



KOMPETENZZENTRUM  
DIGITALES HANDWERK



# DIGITALISIERUNG IST VERÄNDERUNG.

Den Wandel gestalten.

[www.handwerkdigital.de](http://www.handwerkdigital.de)

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# Digitalisierung – Prozess mit Konsequenzen

## Erfolg sichern: Digitalisierung fordert Veränderungen

»Digitalisierung« beherrscht wie kaum ein anderes Schlagwort die aktuelle gesellschaftliche Kommunikation. Ursprünglich bezog sich der Begriff nur auf die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate. In seiner heutigen Verwendung umfasst er aber vieles mehr: Es geht um einen weltweiten Prozess, der durch die digitale Revolution im Bereich der Technik ausgelöst wurde und mittlerweile alle Bereiche der Gesellschaft – von der Wirtschaft über die Kultur bis zur Politik – einbezogen hat.

Die rasanten Veränderungen, die dieser Digitalisierungsprozess bewirkt, haben auch Konsequenzen für mittelständische Unternehmen. Angesichts des sich beschleunigenden technologischen Fortschritts, kürzer werdender Produktlebenszyklen und sich stetig wandelnder Konsumentenbedürfnisse wird es für sie immer wichtiger, schnell und flexibel reagieren und sich den neuen Bedingungen anpassen zu können. **Die Fähigkeit, sich zu verändern, ist daher ausschlaggebend für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens.**

## Effekte nutzen: Digitalisierung bietet Chancen

Die Digitalisierung eines Unternehmens kann aus unterschiedlichen Motiven erfolgen und mehrere Wirkungen anstreben. Dazu gehören unter anderem

- ▶ die Erhöhung der operativen Leistung durch die Senkung von Prozess- bzw. Stückkosten,
- ▶ die Differenzierung vom Wettbewerb durch kundenorientierte Service- und Produktinnovationen,

- ▶ die Sicherung des Umsatzes durch die Bewahrung des Marktzugangs für bestehende Geschäftsmodelle,
- ▶ die Gewinnung neuer Kundengruppen durch das Erweitern der bisherigen Kernkompetenzen und
- ▶ die Verbesserung der Chancennutzung durch schnelleres, flexibleres Reagieren auf die Veränderung von Rahmenbedingungen.

## Veränderungen planen: Wandel muss gestaltet werden

Veränderungen in Strukturen und Aktivitäten von Unternehmen sind ständig erforderlich. Um sie planmäßig und effizient gestalten zu können, ist es nötig, sich auf sie einzustellen. Dies kann kontinuierlich – auch in gesondert geführten Projekten – oder in bestimmten Abständen geschehen. Veränderungsmanagement (»Change-Management«) hat das Ziel, solche Veränderungen in der Unternehmensorganisation zu verankern. Dabei geht es speziell um die Aufgabe, »weiche« Faktoren wie die menschliche Psyche angemessen zu berücksichtigen, die ein schwer quantifizierbarer, aber letztlich entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Die vorliegende Broschüre soll vor allem Entscheidungsträger in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, Veränderungsinitiativen erfolgreich zu gestalten.

# Change-Management – Organisatorischer und kultureller Wandel

Unter strategischem Gesichtspunkt wird Change-Management auch als »laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen« (Gabler Wirtschaftslexikon, 2016) definiert. Dabei umfasst der Begriff

- ▶ die systematische Planung, Organisation, Kontrolle und Steuerung von Veränderungen,
- ▶ das Erlernen neuer Mittel und Methoden seitens der Führungskräfte sowie
- ▶ die Schaffung nachhaltiger Mitarbeiter-Akzeptanz.

Vor allem der zuletzt genannte Aspekt führt immer wieder zu erheblichen Problemen. Wer bei Veränderungen nur die ökonomischen Kennzahlen im Blick hat und den Erfolg allein an ihnen misst, unterschätzt die Bedeutung des erforderlichen organisatorischen und kulturellen Wandels. **Es ist unverzichtbar, Mitarbeiter und Teams von der Notwendigkeit und dem Nutzen der Veränderungen zu überzeugen, sodass sie diese mittragen.**

Stehen Veränderungen im Zusammenhang mit Digitalisierungsprozessen an, sind grundsätzlich die gleichen Fragen zu beantworten wie bei allen strategischen Entscheidungen. Sie beziehen sich darauf, wie sich das Unternehmen am Markt positioniert und worin sein Potenzial für die Sicherung bzw. Steigerung seines wirtschaftlichen Erfolges liegt.

