

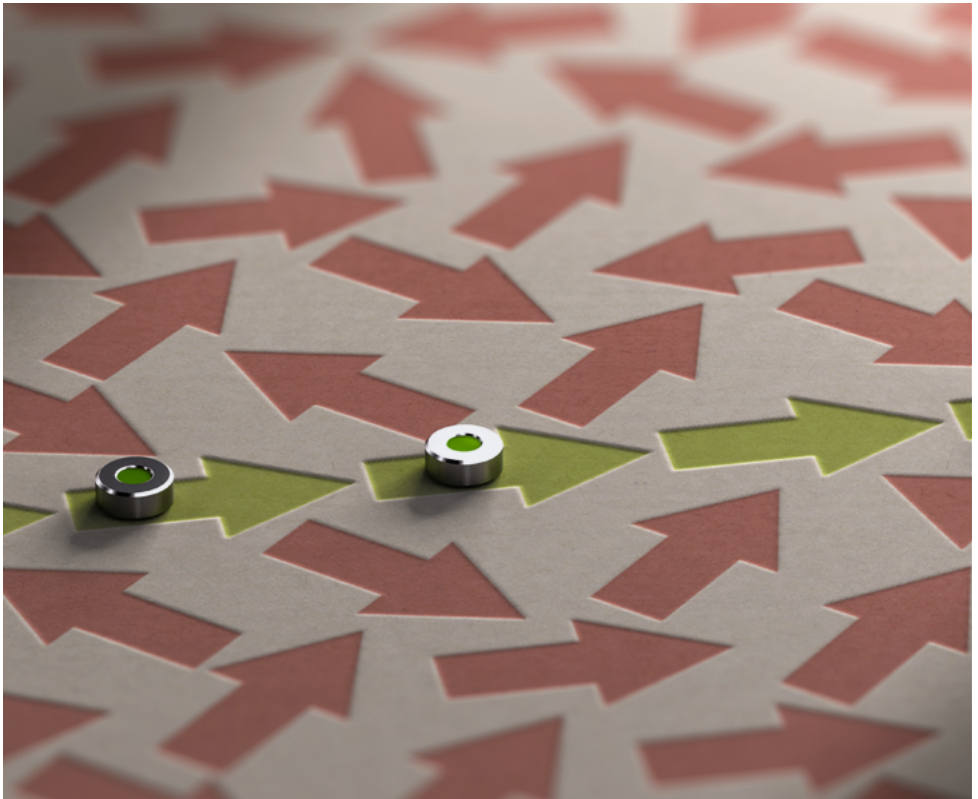


**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Hamburg

Wir bringen Sie

**DIGITAL  
VORAUSS** 

**LEITFADEN**



## **CHANGE MANAGEMENT**

WIE UNTERNEHMEN DEN VERÄNDERUNGSPROZESS  
AKTIV GESTALTEN KÖNNEN

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# CHANGE MANAGEMENT: WIE UNTERNEHMEN DEN VERÄNDERUNGSPROZESS AKTIV GESTALTEN KÖNNEN

Liebe Leserinnen und Leser,

die Aufgabe des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Hamburg ist es, Unternehmen wie Sie bei der Digitalisierung zu unterstützen. Auch außerhalb der Themen *Industrie 4.0*, *digitale Transformation* oder *Digitalisierung* führen Veränderungen im Kontext der Arbeit generell zu Herausforderungen.

Nicht selten werden neue Prozesse nur schleppend umgesetzt oder gar vollständig durch Mitarbeitende abgelehnt. Diese Thematik wird bereits viele Jahre unter dem Begriff *Change Management* diskutiert. In der Theorie finden sich einige Modelle, die helfen, Wandlungsprozesse besser zu verstehen und umzusetzen. Es kommt allerdings teilweise zu Kritik an den bestehenden Modellen, u. a. aufgrund der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen.

Der Fokus dieses Leitfadens liegt daher auf einer theoretisch fundierten und zudem aktuellen, praxisbezogenen Sichtweise des Themenfelds Change Management. Auf den folgenden Seiten betrachten wir mit Ihnen gemeinsam das Change Management unabhängig davon, ob Sie dieses aufgrund der Implementierung einer technischen Lösung interessiert, Sie Prozesse im Unternehmen verändern wollen oder Sie sich gezielt auf diesen Themenbereich fokussieren. Die Zielgruppe dieses Leitfadens sind Unternehmen, welche einen praktischen und einfachen Einstieg in das Thema suchen oder die bisher genutzten Change-Abläufe hinterfragen möchten.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINS</b>	Einleitung .....	04
<b>ZWEI</b>	WAS – ist Change Management? .....	06
<b>DREI</b>	WIE – ist Change Management zu nutzen? .....	09
	<b>3.1</b> Veränderung anpacken! .....	09
	<b>3.2</b> Aus dem Methodenkatalog .....	22
	<b>3.3</b> Ein Blick in die Praxis .....	31
<b>VIER</b>	WARUM – ist Change Management erforderlich? Ein Schlusswort .....	33
<b>FÜNF</b>	Literatur .....	34
<b>SECHS</b>	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg .....	38
<b>SIEBEN</b>	Impressum .....	39

## EINS

## EINLEITUNG

Im Gegensatz zu den Themen *Industrie 4.0* und der *digitalen Transformation* ist *Change Management* nichts, was erst seit ein paar Jahren in Unternehmen diskutiert wird bzw. zur Anwendung kommt. Der Bedarf nach Change Management ist vielen Unternehmen bereits seit Jahren bewusst – spätestens nachdem eine Führungskraft das erste Mal den Satz „*Wir haben das schon immer so gemacht*“ gehört hat. Dennoch ist es ein brandaktuelles Thema, denn gerade der digitalen Transformation wird nachgesagt, dass diese die Anzahl an Veränderungen, welche in einem Unternehmen stattfinden, auf ein neues Level hebt [1]. Weiter kommen zahlreiche Studien zu dem Ergebnis, dass viele Change-Projekte scheitern bzw. hinter den in sie gesetzte Erwartungen zurückbleiben [2, 3]. Dieser Leitfaden rückt den konkreten Umgang mit Veränderungen in den Mittelpunkt und möchte Ihnen eine Art Wegweiser aufzeigen – gespickt mit passenden Methoden – damit Sie Ihr Unternehmen erfolgreich durch den anstehenden Wandlungsprozess führen können.

Entgegen der Einstellung der ein oder anderen Führungskraft „*wir machen das jetzt einfach so*“, zeigt die Realität i. d. R., dass es sinnvoll ist, strukturiert und geplant vorzugehen. Dies verhindert, dass ein Change-Projekt im Unternehmen zum spontanen Schnellschuss wird, welches an internen Widerständen oder Ähnlichem scheitert. Was Change Management überhaupt bedeutet und wie ein strukturierter und geplanter Prozess aussehen kann, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

## AUFBAU DES UMSETZUNGSLEITFADENS

Damit dieser Leitfaden Sie bei der Umsetzung Ihrer eigenen Change-Projekte unterstützen kann, folgen nun Hinweise zum Aufbau bzw. der Nutzung des Leitfadens (Abbildung 1). Um zunächst ein besseres Verständnis des Themenfeldes zu erhalten sind in Kapitel 2 Grundlagen des Change Managements kompakt aufgeführt (**WAS**).

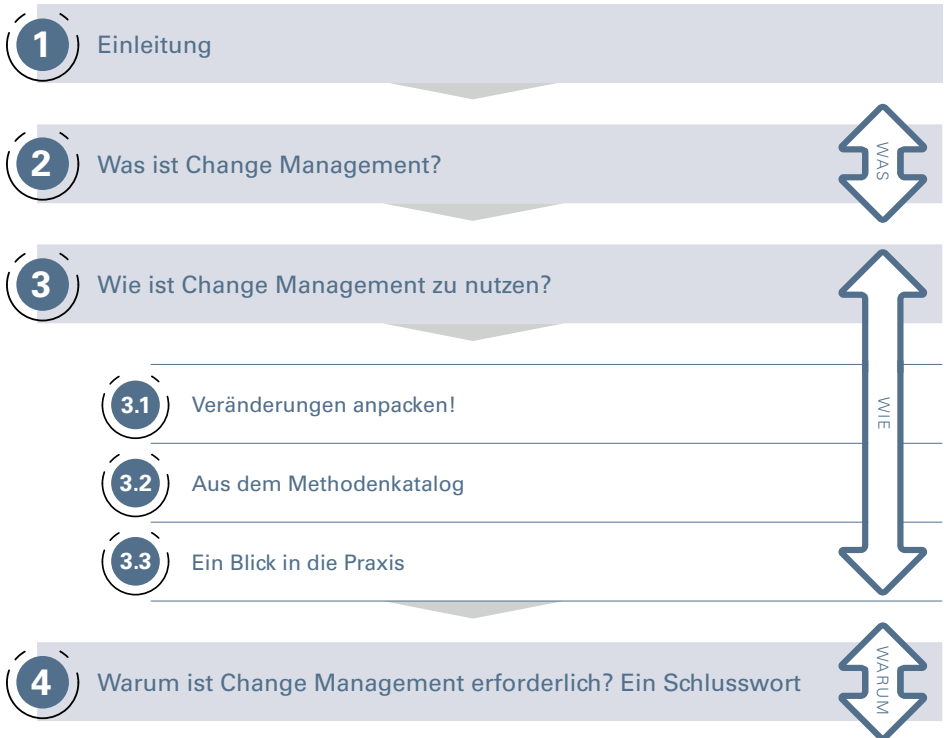


Abbildung 1: Aufbau des Leitfadens

Nach einer kurzen Einführung in das Thema folgen in [Kapitel 3](#) Umsetzungsempfehlungen (**WIE**). Dafür wird zunächst ein aktuelles Change Management-Konzept vorgestellt, welches eine Anpassung tradierter Modelle darstellt. Um für Sie eine (Teil-)Anwendung im eigenen Unternehmen zu erleichtern, wird das Konzept im Gesamten vorgestellt und dann auf die einzelnen Schritte detaillierter eingegangen. In [Abschnitt 3.2](#) folgt ein „Blick“ in den Methodenkatalog, sortiert nach den zuvor aufgezeigten Schritten des Konzeptes. Die dargestellte Übersicht liefert einen groben Überblick zu passenden Methoden – inklusive kleinerer Praxisbeispiele – und soll Ihnen Anregungen für die konkrete Umsetzung liefern. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Praxisbeispiel zu einem Change-Projekt. Abschließend liefert Ihnen [Kapitel 4](#) Argumente, mit dem Handeln zu beginnen (**WARUM**) und das nächste Change-Projekt strukturierter anzugehen.

