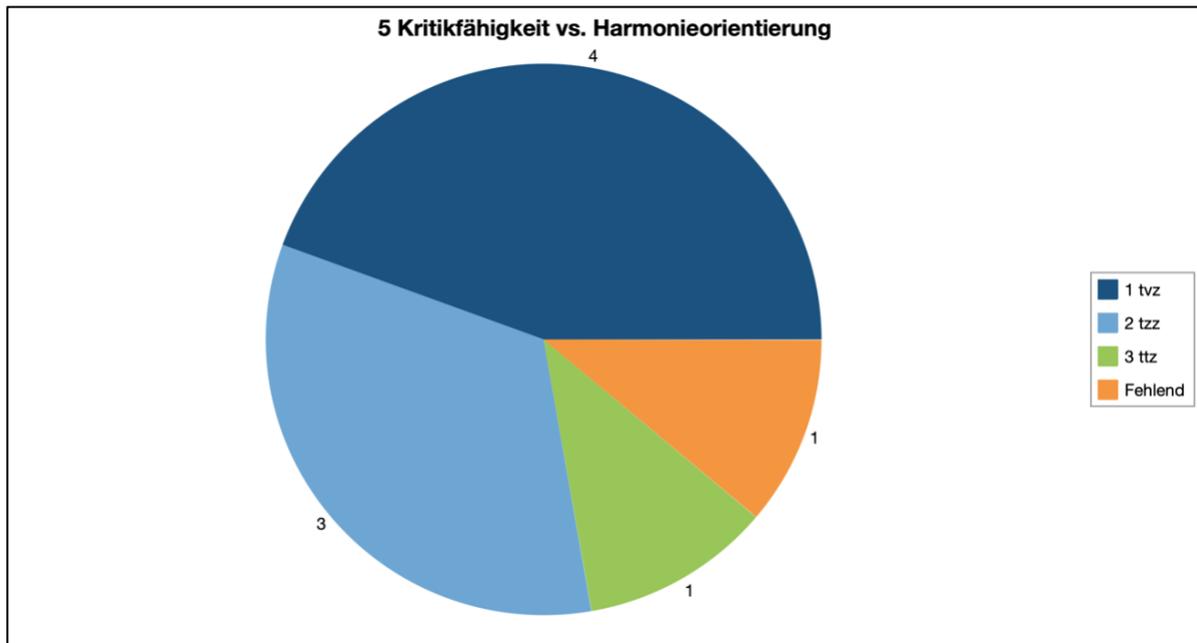


Abbildung 8. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung durch die Expert:innen. Legende: tvz = trifft völlig zu, tzz = trifft ziemlich zu, tz = trifft teils-teils zu, Fehrend = nicht beantwortet.

4.2.2.6 Offener Umgang mit Scheitern

Das Kreisdiagramm in Abbildung 9 zeigt, dass sieben von neun Expert:innen offener Umgang mit Scheitern als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie bewertet haben.

Gründe für positive Bewertung: Aussagen wie «die Leute (.) tendieren dazu, Dinge die nicht so gut sind, unter den Teppich zu kehren, oder. Und das wollen wir eben nicht, man soll ja lernen aus dem»(E03, Pos 40) oder «man wird scheitern, das ist unausweichlich. Man muss selbst, oder auch wenn man in einem Team ist, muss man halt damit umgehen können» (E02, Pos. 76) bestimmen den Grundtenor. Das folgende Zitat beschreibt die Meinung mehrerer Expert:innen gut: «Der grosse Wurf geht meistens nicht in einem Schritt und (.) das Scheitern [bei den kleineren Zwischenschritten] akzeptieren zu können, ist absolut essenziell, oder» (E04, Pos. 64). Auch wurde darauf aufmerksam gemacht, dass das nicht nur bei Digitalisierungsprojekten wichtig ist.

Ein Experte fasste zusammen: «Fail fast, fail forward. [...] Deswegen ist ein offener Umgang mit Scheitern gar nicht schlecht. (.) Also Kritikfähigkeit, offener Umgang mit Scheitern geht für mich Hand in Hand» (E09, Pos. 54).

Gründe für mittlere Bewertung:

Wir predigen auch immer die sogenannte Fehlerkultur. Man darf Fehler machen, aber auch das ist (..) gesellschaftlich einfach so nicht verankert, dass man auch mal

scheitern darf. Wir sind hier wirklich in einem High-Performance-Environment bei [...] [Unternehmen 5]. (..) Ja, es wäre wichtig, aber es ist auch etwas, was ich null oder praktisch nicht sehe. Da müsste man ja auch die ganzen Bonussysteme abschaffen. (E05, Pos. 57)

Es ist realitätsfremd, denn wenn immer alles scheitert und das einfach akzeptiert wird, dann kommt es nie zum Erfolg. Eine andere Expertin bewertete zwar positiv, da offener Umgang mit Scheitern theoretisch wichtig ist, bezeichnete es aber auch als unrealistisch, dass da jemals die volle Ausprägung erreicht wird.

Keine Bewertung: «Für mich funktioniert wiederum das Wertepaar oben im versus nicht. (..) Dass der offene Umgang mit Scheitern. (5) Ich finde, es geht nicht um Scheitern, es geht ums Lernen» (E10, Pos. 56-59). Wäre der Pol *Aus Fehlern lernen*, hätte der Experte völlig zustimmen können. Auch ein weiterer Experte erwähnte, dass der Pol aus seiner Sicht nicht richtig benannt ist, bewertete aber positiv, da er – wie auch ein weiterer Experte – interpretierte, dass bei Offener Umgang mit Scheitern auch das *Aus Fehlern lernen* beinhaltet ist.

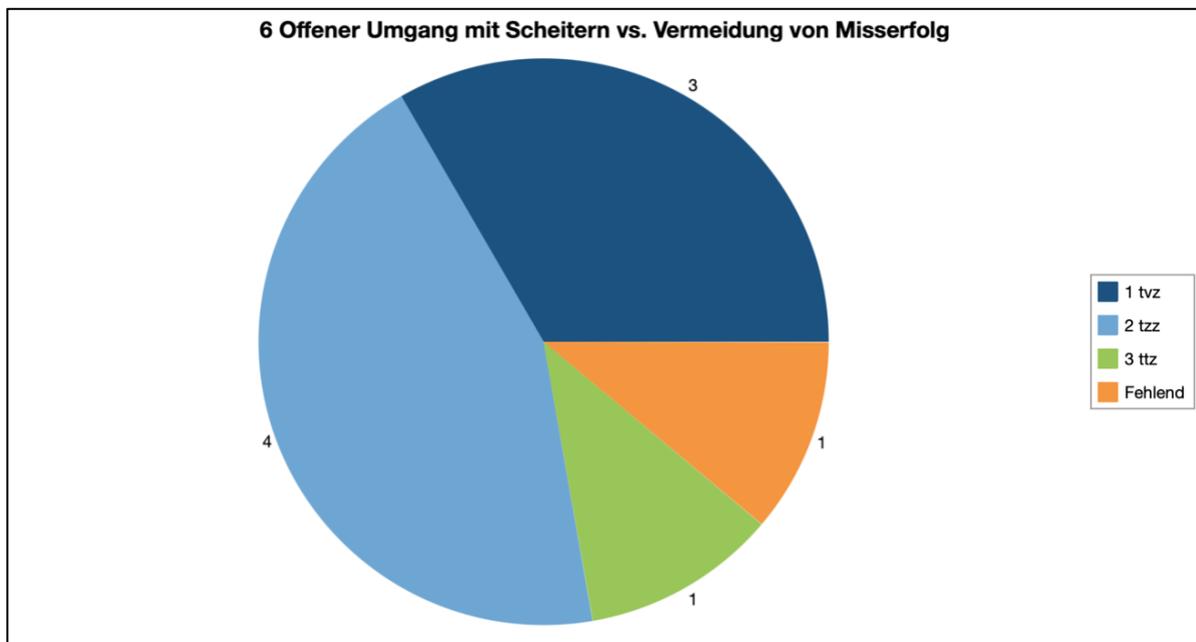


Abbildung 9. Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg durch die Expert:innen. Legende: tvz = trifft völlig zu, tzz = trifft ziemlich zu, ttz = trifft teils-teils zu, Fehlend = nicht beantwortet.

4.2.2.7 Fehlende Themen

Im Folgenden werden die Themen dargelegt, welche die Expert:innen beim digitalen Mindset von Knorr (2020) vermisst haben. Generell waren sich die Expert:innen einig, dass

die meisten wichtigen Themen durch die Dimensionen von Knorr (2020) abgedeckt werden. Viele Themen wurden nur einmal genannt, weshalb zuerst auf die zwei eingegangen wird die mehrmals aufkamen:

Sinn oder Sinnhaftigkeit erwähnten zwei Expert:innen. Durch den Einwurf des Interviewers wurde eine Expertin darauf aufmerksam, dass Sinnhaftigkeit – welche sie zuvor mehrmals erwähnt hatte – nicht so richtig zu einer bestehenden Dimension passt. Der andere Experte nannte intrinsische Motivation und Selbstwirksamkeit, sagte aber auf Nachfrage des Interviewers, dass für ihn auch Sinn zu diesem Begriffscluster gehöre. Zwei andere Expert:innen hielten Kommunikation für wichtig. Während einmal direkt das Thema angesprochen wurde, umschrieb es der andere Experte nur. Sie erwähnen aber beide, dass aus ihrer Sicht Kommunikation wahrscheinlich schon mit den Dimensionen Offener Umgang mit Scheitern, Kritikfähigkeit und Offenheit und Agilität abgedeckt sei.

Neben den oben erwähnten Themen wurden Sorgfalt und Genauigkeit, Selbstorganisation und Eigenverantwortung (in Cross-Functional Teams) als wichtige Aspekt des Mindsets genannt. Auf Unternehmensebene ist Netzwerk wichtig, da momentan viele Unternehmen nur für sich digitalisieren, aber vergessen, dass sie in ein Netzwerk aus anderen Unternehmen (z.B. Lieferanten) eingebettet sind. Gesellschaftliche Herausforderungen können aus Sicht des Experten aber nur gemeinsam angegangen werden. Weiter wurde Neugier und Lernbereitschaft genannt. Zudem seien Personen wichtig, die etwas anpacken wollen. Diese Themen sind aber aus Sicht der Expert:innen schon mit Offenheit und Agilität abgedeckt.

4.3 Lernprozess und Institutionalisierung

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse zum Lernprozess und Institutionalisierung präsentiert. Die folgenden Unterkapitel sind am Interviewleitfaden angelehnt, beinhalten aber auch während des Interviews neu entstandene Themen. Zuerst werden die Aussagen der Expert:innen zur Frage Wie sieht der Lernprozess in den Unternehmen aus, die ihn schon institutionalisiert haben? präsentiert. Danach werden die Aussagen zum Thema Schulung dargelegt. Als letztes wird darauf eingegangen, ob das Thema Mindset bzw. Soft Skills besser Top-Down oder Bottom-Up angegangen wird.

Für den Interviewblock, der in diesem Unterkapitel präsentiert wird, mussten die Expert:innen jeweils zwei der Mindset-Dimensionen von Knorrs (2020) Modell auswählen, damit dieser Teil nicht ausfert. Es wurden die vier Dimensionen Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit, Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit, Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Lageorientierung sowie Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg gewählt. Auf diese wird der Fokus im Weiteren liegen, wobei anzumerken ist, dass nicht alle Expert:innen Bezug zu den

Dimensionen genommen haben und eher allgemein blieben. Aus Platzgründen mussten Teile der Ergebnisse in den Anhang verschoben werden. Die Ergebnisse zum Thema was die MA brauchen, um bestimmte Mindset-Dimensionen weiterzuentwickeln sind in Anhang H zu finden. Die Ergebnisse zur Frage Wie könnte ein Lernprozess in Unternehmen aussehen, die noch keinen haben? sind in Anhang I zu finden. Die Ergebnisse im Anhang nehme stärker Bezug zu den Mindset-Dimensionen wie die verbliebenen, hier folgenden.

4.3.1 Wie sieht der Lernprozess von Unternehmen aus, die einen haben?

In diesem Unterkapitel werden die Aussagen derjenigen Expert:innen präsentiert, die in ihrem Unternehmen einen Lernprozess für ein förderliches Mindset eingebettet haben. Anders als zuvor werden im Folgenden fallspezifisch die drei Lernprozesse und ihre Einbettung im jeweiligen Unternehmen präsentiert.

4.3.1.1 Unternehmen 03

Nach der Entscheidung, dass das Unternehmen agiler werden möchte, wurde als erstes ein zweieinhalb-tägiger Workshop durchgeführt, um das Transformation Team, welches die digitale Transformation voranbringen soll, auf das agile Arbeiten vorzubereiten. In diesem Workshop wurden fünf agile Methoden (OKR, Kanban, Design Thinking, Lean Startup und Scrum) anhand von praktischen Beispielen gelernt. Anschliessend wurde die Dauer des Workshops auf einen Tag reduziert und für weitere MA geöffnet. Die erste Durchführung dieser täglichen Version fand mit sogenannten Transformation Leads, aus verschiedenen Abteilungen, statt. Sie sollten mithelfen, das Thema Agilität in das ganze Unternehmen zu tragen. Die nächste Durchführung des Workshops wurde dann für alle MA geöffnet. So konnten in mehreren Durchführungen ca. 120 MA geschult werden. Dann wurde aber bemerkt, «es muss eigentlich tiefer gehen, weil wenn man einfach fünf agile Methoden kennenlernt und später im Daily Business nicht anwenden kann, dann vergisst man das wieder» (E03, Pos. 56). Das hatte zur Folge, dass einerseits gezielt Personen in der Scrum-Methode zertifiziert wurden, andererseits, dass Veranstaltungen wie «Lunch and Learn» eingeführt wurden, um das Thema zu festigen.