- ▶ Wer sind wir? Wer wollen wir sein? In welchen Aktionsfeldern sind wir künftig tätig?
- ▶ Wofür stehen wir? (Wettbewerbsvorteil)
- ▶ Wen wollen wir erreichen? (Zielgruppe)
- ▶ Von welchen Voraussetzungen hängt unser Erfolg ab? Was können/müssen wir ggf. an unserer Unternehmensstruktur bzw. -kultur verändern?

Auch kleineren Unternehmen bietet die Digitalisierung viele Möglichkeiten, ihren Wirkungskreis zu erweitern. Deshalb gehört sie zu den Antworten auf die strategischen Fragen, die sich einem Unternehmer in unserer Zeit stellen.



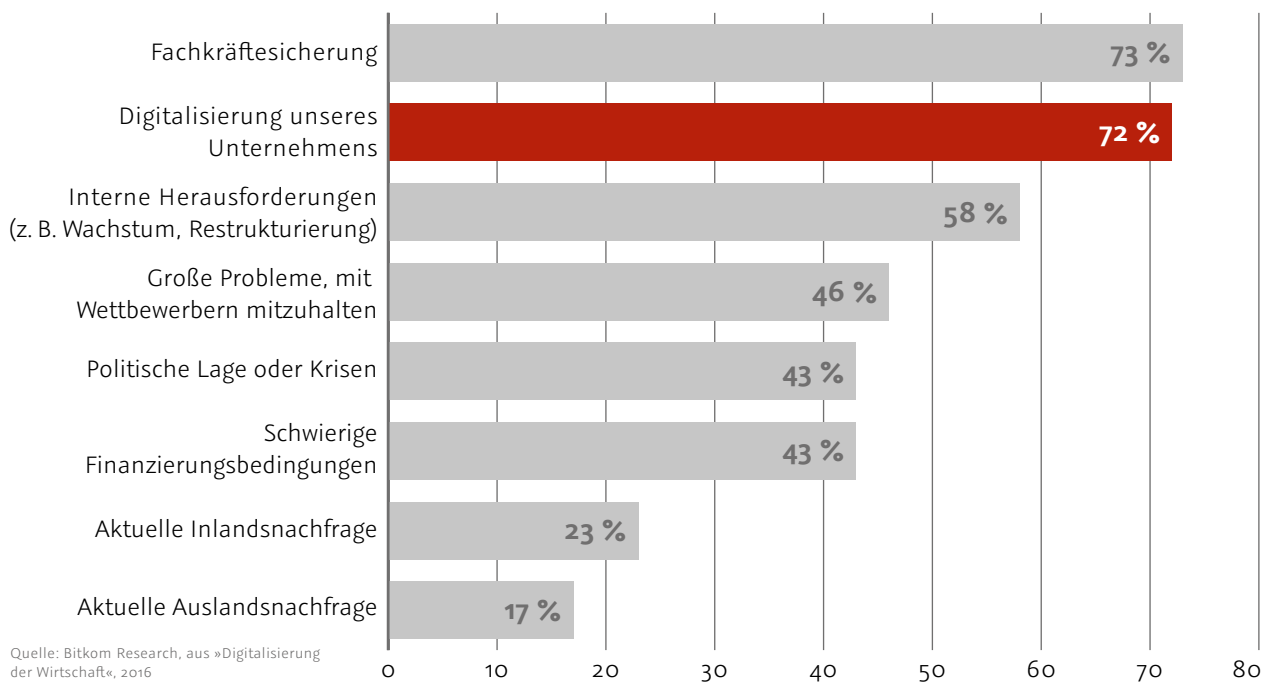
# Herausforderung Digitalisierung – Faktoren und Positionen

Das Ergebnis einer Befragung von über 500 Unternehmen zu den größten Herausforderungen, die sich ihnen aktuell stellten, setzte 2016 die Digitalisierung an die zweite Position – in nahezu gleicher Gewichtung wie die an erster Stelle stehende Sicherung von Fachkräften:

Produkten und die Buchung von Dienstleistungen müssen digital möglich sein. Kleine und mittlere Unternehmen sollten diese Kundenansprüche als Chance nutzen, das eigene Angebot anzupassen bzw. zu erweitern.