## ZWEI

## WAS – IST CHANGE MANAGEMENT?

Das folgende Kapitel zeigt Ihnen einen kompakten Überblick über die theoretischen Grundlagen des Change Managements auf.

Zur Steuerung von Veränderungsprozessen existieren eine Reihe von Managementtechniken, die unter dem Begriff *Change Management (Veränderungsmanagement)* gesammelt werden [4]. *Change* bezieht sich dabei auf grundlegende Verhaltensänderungen in Organisationen im Hinblick auf gemeinsame Zielformulierungen, Kommunikation und Zusammenarbeit. Der Begriff *Management* bezeichnet das Führen von Mitarbeitenden und zugleich das Steuern von Organisationen und deren Prozessen [5].

Das Change Management umfasst die ganzheitliche und kontinuierliche Gestaltung, Realisierung, Reflektion und Verankerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Dabei wird das Ziel der Entwicklung einer *agilen Organisation*, inklusive einer zielorientierten und wertschätzenden Kultur des Miteinanders, verfolgt. Eine derartige Entwicklung umfasst sowohl die **Transition**, also den Prozess von einem unbefriedigenden Ausgangszustand zu einem gemeinsam getragenen, idealen Zielzustand, als auch die **Transformation**, also die Begleitung der Individuen durch ihre jeweiligen Lernprozesse [5]. Der Weg vom Ausgangszustand zum Zielzustand soll dabei möglichst optimal gestaltet werden. Im Change Management geht es nicht um die inhaltliche Definition des Ziels oder die Entwicklung

**AGILE ORGANISATION:**

Agile Unternehmen verfügen über Fähigkeiten, die es Ihnen ermöglichen, schnell auf Veränderungen im Geschäftsumfeld bzw. der bestehenden Rahmenbedingungen zu reagieren. [6]

## CHANGE MANAGEMENT MIT HUMOR:

*„Was wäre, wenn wir einfach nichts verändern... und Magie die Situation löst?“*



von Methoden zur Zielableitung, sondern um die konkrete Gestaltung des Weges zum Ziel. Der Fokus des Change Managements ist nach innen gerichtet und liegt damit auf den Mitarbeitenden der sich wandelnden Organisation und nicht, wie in der strategischen Unternehmensführung, z. B. auf der Anpassung an die Umwelt [4]. Die Veränderungsinhalte umfassen neben der strategischen Ausrichtung auch die stetige Prozessvereinfachung und die Persönlichkeitsentwicklung [5].

Studien zeigen immer wieder auf, dass rund drei Viertel aller Change-Projekte scheitern oder nicht die gewünschte Wirkung erzielen [2, 7]. Die Fachliteratur sieht den Grund des Scheiterns häufig in der mangelnden Vorbereitung derartiger Projekte [3]. Aufgrund der Schwierigkeit und Komplexität bei Change-Projekten sind im Laufe der Jahre verschiedene Ansätze und Modelle entstanden, die Unternehmen im Veränderungsprozess unterstützen sollen. Zu den bekanntesten Modellen [8–10] zählen:

- Lewin: 3-Phasen-Modell
- Kotter: 8-Stufen-Modell
- Krüger: 5-Phasen-Modell

Auch wenn die Anzahl der Phasen bzw. Stufen in den Modellen variieren, so lassen sich beim Vergleich gemeinsame Phasen der Change Management-Modelle ableiten. In [Abbildung 2](#) werden am Beispiel der Modelle von Lewin und Kotter die fünf folgenden gemeinsamen Phasen abgeleitet: (1) *Bedarf identifizieren*, (2) *Führungsteam aufbauen*, (3) *Strategie entwickeln und kommunizieren*, (4) *Veränderung umsetzen* und (5) *Veränderung leben*.

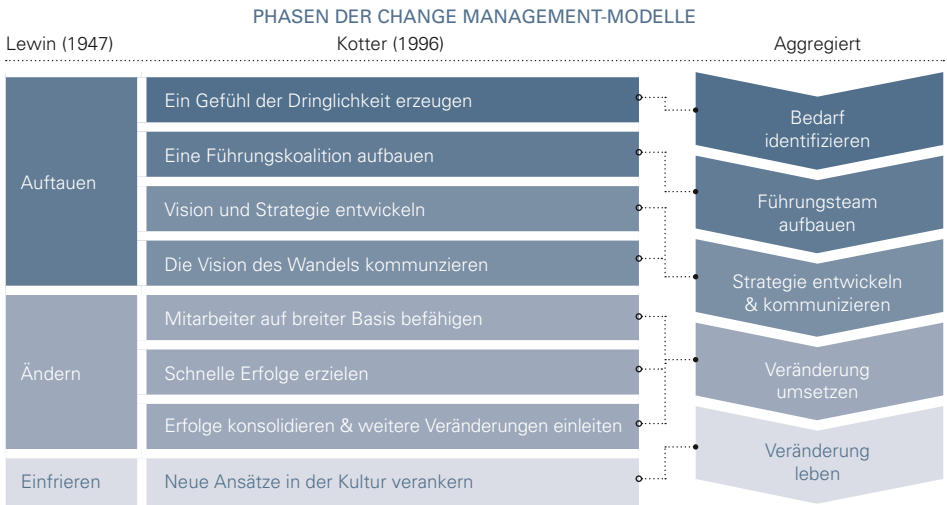


Abbildung 2: Modellphasen im Vergleich (eigene Darstellung in Anlehnung an [2])

Der Vergleich verdeutlicht, dass sich die Modelle auf den ersten Blick unterscheiden, sich das grundsätzliche Vorgehen jedoch sehr ähnelt.

### Kurz und Kompakt

- » **Change Management** beschreibt die ganzheitliche und kontinuierliche Gestaltung und Realisierung von Veränderungsprozessen in Organisationen.
- » **Ziel** des Change Managements ist die **Entwicklung einer agilen Organisation** mit zielorientierter, wertschätzender Unternehmenskultur.
- » Es existieren diverse **Modelle** und **Ansätze**, die Unternehmen während des **Veränderungsprozesses** unterstützen sollen.
- » Viele bestehende Modelle lassen eine Ableitung der folgenden zusammengefassten fünf Phasen zu:
  - (1) Bedarf identifizieren
  - (2) Führungsteam aufbauen
  - (3) Strategie entwickeln und kommunizieren
  - (4) Veränderung umsetzen
  - (5) Veränderung leben



## DREI

## WIE – IST CHANGE MANAGEMENT ZU NUTZEN?

Nach einem Überblick zum theoretischen Hintergrund des Change Managements wird im ersten Abschnitt dieses Kapitels ein aktuelles Umsetzungskonzept beschrieben, welches als Beispiel für die praktische Anwendung dient. Der zweite Abschnitt zeigt nützliche Methoden zur Unterstützung der einzelnen Prozessphasen auf. Am Ende des Kapitels finden Sie ein Umsetzungsbeispiel aus einem KMU.

### CHANGE MANAGEMENT MIT HUMOR:



### 3.1 Veränderung anpacken!

In der Fachliteratur existieren diverse Modelle im Themenfeld Change Management. Da die Entstehung der konventionellen Modelle i. d. R. einige Jahre zurückliegt, kommt immer häufiger die Kritik auf, dass diese nicht mehr zeitgemäß sind [11]. Diesen Fakt nimmt das Institut für Logistik und Unternehmensführung zum Anlass, das Thema Change Management in der digitalen Transformation genauer zu betrachten. Zuletzt wurde dies in einer Befragung mit Unternehmensvertretern diskutiert. Mithilfe der Erkenntnisse und den Ergebnissen aus einer (vorgelagerten) Literaturstudie wurde ein erstes, angepasstes Change Management-Konzept entwickelt, welches im Folgenden vorgestellt wird [2].



Abbildung 3: Angepasstes Change Management-Konzept (eigene Darstellung in Anlehnung an [2])

Um das Konzept (Abbildung 3) besser zu verstehen, werden zunächst vier grundlegende Aspekte dazu aufgezeigt. Anschließend werden die aufeinander folgenden Schritte benannt, um dann in [Abschnitt 3.2](#) dieses Leitfadens passende Methoden zu den einzelnen Schritten aufzuzeigen.

#### DIE VIER GRUNDLEGENDEN ASPEKTE:

(1) Das Konzept ist als Regelkreis<sup>1</sup> angelegt. Prinzipiell startet der Prozess bei *Bedarf identifizieren* und ein einzelnes Change-Projekt soll nach dem Prozessschritt *Veränderung leben* abgeschlossen sein. Es muss im Alltag allerdings die Flexibilität bzw. Agilität aufrechterhalten werden, dass dieser neue Status quo ggf. nach kurzer Zeit durch eine weitere Veränderung abgelöst bzw. angepasst wird. Abgesehen davon beinhaltet die digitale Transformation in Unternehmen häufig viele, im besten Fall aufeinander abgestimmte, Einzelmaßnahmen. Dies kann wiederum zu mehreren aufeinander folgenden Change-Projekten führen.