Im Veranstaltungsformat Lunch and Learn mit 30 Minuten Theorie und 30 Minuten Praxisteil können sich MA über Mittag zu verschiedenen Themen freiwillig weiterbilden. Es kann über verschiedene Themen gelernt werden:

[...] das kann über Security sein, das kann künstliche Intelligenz sein, das kann sein, wie arbeite ich effizient mit dem Outlook oder mit einem anderen Tool. Es kann aber auch sein, was ist Kanban, was ist Design Thinking. Da haben wir

verschiedene Formate. Mittlerweile bietet auch HR Sachen an, Rhetorik Trainings über Mittag etc., das hat sich recht etabliert. (E03, Pos. 56)

Auch ein «Lunch Lotterie» Format wurde eingeführt, «um so das Cross Functionale zu fördern» (E03, Pos. 56). Dabei werden jeweils vier der angemeldeten MA zusammengewürfelt, «Leute die nicht viel miteinander zu tun haben» (E03, Pos. 56) und gehen dann gemeinsam Mittagessen. Das sind alles Beispiele dafür, wie das Unternehmen versucht «die Agilität, dieses Mindset ein wenig zu fördern» (E03, Pos. 56).

Erfolgsfaktoren: Den richtigen Mix zwischen persönlichen Veranstaltungen und Online-Trainings zu finden, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch die Offenheit der MA sowie deren Vorgesetzten (VG) gegenüber Weiterbildung sei Voraussetzung für den Erfolg.

Hindernisse: Schlussendlich ist Weiterbildung und auch Digitalisierung nicht das Kerngeschäft und nicht alle VG geben ihren MA Zeit sich weiterzubilden. Weiter sind Sprachbarrieren hinderlich, die entstehen, wenn nicht alle MA die gleichen Sprachen verstehen. «Ein weiteres Hindernis ist, dass die Leute in der Produktion keine Devices haben, also kein Intranet... also keinen Laptop mit dem sie ins Intranet können» (E03, Pos. 60). Dieses Problem soll nun aber angegangen werden, indem neu auch von privaten Geräten auf das Intranet zugegriffen werden darf.

4.3.1.2 Unternehmen 09

Die Schulung zum digitalen Mindset in Unternehmen 09 ist ein Online-Training. Da das Training noch neu ist, stellt sich auch die Frage, «wie sowas kulturell dann auch aufgenommen und vermarktet wird» (E09, Pos. 74). So ein Lernprozess für ein Mindset brauche Jahre und «einzelne Events werden nicht den Ausschlag geben» (E09, Pos. 68). Deshalb sind weitere Massnahmen geplant. Schlussendlich hängt es auch von der Unternehmenskultur ab, denn «die Gesamtmasse der Events ist oftmals ein Ergebnis der Firmenkultur» (E09, Pos. 68).

Erfolgsfaktoren: «Faktoren die sowas [den Lernprozess] begünstigen, ist Top-Down-Commitment und Bottom-Up-Encouragement» (E09, Pos. 74). Wenn den MA verständlich gemacht werden kann, dass es vom Unternehmen gewünscht ist, dass sie sich ein digitales Mindset aneignen, ist das ein Erfolgsfaktor: «Es geht wirklich konkret darum, den Leuten glaubhaft zu machen. Und glaubhaft ist das Wort, dass sie dürfen und sollen und das auch gewünscht und gewollt ist» (E09, Pos. 68).

Hindernisse: Das ist wiederum auch eine Schwierigkeit und so kann es auch ein Hindernis sein, wenn die MA nicht glauben, dass sie solche Weiterbildungen machen sollen und es sogar vom Unternehmen gewünscht ist. Weiter sind Soft Skills Trainings oft das erste Opfer, wenn es finanziell mal nicht so gut läuft. Auch die schlechte Messbarkeit stellt

ein Hindernis dar: «Ich habe noch kein Gefühl, inwiefern das messbaren Erfolg bringt, weil das wahrscheinlich sehr schwer zu messen ist» (E09, Pos. 68).

4.3.1.3 Unternehmen 10

In Unternehmen 10 wird ein Modell angewendet, welches aus einem Mix aus der Integralen Organisationslehre und dem Entwicklungsmodell Spiral Dynamics besteht. Es handelt sich um ein vier Quadranten-Modell, bei dem die linke Seite dem Mindset (individuell und kollektiv) und die rechte Seite dem Skillset gewidmet ist. «Von dem her haben wir quasi ein Instrument geschaffen, dass wir nicht nur Prozesse, Strukturen und Fähigkeiten, also auch das ganze Thema Skillset bearbeiten, sondern die sogenannte linke Hälfte ist komplett dem Mindset quasi verschrieben» (E10, Pos. 76). Das Modell bzw. Instrument ist tief im Unternehmen verankert und die Entwicklung von Fähigkeiten und Verhaltensweisen wird damit umgesetzt. Das Instrument ist auch ins digitale übertragen worden. Konkret wird es zuerst zur Standortbestimmung von MA genutzt. Diese Standortbestimmung wird in Team-Workshops integriert, aber auch generell gefördert. Nach dieser Diagnose steht fest, welches der nächste Schritt im Entwicklungsprozess der Person oder des Teams ist und kann so in diese persönlichen, Team- oder Organisations-Entwicklungsprozesse integriert werden.

Erfolgsfaktoren: Ein Erfolgsfaktor ist, wenn die Mitarbeitenden selbst wollen, also intrinsisch motiviert sind.

Hindernisse: Zu Hindernissen wurde nichts gesagt.

4.3.2 Soft Skills Schulung und Ansatzpunkt

In diesem Unterkapitel wird präsentiert, welche Meinung die Expert:innen über (externe) Schulungen für Soft Skills (also auch für ein Mindset) haben. Danach wird darauf eingegangen, wo ein Lernprozess für ein digitales Mindset ansetzen sollte.

Bei der Interviewfrage was für eine Schulung sinnvoll wäre schieden sich die Geister der Expert:innen. Die Meinungen können in folgenden drei Gruppen zusammengefasst werden: Pro-Schulung extern, Pro-Schulung intern und Con-Schulung generell. Es sei hier angemerkt, dass sich nicht alle zum Thema äusserten. Zwei Expert:innen waren sich einig, dass eine externe Schulung für ein förderliches Mindset zwar Sinn macht, jedoch intern weiterverfolgt und vertieft werden muss. Einer davon äussert seine Abneigung gegenüber E-Learning, welche für technische Themen noch akzeptabel sind, für Soft Skills aber nicht sinnvoll. Auch ist die Wahl des Referenten entscheidend. Auch wenn E03, E09 und E10 nichts direkt zum Thema gesagt haben, geht der Autor davon aus, dass sie eine interne Schulung bevorzugen, da sie jeweils einen internen Lernprozess haben. Drei Expert:innen waren der Meinung, dass eine Schulung oder ein Training, für Soft Skills und somit auch ein förderliches Mindset, sei es intern oder extern, nichts nützt. Ein Vorleben durch die VG ist

wesentlich nützlicher. Falls es doch einmal mehr braucht, dann sind die VG dafür verantwortlich die Soft Skills zu fördern.

Viele Expert:innen waren sich einig, dass ein digitales Mindset und ein Lernprozess dafür Top-Down eingeführt werden muss. Aussagen wie «wenn (..) das Management nicht überzeugt ist, dann funktioniert es vielmals nicht. Auch wenn die unten dran, (..) also untere Hierarchiestufe, überzeugt ist» (E02, Pos. 101) oder «es muss immer oben anfangen, weil die Kultur kongruent sein muss über die ganze Unternehmung» (E04, Pos. 82) zeigen warum. Einzelne Expert:innen äusserten sich zwar nicht spezifisch dazu, aber aufgrund von Aussagen an anderen Stellen im Interview (wie z.B. «du brauchst wirklich Leaders, die ihre Stimme geben. Und mit voller Überzeugung» (E05, Pos. 97)) geht der Autor davon aus, dass auch diese eher Top-Down wählen würden. Drei Expert:innen sprachen über Digitalisierungsprojekte und wo diese Ansetzen sollten und nicht über Schulung.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse interpretiert, diskutiert und mit den theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht. Im Fokus steht die Beantwortung der beiden Fragestellungen. Daraus werden Empfehlungen abgeleitet, die Unternehmen dabei helfen sollen, einen Lernprozess digitales Mindset zu institutionalisieren. Es wird weiter auf Limitationen der vorliegenden Bachelorthesis eingegangen und zuletzt ein Fazit gezogen. Da die Ergebnisse relativ umfangreich ausgefallen sind sowie aufgrund der Zeichenbegrenzung, muss der Autor bei der Diskussion Prioritäten setzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Expert:innen während dem Experteninterview überwiegend den Begriff Digitalisierung verwendeten. Dies ist unabhängig davon, wie ihr Verständnis der Abstufung der digitalen Transformation ist. Dies hat der Autor so nicht erwartet, denn zu Beginn des Experteninterviews wurde über den Unterschied der Begriffe Digitalisierung und digitaler Transformation sowie deren Abstufung gesprochen. Die Expert:innen stimmten alle zu, dass es wichtig ist, die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation zu unterscheiden. Eine Expertin berichtete, dass in der Praxis nicht wirklich zwischen digitaler Transformation und Digitalisierung unterschieden wird. Der Autor geht deshalb davon aus, dass der Begriff Digitalisierung im alltäglichen Arbeitsumfeld viel geläufiger ist und die Expert:innen ihn deshalb überwiegend verwendeten, auch wenn der Fokus des Experteninterviews auf der gesamten digitalen Transformation lag. Eine andere mögliche Interpretation ist, dass die Befragten Expert:innen und ihre Unternehmen noch mit der Digitalisierung (einer Vorstufe der digitalen Transformation) beschäftigt sind. Dies würde aufgrund der Wortwahl für alle Expert:innen gelten ausser für denjenigen, der unter Digitalisierung das versteht, was alle anderen, inkl. des Autors, als digitale Transformation verstehen. Der Autor hält die erste Interpretation für wahrscheinlicher. Im Folgenden wird der Begriff digitale Transformation verwendet, da nach dem Verständnis des Autors auch die Digitalisierung beinhaltet und somit umfassender ist. Mit dieser Ausgangslage soll nun auf die beiden Fragestellungen eingegangen werden.

Um die digitale Transformation voranzutreiben, wird von Unternehmen in die Ausbildung von mehr Hard Skills der MA investiert. Dies zeigt aber nicht die gewünschten Resultate (Holtel et al., 2021). Grund dafür sei, dass das Mindset vernachlässigt wird, denn digitale Transformation «is more of a mindset marathon than a technical sprint» (Holtel et al., 2021, S. 1). Deshalb soll nun die folgende Fragestellung für Industrieunternehmen beantwortet werden:

Was für ein Mindset ist laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation förderlich?

Laut Rauch (2021) gibt es keine einheitliche Annäherung für den Begriff Mindset. Grob kann Mindset als die «Aufstellung und Einstellung des Verstandes [...] also die Art und Weise [...], wie Menschen denken und handeln» (Knorr, 2020, S. 48) beschrieben werden. Das Mindset legt fest, «wie Individuen bestimmte Informationen aufnehmen, speichern, transformieren und wieder abrufen» (Hruby & Hanke, 2014, S. 5). Für die Experteninterviews wurde auf vier der acht von Hruby und Hanke (2014) formulierten Bestandteile eines Mindset zurückgegriffen: Einstellung, Erfahrung, Überzeugung und Werte. Anhand dieser Bestandteile wird nun versucht das für die digitale Transformation in der Industrie förderliche Mindset zu beschreiben.