## Digitalisierung – große Herausforderungen für Unternehmen

Was sind die aktuellen Herausforderungen für Ihr Unternehmen?



### Vor allem zwei starke Faktoren treiben die Digitalisierung voran:

► Kunden fragen immer stärker digitale Produkte bzw. Dienstleistungen nach und nutzen sie, wo es möglich ist. Außerdem suchen sie nach größtmöglicher Transparenz und hohem Komfort beim Entscheidungs- und Kaufprozess. Sie wollen nicht nur Angebote und Preise leicht miteinander vergleichen können. Auch die Bestellung von

► Durch die Digitalisierung interner Abläufe stärken Unternehmen ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit. Effizienter gestaltete Prozesse ermöglichen oft deutliche Kosteneinsparungen. Auch die Entwicklung der Innovationsfähigkeit, z. B. durch die Schaffung individualisierter Produkte und Dienstleistungen, kann ein positiver Effekt der Digitalisierung sein.



## Fünf Thesen zur digitalen Transformation

Wenn Mitarbeiter für die Umsetzung digitaler Transformationsprozesse zu motivieren sind, sollten folgende Aussagen die grundsätzliche Argumentation bestimmen:



1. Die digitale Transformation der Unternehmen ist unvermeidlich.
2. Sie ist kein Selbstzweck, sondern dient dem Erreichen von Unternehmenszielen.
3. Sie fordert nicht nur heraus, sondern bietet auch neue Möglichkeiten.
4. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Transformationsansatz finden.
5. Dafür sollte es seine spezifischen digitalen Kompetenzen nutzen.«

Quelle: nach Arthur D. Little, aus »Digitale Transformation von KMUs in Österreich – 2017«

# Faktor Mensch – Voraussetzungen und Bedürfnisse

Digitalisierung ist immer auch eine Herausforderung an sich, denn die mit ihr verbundenen Veränderungen wirken sich sowohl auf die Führungskräfte als auch auf die Mitarbeiter des Unternehmens aus.

**Für beide Gruppen ändern sich gewohnte Abläufe und Prozesse, sie müssen also zumindest kurzfristig ihre »Komfortzone« verlassen.** Dieser Bruch mit Gewohntem und Erprobtem kann intensive Emotionen auslösen – z. B. unbewusst als bedrohlich empfunden werden. Deshalb ist es wichtig, Veränderungen nicht nur auf der rationalen Ebene zu planen, sondern auch die Gefühlsebene zu berücksichtigen,

die über den Erfolg der Transformationsprozesse mitentscheidet.

Im Folgenden sollen strukturierte und lösungsorientierte Wege im Umgang mit dieser unvermeidlichen Herausforderung beschrieben werden.

Unabhängig davon, ob Beteiligte in führender Position oder als Mitarbeiter von der Veränderung betroffen sind, gibt es für sie zwei Möglichkeiten, auf Änderungen im Arbeitskontext zu reagieren: mit Akzeptanz oder mit Widerstand.