<sup>1</sup> | Siehe hierzu PDCA-Zyklus; bspw. in [12].

- (2) Der äußere aus fünf Teilen bestehende Kreis, stellt die in der aufgezeigten Reihenfolge zu durchlaufenden Prozessschritte des Konzepts dar.
- (3) Diese werden durch die dauerhaft zu berücksichtigende *Einbindung der Mitarbeitenden* unterstützt. Diese Aufgabe ist nicht als ein einzelner Prozessschritt verortet, da die Mitarbeitenden bedarfsgerecht einzubinden sind. Das heißt konkret, dass es bspw. sinnvoll sein kann, Mitarbeitende bereits im ersten Prozessschritt zu involvieren, z. B. durch Einführung eines „Betrieblichen Vorschlagswesens“. Es gilt: Eine möglichst frühe Einbindung der Mitarbeitenden wird in Change-Projekten als notwendige Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung angesehen.
- (4) Kern des Konzepts bilden die drei zentralen Erfolgsfaktoren in der Umsetzung von Change-Projekten: *Partizipation*, *Führung* und *Kommunikation*, welche dauerhaft zu berücksichtigen sind. Diese drei Erfolgsfaktoren zählen auch zu den Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation [13, 14].

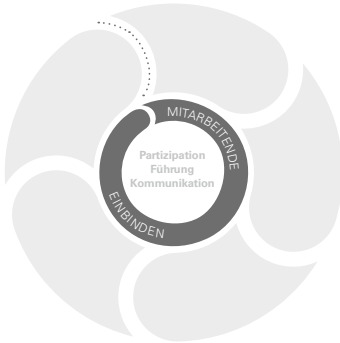
## SCHRITT FÜR SCHRITT DURCH DIE VERÄNDERUNG

Wie in [Abbildung 3](#) aufgezeigt, startet der Prozess prinzipiell bei *Bedarf identifizieren*. Da sich der Schritt *Mitarbeitende einbinden* nur schwer explizit im hier dargestellten Veränderungsprozess verorten lässt, wird dieser als Erstes vorgestellt, auch um seine Gewichtung zu unterstreichen. Passende Methoden zur konkreten Umsetzung der einzelnen Schritte inkl. kleinerer Praxisbeispiele, werden in [Abschnitt 3.3](#) „Aus dem Methodenkatalog“ vorgestellt.

### a) Mitarbeitende einbinden

Prinzipiell gilt, dass sowohl die richtige Kommunikation im Wandel als auch die Mitwirkung der betroffenen Abteilungen als Erfolgsfaktoren im aktuellen Change Management gelten [2]. Die konkrete Ausgestaltung dieses Punktes, ist – *wie bei allen dargestellten Schritten* – projekt- bzw. unternehmensindividuell zu betrachten. Sinn und Zweck des Schritts „Mitarbeitende einbinden“ ist es nicht, Mitarbeitende lediglich über bereits (vollständig) Geplantes zu informieren<sup>2</sup>; wobei auch dies ein wichtiger Part im Change Management ist. Denn eine frühzeitige und offene Kommunikation hilft u. a. Widerstände abzubauen und die Wandlungsbereitschaft zu erhöhen [4, 10]. Dieser Schritt dient vielmehr der aktiven Einbindung der Mitarbeitenden im Unternehmen in die Veränderung. Wie diese aussehen kann, wird im Folgenden aufgezeigt.

2 | z. B. durch E-Mails, Aushängen, Rundschreiben, kurze Gespräche, entsprechende Intranet-Seiten, etc.



Der Zeitpunkt der Einbindung geht in diesem Zusammenhang von „Die initiale Idee stammt aus den Reihen der Mitarbeitenden“ (früheste Einbindung) bis hin zu „Während der Einführung der Veränderung werden Workshops mit den Mitarbeitenden veranstaltet“ (späteste Einbindung), wobei die eine Variante die andere nicht ausschließt. Weiter ist zu entscheiden, wie viele Mitarbeitende aktiv eingebunden werden können und sollen. Je größer das Unternehmen, desto schwieriger wird es, alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Es gilt dennoch – genau wie bei der Kommunikation – zeitnah und gleichzeitig so viele Mitarbeitende wie möglich zu erreichen. Dies hilft möglichen Widerständen entgegen zu wirken bzw. diese im besten Fall gar nicht erst aufkommen zu lassen [4]. In Anlehnung an die möglichen Zeitpunkte der Einbindung und zur Anregung des Einsatzes in Ihrem Unternehmen werden nachfolgend vier Optionen beispielhaft dargestellt:

(1) „Die initiale **Idee** stammt aus den Reihen der **Mitarbeitenden**“:

Grundlegende Idee ist es, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Ideen für Veränderungen einzubringen. Dies kann bspw. im Rahmen von Mitarbeitenden-Befragungen oder Ideenwettbewerben (betriebliches Vorschlagswesen) ermöglicht werden.

(2) „**Mitarbeitende** als Teil des **Führungsteams**“:

Bei der Bildung eines *interdisziplinären* Teams werden neben Führungskräften auch Fachkräfte, bspw. aus den betroffenen Abteilungen im Team aufgenommen (siehe hierzu [Prozessschritt c](#)) ab Seite 14).

**INTERDISZIPLINÄR:**

Der Begriff interdisziplinär beschreibt die Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen bzw. Teilbereiche.

(3) „**Gemeinsame Ausgestaltung** der Veränderung“:

Mitarbeitende werden aktiv in die Konzeptionierung der Veränderung eingebunden (siehe hierzu [Prozessschritt e](#)) ab Seite 18).

Am Beispiel Einführung einer *Unternehmensapp*: Die Mitarbeitenden haben einen Einfluss auf Ausgestaltung und Funktionsumfang der App.

Unternehmensapp

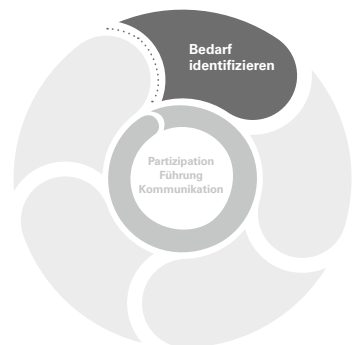
(4) „Während der Einführung der Veränderung werden **Workshops** mit den **Mitarbeitenden** veranstaltet“:

Die Einbindung im letzten Moment mag wenig kooperativ erscheinen, bietet aber einen besseren Rahmen zum aktiven Austausch über die Veränderungsmaßnahmen als bspw. reine Informationsveranstaltungen oder E-Mails. Abgesehen davon können die dort erarbeiteten Ergebnisse ggf. noch (in Teilen) in die Veränderung einfließen.

Unabhängig davon, wann genau die Mitarbeitenden einbezogen werden, sollte(n) diese Maßnahme(n) ernst genommen werden. Das heißt, dass Ergebnisse aus der gemeinsamen Arbeit auch in die weitere Entwicklung bzw. die Ausgestaltung einfließen sollten [4].

**b) Bedarf identifizieren**

Die erste Aufgabe in einem erfolgreichen Wandlungsprozess ist es, den *Bedarf zu identifizieren*, also zu erkennen, dass sich (A) etwas ändern muss und (B) der Wandel so tiefgreifend sein wird, dass nicht von einer Art Selbstläufer ausgegangen werden darf. Die Steuerung dieses ersten Prozess-



schrittes liegt auf der obersten Führungsebene.<sup>3</sup> Das bedeutet nicht, dass der Impuls bzw. die Idee für ein Veränderungsprojekt ausschließlich von einer Führungskraft kommen muss (Stichwort „betriebliches Vorschlagswesen“). Unabhängig von der Fragestellung, wer konkret im Unternehmen den Grundstein für ein bestimmtes Veränderungsprojekt gelegt hat, gilt es in diesem Schritt den tatsächlichen Bedarf für einen Wandel aufzudecken. Hierfür müssen die internen und externen Gegebenheiten des Unternehmens analysiert werden [10]. Diese Selbsterkenntnis erzeugt gleichzeitig das Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Dringlichkeit des Wandels, was bereits in den klassischen Change Management-Modellen als grundlegende Voraussetzung verstanden wird, um die Kooperationsbereitschaft für den Wandel im Unternehmen zu erhalten [9]. Dies hat auch in heutigen Veränderungsprojekten im Kontext der Digitalisierung nicht an Bedeutung verloren [15]. Wichtige Punkte dieses Prozessschritts zusammengefasst:

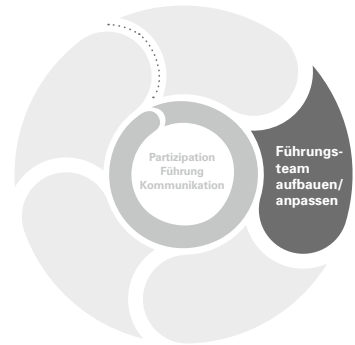
- Die **Verantwortung** und **Steuerung** dieses Prozessschrittes ist **Führungsaufgabe**.
- Dies gilt ebenfalls für die **Entscheidung** für einen **Wandel**. Um die Entscheidung abzuwägen, ist eine **Analyse** unternehmensinterner sowie externer **Gegebenheiten** sinnvoll.
- **Impulse** für einen Wandel **können** ebenfalls aus den Reihen der **Mitarbeitenden** stammen.