Laut den Expert:innen ist eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen und Offenheit für Neues sowie Agilität zentral für das Mindset. Unvoreingenommenheit ist dabei ebenfalls hilfreich. Zu diesem Begriffscluster passen auch Interesse und Neugierde, welche als begünstigend für eine offene Einstellung genannt wurden. In eine andere Richtung gehen Unternehmergeist und Proaktivität, die heutzutage unverzichtbar sind, um nicht nur auf Markveränderungen zu reagieren. Ein weiterer Aspekt, der in die ähnliche Richtung geht, ist die Kundenzentriertheit. Die Perspektive der Kund:innen einnehmen zu können gehört ebenfalls zu den förderlichen Aspekten des Mindset. Auch Kommunikation, gerade mit den (internen) Kund:innen ist zentral. Generell ist es vorteilhaft, wenn mit dem Thema digitale Transformation schon positive Erfahrungen gemacht wurden, denn dies beeinflusst die Einstellung gegenüber den Veränderungen während der digitalen Transformation stark. Ein Unternehmen kann auch stark von den Erfahrungen einzelner Personen profitieren, die schon einmal an einer digitalen Transformation beteiligt waren, denn das trifft heutzutage noch auf sehr wenige zu. Es wurde auch erwähnt, dass wenig Erfahrungen und wenig Überzeugungen auch ein Vorteil sein kann: Die intrinsische Motivation ist auf dem ersten Hügel der Kurve des Dunning-Kruger Effekts wahrscheinlich am höchsten, denn es ist einem noch nicht bewusst, was alles für Probleme auftauchen können. Die Überzeugung, dass die aktuelle Situation sich verändern bzw. verbessern muss, unterstützt das richtige Mindset. Wenn alle MA eines Unternehmens die Dringlichkeit einsehen, dann kann je nach dem sogar proaktiv gehandelt werden. Es ist laut den Expert:innen die Aufgabe des Managements und der VG die Überzeugungsarbeit zu leisten. Die VG müssen auch den Sinn einer Veränderung erklären, denn verstehen nicht alle, warum etwas gemacht wird, können nicht alle am gleichen Strick ziehen. Sind genug Personen überzeugt, dass die Sache sinnvoll ist, dann ziehen auch genug am gleichen Strick, damit die digitale Transformation erfolgreich sein kann. Ganz allgemein ist ein positives Menschenbild, also

die Überzeugung, dass das Gegenüber gut ist, förderlich. Die Expert:innen nannten auch Unternehmenswerte, welche aus ihrer Sicht die digitale Transformation unterstützen. Dies sind: Offenheit, Respekt, Mut, Bescheidenheit, Verantwortung, Dankbarkeit, Vertrauen, Top Performance, Miteinander, Fairness und Ehrlichkeit. Solche Unternehmenswerte können während der digitalen Transformation einen Kompass darstellen, der die Richtung vorgibt. Trotz des Veränderungswillens wird in einem der Unternehmen Wert auf Stabilität, Sicherheit und Balance gelegt. Weiter sind Werte wie Vertrauen, Offenheit, Fairness, Ehrlichkeit, Teamwork/Zusammenarbeit (nicht gegeneinander arbeiten) unabhängig von den Unternehmenswerten förderlich für die digitale Transformation. Auch intrinsische Motivation und der Wille etwas zu erschaffen wurden positiv erwähnt.

In der Literatur wird ein sogenanntes digitales Mindset von verschiedenen Forschenden als Schlüssel für eine erfolgreich verlaufende digitale Transformation beschrieben (Chochoiek & Lorenz, 2023; Hildebrandt & Beimborn, 2021; Holtel et al., 2021; Knorr, 2020). In der Literatur wird der Begriff digitales Mindset in uneinheitlicher Weise verwendet um verschiedene Konzepte und Perspektiven zu beschreiben (Hildebrandt et al., 2022). Grundsätzlich unterstützt ein digitales Mindset Menschen dabei, mit neuen, digitalen Technologien und deren Folgen umzugehen. Der Autor hat in dieser Bachelorthesis mit den sechs Dimensionen des digitalen Mindset von Knorr (2020) gearbeitet. Laut Knorr (2020) unterstützen folgende Aspekte die digitale Transformation: Offenheit und Agilität, Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung, Kreativität und Gestaltungsmotivation, Kundenzentriertheit, Kritikfähigkeit, Offener Umgang mit Scheitern. Die interviewten Expert:innen bewerteten die Wichtigkeit dieser Dimensionen für die digitale Transformation in der Industrie auf einer von Rohmann (1978, zitiert nach Bühner, 2011, S. 113) vorgeschlagenen Skala die von *trifft gar nicht zu* bis *trifft völlig zu* verläuft.

Die fünf Dimensionen Offenheit und Agilität, Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung, Kundenzentriertheit, Kritikfähigkeit sowie Offener Umgang mit Scheitern wurden von jeweils sieben oder mehr (von insgesamt neun) Expert:innen als *ziemlich* oder *völlig* wichtig für die digitale Transformation in der Industrie und somit positiv bewertet. Nur bei Kreativität und Gestaltungsmotivation gab es lediglich fünf positive Bewertungen. Dies liegt daran, dass der entgegengesetzte Pol dieser Dimension Prozesstreue ist. Prozesstreue ist laut vielen Expert:innen genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtig wie Kreativität und Gestaltungsmotivation. Dies liegt daran, dass nur einheitliche Prozesse sinnvoll digitalisiert werden können. Einzelne Expert:innen kritisierten zusätzlich weitere Dimensionen von Knorr (2020): Das Pol-Paar Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung seien keine wirklichen Gegensätze und der Titel des Pols Offener Umgang mit Scheitern sei unglücklich gewählt, *aus Fehlern lernen* wäre passender

gewesen. Bei dieser Kritik kommt es stark darauf an, wie die Pole, bzw. deren Begriffe interpretiert wurden. Denn beim Pol Offener Umgang mit Scheitern wurde beispielsweise von anderen Expert:innen angenommen, dass das *Aus Fehlern lernen* inkludiert ist. Neben der erwähnten Kritik, haben die Expert:innen folgende Themen als wichtig, aber nicht von Knorrs (2020) Dimensionen abgedeckt identifiziert: Sinnhaftigkeit bzw. den Sinn einer Veränderung verstehen, Sorgfalt und Genauigkeit, Selbstorganisation und Eigenverantwortung (in Cross-Functional Teams). Auf Unternehmensebene ist Netzwerk wichtig, da momentan viele Unternehmen nur für sich digitalisieren, aber vergessen, dass sie in ein Netzwerk aus anderen Unternehmen (z.B. Lieferanten) eingebettet sind.

Zusammengefasst kann die erste Fragestellung wie folgt beantwortet werden: Viele der von den Expert:innen erwähnten Aspekte eines für die digitale Transformation förderlichen Mindset lassen sich mit den Mindset-Dimensionen des digitalen Mindset von Knorr (2020) abdecken. Einzig die Dimension Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozesstreue sollte überdacht und umformuliert werden, da laut den Expert:innen beide Aspekte wichtig sind. Bei der Dimension mit dem positiven Pol Offener Umgang mit Scheitern sollte die Benennung überdacht werden, damit klar ist, dass auch das *Aus Fehlern lernen* gemeint ist. Der Autor schlägt hier *Gemeinsam aus Fehlern lernen* vor. Werden die von den Expert:innen im Modell noch als fehlend identifizierten Themen integriert, kann das so erweiterte Modell von Knorr (2020) als Antwort auf die erste Fragestellung angesehen werden. Die Zusammenstellung neuer Dimensionen und was diese beinhalten sollen, würde aber den Rahmen dieser Bachelorthesis sprengen.

Für die Aneignung der «Future Skills», darunter laut Chochoiek und Lorenz (2023) auch das digitalen Mindset, sind «neue und innovative Bildungsformate» (S. 40) nötig. Denn heutige Trainingskonzepte sind oft nicht geeignet, um ein digitales Mindset zu formen (Holtel et al., 2020). Deshalb soll nun die folgende Fragestellung für Industrieunternehmen beantwortet werden:

Wie kann der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden?

Aufgrund der beschränkten Zeichenzahl für die Bachelorthesis wird hier nur auf diejenigen Unternehmen eingegangen, welche einen Lernprozess institutionalisiert haben. Die drei Unternehmen, die einen Lernprozess für ein Mindset institutionalisiert haben, unterscheiden sich bei ihrem Vorgehen. In Unternehmen 10 besteht ein Entwicklungsmodell (ein Mix aus Integraler Organisationslehre und dem Entwicklungsmodell Spiral Dynamics) mit dem neben Hard Skills auch das Mindset der MA oder eines ganzen Teams entwickelt werden können. Es steht hier, anders als bei den anderen zwei Unternehmen, die Diagnose

am Anfang. Der nächste Schritt ist die Bestimmung des nächsten Entwicklungsschritt der Person oder des Teams. Dieser wird dann in die zukünftigen Team- und Organisationsentwicklungsbemühungen integriert. Dabei ist die intrinsische Motivation der MA ein Erfolgsfaktor. Das deckt sich mit Knorrs (2020) Vorschlag, nach einem Kick-Off, bei dem die Vision und das Warum erklärt werden, eine Standortanalyse vom Mindset zu machen und anschliessend ein individuelles Entwicklungsziel zu erstellen. Auch Knorr (2020) sieht die intrinsische Motivation als zentral an.

In Unternehmen 9 ist das Online-Training für das Mindset noch ganz neu. Da so ein Lernprozess für ein Mindset laut Experte Jahre braucht, um Erfolge zu verzeichnen, ist noch nicht klar, ob das Training funktioniert. Auch laut Knorr (2020) werden erste Ergebnisse in der Entwicklung des Mindsets erst nach mehreren Monaten sichtbar. Laut des Experten von Unternehmen 9 soll das Lernangebot in die Kultur des Unternehmens passen, damit die MA Gebrauch davon machen. Forsythe und Rafoth (2022) würden dem zustimmen, denn für sie gehen Kultur und Mindset Hand in Hand. Um ein digitales Mindset im Unternehmen zu verankern, muss für sie die richtige Kultur vorhanden sein. Auch wenn Kultur für diese Bachelorthesis nicht im Zentrum steht, scheint sie doch eine wichtige Voraussetzung für ein Mindset zu sein. Die Expert:innen erwähnten mehrmals psychologische Sicherheit als Voraussetzung für die Entwicklung des Mindset, spezifisch für Offenheit und Agilität, Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung sowie Offener Umgang mit Scheitern. Psychologische Sicherheit ist auch aus Sicht des Autors ein zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und Voraussetzung für die Entwicklung eines digitalen Mindset.

Unternehmen 3 nutzt einen internen Workshop zu agilen Methoden, um die Entwicklung eines agileren Mindset anzustossen. Es wurde jedoch nach und nach klar, dass der Workshop allein – trotz praktischen Beispielen – nicht ausreicht, um das Mindset nachhaltig zu verändern. Grund dafür war, dass das neue Wissen nicht im Alltag angewendet werden konnte und so vergessen ging. Deshalb wurden Eventformate wie «Lunch and Learn» oder «Lunch Lotterie» ins Leben gerufen, um die Inhalte weiter zu vertiefen. Dabei wird auf den richtigen Mix zwischen persönlichen Veranstaltungen und Online-Trainings geachtet. Die Wiederholung und Vertiefung von Trainingsinhalten für ein Mindset wurde auch von den Expert:innen, die noch keinen Lernprozess für ein Mindset haben, als zentral angesehen. Zudem schreibt Knorr (2020), es «muss tagtäglich an dieser Entwicklung aktiv gearbeitet werden» (S. 3), um nicht in alte Muster zurückzufallen. Ein digitales Mindset und die damit zusammenhängende Offenheit für Veränderung kann zudem mit offenen Veranstaltungsformaten wie BarCamps und Open Spaces gefördert werden. Es werde bei solchen Veranstaltungen Kreativität und Eigeninitiative gefördert,

sowie der hierarchiefreie Austausch von Wissen und Erfahrungen ermöglicht (Buhse, 2012). Wenn diese Veranstaltungsformate regelmäßig durchgeführt werden, so können sie laut Buhse (2012) dazu beitragen, «den Digital Mindset und die Lust auf Veränderung dauerhaft in Unternehmen zu verankern» (S. 246).

Vielversprechend ist aus Sicht des Autors auch das von Dückert (2019) beschriebene learnOS, ein offenes System für lebenslanges Lernen für Einzelpersonen, Teams oder Organisationen (Kapitel 2.3). Es fokussiert auf drei Entwicklungsbereiche – Mindset, Skillset und Toolset – in denen die Arbeit der Zukunft gestaltet werden soll. Mit dem learnOS kann eine Organisation also sogar mehr als nur das Mindset angehen. Dückert (2019) empfiehlt auch Lernzirkel (lernOS Circle) zu bilden, um sich gegenseitig zu unterstützen.

Viele Expert:innen waren sich einig, dass ein digitales Mindset und ein Lernprozess dafür Top-Down eingeführt werden muss. Gründe dafür sind, dass ohne Managementsupport solche Vorhaben ins Leere laufen und dass eine kongruente Kultur im Unternehmen wichtig ist

Zusammengefasst kann die zweite Fragestellung wie folgt beantwortet werden: Voraussetzung für die Entwicklung eines für die digitale Transformation förderlichen Mindset ist die intrinsische Motivation der MA, der Top-Down Support des Managements und die richtige Kultur, speziell die psychologische Sicherheit. Am Anfang des Lernprozesses sollte eine Standortbestimmung stehen. Danach sollte ein individuelles Entwicklungsziel formuliert werden und Meilensteine aufgestellt werden. Danach braucht es viel Zeit und Geduld, denn es geht viele Monate, bis die ersten Resultate sichtbar sind. In dieser Zeit sollte regelmässig – laut Knorr (2020) sogar täglich – aktiv an der Entwicklung gearbeitet werden. Dafür sollte auf den richtigen Mix zwischen Online-Training und Veranstaltungen vor Ort geachtet werden. Laut Dückert (2019) sollten Lernzirkel (lernOS Circle) gebildet werden, um sich gegenseitig unterstützen zu können. Auch Veranstaltungsformate wie Lunch and Learn oder BarCamps können das Mindset fördern. Welche Inhalte wie und mit welchen Methoden angeeignet werden, muss in Zukunft weiter untersucht werden, denn es gibt zwar Trainingsanbieter, aber noch wenig Literatur.

5.1 Empfehlungen

In diesem Unterkapitel wird versucht Ordnung in die vielen Tipps und Beispiele aus der Diskussion zu bringen. Es werden konkrete Empfehlungen für einen internen Lernprozess für ein für die digitale Transformation förderliches Mindset – also ein digitales Mindset – formuliert.