## Stimulus

Information zu  
Veränderungsprojekten

## Organismus

Kognitiv-affektive  
Prozesse

Wahrnehmung  
↓  
Bedürfnis  
↓  
Bewertung  
↓  
Emotion

## Reaktion

Widerstand  
Akzeptanz

## Denken und Fühlen beachten: Was beeinflusst Reaktionen?

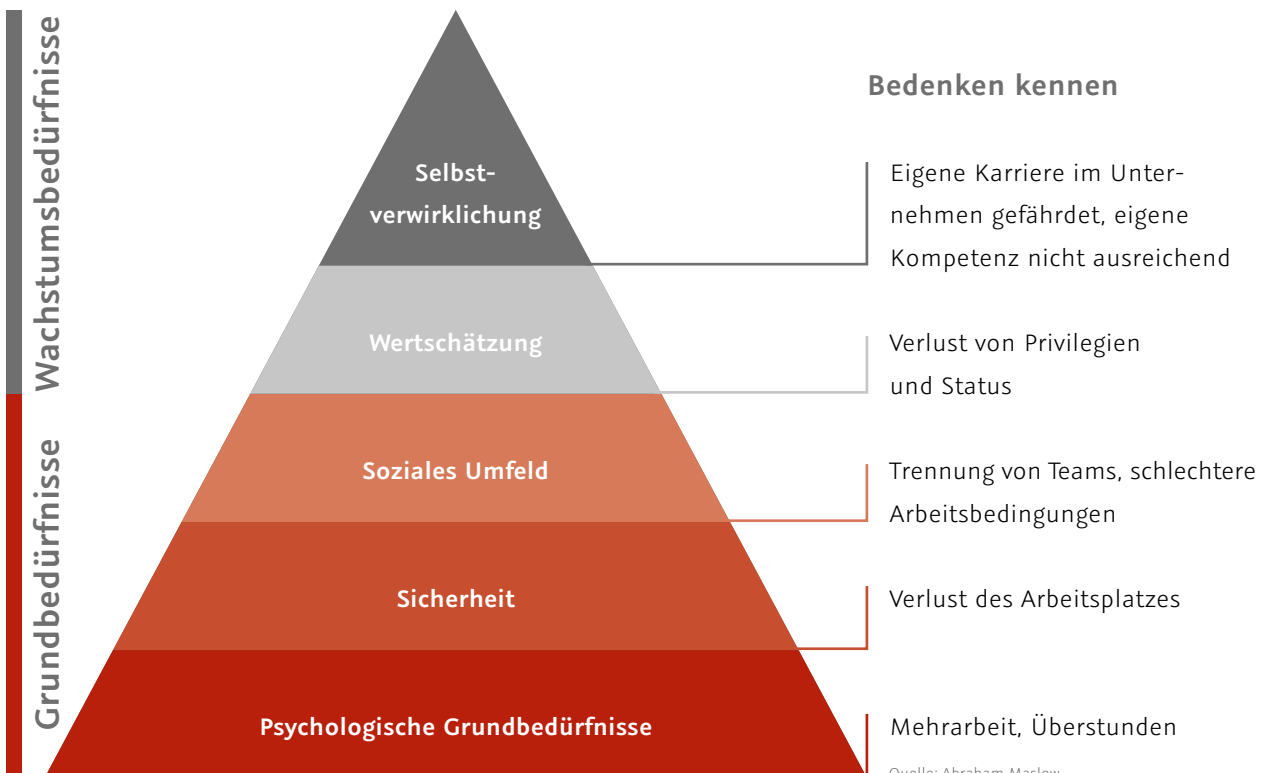
Die konkrete Reaktionsweise hängt von individuellen Voraussetzungen und persönlichen Sichtweisen der Betroffenen ab, die ein außenstehender Projektleiter in der Regel nicht kennt. **Bedeutsam sind vor allem das Wissen des jeweiligen Menschen über sich selbst, seine Reflexionsfähigkeit sowie seine konkreten Einstellungen, Werte und Überzeugungen.**

In jedem Fall nimmt der Betroffene unterbewusst eine persönliche Bewertung der Veränderung an seinem Arbeitsplatz, seiner Arbeitsaufgabe oder seinem Arbeitsumfeld vor. Diese Bewertung kann positiv ausfallen und Akzeptanz entstehen lassen, wenn mit der Veränderung ein persönlicher Gewinn assoziiert wird, der zu positiven Emotionen führt. Sie kann aber auch negativ ausfallen und passiven

oder aktiven Widerstand zur Folge haben, wenn die vermuteten persönlichen Konsequenzen eher als Bedrohung wahrgenommen werden. Vor allem Angst-, Verlust- und Unsicherheitsempfinden erzeugen ein Verhalten, das eine erfolgreiche Umsetzung des Veränderungsprojektes massiv behindern oder es mitunter sogar scheitern lassen kann.

Welches Ergebnis das Abwägen von Vor- und Nachteilen eines aktuellen Veränderungsprozesses erbringt, hängt maßgeblich von den Erfahrungen ab, die eine Person im Zusammenhang mit vergleichbaren Projekten gemacht hat. Aus dem bereits Erlebten werden direkte Rückschlüsse auf den möglichen Erfolg der aktuellen Maßnahme gezogen. Je stärker die Annahme ist, dass der Veränderungsprozess scheitern wird, desto mehr muss das Change-Management leisten, um schon im Vorfeld solche negativen Erwartungshaltungen abzubauen.

## Akzeptanz und Motivation erzeugen





Für den erfolgreichen Start eines Veränderungsvorhabens ist es also wichtig, dass dessen Umsetzung schon vorab einen Nutzen für die betroffenen Mitarbeiter erkennen lässt. Jede Veränderung bedeutet aber auch einen Aufwand, den niemand ohne Grund freiwillig auf sich nimmt. Gerade bei Digitalisierungsprojekten wird dieser Aufwand von den Betroffenen oft als unverhältnismäßig groß bzw. nicht zu bewältigen angesehen. Selbst wenn der angestrebte Effekt als nützlich erkannt wird, müssen ihm persönliche Anstrengungen (z. B. beim Verstehen und Erlernen des Neuen) vorausgehen, die manchen abschrecken.