### c) Führungsteam aufbauen/anpassen

Wurde der Bedarf für einen Wandel erkannt, wird als nächster Schritt ein Führungsteam aufgebaut, welches als treibende Kraft fungiert. Abgesehen von sehr kleinen Unternehmen, gilt es nicht als erfolgsversprechend, wenn lediglich eine einzelne Führungskraft bzw. die Geschäftsführung allein versucht den Wandel umzusetzen [9]. Abgesehen vom nötigen Rückhalt durch eine entsprechende Anzahl an (hohen) Führungskräften ist die Mitwirkung an diesem Team nicht exklusiv den Führungskräften eines Unternehmens vorbehalten. Einerseits kann es für den Erfolg förderlich sein, das Team interdisziplinär zu besetzen (ähnlich wie es auch bei Projektaufgaben gehandhabt wird) [10]. Andererseits kann es dienlich sein, ebenfalls Fachkräfte zu involvieren, spätestens wenn diese als Experten für den zu verändernden Sachverhalt gelten. Bei der Auswahl der Teammitglieder ist darüber hinaus darauf zu achten, dass diese die nötige hierarchische Entscheidungsgewalt, die entsprechende Expertise und – sehr wichtig, um u. a. Widerständen entgegen zu wirken – eine hohe Glaubwürdigkeit im Unternehmen besitzen [9].

3 | Siehe hierzu im Kontext der digitalen Transformation auch: B. von See und W. Kersten, „Arbeiten im Zeitalter des Internets der Dinge: Wie Qualifikation, Organisation und Führung digital transformiert werden“, Industrie 4.0 Management, Nr. 3, S. 8–12

Im Anschluss an die Zusammenstellung des Teams (und ggf. notwendige Teambuilding-Maßnahmen) übernimmt das neue Führungsteam die Verantwortung für das Wandlungsvorhaben im Unternehmen. Für das Team müssen drei Faktoren erfüllt sein, damit der Wandel gelingen kann [10]:



- (1) **Hierarchische Entscheidungsgewalt** ist notwendig, denn das Team muss im Unternehmen in der Position sein, Aufträge sowie Ressourcen freizugeben, Vorgaben, Ziele sowie Visionen zu entwickeln, den Wandlungsprozess auf Kurs zu halten und nicht zuletzt auch Gegner umzustimmen.
- (2) (Fach-)**Expertise** unterstützt, neben Idee und Initiative zur Veränderung, bei der Entwicklung des Wandlungsprozesses inkl. Ausarbeitung & Realisierung.
- (3) **Prozessbegleitung** hilft Einzelschritte zu erstellen, um die Gesamtzielsetzung der Veränderung zu erreichen. Dafür sind entsprechende Meilensteine zu setzen und deren Einhaltung zu überwachen. Weiter sind in diesem Zusammenhang Interessenslagen der Betroffenen zu berücksichtigen und es gilt für den Wandel zu motivieren, Informationen sowie Erklärungen hierzu zu liefern, usw.

Abgesehen von den genannten Aufgaben, hat die Teilnahme von obersten Führungskräften am Führungsteam darüber hinaus eine Vorbildfunktion. Oberste Führungskräfte sollen als gutes Beispiel vorangehen und den Wandel vorleben und ihn unterstützen. Dies wird als wichtige Grundlage für erfolgreiche Wandlungsprozesse angesehen [5].

Damit die nötige Flexibilität des hier aufgeführten Change Management-Konzepts gewahrt werden kann, sieht dieser Prozessschritt darüber hinaus die Anpassung des Führungsteams vor. Es gilt, während der digitalen Transformation des Unternehmens, auch das initial benannte Führungsteam für Veränderungen zu hinterfragen und – sofern notwendig – bedarfsgerecht anzupassen. Wenn z. B. im Laufe der Zeit eine bisher nicht involvierte Abteilung von den Change-Maßnahmen betroffen ist, kann es sinnvoll sein, Personen aus dieser Abteilung in das Führungsteam aufzunehmen.

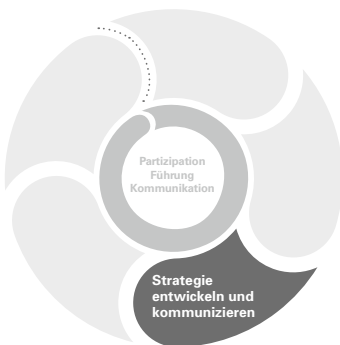
#### d) Strategie entwickeln und kommunizieren

*Strategie entwickeln und kommunizieren* beinhaltet zwei Abschnitte: Zunächst die Entwicklung einer Vision inkl. darauf abgestimmter Strategie (1), welche im Anschluss intensiv und glaubwürdig kommuniziert werden muss (2).

Abschnitt (1): Das Führungsteam muss eine Vision inkl. abgestimmter Strategie formulieren. Diese unterstützen die Steuerung der Mitarbeitenden im Unternehmen und können – bei klarer Formulierung – zeit- und kraftraubende Diskussionen vermeiden bzw. eindämmen [9]. Die Gründe, warum eine Vision hierzu in der Lage ist, sind u. a.:

- Die **richtungsweisende** Funktion, da eine gute Vision Orientierung schafft und
- die **motivierende** Funktion, da eine gute Vision ein lohnendes Ziel aufzeigt [4].

Ein Ansatzpunkt für die Entwicklung einer Vision – unabhängig von ggf. existierenden anfänglichen Ideen einzelner Personen aus dem Unternehmen –





ist die Methode *LEGO® SERIOUS PLAY®*.<sup>4</sup> Diese kreativitäts- und innovationsfördernde Maßnahme kann dazu genutzt werden, Teams bei der Entwicklung einer **gemeinsam erarbeiteten** Vision zu helfen (vgl. **Abschnitt 3.2**). Eine Vision (und auch eine Strategie) – welche ebenfalls wirksam für den Erfolg ist – ist...

- unternehmensindividuell,
- motivierend,
- ethisch korrekt,
- verständlich bzw. klar formuliert und
- flexibel operationalisierbar [4].

Wurde eine gemeinsame Vision entwickelt, gilt es daraus eine Strategie abzuleiten. Diese hat die Aufgabe konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung der Vision zu liefern [9]. Auch für die Ableitung der Strategie kann ein Blick in den *Methodenkatalog* (s. **Punkt 3.2**) nützlich sein. Beispielsweise kann auch diese Aufgabe, durch die Nutzung der Methode *LEGO®SERIOUS PLAY®* unterstützt werden. Weitere Impulse zum konkreten Vorgehen zur Entwicklung einer Vision mit abschließender Ableitung von Maßnahmen, finden Sie ebenfalls in unserem Leitfaden *Arbeit 4.0 – Wie Unternehmen den Wandel aktiv gestalten können*.

**Abschnitt (2):** Die beste Vision und Strategie helfen einem Unternehmen nicht, wenn diese nicht entsprechend kommuniziert werden. Es ist nicht ausreichend, wenn ein großes Veränderungsprojekt lediglich auf einer einzelnen Betriebsversammlung, in einer Besprechung und/oder in einer E-Mail (im

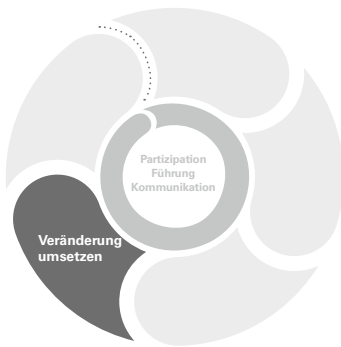


Siehe hierzu auch den Leitfaden *Arbeit 4.0 – Wie Unternehmen den Wandel aktiv gestalten können*



4 | Weitere Informationen zu *LEGO® SERIOUS PLAY®*:  
<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/background>

Zweifelsfall sogar nebenher) erwähnt wird. John Kotter hat in seinem Buch „Leading Change“ den prozentualen Anteil der typischen Kommunikation der Veränderungsvision an der Gesamtkommunikation im Unternehmen errechnet und landet bei 0,58 % [9]. Nun mag sich die Kommunikation im Laufe der Jahre verbessert haben, weil hoffentlich das Bewusstsein für Change Management bzw. Veränderungsprojekte gestiegen ist, dennoch gilt auch in aktuellen Befragungen die Kommunikation als eine der größten Herausforderungen [2]. Für Anregungen zur konkreten Umsetzung siehe hierzu [Prozessschritt a\)](#) ab Seite 11 bzw. [Abschnitt 3.2.](#)



## e) Veränderung umsetzen

Nach all diesen Vorbereitungen, welche grundlegenden Voraussetzungen für einen Wandlungsprozess sind, rückt die konkrete Umsetzung von Veränderungen in greifbare Nähe. Während der Umsetzungsphase hat das verantwortliche Projektteam folgende Aufgaben:

### (1) Ableiten konkreter Maßnahmen

Die im vorangegangenen Prozessschritt entwickelte Strategie eignet sich wahrscheinlich nur bedingt zur **konkreten** Umsetzung. Es gilt aus der Strategie konkrete Maßnahmen für die Mitarbeitenden abzuleiten, welche „einfach“ umzusetzen sind. Hierfür ist zunächst zu prüfen, ob eine einzelne Maßnahme ausreicht, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen, oder ob Zwischenschritte notwendig sind. Hat das Projektteam diese Entscheidung getroffen, kann es festlegen, wie der Zielzustand der Maßnahme aussehen soll, um dann die passenden weiteren Schritte zu wählen. Hierfür kann es hilfreich sein

ebenfalls auf erprobte Werkzeuge zurückzugreifen: So haben Maßnahmen bspw. häufig bessere Erfolgschancen, wenn ihre Ziele „SMART“ formuliert sind.