Digitales Mindset: Die Ergebnisse zeigen, dass speziell die Kundenzentriertheit, Offenheit für Neues, Agilität und proaktives, unternehmerisches Denken (und Handeln) wichtige Aspekte des digitalen Mindset sind.

Voraussetzungen: Als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung dieser (und anderer) Aspekte muss psychologische Sicherheit vorhanden sein. Weiter muss das Unternehmen bzw. das Management bereit sein die zeitlichen Ressourcen für die Entwicklung des Mindset zur Verfügung zu stellen. Zudem müssen die MA intrinsisch motiviert und offen für den Lernprozess sein.

Kick-Off: Am Kick-Off wird die Vision und das Warum des Lernprogramms erklärt. Dies erzeugt optimalerweise schon eine gewisse Dringlichkeit und intrinsische Motivation. Den MA sollte wirklich bewusst werden, dass dem Unternehmen das Mindset wichtig ist um es zukunftsfähig zu machen. Danach wird individuell eine Standortanalyse vom Mindset gemacht und anschliessend ein individuelles Entwicklungsziel erstellt. Dazu können beispielsweise die vielfach erwähnten Mindset-Dimensionen von Knorr (2020) oder ein selbst entwickeltes Modell verwendet werden. Das Kick-Off könnte auch als obligatorische Veranstaltung durchgeführt werden. Die MA müssen sich jedoch danach freiwillig für oder gegen den weiteren Lernprozess entscheiden können.

Lernprozess: Da jeder Mensch anders ist, sind die jeweiligen Entwicklungsziele auch unterschiedlich. Das heisst, nicht alle müssen das gleiche üben. Es ist auch nicht für jeden Job jeder Aspekt eines digitalen Mindset gleich wichtig. Je nach Entwicklungsziel sollten die passenden Lerninhalte im bevorzugten Format (Video, Audio, Text usw.) zur Verfügung gestellt werden. Trotz dem individuellen Charakter sollte der Austausch und die gegenseitige Unterstützung nicht fehlen. Es könnten dafür Lernzirkel gegründet werden, die sich einmal wöchentlich treffen und austauschen. Für die Gestaltung des individuellen Lernprozesses kann das Vorgehen von learnOS von Dücker (2019) (siehe Kapitel 2.3) als Orientierung dienen.

Abschluss/Nächster Schritt: Sind alle Meilensteine abgehakt und das selbst gesteckte Entwicklungsziel erreicht, sollte das Mindset weiterhin kontinuierlich trainiert werden. Es könnte viermal im Jahr ein praktisches Beispiel aus dem Unternehmen versendet werden, welches die Wichtigkeit des digitalen Mindset wieder ins Bewusstsein ruft.

5.2 Limitationen

Dieses Unterkapitel behandelt die wichtigsten Limitationen der vorliegenden Bachelorthesis.

Dem Autor ist bewusst, dass sich aufgrund des explorativen Charakters dieser Bachelorthesis laut Bogner et al. (2014) das theoretische Sampling besser geeignet hätte,

da damit eine Sättigung hätte erreicht werden können. Zugunsten einer termingerechten Abgabe entschied sich der Autor, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, für das gezielte Sampling.

Der Autor hatte so gut wie keine Kontakte in der Industrie, deshalb kommen auch viele Expert:innen aus dem Umfeld der Praxispartnerin. Zwei Expert:innen sind aus dem gleichen Unternehmen und zwei Expert:innen kennen sich von einem früheren Arbeitsplatz. Weiter ist dem Autor bewusst, dass nicht das gesamte Sample alle Kriterien erfüllt. All diese Faktoren und das kleine Sample tragen dazu bei, dass die Ergebnisse nicht generalisierbar sind.

Da keine Zeit für einen vierten Pretest blieb, konnte sich der Autor nur an den zuvor gemessenen Zeiten orientieren, um die Abschnitte so zu kürzen, dass die Experteninterviews maximal 60 Minuten dauerten.

Auch wurde die angesetzte Interviewdauer von 60 Minuten von gewissen Expert:innen als zu lange für ein Experteninterview mit hochkarätigen Personen aus der Industrie kritisiert. Die Zeit war jedoch eher knapp berechnet, weshalb während den Experteninterviews teilweise ein gewisser Tiefgang fehlte. Ein nächstes Mal sollten weniger Themen angesprochen werden (nur Mindset oder nur Lernprozess). Auch das Kapitel mit den theoretischen Grundlagen hätte so viel fokussierter gestaltet werden können.

Weiter hatte der Autor während den Experteninterviews Mühe spezifische Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte von den Expert:innen in Erfahrung zu bringen. Es hätten vielleicht noch spezifischere Nachfragen formuliert oder zu Beginn ein Beispiel gemacht werden sollen.

Die Expert:innen haben im Experteninterview überwiegend den Begriff Digitalisierung verwendet, was die Unterscheidung zwischen Aspekten, die nur für die digitale Transformation gelten und solchen die nur für die Digitalisierung gelten verunmöglichte sowie die Interpretation erschwerte.

Für viele der zentralen Begriffe für diese Bachelorthesis gibt es keine allgemein anerkannten Definitionen, was die Literatursuche sehr zeitintensiv gestaltete und oft trotzdem nur Begriffsbeschreibungen (statt Definitionen) zuliess.

Da Knorrs Modell im Experteninterview eine zentrale Rolle gespielt hat, sind auch die Ergebnisse eng mit seinem Modell verknüpft. Ob die Ergebnisse in eine völlig andere Richtung gegangen wären, wenn ein anderes Modell verwendet worden wäre, ist unklar.

5.3 Fazit

Dieses Unterkapitel ist dem Fazit und dem Ausblick gewidmet.

Die vorliegende Bachelorthesis explorierte welche Aspekte des Mindset förderlich für die digitale Transformation in der Industrie sind. Es wurden unter anderem die

Kundenzentriertheit, Offenheit für Neues, Agilität und proaktives, unternehmerisches Denken (und Handeln) als die wichtigsten Aspekte eines digitalen Mindset identifiziert. Weiter wurde exploriert, wie ein Lernprozess aussehen könnte und wie er in einem Unternehmen verankert werden kann. Lediglich drei der neun befragten Expert:innen hatten in ihrem Unternehmen einen Lernprozess für ein Mindset. Ein digitales Mindset ist laut der Literatur jedoch zentral für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation. Trotzdem eine Verallgemeinerung der Ergebnisse aufgrund der Limitationen nicht möglich ist, sind die Ergebnisse und die formulierten Empfehlungen dieser Bachelorthesis für die Praxis von Bedeutung. Sie können einen Startpunkt für die Verankerung eines digitalen Mindsets in Industrieunternehmen darstellen.

Aufgrund der Limitationen ist klar, dass keine Sättigung der Themen erreicht werden konnte. Es wäre folglich interessant eine grösser angelegte Studie mit einem theoretischen Sampling zu starten. Auf Basis der Kritik der Expert:innen an den Mindset-Dimensionen von Knorr (2020) könnten neue Dimensionen und deren Inhalt definiert werden. Diese könnten dann in einer weiteren Runde Experteninterviews bestätigt oder widerlegt werden. Bezogen auf den Lernprozess für ein digitales Mindset wäre es interessant weiter zu verfolgen, welche Inhalte mit welchen Methoden gelehrt werden können. Es wurde mehrmals eine bestimmte Kultur erwähnt, welche vorhanden sein muss, um ein digitales Mindset zu verankern. Es wäre interessant herauszufinden, was diese Kultur genau ausmacht. Dies könnte über Interviews mit Extremfällen, also in zwei sich kulturell stark unterscheidenden Unternehmen, und deren Vergleich erreicht werden.

6 Literaturverzeichnis

- Baker, S. E. & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research. Verfügbar unter:
https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf
- Bauernhansl, T. (2023). Die Entwicklungsstufen der Digitalen Transformation. In T. Bauernhansl (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0* (S. 3–12). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58532-0_145
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (Pearson Studium - Psychologie) (3., aktualisierte und erw. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Buhse, W. (2012). Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In G. Lembke & N. Soyeze (Hrsg.), *Digitale Medien im Unternehmen* (S. 237–252). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29906-3_13
- Chochoiek, N. & Lorenz, S. (2023). Das Digital Mindset als essenzieller Bestandteil von Future Skills: Ein Überblick über notwendige Kompetenzen in der digitalisierten Zukunft. In S. Kaiser & B. Ertl (Hrsg.), *Digitale Mindsets* (S. 29–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41104-6_3
- Dückert, S. (2019). lernOS als Betriebssystem für die Arbeit der Zukunft. In D. Brommer, S. Hockling & A. Leopold (Hrsg.), *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt* (S. 189–198). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24618-1_24
- Erfahrung. (2023, September 22). *Wikipedia*. Verfügbar unter:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Erfahrung>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie) (9. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Forsythe, J. & Rafoth, J. (2022). Being Digital: Why Addressing Culture and Creating a Digital Mindset are Critical to Successful Transformation. *INSIGHT*, 25(1), 25–28.
<https://doi.org/10.1002/inst.12368>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.

- Harwardt, M. (2022). Digitalisierung und digitale Transformation. *Management der digitalen Transformation* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-35918-8_1
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hildebrandt, Y. & Beimborn, D. (2021). The Intangible Key for Digitalization: Conceptualizing and Measuring the „Digital Mindset“. *Proceedings of the 2021 on Computers and People Research Conference* (S. 89–91). Gehalten auf der SIGMIS-CPR '21: 2021 Computers and People Research Conference, Virtual Event Germany: ACM. <https://doi.org/10.1145/3458026.3462152>
- Hildebrandt, Y., Valta, M. & Beimborn, D. (2022). Quantifying the Digital Innovation Mindset: Development of a Measurement Instrument. *Proceedings of the Conference on Computers and People Research* (S. 1–9). Gehalten auf der SIGMIS-CPR '22: 2022 Computers and People Research Conference, Atlanta Georgia: ACM.
<https://doi.org/10.1145/3510606.3550202>
- Holtel, S., Kowalczyk, M. & Paegle, L. (2020). Beating Paths Through the Digital Jungle: How Companies Master Digital Culture Change. *Proceedings of the European Conference on Pattern Languages of Programs 2020* (S. 1–11). Gehalten auf der EuroPLoP '20: European Conference on Pattern Languages of Programs 2020, Virtual Event Germany: ACM. <https://doi.org/10.1145/3424771.3424797>
- Holtel, S., Kowalczyk, M. & Paegle, L. (2021). A Myriad of S-Curves Towards Digital Mastery: How to Spark and Nurture Digital Upskilling at Enterprise Level. *26th European Conference on Pattern Languages of Programs* (S. 1–10). Gehalten auf der EuroPLoP'21: European Conference on Pattern Languages of Programs 2021, Graz Austria: ACM. <https://doi.org/10.1145/3489449.3489993>
- Hruby, J. & Hanke, T. (2014). *Mindsets für das Management: Überblick und Bedeutung für Unternehmen und Organisationen* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06326-9>
- Knorr, J. (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In M.H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (S. 45–60). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_3
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40782-6>
- O'Leary, D. E. (2023). Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, electronic commerce, and supply chains. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 30(2), 101–110. <https://doi.org/10.1002/isaf.1524>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Rauch, R. (2021). Digital Mindsets: Wie die Digitalisierung Beschäftigte bewegt. In S. Kaiser, A. Kozica, F. Böhringer & J. Wissinger (Hrsg.), *Digitale Arbeitswelt* (S. 93–117). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33224-2_5
- Überzeugung. (2024, Januar 27). *Wikipedia*. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Überzeugung>
- Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_4
- Wertvorstellung. (2023, November 21). *Wikipedia*. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Wertvorstellung>

7 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Die vier aufeinander aufbauenden Stufen der digitalen Transformation (in Anlehnung an Bauernhansl, 2023).	8
<i>Abbildung 2.</i> Die acht Mindset-Bestandteile (eigene Darstellung in Anlehnung an Hruby & Hanke, 2014).....	11
<i>Abbildung 3.</i> Studiendesign der vorliegenden Bachelorthesis (eigene Darstellung).	15
<i>Abbildung 4.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit durch die Expert:innen.	32
<i>Abbildung 5.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Reaktivität und Lageorientierung durch die Expert:innen.	33
<i>Abbildung 6.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozesstreue durch die Expert:innen.....	34
<i>Abbildung 7.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit durch die Expert:innen.	36
<i>Abbildung 8.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung durch die Expert:innen.	37
<i>Abbildung 9.</i> Kreisdiagramm der Bewertungen der Dimension Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg durch die Expert:innen.....	38

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Übersicht über die Erfüllung der Samplekriterien</i>	17
Tabelle 2 <i>Übersicht der von mehr als zwei Expert:innen genannte Themen</i>	27
Tabelle 3 <i>Übersicht über die genannten Unternehmenswerte und ob sie aus Sicht der Expert:innen die Digitalisierung unterstützen</i>	31

9 Anhang

Anhang A: Leitfaden	58
Anhang B: Folien.....	64
Anhang C: Anschreiben	68
Anhang D: Einverständniserklärungen.....	69
Anhang E: Transkribierter Interviewausschnitt	79
Anhang F: Kategoriensystem	81
Anhang G: Erklärung der Mindset-Dimensionen (Knorr, 2020)	83
Anhang H: Ergebnisse – Was braucht ein:e Mitarbeiter:in?	84
Anhang I: Wie könnte ein Lernprozess bei Unternehmen aussehen, die noch keinen haben?	87

Anhang A: Leitfaden

1. **Begrüssung & Sprache:**
 - Deutsch oder Schweizerdeutsch?
2. **Zweck der Studie:**
 - welches Mindset ist förderlich für die digitale Transformation in der Industrie
 - und wie sieht der Lernprozess für das Mindset aus?
3. **Rechte und Datenschutz:**
 - Teilnahme = freiwillig;
 - jederzeit die Teilnahme abbrechen (ohne Grund);
 - auch bei Bedenken nach Interview, jederzeit Daten löschen lassen.