Eine pauschale Argumentation nach dem Motto »Wenn wir das nicht einführen, sind wir einfach weg vom Fenster« kann kontraproduktiv sein, da sie nur Ängste schürt, aber keinen Nutzen erkennen lässt. In dieser Phase ist vor allem der Chef gefragt. Seine Botschaften haben das größte Gewicht bei den Mitarbeitern und den Führungskräften. Auch Letztere müssen zunächst selbst überzeugt werden, um im weiteren Ablauf des Veränderungsprozesses als Entscheidungsträger und Multiplikatoren überzeugend kommunizieren zu können.

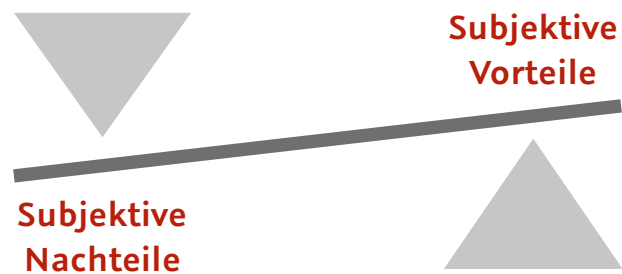
**Am stärksten motiviert es, wenn die persönlichen Vorteile verdeutlicht werden, die eine Veränderung für die von ihr Betroffenen bringt.** Neben dem Zielbild in Form einer Vision (dem »Hin zu«) sollte die Argumentation aber auch die Notwendigkeit der Maßnahme (das »Weg von«, den zwingenden Grund für die Veränderung) berücksichtigen. Ebenso muss die Frage nach der Dringlichkeit, also nach dem »Warum gerade jetzt?«, beantwortet werden, damit die Veränderung nicht immer wieder verschoben wird.

## Vom Nutzen überzeugen: Was bringt es uns und mir?

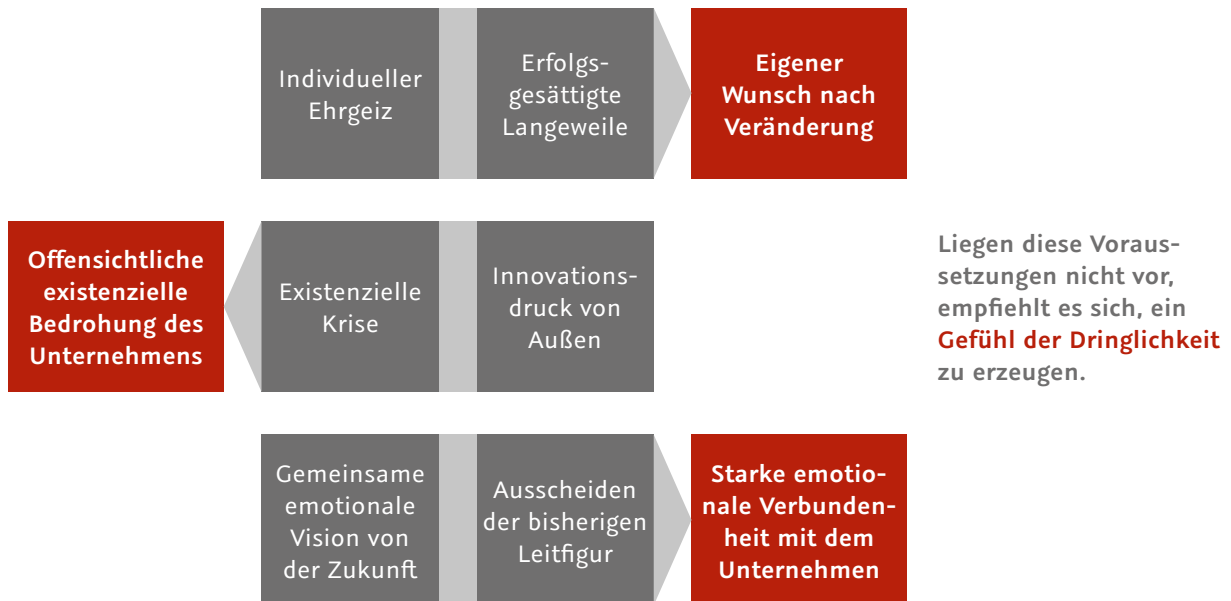
- ▶ Welchen Nutzen hat wer von den Veränderungen?
- ▶ Merkt er/sie das überhaupt?
- ▶ Will er/sie das auch?
- ▶ Wer hat welche subjektiven Nachteile?