## (2) Qualifizieren des Personals

Hat sich das Führungsteam für konkrete Maßnahmen zur Umsetzung entschieden, ist zu prüfen, ob die betroffenen Mitarbeitenden speziell für diese Maßnahme qualifiziert werden müssen [4, 9]. Im Bedarfsfall sind Schulungsmaßnahmen im Vorfeld oder direkt bei der Umsetzung einzuplanen.

## (3) Durchführen und überwachen der Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen kann zunächst im Rahmen einer kleineren Pilotgruppe oder direkt mit allen Betroffenen erfolgen, je nach Umfang der Veränderung und Anzahl der Mitarbeitenden. Es empfiehlt sich, zunächst Maßnahmen umzusetzen, welche schnelle Resultate versprechen, die mit geringem Aufwand erreicht werden können – sogenannte *Quick-Wins*. Die Ergebnisse daraus können dann ebenfalls für die positive Kommunikation rund um das Veränderungsprojekt genutzt werden [4].

Weiter sollte die Umsetzung der Maßnahmen – vor allem zu Beginn – sehr eng überwacht werden, um im Bedarfsfall direkt eingreifen und Anpassungen vornehmen zu können. Im weiteren Verlauf kann die Überwachung reduziert werden, es sollte aber nicht vollständig darauf verzichtet werden, um eine Nachhaltigkeit der Veränderungen abzusichern (siehe hierzu [Prozessschritt f](#)) ab Seite 20).

### SMART:

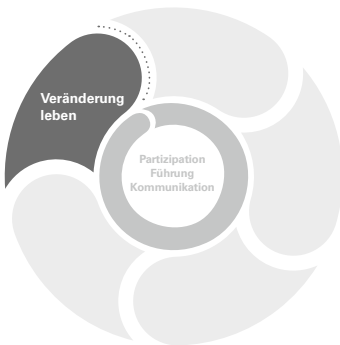
SMART ist ein Akronym und steht für

**S**pezifisch  
**M**essbar  
**A**traktiv  
**R**ealistisch  
**T**erminiert [16]

#### (4) Kommunizieren der Erfolge

Der gesamte Veränderungsprozess sollte möglichst breit und transparent im Unternehmen kommuniziert werden. Es gilt an dieser Stelle „*Tue Gutes und rede darüber*.“ Über Erfolge zu sprechen kann diverse Vorteile mit sich bringen, bspw. der Abbau von Widerständen und die Beweiskraft für die guten Aspekte des Wandels, um nur einen Teil zu nennen [9]. Nutzen Sie dies.

Und auch in diesem Prozessschritt der Hinweis: Vergessen Sie den Erfolgsfaktor *Partizipation* nicht. Offene Gespräche und Workshops zu den Maßnahmen sind i. d. R. erfolgversprechender als Druck durch Führungskräfte.



#### f) Veränderung leben

War die Umsetzung des Veränderungsvorhabens in der Pilotgruppe oder sogar schon in einer Abteilung bzw. einem Bereich ein voller Erfolg? Das heißt jedoch nicht, dass automatisch dieses konkrete Change-Projekt als erfolgreich abgeschlossen gewertet werden kann.

Wenn Sie eine Veränderungsmaßnahme im Rahmen einer Pilotgruppe erfolgreich umgesetzt haben, ergeben sich folgende Anschluss-Aufgaben:

##### (1) Ausrollen der Veränderungsaktivitäten

Nutzen Sie die erfolgreichen Maßnahmen zur Veränderung (ggf. nach vorzunehmenden Anpassungen) auch für alle anderen betroffenen Mitarbeitenden und rollen Sie so die Veränderungen Stück für Stück (je nach Anzahl der Mitarbeitenden) vollständig aus.

**(2) Bewerten** der bisherigen **Aktivitäten**

Wie auch beim *PDCA-Zyklus* gilt es die durchgeführten Maßnahmen zu bewerten und im Bedarfsfall anzupassen. Nicht nur im Rahmen von Veränderungsprozessen sollte auf eine reine retrospektive Bewertung verzichtet und im Zweifel bereits während der Maßnahme gegengesteuert werden.

**(3) Aufrechterhalten** der transparenten **Kommunikation**

Wie im gesamten Wandel sollte auch in diesem Prozessschritt transparent und offen kommuniziert werden, u. a. um Widerstände zu erkennen bzw. abzuschwächen.<sup>5</sup>

**(4) Nachhalten** der **Veränderung**

Es ist auch Monate nach der Durchführung eines Veränderungsprozesses möglich, dass Mitarbeitende in alte Gewohnheiten zurückfallen [17]. Es ist daher notwendig, dass das verantwortliche Projektteam, auch im Nachgang an die Einführungsmaßnahmen die „neue Normalität“ im Blick behält, weiter dazu kommuniziert und im Bedarfsfall nachsteuert.

**(5) Erschaffen** von **Flexibilität**

Auch im Nachgang an einen abgeschlossenen Veränderungsprozess soll die Flexibilität und Agilität aufrechterhalten werden, um im Bedarfsfall einen anschließenden weiteren bzw. neuen Veränderungsprozess starten zu können.

**PDCA-ZYKLUS:**

Der aus dem Qualitätsmanagement stammende PDCA-Zyklus dient als Vorgehensmodell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Nach Festlegung (Plan) und Umsetzung (Do) einer Maßnahme, folgt die Bewertung des Ergebnisses dieser Maßnahme (Check). Im Erfolgsfall wird dieses als neuer Standard definiert (Act) und der Zyklus beginnt von Neuem. [12]

5 | Weitere Erfolgsbeiträge der Kommunikation sind bspw. die Förderung der Integration und die (positive) Rückkopplung [4].

Die zuletzt genannte Aufgabe ist immer wichtiger geworden, da Anzahl und Geschwindigkeit der Veränderungen durch die Digitalisierung enorm zugenommen haben. Im Alltag muss die Flexibilität aufrechterhalten werden, da ein neuer Status quo ggf. schon nach kurzer Zeit durch eine weitere Veränderung angepasst bzw. abgelöst werden muss. Ein darauf abgestimmter offener und transparenter Austausch sollte helfen, diesen Grundgedanken – zumindest im Laufe der Zeit – im Unternehmen zu etablieren. Positive Nebeneffekte sind, dass ein derartiger Austausch gleichzeitig einen Raum bietet, in welchem Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre Ideen, Bedenken, etc. zu äußern und sie zudem stärker in (weitere) Veränderungsprozesse einzubinden.

### 3.2 Aus dem Methodenkatalog

Zur Umsetzung und Unterstützung des Change-Prozesses können zahlreiche Methoden hinzugezogen werden. Eine Auswahl wird nachfolgend – in der Reihenfolge der zuvor vorgestellten Prozessschritte – kompakt vorgestellt und erläutert (Abbildung 4).<sup>6</sup>

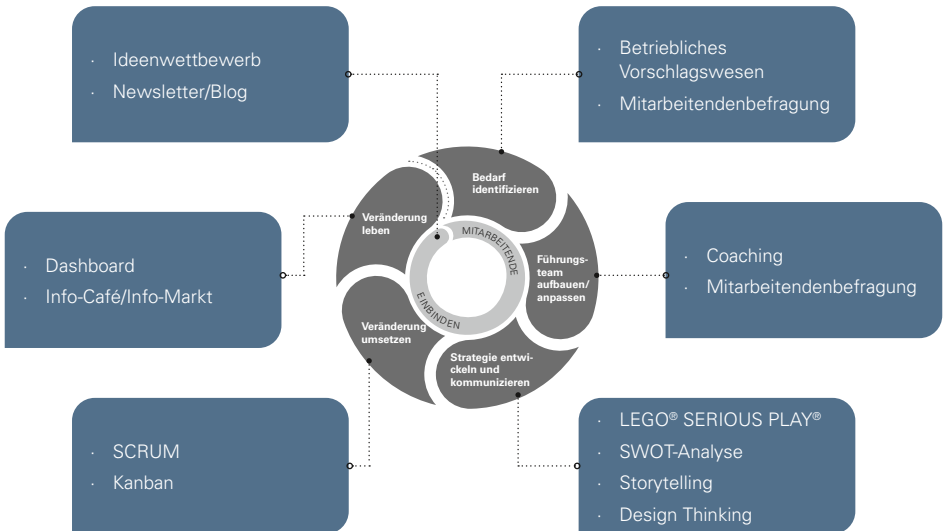


Abbildung 4: Übersicht der beispielhaften Methoden

6 | Eine detaillierte Beschreibung der Methoden bzw. Ansätze übersteigt den Umfang dieses Leitfadens. Weitere Informationen finden Sie in der angegebenen Literatur.

## A) MITARBEITENDE EINBINDEN

### 1. Ideenwettbewerb

Ein *Ideenwettbewerb* kann zur Generierung von Ideen oder Verbesserungsvorschlägen seitens der Mitarbeitenden angeboten werden. Die Mitarbeitenden können so zur aktiven Mitarbeit im Change-Prozess angeregt werden. Dies kann darüber hinaus eine innovative Unternehmenskultur fördern. Dabei müssen gewisse Rahmenbedingungen, Kriterien und Ziele des Wettbewerbs im Vorfeld definiert werden. Eine derartige Methode kann durch zusätzliche Angebote, wie eine *Ideenwerkstatt* oder *Workshops*, erweitert werden [18].

#### Umsetzungsbeispiel Ideenwettbewerb am Frankfurt Airport

Für die zukünftige Gestaltung des Frankfurt Airport Services Worldwide (Fraport AG) initiierte der Flughafen 2016 einen Ideenwettbewerb, bei dem Fraport AG-Mitarbeitende ihre innovativen Ideen und Visionen einreichen durften. Die Ideen reichten vom Golfplatz bis zum Yoga-Raum. Gewonnen hat die Idee, einen Innovation Space zum Networking einzurichten. Die besten Ideen der Beschäftigten wurden prämiert [18].