 - Gesammelte Daten werden nur für diese Studie genutzt.
 - Namen oder andere Informationen zur Identität werden vertraulich behandelt
 - Ihr Beitrag wird in anonymisierter Form aufbewahrt.
 - Daten werden nach Abschluss der Studie gelöscht.
4. **Interviewform und Rollen**
 - halbstrukturiertes Expert:inneninterview.
 - einerseits im Voraus Themen überlegt und Ihnen in Erfahrung bringen möchte.
 - Andererseits sollten meine Fragen genug offen sein, dass Sie Ihre Erfahrung und Ihr Wissen als Expert:in gut einbringen können.

 - Ich leite das Interview und stelle Fragen.
 - Interviewleitfaden: Blick nach unten
 - Ich behalte auch die Zeit im Auge
 - Sie können sich ganz aufs Antworten und teilen Ihrer Expertise fokussieren
5. **Letzte Hinweise**
 - Sie müssen meine Fragen nicht beantworten, wenn Sie das nicht möchten.
 - Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten und
 - Es geht nicht darum Sie zu bewerten,
 - sondern darum gemeinsam Ihre Expertise in einem noch jungen und komplexen Gebiet greifbar zu machen
 - Also: Frei antworten
 - Zeit lassen beim Antworten
6. **Fragen und Einverständnis (mündlich)**
 - Haben Sie noch offene Fragen?
 - *Pause* wenn später etwas unklar, sofort nachfragen
 - Falls keine Fragen starte ich die Aufnahme.

Interviewleitfaden			
Was für ein Mindset ist laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation förderlich? Wie kann der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden?			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check - erwähnt? (mögliches Nachfragen)	Konkrete Fragen (an passender Stelle oder am Ende)	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfrage
[A] Beruflicher Hintergrund (10')	Da die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation umgangssprachlich manchmal synonym verwendet werden, möchte ich kurz erklären, was ich in meiner Bachelorarbeit darunter verstehe:		
<p>Die digitale Transformation ist für mich <u>nicht</u> mit der einfachen Ablösung oder Umwandlung von analogen Daten oder Prozessen in eine von Maschinen lesbare Sprache gleichzusetzen. Das wäre für mich Digitalisierung. Digitale Transformation beschreibt hingegen bewusst herbeigeführte Veränderungen in Unternehmen, die auf Enabler-Technologien basieren und neue Möglichkeiten erschliessen die weiter gehen als „nur“ Digitalisierung. Es handelt sich bei der digitalen Transformation um einen Prozess mit offenem Ende, welcher neue oder komplett veränderte Geschäftsmodelle hervorbringt. (Grafik einblenden)</p> <p>Auf der nun eingeblendeten Grafik ist die digitale Transformation in vier Stufen unterteilt. Die Digitalisierung ist dabei die erste Stufe von vier, aufeinander aufbauenden, Entwicklungsstufen und sozusagen der erste Schritt in der digitalen Transformation.</p> <p>(Grob einverstanden? In der Praxis auch so?)</p>			
[A1] Erzählen Sie mir bitte kurz von Ihrem beruflichen Hintergrund.	<input type="checkbox"/> Berufl. Hintergrund <input type="checkbox"/> Erfahrung mit dT <input type="checkbox"/> Jobtitel <input type="checkbox"/> Anz. Jahre <input type="checkbox"/> Alles verstanden?	Erzählen Sie mir nun kurz von Ihren Erfahrungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation. Jobtitel bzw. Bezeichnung? Wie viele Jahre in Industrie / dT? Aktuell oder LJ in Projekt beteiligt?	Was macht ein xy ? Was hat das genau mit der digitalen Transformation zu tun? Können Sie mir das genauer erklären? Ich habe nicht ganz verstanden, was mit xy gemeint ist.
[A2] Nehmen Sie sich kurz Zeit und denken Sie an ein erfolgreich verlaufenes Projekt im Zusammenhang mit der digitalen Transformation an dem Sie beteiligt waren.	<input type="checkbox"/> Erfolgreiches Projekt <input type="checkbox"/> Gründe <input type="checkbox"/> P eher D oder dT <input type="checkbox"/> Alles verstanden?	Erzählen Sie mir davon und was zum Erfolg beigetragen hat. (Projekt einordnen: D oder restl. dT?)	Wie sollte denn ein erfolgreiches Projekt ablaufen? P-Name (+):
[A3] Nehmen Sie sich nun kurz Zeit und denken Sie an ein eher erfolgloses Projekt im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, an dem Sie beteiligt waren.	<input type="checkbox"/> Erfolgreiches Projekt <input type="checkbox"/> Gründe <input type="checkbox"/> P eher D oder dT <input type="checkbox"/> Alles verstanden?	Erzählen Sie mir davon und was den Erfolg verhindert hat. (Projekt einordnen: D oder restl. dT?)	Was sollte bei einem erfolgreichen Projekt nicht passieren? P-Name (-):

[B] Mindset erarbeiten (10')		Die Definition von Mindset ist nicht abschliessend geklärt. Auf Deutsch übersetzt bedeutet Mindset aber so viel wie „Aufstellung und Einstellung des Verstandes“ (Knorr, 2020), «mentalen Struktur» (Hruby & Hanke, 2014), «Mentalität» (Spektrum der Wissenschaft, 2023) oder „Denkweise“ (Duden.de, 2023).	
<p>Grundsätzlich legt das Mindset fest, «wie Individuen bestimmte Informationen aufnehmen, speichern, transformieren und wieder abrufen.» (Hruby & Hanke, 2014). Das Mindset wirkt vereinfachend auf die Verarbeitung von Informationen und füllt Lücken auf der Grundlage vorliegender Erfahrungen. (Hruby & Hanke, 2014). Es wirkt also wie ein Filter und beeinflusst so auch das Verhalten. «Mit dem Mindset wird also die Art und Weise beschrieben, wie Menschen denken und handeln.» (Knorr, 2020). Hruby und Hanke (2014) nennen in ihrem Text acht Bestandteile eines Mindsets. Auf vier davon konzentrieren wir uns jetzt im Interview: Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte. (Folie einblenden)</p> <p>Wenn ich in meinen Fragen „Mindset“ sage, sollten Sie bei Ihrer Antwort auf einen oder mehrere der hier abgebildeten Bestandteile Bezug nehmen.</p>			
<p>[B1] Welches Mindset im Zusammenhang mit der digitalen Transformation war förderlich für das erfolgreiche Projekt?</p> <p>Hier können Sie sich auf die vier Bestandteile beziehen. Fokus auf die von dem Projekt betroffenen Angestellten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mindset-Bestandteile erfolgreiches Projekt <input type="checkbox"/> <i>Laie spielen & mehr nachfragen</i> <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i> 	<p>Welchen Einfluss hatte das auf das Projekt?</p> <p>Wie zeigte sich das im Handeln der Person mit dieser Erfahrung im Vergleich zu einer Person, die eine andere oder weniger Erfahrung hat?</p> <p>Wie hat diese Überzeugung genau zum Erfolg beigetragen?</p>	<p>Welche (Einst, Erfä, Überz, Werte) genau? <input type="checkbox"/> Benennen/Erklären</p> <p>Was liegt (dieser Einstellung) zugrunde? Von was wird sie ausgelöst?</p> <p>Erklären Sie mir bitte genauer was mit xy gemeint ist.</p>
<p>[B2] Welches Mindset im Zusammenhang mit der digitalen Transformation waren hinderlich für das erfolglose Projekt?</p> <p>Hier können Sie sich auf die vier Bestandteile beziehen. Fokus auf die von dem Projekt betroffenen Angestellten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mindset-Bestandteile erfolgloses Projekt <input type="checkbox"/> <i>Laie spielen & mehr nachfragen</i> <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i> 	<p>Welchen Einfluss hatte das auf das Projekt?</p> <p>Wie zeigte sich das im Handeln der Person mit dieser Erfahrung im Vergleich zu einer Person, die eine andere Erfahrung hat?</p> <p>Wie hat dieser Überzeugung genau zum Erfolg beigetragen?</p>	<p>Welche (Einst, Erfä, Überz, Werte) genau? <input type="checkbox"/> Benennen/Erklären</p> <p>Was liegt (dieser Einstellung) zugrunde? Von was wird sie ausgelöst?</p> <p>Erklären Sie mir bitte genauer was mit xy gemeint ist.</p>
<p>[B3] Konnten Sie alles dazu sagen, was Sie wollten oder gibt es noch Aspekte die Sie mir mitteilen möchten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sonstige Aspekte <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i> 		

[C] Mindset-Dimensionen (15')		Nun wechseln wir zum Modell des „digitalen Mindsets“ von Knorr. Er hat durch das Führen von mehreren 100 Interviews für Job-Positionen im Digital-Bereich sechs Mindset-Dimensionen entwickelt. Diese Dimensionen hat er in einer Validierungsstudie bestätigt. Er verwendet deshalb Dimensionen, weil er von Persönlichkeitseigenschaften ausgeht und diese eben nicht unipolar sind, sondern oft zwei Pole haben.	
(Folien für Bewertung einblenden) Ich zeige Ihnen nun nacheinander die sechs Dimensionen von Knorr. Darunter ist eine Skala eingeblendet, auf der Sie die Wichtigkeit dieser Dimension für die digitale Transformation in der Industrie mündlich einordnen sollen. Dies können Sie ganz allgemein. Es spielt auch keine Rolle, was Sie in vorherigen Interviewblöcken geantwortet haben. Im Anschluss erklären Sie mir bitte Ihre Überlegungen.			
□ Beispiel machen			
[C1] Dimension 1: Offenheit und Agilität	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C2] Dimension 2: Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C3] Dimension 3: Kreativität und Gestaltungsmotivation	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C4] Dimension 4: Kundenzentriertheit	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C5] Dimension 5: Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C6] Dimension 6: Offener Umgang mit Scheitern	<input type="checkbox"/> Bewertung <input type="checkbox"/> Überlegungen	Anhand welcher Überlegungen haben Sie die Bewertung abgegeben?	Wie zeigt sich das konkret im beruflichen Alltag?
[C7] Fehlt aus Ihrer Sicht etwas Wichtiges?	<input type="checkbox"/> Fehlt etwas		
[C8] Zuvor haben Sie mir ein erfolgreiches und ein eher erfolgloses Projekt beschrieben. Welche eine Dimension passt am besten zum erfolgreichen Projekt ? Und warum?	<input type="checkbox"/> Praxisbezug <input type="checkbox"/> Dimension (+) <input type="checkbox"/> Dimension (-)	Welche eine Dimension passt am besten zum erfolglosen Projekt ? Und warum? Wir fokussieren uns im jetzt letzten Block, der jetzt kommt, auf diese beiden Dimensionen.	Erzählen Sie mir bitte mehr dazu. Dimension (+): Dimension (-):

[D] Lernprozess & Institutionalisierung (10') (Dimensionen Übersicht einblenden)			
Es gibt ja immer eine Kluft oder einen Gap zwischen der Theorie oder der eigenen Meinung und wie etwas in der Praxis aussieht oder gemacht wird. Mich Interessiert in diesem Block beides. Deshalb möchte ich, dass Sie die folgende Frage unabhängig von Ihrem Unternehmen und ganz allgemein beantworten. Nehmen Sie dabei auf die zuvor ausgewählten Dimensionen (x & y) Bezug.			
<p>[D1] Was braucht eine normale Angestellte bzw. ein normaler Angestellter dafür, ein bestehendes Mindset, dass im Moment noch nicht zukunftsfähig ist, weiterzuentwickeln? (Die Antwort sollte allgemein und unabhängig davon sein, was in Ihrem Unternehmen möglich wäre.)</p>	<input type="checkbox"/> Was braucht A <input type="checkbox"/> Bezug zu D(+) <input type="checkbox"/> Bezug zu D(-) <input type="checkbox"/> Was fördert Entw. <input type="checkbox"/> Was hindert Entw. <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i>	Was fördert die Entwicklung von dieser Dimension ? Was hindert die Entwicklung von dieser Dimension ?	Was denken Sie, dass die von der digitalen Transformation betroffenen Angestellten brauchen?
Ab jetzt geht es spezifisch darum, was in Ihrem Unternehmen gemacht wird oder was möglich oder sinnvoll wäre aus Ihrer Sicht... Es geht weiterhin um die 2 Dimensionen.			
<p>[D2] Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Lernprozess dafür? <u>Falls schon vorhanden:</u> Wie sieht der Lernprozess für die vorhin gewählten Dimensionen in Ihrem Unternehmen aus? <u>Falls nicht:</u> Wie könnte/sollte der Lernprozess für die Dimension(en) in Ihrem Unternehmen gestaltet werden?</p>	<input type="checkbox"/> Gestaltung Lernprozess <input type="checkbox"/> Was versucht? <input type="checkbox"/> Wie fördern? <input type="checkbox"/> <i>Laie spielen & mehr nachfragen</i> <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i>	Was wurde alles schon versucht? <u>Falls ja:</u> Wie fördert Ihr Unternehmen den Lernprozess für die beiden Dimensionen ? Was unternimmt das Unternehmen ? <u>Falls nicht:</u> - Was könnte das Unternehmen dafür tun? - Auf welcher Ebene müsste man ansetzen, um ein Mindset zu fördern? (Management?)	Lernt man das also erst on-the-job? Wie fördert Ihr Unternehmen den Lernprozess für das gewünschte Mindset , allgemein? Wie wurde das bei den Projekten gemacht, die Sie mir zu Beginn erklärt haben?
<p>[D3] <u>Falls schon vorhanden:</u> Welche Erfolgsfaktoren und Hindernisse gibt es Ihrer Erfahrung nach bezogen auf den Lernprozess und dessen Integration in Ihr Unternehmen? <u>Falls nicht:</u> Was könnten potenzielle Erfolgsfaktoren und Hindernisse bezogen auf den Lernprozess und dessen Integration in Ihr Unternehmen sein?</p>	<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktoren <input type="checkbox"/> Hindernisse / Probleme <input type="checkbox"/> (Best Practices) <input type="checkbox"/> Art Schulung <input type="checkbox"/> <i>Laie spielen & mehr nachfragen</i> <input type="checkbox"/> <i>Rephrasing</i>	<u>Falls ja:</u> Haben Sie Best Practices oder sonstige Erfahrungen aus dem Berufsalltag in Bezug auf erfolgreiche Lernprozesse und deren Institutionalisierung während der digitalen Transformation, welche Sie mit mir teilen können? <u>Immer:</u> Welche Art von Schulung funktioniert Ihrer Ansicht nach gut (für die Dimensionen)?	