### Tipp

- ▶ Kollektive und subjektive Argumente vorbereiten: »Welche Vorteile bringt uns das?«
- ▶ Mitarbeiter aktiv in Diskussion einbeziehen, nicht nur belehren: »Welche Befürchtungen/Zweifel habt ihr?«



## Voraussetzungen, unter denen Veränderungen am ehesten funktionieren



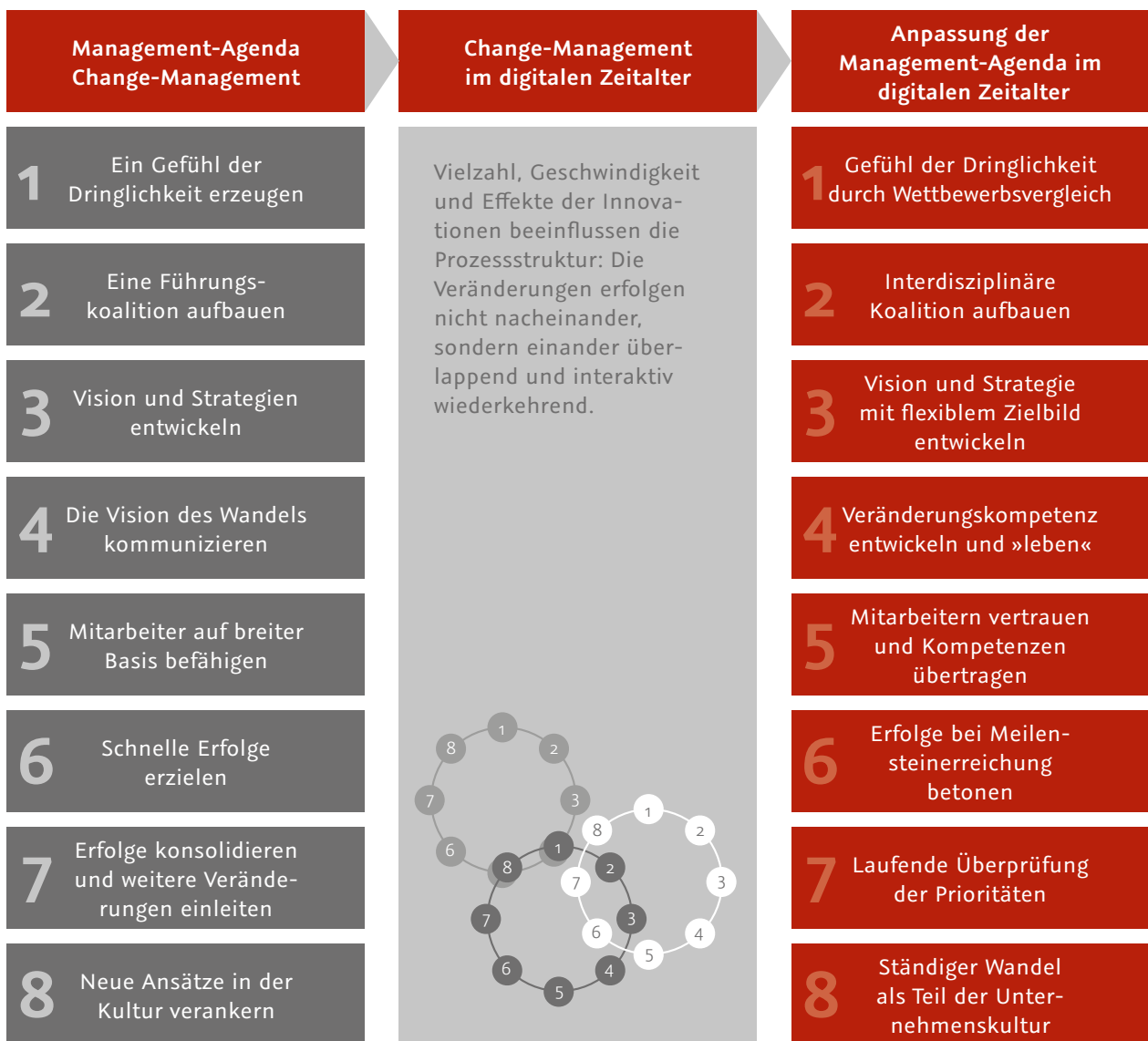
Wenn das Verständnis für die Dringlichkeit einer Digitalisierungsmaßnahme sowie den Nutzen bzw. die Notwendigkeit für das Unternehmen wie auch den Einzelnen vermittelt werden konnte, ist es Zeit für den entscheidenden dritten Schritt: Jetzt gilt es, die Mitarbeiter am Prozess zu beteiligen, denn die Veränderung spielt sich in den Arbeitsprozessen der Betroffenen ab. Wenn diese nicht aktiv einbezogen werden und mitwirken, kann sich nichts verändern.

