



Mittelstand 4.0
**Agentur
Kommunikation**



Veränderungsmanagement

Veränderungen gestalten,
Mitarbeiter motivieren

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



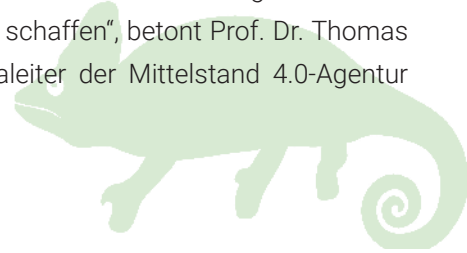
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Auf den Punkt: Was ist unsere Aufgabe?

Der Arbeitsschwerpunkt unseres Teilprojekts liegt auf der Vermittlung von Methodenwissen zum erfolgreichen Management von Veränderungsprozessen, zur Mitarbeiterführung und zum Aufbau von neuem Wissen.

„Der Begriff *Change* hat einen guten Klang im Management. Er verweist auf das Selbstverständnis einer modernen Arbeitswelt und gilt als Schlüssel zu digitaler Organisationskultur. Wandel bedeutet aber auch Verunsicherung. Viele Mitarbeiter haben Angst, ihren Job zu verlieren oder den Anschluss zu verpassen. Ver-

änderungen beginnen im Kopf und im Herzen. Darum ist es wichtig, Mitarbeiter aktiv in Veränderungsprozesse einzubeziehen und so die notwendige Motivation für Veränderung zu schaffen“, betont Prof. Dr. Thomas Thiessen, Konsortialeiter der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation.



Highlights und Ergebnisse

Digitales Veränderungsmanagement geht alle etwas an. Wir konnten bisher rund 800 mittelständischen Unternehmen und annähernd 600 Multiplikatoren zeigen, was Veränderungsmanagement notwendig macht und wie sich Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten für digitale Veränderungen gewinnen lassen. Drei Beispiele:



Die **automotive Zulieferindustrie** steht vor fundamentalen Strukturveränderungen. In Zusammenarbeit mit regionalen Automotive-Verbänden untersuchten wir das Veränderungspotenzial der Branche und organisierten zeitgleich Dialogprozesse und interaktive Workshops zwischen Change-Experten und Entscheidern in kleinen und mittelständischen Zulieferbetrieben.

In Zusammenarbeit mit Elektroverbänden und Stadtwerken konnten wir zahlreiche **Elektroinstallationsbetriebe** dazu motivieren, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Ausgewählte Unternehmen fungierten als Vorbilder und verdeutlichten anderen Elektroinstallateuren ihre Digitalisierungsstrategien.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist die **Informationssicherheit** ein wichtiger Teilaspekt von Digitalisierung. Im Rahmen von intensiven Workshops, so genannten World Cafés, bringen wir ausgewählte Experten und Führungskräfte aus KMU miteinander in den Dialog. Die Themen umfassten u. a. das Vermeiden von Medienbrüchen in digitalen Geschäftsprozessen, rechtliche Entwicklungen oder auch Sicherheitslücken in IT-Systemen.

Best Practice

Ein mittelständisches **Unternehmen im Bereich der Lebensmittelproduktion** initiierte mit unserer Unterstützung einen Prozess der digitalen Veränderung. Unter Einbindung der Führungskräfte erarbeitete das Unternehmen einen Veränderungsfahrplan. Dadurch konnten wesentliche Digitalisierungsschritte angestoßen und erfolgreich umgesetzt werden. Die Ergebnisse wurden in einem Praxisleitfaden „In fünf Schritten zur Digitalisierung“ dokumentiert. Der Leitfaden steht auf der Website der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation allen mittelständischen Unternehmen zur Verfügung.

Die Digitalisierung schafft für **mittelständische Medienunternehmen** völlig neue Bedingungen. Wer neue Produktionsverfahren und offene Partnerstrukturen entwickelt, kann damit auch neue Kunden erreichen. Das bedeutet Umdenken. Beispielhaft dafür steht ein von uns angeregter und begleiteter Strategieprozess zur digitalen Veränderung im Medienbereich. Ergebnis des Prozesses ist das neu gegründete Media Tec Hub Potsdam als Zusammenschluss vieler mittelständischer Medienunternehmen und öffentlicher Akteure.

Lessons Learned



Ein Hemmnis für die Initiierung und Umsetzung von digitalen Veränderungsprozessen ist vor allem die Komplexität des Themas.