### 2. Newsletter und/oder Mitarbeitendenblog

Ein *Newsletter* oder eine Art *Mitarbeitendenblog* kann in regelmäßigen Abständen – neben allen anderen Neuigkeiten im Unternehmen – auch über aktuelle Entwicklungen aus einem Change-Projekt berichten. Es ist ein gutes Kommunikationsinstrument, um Mitarbeitende am Veränderungsprozess teilhaben zu lassen und ein breites Publikum zu erreichen. Der Newsletter bzw. der Blog sollte übersichtlich und interaktiv gestaltet sein. Bestenfalls motiviert dieser zur aktiven Unterstützung durch Mitarbeitende. Ein Newsletter bzw. ein Blog kann zu beliebiger Zeit im Change-Prozess eingesetzt werden, sinnvollerweise nach Aufstellung eines Führungsteams und ersten konzeptionellen Ergebnissen [19].

Weitere Methoden:

- Mitarbeitendenbefragung
- Info-Café-/Markt
- LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode
- Design Thinking

## B) BEDARF IDENTIFIZIEREN

### 1. Betriebliches Vorschlagswesen

Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeitenden lassen sich durch ein *betriebliches Vorschlagswesen* bzw. *Ideenmanagement* hervorrufen. Dabei können die Vorschläge proaktiv seitens der Arbeitgebenden durch Workshops, Projektgruppen oder Qualitätszirkel gefördert werden oder die Mitarbeitenden haben individuell die Möglichkeit Ideen einzureichen und zu kommunizieren [20].

### 2. Mitarbeitendenbefragung

Um Veränderungsprozesse anzustoßen und den Bedarf zu identifizieren, kann eine *Mitarbeitendenbefragung* einem Unternehmen helfen, Meinungen und Feedbacks einzusammeln. Das Meinungsbild sollte als Ergebnis im weiteren Prozess Berücksichtigung finden und die Bedarfsidentifikation maßgeblich unterstützen können. Darüber hinaus können derartige Befragungen bspw. auch am Ende eines Workshops oder einer Informationsveranstaltung durchgeführt werden, um Feedbacks zu einem aktuell laufendem Change-Projekt zu sammeln [21].

#### Umsetzungsbeispiel Mitarbeitendenbefragung wolcraft GmbH

Das mittelständische und familiengeführte Unternehmen *wolcraft* mit rund 600 Mitarbeitenden zählt zu den Marktführern in der Herstellung von Hand- und Elektrowerkzeug. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Organisation und weiteren strategischen, sowie strukturellen Maßnahmen wurde zu Beginn die zukünftige Unternehmensstrategie definiert und Führungsprinzipien ausgestaltet. Im Anschluss sollte eine Mitarbeitendenbefragung die Basis für den weiteren Veränderungsprozess sein. Hierfür wurde ein Fragebogen erstellt und unter den Beschäftigten verteilt. Mit einer Rücklaufquote von 91 % lieferte dieser ein Meinungsbild zu bestehenden Leitbildern im Unternehmen und der Mitarbeitendenzufriedenheit. Anschließend wurde die Befragung statistisch ausgewertet und die zentralen Ergebnisse an die Führungskräfte und Mitarbeitenden kommuniziert. Wichtig war hierbei, dass neue Strategien und Führungsprinzipien offen an die Beschäftigten vermittelt werden. Es folgten weitere Maßnahmen, wie eine interaktive Großgruppenveranstaltung.

Zukünftig erfolgt die Mitarbeitendenbefragung im Zweijahresrhythmus [22].



Weitere Methoden:

- Ideenwettbewerb
- SWOT-Analyse

## C) FÜHRUNGSTEAM AUFBAUEN/ANPASSEN

### Coaching

Ein externer *Coach* kann in der Aufbauphase eines Teams durch den Einsatz verschiedener Team-Building-Maßnahmen dabei unterstützen u. a. die Ziele, Grundregeln und Rollenverteilungen darin zu definieren und zu konkretisieren. Bei Anpassungen in einem bestehenden Team kann ein Coach diese begleiten und die Akzeptanz und Wahrnehmung der neuen Aspekte unterstützen, sodass Gruppenzusammenhalt und -dynamik beibehalten werden [23].

#### Umsetzungsbeispiel Coaching im Handwerksbetrieb Haas

Bei dem Handwerksbetrieb *Haas* (Sanitär-Heizung-Klima-Betrieb) veränderte sich die Organisationsstruktur aufgrund der Fusion zweier Unternehmensstandorte. Im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen wurde zur Führungskräfteentwicklung ein externer Coach eingesetzt, da neue Führungskompetenzen, -strategien, und -werkzeuge erforderlich waren. Es wurden sowohl Einzelcoachings mit dem Inhaber und den Abteilungsleitungen durchgeführt, als auch ein neunmonatiges begleitendes Coaching zur organisatorischen Neuausrichtung und Kommunikationsverbesserung. Durch das integrative Coaching beeinflussten viele der Beschäftigten den Veränderungsprozess nachhaltig [24].

## D) STRATEGIE ENTWICKELN UND KOMMUNIZIEREN

### 1. LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode

Die Entwicklung einer Vision oder Strategie erfordert häufig kreative und innovative Ansätze und Lösungen. Bei der *LEGO® SERIOUS PLAY®*-Methode erarbeiten die Teilnehmenden im Team Konzepte und Lösungen, sodass ein Gruppenkonsens in Bezug auf die vorliegende Problemstellung entsteht. Weiter eignet sich die Methode u. a. auch für Teambildung oder komplexe Probleme, auf die es nicht die eine „richtige“ Antwort gibt [25].

Wie ging es danach weiter:



### Umsetzungsbeispiel „Das Arbeiten von morgen“ mit der SITRA Spedition GmbH

In einem *Digitalisierung konkret*-Projekt im Jahr 2018 wurde gemeinsam mit dem Unternehmen *SITRA Spedition GmbH* und dem *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg* eine *Roadmap* für den weiteren Weg des Unternehmens durch die digitale Transformation erarbeitet. Hierfür wurde mit Hilfe der Methode *LEGO® SERIOUS PLAY®* eine Vision entwickelt, wie das Unternehmen im Jahr 2022 aussehen könnte und in welcher es die Position als digitaler Vorreiter in seiner Branche eingenommen hat. Die Ergebnisse aus dieser kreativitäts- und innovationsfördernden Methode (das gemeinsam erarbeitete Großmodell) wurden im nächsten Schritt genutzt, um mit Priorisierung und ungefährer Terminierung eine *Digitalisierungs-Roadmap* für das Unternehmen zu erarbeiten [26].

## 2. SWOT-Analyse

Bei einer *SWOT-Analyse* (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats) handelt es sich um eine in- sowie externe Analyse hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit. In der Strategieentwicklung ist diese Methode fest etabliert. Durch eine Beschreibung der vier Felder gelingt es, eine strategische Ausgangslage zu definieren und ein Zukunftsbild zu formulieren. Dabei wird das relevante Umfeld einer Organisationseinheit mit einbezogen [27, 28].

### 3. Storytelling

Informationen und Wissen sollen durch *Storytelling* (deutsch: Geschichten erzählen) als Kommunikationsstrategie verbreitet und verstanden werden. Eine Strategie oder auch ein Change-Projekt wird in einer „Geschichte“ aufbereitet. Dadurch wird das Vorhaben greifbarer und die Mitarbeitenden können die Motivation und die Ziele der Strategie besser nachvollziehen. Es entsteht eine positive Beeinflussung der Mitarbeitenden, welche für den weiteren Verlauf der Veränderung förderlich ist. Storytelling kann sowohl strategisch als auch operativ eingesetzt werden [29].

#### Umsetzungsbeispiel Storytelling Telekom

Die Telekom setzt Storytelling sowohl intern als auch extern ein. Mitarbeitende können sich im Intranet auf dem Forum „stories@t-mobile“ intern vorstellen, von ihrem Arbeitsalltag sowie erfolgreichen Projekten berichten und besondere Erlebnisse am Arbeitsplatz teilen. Alle Mitarbeitenden können einen Beitrag leisten, egal ob SachbearbeiterInnen, PraktikantInnen, TechnikerInnen, ManagerInnen oder Mitarbeitende aus dem Call-Center. Dadurch entstehen Beiträge, welche positiv die Motivation aller beeinflussen [29].

### 4. Design Thinking

*Design Thinking* ist eine Methode aus dem Innovationsmanagement und wird vermehrt im Marketing und Produkt-Design angewandt. Sie lässt sich auch auf das Change Management übertragen. In einem kreativen Umfeld und durch den sich wiederholenden Prozess werden Ideen generiert, ausgestaltet und zum Teil bereits prototypisch umgesetzt. Diese Methode kann – je nach Problemstellung – zielorientiert ausgestaltet werden, jedoch steht das Experimentelle, ein interdisziplinäres Team und die Komplexitätsreduktion im Vordergrund. So kann systematisch eine Strategie und ein Zielbild konzeptioniert, geschärft und implementiert werden, wobei Schleifen und Wiederholungen entlang des Prozesses vorkommen dürfen. Design Thinking wird häufig mit weiteren Werkzeugen zur Steigerung der Kreativität verknüpft, z.B. *Visualisierung*, *Pitch Talk* oder *Mind Mapping* [30].