### Die Mitarbeiter einbeziehen: Akzeptanz entwickeln

Deshalb ist es wichtig, dass bei der Einführung neuer Arbeitsweisen, Tools und Programme die Mitarbeiter von Anfang an einbezogen und an der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen beteiligt werden. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn Betroffene das Gefühl haben, die anstehenden Veränderungen könnten eher Probleme schaffen, als sie zu lösen. Nur wenn die Probleme der Betroffenen bekannt

sind, können sie auch gelöst werden – deshalb muss ein Dialog über sie geführt werden. Wenn sich die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung akzeptiert fühlen, kann von ihnen auch Akzeptanz für Neues erwartet werden. **Indem die Mitarbeiter die Veränderung inhaltlich mitgestalten, wird sie zur ihrer eigenen Veränderung.**

Unter Umständen führt die intensive Mitarbeiterbeteiligung in dieser frühen Phase dazu, dass der vorstrukturierte Projektplan angepasst bzw. verändert werden muss. Genau diese Flexibilität – erforderliche Umwege oder Schleifen nicht nur als notwendiges Übel, sondern als den unvermeidbar besseren Weg zum Ziel zu erkennen – unterscheidet das Change-Management vom klassischen Projektmanagement. Bei Veränderungen im Unternehmen stehen typischerweise technische Aspekte im Vordergrund. Die Projektverantwortlichen konzentrieren sich darauf, Prozesse neu einzuführen oder auf innovative IT-Tools umzustellen. Weiche Faktoren wie Kommunikation werden dabei häufig unterschätzt bzw. vergessen.



Quellen: nach Kotter, John P. (1996): Leading Change, Harvard Business Review Press, zeb-Projekterfahrungen.

Bei der Umsetzung kompletter Digitalisierungsstrategien in kleineren Unternehmen sollte vorab geprüft werden, wie viele Einzelprojekte gleichzeitig verkraftbar sind. Am einfachsten ist es wohl, die erforderlichen Einzelprojekte linear, also nacheinander umzusetzen. Dabei kann man schrittweise aus Erfahrungen und Erfolgen lernen und schneller werden. Doch leider ist ein solcher Idealablauf oft nicht praktikabel. Immer wieder ergeben sich neue Handlungsnotwendigkeiten und immer weniger finden sich Gelegenheiten zum Innehalten für den Blick auf bisherige Erfolge.

Wann sprechen wir schon von Erfolgen, wenn es noch so viel zu tun gibt? Dennoch ist es auch im digitalen Zeitalter wichtig, kleine und kurzfristige Erfolge angemessen zu würdigen. Wenn sie nur der Gesamtstrategie untergeordnet werden, leidet das Engagement der Beteiligten. Außerdem ist das Warten auf den großen digitalen »Turnaround« oftmals weder realistisch noch erstrebenswert. **Die Kommunikation kleiner Verbesserungen von Produktivität und Prozessen hat einen positiven Einfluss auf das Engagement und die Mitwirkungsbereitschaft der Beteiligten.**

## Gut kommunizieren: Botschaften und Zielgruppen beachten

Eine gut geplante Kommunikation ist im Change-Management von zentraler Bedeutung. Im Zusammenwirken mit anderen Mobilisierungsmaßnahmen erhöht sie die Akzeptanz für den anstehenden Wandel bei den Mitarbeitern und entscheidet mit darüber, ob die Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Wenn Mitarbeiter zwar ausreichend über die geplanten Schritte informiert, aber über das Ziel und die Gründe der Veränderungen im Unklaren gelassen werden, ist ihre Bereitschaft zur Verhaltensveränderung eher gering. Denn der Zusammenhang zwischen dem eigenen Beitrag und der Gesamtstrategie fehlt. Deshalb müssen Kernbotschaften und zielgruppenspezifische Argumentationslinien

immer wieder die Ziele des Vorhabens transparent machen.