Der gefühlte Druck, „mit der Zeit gehen zu müssen“, ist enorm. Konkrete, auf das Unternehmen ausgerichtete Schritte zu finden und den Einstieg zu schaffen, fällt Unternehmen häufig schwer. Deshalb ist es wichtig, Praxisbeispiele zu zeigen und eine „Politik der kleinen Schritte“ zu verdeutlichen. Die Vermittlung von methodischem Wissen rund um Changemanagement und das Angebot von praxisnahen Leitfäden zum Einstieg in die Digitalisierung sind daher unerlässlich.

Weiterhin hat uns die Zusammenarbeit mit KMU gezeigt, dass in Unternehmen häufig die Zeit fehlt, um sich mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen. **Das Tagesgeschäft muss weitergehen.** Notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen müssen darum schnell, effizient und im Hintergrund geschehen. Informationen müssen leicht verständlich, problemlos auffindbar und auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt sein. Ein Unternehmer bringt es auf den Punkt: „Das muss alles reibungslos klappen. Wir können ja nicht einfach den Betrieb für ein paar Tage einstellen. Das Geschäft muss weiterlaufen.“



1



2



3



4

Auswahl unserer Publikationen:

- 1 Man nehme ... Rezeptbuch für den Digitalen Wandel
- 2 In fünf Schritten zur Digitalisierung
- 3 Mittelstand im Wandel – Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann
- 4 Digitale Veränderung gestalten – Das Transitionsmodell im Praxistest

Weitere Publikationen und Praxisbeispiele unter <http://kommunikation-mittelstand.digital>



Unsere größten Herausforderungen



Projektleiter Prof. Dr. Thomas Thiessen:

„**Digitalisierung ist kein reines Technologiethema.** Wir müssen noch deutlicher machen, dass ohne den Faktor Mensch kein Digitalisierungsprojekt gelingen kann. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben im Prozess der Digitalisierung Wissensdefizite, aber auch berechtigte Sorgen und viele offene Fragen, die wir thematisieren und beantworten müssen.“

„Erfolgreiche **Digitalisierung braucht Vernetzung.** Vernetzung ist kein technischer Prozess, sondern die Bereitschaft zur transparenten Zusammenarbeit in neuer Dimension zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten. Diese Bereitschaft zu schaffen, bleibt ein wesentlicher Teil unserer Arbeit.“

„**Digitalisierung wird** von Multiplikatoren, aber auch von Unternehmern häufig **als sehr abstrakt empfunden.** Die Herausforderung liegt weiterhin darin, einen greifbaren und allgemein verständlichen Zugang zum Thema digitale Veränderungen zu schaffen. Dazu benötigen wir weitere konkrete Anwendungsbeispiele rund um Gelingen und Misslingen von Changemanagement. Denn auch aus Fehlern kann man lernen.“

Themenschwerpunkte für die Zukunft

„**Weiche“ Faktoren adressieren:** Unser inhaltlicher Fokus liegt auf unternehmenskulturellen Aspekten der digitalen Veränderung und auf dem „Faktor Mensch“. Wir wollen noch deutlicher machen, dass Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten im Prozess der Digitalisierung „mitgenommen“ werden müssen und zeigen, wie das geht.

Vernetzung fördern: Vernetzung ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit, zum Wissensaustausch, zur Schaffung von Branchennetzwerken sowie zur Integration von Kunden und Lieferanten in die eigenen Prozesse. Wir wollen den psychologischen Zugang zum vernetzten Wirtschaften stärker fördern. Schließlich geht es darum, die notwendige Bereitschaft aufzubringen, eigene Datenbestände, z. B. für Zulieferer, zu öffnen, mit Wettbewerbern zu kollaborieren oder gegenüber Kunden transparenter zu agieren.

Innovationspotenziale identifizieren und aktivieren: Wir wollen deutlich machen, dass über geeignete Methoden der Mitarbeiterführung viele Ideen und Motivationen zur Gestaltung der digitalen Veränderungen im eigenen Betrieb entwickelt werden können. Dazu werden Management-Methoden und Wissen um die agile und vernetzte Organisation und digitale Anwendungen vermittelt.

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Thomas Thiessen
c/o BSP Business School Berlin –
Hochschule für Management
Calandrellistraße 1-9, 12247 Berlin

Telefon: +49 30 / 76 68 37 5 -100
thiessen@kommunikation-mittelstand.digital

<http://kommunikation-mittelstand.digital>