Abschluss (3') = 56 Minuten			
<u>Als letzte und abschliessende Frage:</u> Gibt es interessante oder ergänzende Aspekte oder Erfahrungen mit Bezug zur digitalen Transformation, die Sie gerne teilen würden und die mit meinen Fragen noch nicht abgedeckt wurden?			
Danksagung und Verabschiedung			

Anhang B: Folien



Vorgehen (ca. 5')

- Zweck der Studie
- Rechte und Datenschutz
- Interviewform und Rollen
- Letzte Hinweise
- Fragen?
- Interview (ca. 45')
 - Benötigter Hintergrund
 - Förderliches Mindset erarbeiten
 - Bewertung/Misser-Dimensionen
 - Lernprozess & Institutionalisierung
 - Abschluss

Digitalisierung vs. digitale Transformation

- Digitalisierung =
 - analoge Daten und Prozesse in digitale, maschinenlesbare Sprache übersetzen
 - erste Stufe der digitalen Transformation
- Digitale Transformation =
 - bewusst herbeigeführte Veränderungen
 - basiert auf Enabler-Technologien
 - neue oder komplett veränderte Geschäftsmodelle
 - 4 Stufen (Digitalisierung, Virtualisierung, Vernetzung und Automatisierung)
 - Prozess mit offenem Ende

Digitalisierung vs. digitale Transformation

Dimension 0 von 6

Pos. Pol der Dimension	vs.	Neg. Pol der Dimension
Erklärung		

Die oben aufgeführte **Mindset-Dimension** ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils-eis zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	---------------------	-----------------	---------------------

Dimension 1 von 6

Offenheit und Agilität	vs.	Beharrlichkeit
Wie verhalten sich Menschen, wenn sie mit neuen oder ungewohnten digitalen Entwicklungsmöglichkeiten konfrontiert werden?		

Offenheit und Agilität ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils-eis zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	---------------------	-----------------	---------------------

Dimension 2 von 6

Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung	vs.	Reaktivität und Lagerorientierung
In welchem Ausmaß sind Menschen motiviert, die Unternehmung mit Blick auf den Gesamtkontext der Organisation proaktiv voranzutreiben?		

Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils-eis zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	---------------------	-----------------	---------------------

Dimension 3 von 6

Kreativität und Gestaltungsmotivation	vs.	Prozessstreue
Inwieweit sind Menschen in der Lage, sinnvolle Neuerungen zu schaffen und zu initiieren?		

Kreativität und Gestaltungsmotivation ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils-eis zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	---------------------	-----------------	---------------------

Dimension 4 von 6

Kundenzentriertheit	vs.	Aufgaben- und Organisationszentriertheit
Inwieweit wird die Kundensicht bei der Findung einer neuen Lösung integriert? Mitarbeiter eines Unternehmens unterscheiden sich u. a. darin, aus welcher Perspektive Projekte geplant, durchgeführt und bewertet werden.		

Kundenzentriertheit ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils/teils zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	-----------------------	-----------------	---------------------

Dimension 5 von 6

Kritikfähigkeit	vs.	Harmonieorientierung
Inwieweit können Menschen eigenes und fremdes Handeln kritisch betrachten, um konstruktiv Optimierungen zu initiieren?		

Kritikfähigkeit ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils/teils zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	-----------------------	-----------------	---------------------

Dimension 6 von 6

Offener Umgang mit Scheitern	vs.	Vermeidung von Misserfolg
Inwieweit sind Menschen bereit, mit Misserfolg und Scheitern offen umzugehen bzw. dies in Kauf zu nehmen? Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Scheitern und persönlichen Verfehlungen im Umgang mit anderen und sich selbst um.		

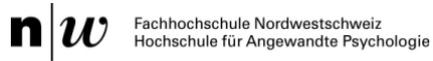
Offener Umgang mit Scheitern ist wichtig für die erfolgreich verlaufende digitale Transformation in der Industrie.

trifft völlig zu	trifft ziemlich zu	trifft teils/teils zu	trifft wenig zu	trifft gar nicht zu
------------------	--------------------	-----------------------	-----------------	---------------------

Dimensionen eines digitalen Mindsets (Kooz, 2020)

Offenheit und Agilität	vs.	Beharrlichkeit
Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung	vs.	Reaktivität und Lageorientierung
Kreativität und Gestaltungsmotivation	vs.	Prozessstreue
Kundenzentriertheit	vs.	Aufgaben- und Organisationszentriertheit
Kritikfähigkeit	vs.	Harmonieorientierung
Offener Umgang mit Scheitern	vs.	Vermeidung von Misserfolg

Anhang C: Anschreiben



Interviewpartner:innen für Bachelorarbeit

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr

Ich heisse Jonas Ferro und bin Student an der Hochschule für angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Im Rahmen meiner Bachelorarbeit, in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), untersuche ich, welches Mindset für die digitale Transformation förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet werden kann.

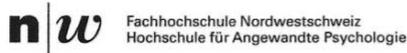
Für meine Untersuchung suche ich geeignete Interviewpartner:innen aus der Industrie, insbesondere Personen, die massgeblich an Digitalisierungsprojekten beteiligt sind oder es im letzten Jahr waren. Idealerweise handelt es sich um Projektleiter:innen, Organisationsentwickler:innen oder Change Manager:innen mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung im Industriesektor sowie guten Deutschkenntnissen. Das Interview soll in den Kalenderwochen 11-15 virtuell per Teams/Zoom durchgeführt werden und dauert maximal 60 Minuten.

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, freue ich mich über eine Kontaktaufnahme per E-Mail an jonas.ferro@students.fhnw.ch. Falls Sie nicht die richtige Ansprechperson sind, bitte ich Sie herzlich, meine Anfrage an geeignete Personen in Ihrer Organisation weiterzuleiten.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Freundliche Grüsse,
Jonas Ferro

Anhang D: Einverständniserklärungen



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: [REDACTED]

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset (Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte) für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird nach der Bewertung der FHNW den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
[REDACTED]	[REDACTED]	5.3.2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
[REDACTED]	[REDACTED]	05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation:

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset (Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte) für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird nach der Bewertung der FHNW den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		05.03.24
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset (Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte) für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird nach der Bewertung der FHNW den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

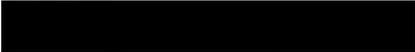
Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift 	Datum 14.03.2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift 	Datum 05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

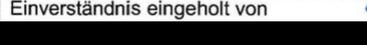
Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		13-III-2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro
Kontaktinformation: [REDACTED]

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift [REDACTED]	Datum
[REDACTED]	[REDACTED]	20. 3. 2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift [REDACTED]	Datum
[REDACTED]	[REDACTED]	05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

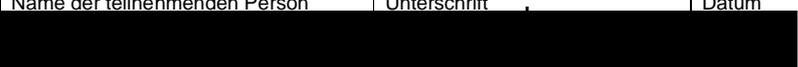
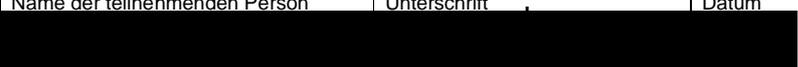
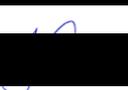
Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift 	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		12-Mar-2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

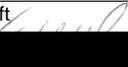
Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift 	Datum
		12/03/2024
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift 	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation:

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		12.03.24
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
		05.03.24

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Bachelor Thesis: *Förderliches Mindset für die digitale Transformation*

Studienverantwortung: Jonas Ferro

Kontaktinformation: 

Informationen zur Studie

Zweck der Studie ist es, herauszufinden, welches Mindset laut erfahrenen Personen aus der Industrie für die digitale Transformation in der Industrie förderlich ist und wie der Lernprozess für dieses Mindset gestaltet und institutionalisiert werden kann.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein Experteninterview von maximal 60 Minuten, das per Zoom geführt und aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Förderliches Mindset für die digitale Transformation, dem nötigen Lernprozess und dessen Institutionalisierung gestellt. (Mindset = die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Im Interview fokussieren wir uns auf Einstellungen, Erfahrungen, Überzeugungen und Werte). Auch Ihre beruflicher Hintergrund kommt kurz zur Sprache.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht.

Die Bachelorarbeit wird, nach der Bewertung der FHNW, den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt. Darin werden keine Daten enthalten sein, die Rückschlüsse auf Ihre Person erlauben.

Fragen

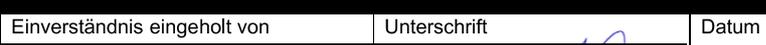
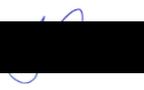
Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie diese über die Kontaktinformationen ganz oben stellen.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner, im Rahmen dieser Studie gesammelten, Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum
		05.03.24

Anhang E: Transkribierter Interviewausschnitt

9

[REDACTED]

10

[REDACTED]

11

I: Ah, spannend. Ehm. Tiptop. Dann würde ich gleich zum nächsten Block von vier gehen (.) Ehm, jetzt geht es... Gibt es nochmals einen kleinen Input, eben zum Mindset. (.) ich teile nochmals kurz die Folien. Ehm, ja, freigeben. (.) und... Die Definition von Mindset ist nicht abschliessend geklärt, Auf Deutsch übersetzt heisst es soviel wie Aufstellung oder Einstellung des Verstand, mentale Struktur, Mentalität oder Denkweise. (.) Grundsätzlich legt das Mindset fest, wie Individuen bestimmte Informationen aufnehmen, speichern, transformieren und wieder abrufen. (.) Ehm. Das Mindset wirkt vereinfachend auf (.) die Verarbeitung von Informationen (.) und füllt Lücken auf der Grundlage von vorliegenden Erfahrungen. Es ist also wie ein Filter und beeinflusst so auch das Verhalten. (.) Ehm. Mit dem Mindset wird also die Art und Weise beschrieben, wie Menschen Denken oder Handeln. Das habe ich auch unten auf der Folie. (.) Und (.) Hruby und Hanke haben in ihrem Text Acht – die Acht die hier eingeblendet sind – Mindset-Bestandteile (.) benannt. Wir werden uns auf die vier dunklen oder nicht ausgegrauten fokussieren. Wenn ich im weiteren Verlauf Mindset sage, dann meine ich, dass wir auf diese Bezug nehmen können. (.) Ehm. Ich habe hier noch eine Folie. Jetzt habe ich auch noch kurz Umschreibungen von diesen begriffen, weil ich gemerkt habe, dass es nicht immer ganz einfach ist, was denn das genau heisst. Möchten Sie das vielleicht schnell lesen? Und wenn Sie Fragen haben, mir einfach schnell Bescheid geben. (12) (E: Ja, ist gut.) (.) Okay. Wunderbar. Meine erste Frage wäre: Welches Mindset – oder irgendeine Einstellung, Wert oder so –, im Zusammenhang mit der digitalen Transformation war förderlich beim gut verlaufenen Projekt. (.) Ehm. (.) Den Fokus kann man etwas auf die Angestellten... die betroffenen Angestellten legen, aber ist nicht unbedingt nötig. (...)

12

E: Also geht es jetzt um den mittleren Block? Oder muss ich jetzt auf die vier aussen Bezug nehmen? Oder...

13

I: Jetzt geht... Genau. Jetzt wäre es gut wenn Sie zum Beispiel sagen: (.) die positive Einstellung hat geholfen, dass das Projekt erfolgreich verlaufen ist und dann geht es darum, was für eine Einstellung genau, was hat dazu geführt, so etwa. In diese Richtung.