Weitere Methode:

- Coaching



Siehe hierzu auch den Leitfaden  
*Projektmanagement  
 für KMU in Zeiten der Digitalisierung*



## E) VERÄNDERUNG UMSETZEN

### 1. SCRUM

*Scrum* ist eine Methode aus dem agilen *Projektmanagement* und findet vermehrt Anwendung in Change-Projekten. Der Ursprung dieser Methode liegt in der Softwareentwicklung. Ziel ist es auf flexible und agile Weise ein Projekt durchzuführen und hierbei auf klar definierte Regeln, Rollen und Instrumente in Regeltreffen zurückzugreifen. Dadurch werden schrittweise bereits nutzbare Zwischen- oder Teilziele erreicht. Die weiteren Aufgaben werden laufend definiert und in *Sprints* überprüft, sowie bezüglich Fehlentwicklungen überwacht [31, 32].

#### Umsetzungsbeispiel Scrum bei Elektro-Werke

Das Unternehmen *Elektro-Werke*<sup>7</sup> entwickelt und fertigt elektrische Anlagen, welche eine Kombination aus IT-Technik sowie elektronischen und mechanischen Komponenten aufweisen. Im Rahmen des Veränderungsprozesses wurde im Entwicklungsbereich auf agiles Projektmanagement umgestellt. Das Change-Projekt setzte dabei auf folgende Schwerpunkte:

- Aktive Beteiligung in der Gestaltung und Anwendung von neuen Arbeitsprozessen,
- sowie auf die anschließende Übertragung und Angleichung von Managementkonzepten.

Der zu Beginn durchgeführte Strategieworkshop mit der Führungsebene der Entwicklungs-

7 | Das Unternehmen ist in diesem Beispiel als Elektro-Werke anonymisiert.

abteilung diente der Identifikation von Verbesserungspotentialen im Entwicklungsprozess. Das Ergebnis waren definierte Handlungsfelder, inkl. der Benennung der jeweiligen Probleme und Potentiale zur Veränderung. Als Methode wurde Scrum ausgewählt, welche ein hohes Maß an Planbarkeit und gleichzeitig Flexibilität erlaubt. Die Entwicklungsabteilung durfte als Pilotprojekt diese Methode auf physische Produkte übertragen und sie somit in einen neuen Kontext bringen. Die zentralen Erkenntnisse waren u. a. die erforderliche Anpassung der Methode und die schrittweise Optimierung in der Praxis, wobei das Grundgerüst von Scrum – die Rollenverteilung und Regeln – anwendbar und übertragbar waren [22].

## 2. Kanban

*Kanban* findet, ähnlich wie Scrum, im Projektmanagement Anwendung. Hierbei wird in agiler Arbeitsweise ein Projekt transparent überwacht und kommuniziert. Bei der Kanban-Methode wird eine *Kanban-Tafel* verwendet, bei der mit Karten gearbeitet wird. Aufgaben werden in drei Kategorien unterteilt: *To Do*, *Doing* und *Done*, wobei die Priorisierung in regelmäßigen Abständen im Team erfolgt. Durch die übersichtliche Aufstellung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann paralleles Arbeiten minimiert und die Produktivität gesteigert werden. Der Umsetzungserfolg kann mit dieser Methode laufend sichergestellt werden [33].

## F) VERÄNDERUNG LEBEN

### 1. Dashboard

Ein *Dashboard* kann u. a. bei der Visualisierung von Ergebnissen und übersichtlichem Wissensmanagement eines Unternehmens hilfreich sein. Dabei wird das Dashboard laufend aktualisiert, sodass der aktuelle Stand eines Veränderungsprojekts abgebildet ist. Die Inhalte (z. B. Tabellen, Grafiken) eines Dashboards müssen individuell bestimmt werden, um eine optimale Steuerung zu ermöglichen [29, 34].

#### Umsetzungsbeispiel News Dashboard bei der Siemens AG

Um Mitarbeitenden eine kompakte und aktuelle Übersicht zu Arbeitsthemen, Neuigkeiten und priorisierten Themen zu ermöglichen, wurde ein *News Dashboard* eingerichtet. Dieses dient als integriertes Kommunikationsinstrument bei der Siemens AG und stellt z. B. interne Projekte, aktuelle Probleme, Kampagnen oder Pressemeldungen vor, welche im Vorfeld von einer Redaktion zusammengestellt werden [29].

### 2. Info-Café/Info-Markt

In einem *Info-Café* bzw. auf einem *Info-Markt* kann über das bald anstehende oder das aktuell laufende Change-Projekt informiert und diskutiert werden. Die Informationsvermittlung erfolgt mittels kleiner Stände<sup>8</sup>, sodass am Ende ein bestimmter Kenntnisstand bei den beteiligten Mitarbeitenden erreicht werden kann. Die Info-Stände können durch das Einholen von Feedback und weitere Interaktionselemente angereichert werden, hier empfiehlt sich die Begleitung durch eine/n ModeratorIn, z. B. die Projektleitung. Ein sinnvoller Zeitpunkt für eine derartige Veranstaltung wäre nach Erreichen eines Meilensteins im Projekt oder an den regelmäßig stattfindenden Terminen zum Projekt (welche u. a. die Aufgabe haben einen Einblick zum Veränderungsstand zu geben) [19].

Weitere Methoden:

- Design Thinking
- Storytelling
- Newsletter

8 | Der Aufbau der Stände ähnelt dem eines Marktes, daher stammt der Name dieser Methode.

### 3.3 Ein Blick in die Praxis

Das folgende Praxisbeispiel zeigt ein mittelständisches Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitenden, welches als Zulieferer im Maschinen- und Anlagenbau elektrische Heizelemente und Komponenten in Bereich der Elektrowärmetechnik produziert [35].

#### Umsetzungsbeispiel Maschinenbau GmbH

##### Ausgangssituation:

Die *Maschinenbau GmbH* stellt in Kleinserienfertigung nach Kundenvorgaben her. Neben einer erhöhten Produktvielfalt, aufgrund kundenspezifischer Fertigung, stellt auch die Zunahme kurzfristiger Aufträge eine Herausforderung für das veraltete Produktionssystem dar. Dies spiegelt sich unter anderem in einer reduzierten Termintreue von 60 Prozent wider.

##### Ziel:

Im Rahmen eines Change-Projektes mit externer Unterstützung sollte zum einen das Produktionssystem umgestellt werden, um den Umgang mit der Komplexität zu meistern. Zum anderen sollte ein systematischer Prozessablauf mit kurzfristigen Kundenaufträgen definiert und umgesetzt werden.

##### Ansatz und Methoden:

Die Unternehmensleitung setzte bewusst auf *externe Unterstützung*, da die Ursachen im Betrieb zunächst schwer aufzudecken waren. Durch externen Input sollten neue Potentiale und Handlungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Als erste Maßnahme wurde ein „*Projektmarktplatz*“ (das schwarze Brett des Unternehmens) eingeführt, um die Mitarbeitenden über das Projekt, die Ziele und aktuelle Entwicklungen zu informieren sowie sie von Beginn an in das Change-Projekt zu integrieren. Im ersten Workshop wurde im Hinblick auf die Zielsetzung eine *Unternehmensanalyse* durchgeführt, Handlungsfelder identifiziert und die bisherigen Zielsetzungen des Unternehmens hinterfragt. Als Resultat soll zukünftig eine Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität angestrebt werden.

Da eine der Maßnahmen die Einführung eines *Kanban-Regelkreises* war, welche eine Restrukturierung der Prozesse erforderte, sollte die Notwendigkeit der Veränderung zuerst mit den betroffenen Mitarbeitenden erarbeitet werden. Hierfür eignet sich ein *Planspiel*, welches als *Simulation* durch den externen Partner begleitet wird und die Prozessabläufe im Ganzen abbildet. Die im Nachgang an das Planspiel geführte

**LEAN METHODE 5S:**

Die aus der Lean-Philosophie stammende 5S-Methode hilft bei der Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse und unterstützt bei der Schaffung eines Bewusstseins der Eigenverantwortung und der stetigen Verbesserung. Die Methode besteht aus den fünf Phasen Sortieren, Systematisieren, Säubern, Standardisieren und Selbstdisziplin und verfolgt das Ziel, Verschwendungen zu reduzieren bzw. gänzlich zu vermeiden. [36]

Diskussion der zentralen Ergebnisse resultierte in möglichen Ansätzen zur weiteren Optimierung des Produktionssystems.

Im weiteren Projektverlauf fanden neben *Prozessaufnahmen* und einer *Wertschöpfungsanalyse* weitere *Workshops*, sowie *Interviews* mit den Mitarbeitenden statt.

Umsetzung:

Die Ergebnisse aus dem Planspiel und den weiteren Analysen wurden der Geschäftsführung in einem Maßnahmenpaket vorgetragen. Eine der Hauptmaßnahmen, neben einem Kanban-Regelkreis, war z. B. die Einführung der *Lean Methode 5S*, um durch Standardisierung Flexibilität zu erreichen. Der Fokus lag auf organisatorischer und prozessualer Optimierung, da die Maschinenbau GmbH in der Organisation der Produktion ohne IT auskommt. Resultat der umgesetzten Maßnahmen: Erhebliche Senkung der Durchlaufzeit und Etablierung eines verschlankten Produktionssystems. Darüber hinaus wurde die Einbindung der Mitarbeitenden auch im Nachgang an das Change-Projekt für folgende Verbesserungsinitiativen und vorschläge beibehalten.

Fazit:

Das Praxisbeispiel zeigt, auf welche Weise verschiedene theoretische Ansätze aus dem Change Management, wie die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden durch einen Projektmarktplatz und Planspiele, einen Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess darstellen können. Weiterhin zeigt das Beispiel, dass ein Veränderungsprojekt von einem systematischen Vorgehen profitiert und eine Begleitung durch externe Beratung zum Erfolg beitragen kann.



## VIER

## WARUM – IST CHANGE MANAGEMENT ERFORDERLICH? EIN SCHLUSSWORT

Viele Change-Projekte bleiben hinter den Erfolgserwartungen zurück bzw. scheitern gänzlich. In der Literatur finden sich daher viele Change Management-Modelle, welche ebendiesen Zustand verändern wollen. Hinzu kommt die digitale Transformation, welche ebenfalls einen Einfluss auf den Wandel in Unternehmen hat. Allein durch die mannigfaltigen Veränderungen getrieben – bspw. durch neue Soft- oder Hardware-Lösungen, welche entweder aus Unternehmensinteresse oder aufgrund von externem Druck für das eigene Unternehmen an Relevanz gewinnen – muss sich jedes Unternehmen auf kurz oder lang mit Veränderungen auseinandersetzen. Es bleibt daher für eine Führungskraft lediglich die Frage *„Versuche ich Veränderungen mit viel Zwang durchzudrücken oder wähle ich eine Option, in welcher ich im aktiven Austausch mit den Mitarbeitenden gemeinsam die Veränderungsprozesse gestalte und umsetze?“* Sicherlich wählen zukunftsorientierte Führungskräfte die zweite Möglichkeit und dieser Leitfaden möchte Sie bei einem derartigen Wandel unterstützen.

Ob in Ihrem Unternehmen nun ein Wandel aufgrund der digitalen Transformation oder aus anderen Gründen ansteht, ist unerheblich. Dieser Leitfaden bietet Ihnen einen Wegweiser für den Aufbau und den Durchlauf eines Change-Prozesses, unabhängig von der konkreten Ausgangslage. Die vorgestellten Schritte und Methoden bieten genug Spielraum, um unternehmensindividuell angepasst zu handeln. Und sollten Sie trotz all dieser Vorschläge und Anregungen Unsicherheit gegenüber einem Change-Prozess verspüren, kann eine zusätzlich eingesetzte Unterstützung durch (unternehmensexterne) Dritte empfehlenswert sein.

Wir hoffen, dass Ihnen der Leitfaden dabei hilft, Ihr Change Management besser umzusetzen. Und vielleicht inspiriert Sie das Lesen bereits zu der einen oder anderen Umsetzungs-idee in Ihrem Unternehmen. Wo wir uns sicher sind: Wenn Sie offen für die aktive Einbindung von Mitarbeitenden sind, Innovationsthemen spannend finden und Veränderungen voller Überzeugung anpacken, dann wird auch Ihr Unternehmen zukünftige Change-Prozesse besser umsetzen als zuvor und damit die digitale Transformation erfolgreich durchlaufen.

Hierbei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

## FÜNF

## LITERATUR

- [1] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, „Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation“, Berlin, 2015.
- [2] F. Dörries, M. Wichering und W. Kersten, „Das Change Management weiterentwickeln“, I40M, Jg. 2021, Nr. 1, S. 50–54, 2021.
- [3] M. Beer und N. Nohria, „Cracking the Code of Change“, Harvard Business Review, Jg. 78, Nr. 3, S. 133–141, 2000.
- [4] T. Lauer, Change Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019.
- [5] C. Kostka, Change Management: Das Praxisbuch für Führungskräfte. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2016.
- [6] Eleonora Bottani, A fuzzy QFD approach to achieve agility, International Journal of Production Economics, Volume 119, Issue 2, 2009, Pages 380-391, ISSN 0925-5273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.013>.
- [7] A. Narasimhan und J.-L. Barsoux, „Warum Change-Management scheitert“, Harvard Business Manager, Nr. 40, S. 18–27, 2018.
- [8] K. Lewin, „Frontiers in Group Dynamics“, Human Relations, Jg. 1, Nr. 1, S. 5–41, 1947.
- [9] J. P. Kotter, Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- [10] W. Krüger, Hg., Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006.
- [11] J. P. Kotter, „ACCELERATE! (cover story)“, Harvard Business Review, Jg. 90, Nr. 11, S. 44–58, 2012.
- [12] S. Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM, 2. Aufl. Berlin: Springer Vieweg, 2015.
- [13] M. Harwardt, Management der digitalen Transformation: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [14] Fujitsu Limited, „Fujitsu Future Insights: Global Digital Transformation Survey Report 2018: Real digital – Success factors for digital transformation“, 2018.
- [15] R. Stöger, „Digitales Changemanagement: Veränderungsfähigkeit für die digitale Transformation“, Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 04, S. 281–284, 2018.

- [16] G. T. Doran, „There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives“, *Management Review*, Jg. 11, Nr. 70, S. 35–36, 1981.
- [17] M. Reiß, „Erfolgsorientiertes Change Management: Excellence und Resilience als Leitbilder für Change Management-Ansätze“ in *Integrierte Unternehmungsführung: Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Claus Steinle*, B. Eggers, Hg., 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 191–200.
- [18] R. Franken und S. Franken, *Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen: Mit Fallstudien und Praxisbeispielen*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [19] K. Stolzenberg und K. Heberle, *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren; Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung; mit 28 Moderationsleitfäden und 4 Tabellen*, 3. Aufl. Berlin: Springer, 2013.
- [20] H.-D. Schat, *Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis: Betriebliches Vorschlagswesen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- [21] I. Jöns und W. Bungard, *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- [22] K. J. Zink, W. Kötter, J. Longmuß und M. J. Thul, *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*, 2. Aufl. Berlin: Springer Vieweg, 2015.
- [23] W. Backhausen und J.-P. Thommen, *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- [24] D. Wiemers, „Entwicklung von Führungskompetenzen durch Coaching-Prozesse – ein Beispiel eines Sanitär-Heizung-Klima-Betriebes“ in *Kompetenzmanagement in Organisationen, Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Frage der Betriebskultur?*, S. Kauffeld und F. Frerichs, Hg., Berlin, Heidelberg: Springer, 2018, S. 167–178.
- [25] LEGO, „Open-source: Introduction to LEGO®SERIOUS PLAY® [Online]“, 2010.
- [26] F. Dörries, *Das Arbeiten von Morgen*.
- [27] B. Künzli, „SWOT-Analyse“ (ger), *Zeitschrift Führung + Organisation*, Jg. 81, Nr. 2, S. 126–129.
- [28] C. Zerres, *Handbuch Marketing-Controlling: Grundlagen – Methoden – Umsetzung*, 4. Aufl. Berlin, Germany: Springer Gabler, 2017.

- [29] M. Hillmann, Das 1x1 der Unternehmenskommunikation: Ein Wegweiser für die Praxis, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- [30] D. R. A. SCHALLMO, DESIGN THINKING ERFOLGREICH ANWENDEN: So entwickeln sie in 7 phasen kundenorientierte... produkte und dienstleistungen. [Place of publication not identified]: Gabler, 2020.
- [31] S. Grote und R. Goyk, Führungsinstrumente Aus Dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen. Berlin, Heidelberg: Gabler, 2017.
- [32] D. Maximini, Scrum-Einführung in der Unternehmenspraxis: Von starren Strukturen zu agilen Kulturen. Berlin: Springer-Gabler, 2013.
- [33] J. Herget und H. Strobl, Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
- [34] W. W. Eckerson, Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business, 2. Aufl. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
- [35] Michael Schenk, Holger Seidel, Jörg von Garrel und Christian Grandt, „Change Management in der Produktion – Flexibilisierungspotenziale nutzen“ in Change Management Praxisfälle: Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, L. von Rosenstiel und E. von Hornstein, Hg., Berlin: Springer, 2012, S. 41–55.
- [36] Dorner H. (2016) 5S-Methode: Optimierung von Prozessen und des Arbeitsumfelds. In: Künzel H. (eds) Erfolgsfaktor Lean Management 2.0. Erfolgsfaktor Serie. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49752-4\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49752-4_18)



## SECHS

## MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM

Für kleine und mittlere Unternehmen bei Fragen und Herausforderungen der digitalen Transformation.

## KONTAKT:

Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Hamburg  
Handelskammer Hamburg

Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg  
Tel.: +49 40 36138-443  
kompetenzzentrum@hk24.de

## PROJEKTPARTNER:

Konsortialführer des Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrums Hamburg  
und zentraler Ansprechpartner für  
Unternehmen ist die Handelskammer  
Hamburg.

WEITERES INFOMATERIAL  
FINDEN SIE HIER:

Online finden Sie unseren aktuellen  
Flyer und weitere  
Informationen.

QR-Code mit dem  
Smartphone abschnappen



Weitere Projektpartner im Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Hamburg sind:

- Technische Universität Hamburg
- Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg
- Handwerkskammer Hamburg



[www.kompetenzzentrum-hamburg.digital](http://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital)  
[https://twitter.com/hh\\_kompetenzzentrum](https://twitter.com/hh_kompetenzzentrum)



**SIEBEN**

# IMPRESSUM

**HERAUSGEBER:**

Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Kersten  
Technische Universität Hamburg  
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

**AUTOREN:**

Florian Dörries, Lasse Ladewig, Alexandra Quilitsch  
Technische Universität Hamburg  
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

**GESTALTUNG:**

LOCKVOGEL – Werbenest Hamburg  
[www.lockvogel-hamburg.de](http://www.lockvogel-hamburg.de)

**DRUCK:**

Beisner Druck GmbH & Co. KG

**BILDNACHWEIS:**

Olivier Le Moal/stock.adobe.com (1),  
cartoonresource/stock.adobe.com (7, 9)

**AUFLAGE:**

1. Auflage, 11/2021

### **Was ist Mittelstand-Digital?**

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

[www.kompetenzzentrum-hamburg.digital](http://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital)



MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM HAMBURG

Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg

Tel.: +49 40 36138-443, [kompetenzzentrum@hk24.de](mailto:kompetenzzentrum@hk24.de)