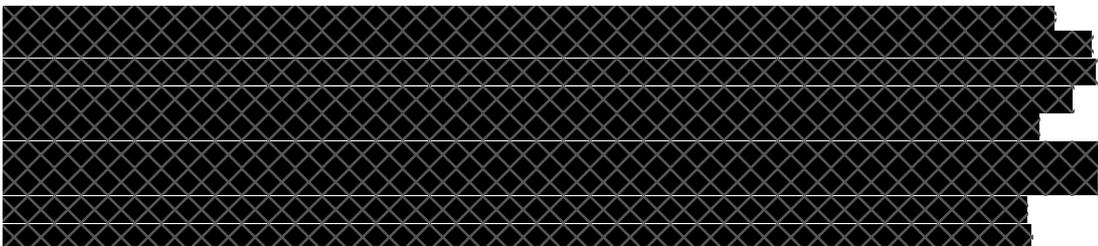
14

E: Also gut, das Mindset. Wir haben... wie soll ich sagen... wir haben ja sieben Firmenwerte und die sollen eigentlich alle Mitarbeiter leben. Das ist (.) Offenheit, Respekt, Mut, Bescheidenheit, Verantwortung, (.) ich habe sie hier gerade irgendwo auf der Liste (.) Dankbarkeit, Vertrauen. Oder. Dass man diese Werte dann als Firmenwerte definiert. (.) Und wir haben dann gesagt, hey wir wollen ja mehr... (.) eben agiler werden, oder. So haben wir eigentlich angefangen. Deshalb haben wir auch bei uns in der Firma, haben wir – ausserhalb von unserem Team – so Transformation Leads definiert, in den jeweiligen Abteilungen, die uns helfen die jeweiligen Themen voran zu bringen, oder, diese Transformations-Themen. (.) Und dann haben wir eigentlich gesagt, wir möchten die Firma eigentlich agiler machen, weil eben, die Welt verändert sich, wir müssen offen sein, wir müssen schneller reagieren können, erkennen was für neue Trends kommen und nicht nur reagieren, sondern auch proaktiv agieren. (.) und dann haben wir eigentlich gesagt, (.) was heisst Agilität? Da haben wir gesagt, dass heisst mehr am Kunde orientieren, also verstehen, was im Marktumfeld passiert. Dann mehr Datenorientierung, also wirklich Entscheidungen treffen basierend von Daten, nicht nur auf Bauchgefühl. Und das dritte war, schneller sein in der Umsetzung. Also Fast Execution, so wie agiler sein, schneller Dinge umsetzen und trotzdem immer die Balance wahren. Es braucht ja trotzdem Stabilität und Sicherheit. Datensicherheit, aber auch sonst, dass die Firma stabil weiterlaufen kann, oder. Wir haben das Modell vom IMB übernommen, bei dem eben das Thema Digital Business Agility beschreibt mit den drei Komponenten die ich gesagt habe: Kundenorientierung, Datenorientierung und schnellere Umsetzung, mehr Agilität. (.) Und dann haben wir gesagt: ja was braucht es jetzt dafür? Wir haben gesagt, wir nehmen unsere Firmenwerte, die passen eigentlich so als agile Werte. (.) Und wir haben einfach gesagt, wir definieren im Prinzip noch agile Prinzipien, die uns helfen sollen, anders zu arbeiten. Die haben wir definiert mit diesen Transformation Leads zusammen. (.) Und da ging es darum... Das erste war Offen sein für Veränderung. Also dass man wirklich Veränderung positiv sieht. Das zweite war, wirklich die

Kunden in den Mittelpunkt setzen, also interne Kunden, aber auch externe Kunden. Kunden heisst bei uns Endkunden, aber auch Händler, das sind auch Kunden von uns, wir haben ja zwei Arten von Kunden. Dann haben wir gesagt, wir wollen mehr Cross Functional arbeiten, also so ein bisschen Cross Functional Teams auch (.) fördern, dass sie sich selbst organisieren. So ein bisschen das Thema Selbstorganisation. Dann haben wir gesagt, ein weiteres Prinzip: Try Fail Learn, also ein bisschen offen sein für Fehler, Dinge ausprobieren und entsprechend korrigieren. (.) Und das letzte war: Share Feedback and Learnings, also offen sein, oder. Dass man sich austauscht, dass man Wissen teilt, dass man auch Misserfolge teilen kann. Das sind so ein bisschen die fünf agilen Prinzipien, die wir definiert haben. Und das geht so ein bisschen in Richtung (.) Mindset, oder? Also... (I: Ja das stimmt.) Werte haben wir jetzt gesagt, das sind die, die wir aus den Firmenwerten übernommen haben. Einstellung, da könnte man jetzt so sagen sind so eben ein bisschen die Agilen Prinzipien, oder, die man definiert hat. (I: Mhm. Ich...) Oder auch Überzeugungen. Und Erfahrung ist natürlich klar, Erfahrung kommt durch das, dass man die Dinge anwendet und (..) ja, sich ständig weiterentwickelt. (.)

- 15 I: Mhm. Ehm (.) Jetzt... Und die... Die Dinge, die Sie jetzt aufgezählt haben, die haben (.) sagen Sie, beim Projekt, das gut verlaufen ist, hat das unterstützt und geholfen? (..) Wenn ich das richtig...
- 16 E: Ja, wir haben eine rechte... wir haben recht viel gemacht im Sinn von eben offen sein für Veränderungen. Die Leute haben gesagt: doch ich bin bereit mich zu schulen im Scrum, ich nehme das wahr die neue Rolle. Kundenorientierung automatisch, wir haben ja wirklich Kunden miteinbezogen früh und haben die... bei denen die Sachen gezeigt. Cross Functional Teams hatten wir, wir haben diese recht selbstorganisiert arbeiten lassen, mit einem Scrum Master, mit einem Product Owner, der sich um das gekümmert hat. Try Fail Lern kommt automatisch ins Spiel, oder. Man arbeitet quasi in Sprints und tut Dinge, dann merkt man, uh das geht nicht, müssen wir anders machen.
- 17 I: Ja, es passt alles sehr gut zusammen. Ehm. Aufgrund der Zeit würde ich schnell weitergehen zum Projekt, dass das weniger gut gelaufen ist. (.) Was vielleicht dort das Mindset war. Oder ob das Mindset vielleicht hinderlich war und was genau dazu geführt hat.
- 18 E: Ja, das ist genau... Da kann man genau die gleichen Punkte wieder nehmen. Also man war nicht offen, oder? Die Leute... Man hat es ihnen quasi wie aufgedrückt das CRM. Das müsst ihr jetzt machen, das hilft euch dann. Sie wollten aber gar nicht. Es hat auch der Sponsor gefehlt, das war schon mal der erste Punkt. Kundenorientierung haben wir vielleicht zuwenig... Eben sind wir auf unsere internen Kunden und ihre Bedürfnisse und Gedanken zuwenig gut eingegangen, oder. (.) Ehm, Cross Functional Teams, da haben wir es nicht so richtig geschafft die externe Agentur, die das entwickelt hat, die wirklich (.) als ein Team zu formen mit den internen zusammen, oder, das waren so ein bisschen Fronten. Man hat etwas gegeneinander gearbeitet. (.) Das Try Fail Learn war auch etwas schwierig, weil sie haben es gar nie genommen zum ausprobieren, sie haben immer gesagt: ich brauche es dann, wenn das und das implementiert ist. Erst dann schaue ich es dann an. Vorher kann ich es nicht brauchen. Das habe ich damals auch gehört. (.) Ja, der Letzte Punkt, offener Austausch, ja, Feedback and Learnings. Ich glaube da haben wir auch Fehler gemacht, im Sinn von retrospektive machen mit den Leuten, Bedenken aufnehmen, wie können wir das Team besser formen. Das sind für mich schon ein bisschen die Dinge, die hier eben vielleicht zuwenig passiert sind. (.)
- 19 I: Mhm. (.) Das ist gut. Tiptop. (..) Und dann der Einfluss quasi, dass man diese Dinge nicht gemacht hat ist quasi, dass die Mitarbeiter nicht so dahinter standen. Habe ich das auch richtig herausgehört?
- 20 E: Mhm. (.) (I: Okay.) Ja und auch das Tool nicht richtig nutzen und immer wieder herumerzählen, ja das CRM kann man nicht brauchen und das fehlt und... Obwohl es eigentlich eine marktführende Lösung ist. Ich meine mit Salesforce hat man ja eigentlich eine gute Lösung.
- 21 I: Nein, das stimmt. (.) Ehm. Gut, ich glaube das ist für mich okay soweit. Möchten Sie noch etwas dazu sagen, oder konnten Sie alles los werden? Zu Mindset und diesen Projekten jetzt mal vorerst.

22 E: Ich glaube das war das, ja.

23 

24 

25 

26 

- Zitierfähige Stellen
- Blumen am Wegesrand
- Sonstiges
- ▼ Einstieg
 - ▼ Digitalisierung vs. digitale Transformation
 - digital Transformation
 - Digitalisation
 - Digitization
 - Beruflicher Hintergrund
 - ▼ Projekt
 - sehr allgemein, spricht nicht über ein spezifisches Projekt
 - +Projekt
 - Projekt
 - förderlich allgemein
 - hinderlich allgemein
 - national vs. international
- ▼ Mindset erarbeiten
 - kein Mindset-Problem
 - Mitarbeiter / Shopfloor
 - ▼ Mindset-Bestandteile
 - Einstellungen
 - Erfahrungen
 - Überzeugungen
 - Werte
- ▼ Mindset-Dimensionen
 - ▼ Dimensionen
 - 6 Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg
 - 5 Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung
 - 4 Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit
 - 3 Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozessstreue
 - 2 Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Reaktivität und Lageorientierung
 - 1 Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit
 - > BwDi – Bewertung Mindset-Dimensionen
 - Fehlendes Thema
- ▼ LpIn – Lernprozess & Institutionalisierung
 - > Gewählte Dimensionen (Projekte)
 - Was braucht Mitarbeiter:in (allgemein)
 - ▼ Lernprozess für Mindset
 - nicht für Soft Skills
 - Nur für Führungskräfte
 - vorhanden
 - nicht vorhanden
 - Gestaltung Lernprozess
 - Erfolgsfaktoren LP
 - Hindernisse LP
 - ▼ Shopfloor vs. Management
 - Top-Down
 - Bottom-Up
 - Egal / Überall
 - Schulung
 - Abschlussfrage

 Sets

Anhang G: Erklärung der Mindset-Dimensionen (Knorr, 2020)

Tabelle G1

Knorrs (2020) Dimensionen des digitalen Mindset und deren Erklärung.

Dimension	Erklärung
Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit	«Wie verhalten sich Menschen, wenn sie mit neuen oder ungewohnten digitalen Entwicklungsmöglichkeiten konfrontiert werden?» (Knorr, 2020, S. 3).
Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Reaktivität und Lageorientierung	«In welchem Ausmaß sind Menschen motiviert, die Unternehmung mit Blick auf den Gesamtkontext der Organisation proaktiv voranzutreiben?» (Knorr, 2020, S. 3).
Kreativität und Gestaltungsmotivation vs. Prozesstreue	«Inwieweit sind Menschen in der Lage, sinnvolle Neuerungen zu schaffen und zu initiieren?» (Knorr, 2020, S. 3).
Kundenzentriertheit vs. Aufgaben-Organisationszentriertheit	«Inwieweit wird die Kundensicht bei der Findung einer neuen Lösung integriert? Mitarbeiter eines Unternehmens unterscheiden sich u. a. darin, aus welcher Perspektive Projekte geplant, durchgeführt und bewertet werden» (Knorr, 2020, S. 3).
Kritikfähigkeit vs. Harmonieorientierung	«Inwieweit können Menschen eigenes und fremdes Handeln kritisch betrachten, um konstruktiv Optimierungen zu initiieren?» (Knorr, 2020, S. 3).
Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg	«Inwieweit sind Menschen bereit, mit Misserfolg und Scheitern offen umzugehen bzw. dies in Kauf zu nehmen? Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Scheitern und persönlichen Verfehlungen im Umgang mit anderen und sich selbst um» (Knorr, 2020, S. 3).

Anhang H: Ergebnisse – Was braucht ein:e Mitarbeiter:in?

In diesem Unterkapitel werden die Aussagen zur Interviewfrage Was braucht eine normale Angestellte bzw. ein normaler Angestellter dafür, ein bestehendes Mindset, dass im Moment noch nicht zukunftsfähig ist, weiterzuentwickeln? präsentiert. Dabei geht es um Voraussetzungen bei den MA selbst sowie Rahmenbedingungen. Während im Interview das Wort Angestellte verwendet wurde, hat sich der Autor innerhalb des Berichts für das Wort Mitarbeitende (MA) entschieden. Dieses Unterkapitel ist Teil des Interviewblock Lernprozess und Institutionalisierung in dem die Expert:innen jeweils zwei der Mindset-Dimensionen von Knorrs (2020) Modell auswählen mussten, damit dieser Teil nicht ausufert. Die Ergebnisse sind nach den vier von den Expert:innen gewählten Dimensionen Offenheit und Agilität vs. Beharrlichkeit, Kundenzentriertheit vs. Aufgaben- und Organisationszentriertheit, Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vs. Lageorientierung sowie Offener Umgang mit Scheitern vs. Vermeidung von Misserfolg gegliedert. Auf diese wird der Fokus im Weiteren liegen, wobei anzumerken ist, dass nicht alle Expert:innen Bezug zu den Dimensionen genommen haben und eher allgemein blieben.

Offenheit und Agilität

Mehrere Expert:innen erwähnen, dass die MA den Sinn bzw. den Mehrwert einer Neuerung sehen müssen um offen dafür zu sein, «weil es ist ja mit einer Anstrengung verbunden, etwas Neues zu lernen oder sich zu verändern» (E05, Pos. 73). In eine ähnliche Richtung geht der Vorschlag, dass die MA versuchen sollen, einen möglichst neutralen Blick auf die Neuerung zu haben: «Aber wenn etwas Neues kommt, dass man einfach versucht, möglichst neutral zu beurteilen für die eigene Situation. Ich glaube, gerade bei dem Thema Digitalisierung hilft es dann weiter, wenn man wirklich ehrlich zu sich selber ist, ob das Vorteile bringen könnte oder nicht. Weil sonst kann es in beide Richtungen negativ sein, wenn man irgendwas macht, was eigentlich gar nichts bringt. (.) Oder wenn man irgendwas nicht macht, was vielleicht ganz hilfreich wäre» (E06, Pos. 82).

Während laut einzelnen Experten die Offenheit und Agilität bei Menschen grossteils von der Persönlichkeit abhängt, brauche es für eine organisatorische Agilität psychologische Sicherheit: «Ich glaube, für die organisatorische Agilität ist es enorm wichtig, dass man eine gewisse (..) Psychological Safety hat» (E04, Pos. 76). Auch ein anderer Experte stimmt zu, dass psychologische Sicherheit Offenheit und Agilität fördert. Jedoch müssen die MA auch Neugier und Motivation haben, denn ohne Neugier als Auslöser und Motivation als Treiber, passiert nichts: «Also Neugier macht den Anschlag, Motivation ist das, was einen [am] laufen hält» (E09, Pos. 62).

Weiter wird erwähnt, dass die MA Offenheit und Agilität entwickeln können, wenn sie sich «nach der persönlichen Zukunftssicherung» fragen; also ob sie eher mit Offenheit oder mit Beharrlichkeit weiterkommen. «Ich muss Entscheidungen in meinem Leben treffen. (..) Wie will ich mein Leben, mein Auskommen, meine Schwerpunkte setzen und führen die über Entwicklung oder Beharrlichkeit dorthin?» (E10, Pos. 72).

Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung

Für Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung müssen die MA sich die Frage stellen, ob sie Mitarbeitende oder Mitunternehmende sind und was sie davon haben, wenn das Unternehmen langfristig erfolgreich ist: «Da muss man sich immer die Frage stellen, bin ich Mitarbeiter, bin ich Mitunternehmer? Was habe ich davon, wenn ein Unternehmen langfristig partizipiert?» (E09, Pos. 66). Umgekehrt: «Wenn es dem Laden gut geht, geht es dir gut» (E09, Pos. 66). Aktien an die MA auszuschütten kann helfen, intrinsische Motivation funktioniert jedoch besser. Wenn die MA sich wohl fühlen, wenn psychologische Sicherheit vorhanden ist, dann werden sie sich auch proaktiv und unternehmerisch einbringen. Das heisst nicht zwingend viele Überstunden machen, denn «es gibt Leute, ganz klar, die arbeiten genau ihr Pensum ab, aber trotzdem haben die Bock drauf» (E09, Pos. 66). Das sei aber die Ausnahme. Eine Expertin verweist darauf, dass Offenheit, Bereitschaft und Motivation für MA generell wichtig seien, um ein Mindset weiterzuentwickeln, also auch für Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung: «Was man braucht, ist eigentlich nur wiederum die Offenheit, mal was Neues anzupacken» und «es braucht so ein gewisses Potenzial und eine Bereitschaft» sowie «letztlich die Gelegenheit und das Vertrauen» (E07, Pos. 62). Es brauche zusätzlich noch Begleitung bzw. Coaching, Zeit und eine gute Fehlerkultur.

Es wird auch erwähnt, dass Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung vom höchsten Management angestossen werden könne: «Also ich glaube, dieses Verhalten kann durch das höchste Management angestossen werden, indem es sich hinstellt und den Mitarbeitenden (.) eine tolle Vision präsentiert, wo man am Ende steht, wenn es erfolgreich war» (E01, Pos. 80). Es sei aber genauso wichtig, dass die MA eine:n passende:n VG haben, welche:r das auch vorlebt und fördert. Dann können auch die MA Proaktivität und unternehmerische Handlungsorientierung entwickeln.

Kundenzentriertheit

Wenn die MA positive Erfahrungen damit machen, die Kund:innen ins Zentrum zu stellen, dann motiviert das beim nächsten Mal wieder kundenzentriert zu denken und zu handeln: «Ich glaube wenn man den Kunden zufrieden stellt, oder den Kunden in den

Mittelpunkt setzt und vielleicht sogar positives Feedback bekommt, dann generiert das ein gutes Gefühl. Das hat wiederum einen Einfluss auf meine Denkart. Das ist ein positiver Erfahrungswert, der mich für das Nächste prägt» (E05, Pos. 77). Weiter sei es hilfreich sich in andere Personen oder Unternehmen hineinversetzen zu können. Dabei helfe auch mal vor Ort zu gehen: «Ich glaube, was da sehr stark mit rein spielt, ist, dass man sich in die Person, für die man was macht, hineinversetzt» (E06, Pos. 74) und «wirklich mal hingehht mit dem spricht, dem bei der täglichen Arbeit zuschaut, um dann wirklich zu verstehen, was macht die Person» (E06, Pos. 74). Eine überzeugende Unternehmensvision zu haben sowie langfristiges Denken unter anderem für Kundenzentriertheit förderlich.

Offener Umgang mit Scheitern

Eine überzeugende Unternehmensvision sowie langfristiges Denken sei auch für den Offenen Umgang mit Scheitern förderlich: «Ich denke eine Vision haben, als Firma. Und die halt eben tragen, oder. Das ist... man muss... man muss durchgehend eine überzeugende Vision haben und die Leute abholen. (.) Und ich denke, dass (.) wird oftmals helfen, ja» (E02, Pos. 90). Weiter sei psychologische Sicherheit eine wichtige Voraussetzung für den offenen Umgang mit Scheitern. Es solle nicht nur Erfolg belohnt werden, sondern auch Misserfolg. Es soll zum Beispiel nicht nur Erfolg belohnt werden, sondern auch ein frühzeitiges Eingeständnis eines Misserfolges: «Wenn zum Beispiel jemand ein Projekt frühzeitig beendet und in dem Sinn Zeitverschwendung und Ressourcenverschwendung vermeidet, kann das genauso glorreich und wichtig für die Firma sein, wie etwas, das einen wahnsinnigen Erfolg hat» (E04, Pos. 76).

Anhang I: Wie könnte ein Lernprozess bei Unternehmen aussehen, die noch keinen haben?

In diesem Unterkapitel werden die Aussagen derjenigen Expert:innen präsentiert, welche noch keinen Lernprozess für ein Mindset im Unternehmen haben. Anschliessend wird darauf eingegangen, was die Expert:innen als Erfolgsfaktoren oder Hindernisse für den Lernprozess nennen.

Um Soft Skills wie Proaktivität, Offenheit und Agilität anzueignen, sollen die MA eine Schulung ausserhalb des Unternehmens teilnehmen: «Ich bin immer noch der Meinung, wenn man das [Soft Skills] verändern will, dann muss man die Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft rausnehmen und mal für mindestens einen Tag weg von der Firma sie in so eine neue Umgebung tun, wo sie sich mit anderen zu diesem Thema austauschen» (E01, Pos. 90). Mehrere Expert:innen sind sich einig, dass es aber wichtig sei, das Gelernte intern zu wiederholen und zu festigen, denn ein Kurs allein reicht nicht. Das sei dann die Aufgabe des VG, der die im Voraus festgelegten Verhaltensweisen und Grundwerte belohnt: «Man muss wissen, was sind Grundwerte oder Verhaltensweisen, die man gerne beobachtet und die man fördern will. (.) Man muss dann halt einfach Schritt um Schritt das auch als Führungskraft (.) belohnen, korrigieren usw» (E04, Pos. 78). Nur mit kontinuierlichem Coaching und Feedback könne das Mindset gefördert werden. Es soll auch an praktischen Beispielen veranschaulicht werden, warum es wichtig ist, das Mindset weiterzuentwickeln. Dies muss nicht monatlich gemacht werden, «Aber man sollte ab und zu, sagen wir vierteljährlich, oder dreimal pro Jahr, (...) sollte man einen halben Tag investieren, um die Leute daran zu erinnern, um Beispiele aus der unmittelbaren Umgebung auseinanderzunehmen und ihnen aufzuzeigen, wie und warum man sich weiterbewegen will» (E04, Pos.80).

Es gibt aber auch die Meinung, dass Soft Skills wie Konfliktfähigkeit besser von Anfang an intern gefördert werden. Zusätzlich zu den eben schon erwähnten internen Massnahmen durch VG wird die Fehlerkultur als fördernd erwähnt.

Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Nun soll darauf eingegangen werden, was die Expert:innen, die noch keinen Lernprozess für ein Mindset im Unternehmen haben, als Erfolgsfaktoren oder Hindernisse für einen Lernprozess genannt haben. Da nicht viel Bezug zu den gewählten Dimensionen besteht, werden die Ergebnisse lediglich in Erfolgsfaktoren und Hindernisse unterteilt.

Erfolgsfaktoren: Ein guter Kursleiter, der auch den Bezug zur Industrie herstellen kann, holt die Teilnehmenden besser ab. Auch greifbare Beispiele zu machen kann zum

Erfolg beitragen. Ungeachtet davon, ob der initiale Input intern oder extern stattgefunden hat, sind sich mehrere Expert:innen einig, dass das Thema intern weiterverfolgt und das Gelernte durch einen «Feedback-Loop» gefestigt werden soll.

Und wenn dann die Mitarbeiter aus dem Kurs zurückkommen, (.) dann muss natürlich irgendwie auch auf den Kurs Bezug genommen werden. Ich denke, der Chef müsste zumindest mal fragen, (.) was hat das jetzt gebracht, hast du was mitnehmen können? Oder so. Es braucht bei diesen Kursen auch ein Feedback-Loop. (...) Wenn ich nur auf einen Kurs gehe und es war nur schön und ich habe einfach einen Tag mal nicht arbeiten müssen... (.) Ich glaube dann ist es nicht nachhaltig. (E01, Pos. 96)

Mehrheitlich wird Coaching und Feedback durch die VG als Mittel der Wahl genannt, aber auch der Vorschlag gemacht, einen Mitarbeitendenzirkel einzuführen, in dem die MA sich über das Thema austauschen können. So ein Mindset zu entwickeln, kostet auch immer Zeit. Einerseits müsse den MA genügend Zeit für den Prozess zur Verfügung gestellt werden, andererseits müssen sie auch davon überzeugt werden, dass sich das Zeitinvestment lohnt. Beim Lernen passieren auch immer Fehler, weshalb eine Fehlerkultur und psychologische Sicherheit wichtige Voraussetzungen sind. Die MA brauchen «[...] einfach das Gefühl, ich kann hier in einem geschützten Raum ausprobieren. Auch der gewisse Zeithorizont, dass man diese Zeit auch gibt, die es normal braucht. (4) Und einfach da sein, wenn es Unterstützung braucht. Im Sinne von Coaching [...]» (E07, Pos. 74).

Eine Expertin ist der Meinung, dass Soft Skills nur durch das Vorleben durch die VG beeinflusst werden können. Sie beschreibt jedoch Erfolgsfaktoren, für ein Hard Skills Training, welche aus Sicht des Autors auch auf Soft Skills übertragen werden können. Deshalb werden sie im Folgenden kurz genannt: Authentische und leidenschaftliche VG, die ihre Stimme für das Training geben können zum Erfolg verhelfen. Es sei auch nützlich die Zielgruppe bei Entwicklung des Trainings miteinzubeziehen. Eine Spannende Methodik zur Vermittlung des Lerninhalts sowie die Verpackung des Lerncontents seien weitere Erfolgsfaktoren. Weiter sei es wichtig, dass die Lerninhalte in der Praxis durch Anknüpfungspunkte bei der täglichen Arbeit angewendet werden können. Sogenannte Multiplier, die das Gelernte in die Organisation tragen und es mit einer extrovertierten und kommunikativen Art bewerben sind ebenfalls hilfreich.

Hindernisse: Das Fehlen einer offenen Führungskultur stelle ein Hindernis für das Aneignen von Offenheit und Agilität dar. «Wenn ich keine offene Führungskultur habe und keine agile Führungskultur, (.) sondern irgendwo ein Beamtensystem und ein verstaubtes

System, dann werde ich keine Offenheit und Agilität erzeugen können» (E01, Pos. 84). Weiter hänge das Thema Führung eng mit dem Thema Digitalisierung zusammen. Es besteht auch die Gefahr, dass die Bemühungen ein Mindset unternehmensweit zu verankern nicht bis ganz unten durchdringen, weil zu früh – also bevor das Thema bei allen MA angekommen ist – vom Management das nächste Thema angegangen wird. Personalwechsel auf Managementstufe bedeute manchmal auch den Abbruch solcher Bemühungen. Ein fehlender Sponsor für den Lernprozess kann auch ein Hindernis darstellen. Weiter können Soft Skills laut einer Expertin nur schwer mit einem Kurs angeeignet werden.