Allen muss klar werden, was die Veränderung für das Unternehmen bringt. Und jede Zielgruppe sowie jeder Einzelne muss den Nutzen daraus für sich selbst ableiten können. **Idealerweise erfolgt der Dialog mit den Mitarbeitern in der Sprache der jeweils Betroffenen.** Die vom Chef zu vermittelnde Kernbotschaft kann zwar ruhig in »Chefsprache« erfolgen. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sollte jedoch nicht abgehoben oder vorgefertigt wirken; es ist wichtig, dass sie den Bezug zum realen Arbeitsumfeld berücksichtigt. Sie darf nicht allein Fakten darstellen, sondern soll motivieren, indem sie emotional die Herzen und Köpfe der Belegschaft erreicht.



# Change Canvas – »Fahrplan« und Werkzeug

Es empfiehlt sich, den Change-Fahrplan zu einem Digitalisierungsprojekt – auf Basis der grundsätzlichen strategischen Unternehmerentscheidung – gemeinsam mit den Mitarbeitern aufzustellen, um deren aktive Beteiligung zu gewährleisten. Eine Möglichkeit dazu bietet das Change Canvas, ein

visuell aufbereiteter strukturierter Ansatz für das Change-Management. Als einfaches Werkzeug für die Planung, Umsetzung und begleitende Reflexion von Veränderungen im Unternehmen kann es gemeinsam oder teamweise bearbeitet werden.

Change Canvas				
<p><b>Künftiges Geschäftsmodell</b> Kurze Beschreibung des Digitalisierungsvorhabens</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Nutzen für das Unternehmen</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Grundsätzlicher Nutzen für die Mitarbeiter</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><b>Umsetzungsphasen</b> z. B. Phase 1: Digitalisierung in der Werkstatt</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><b>Nutzen/Bedenken</b> Was bringt das den einzelnen Beteiligten?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Welche Ängste/Bedenken können einzelne Beteiligte haben?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><b>Qualifikationsbedarf</b> Welche Kompetenzen benötigen wir?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Wie, wann und durch wen vermitteln wir die Fähigkeiten?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Zeitbedarf und Kosten?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><b>Unterstützer</b> Wer kann intern welche Phase/Aktivität aktiv unterstützen?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Welche externe Unterstützung können/wollen wir hinzuziehen?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Wer koordiniert die Projektkommunikation?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Eine Vorlage finden Sie am Ende dieser Broschüre.



## Projekte und Prioritäten – Konsequenz und Ehrlichkeit

Viele Veränderungsprojekte scheitern in einem späten Stadium, obwohl sie vielversprechend begonnen haben. Zu Beginn eines Veränderungsprozesses sind die Beteiligten im Idealfall motiviert und auf das Vorhaben fokussiert. Die ersten Meilensteine werden pünktlich erreicht, die »Ampel ist grün« und es stellen sich erste Erfolge ein. Doch die Schnelligkeit der Digitalisierung und das ständige Hinzukommen präzisierender Einzelaufgaben sowie neuer Themen können bewirken, dass Mitarbeiter überfordert sind. Anstatt sich in der neuen Arbeitswelt wohlfühlen und stolz auf das gemeinsam Erreichte zu sein, signalisieren sie Stress und Überlastung.

Falls es betrieblich notwendig wird, parallel weitere Projekte zu beginnen, muss auch hierzu transparent und ehrlich kommuniziert werden. Auf jeden Fall ist aber darauf zu achten, ein einmal begonnenes Veränderungsprojekt unbedingt befriedigend zu Ende zu führen, statt es in eine neue Maßnahme übergehen zu lassen oder – schlimmer noch – unausgewertet abzubrechen. **Prioritäten können sich verschieben, z. B. durch neue Kunden und neue Aufträge. Dies kann kommuniziert werden.** Mitarbeiter merken sich jedoch Misserfolge, an denen sie beteiligt sind, nachhaltig. Dann entscheiden sie sich beim nächsten Digitalisierungsprojekt mit höherer Wahrscheinlichkeit von Beginn an für Widerstand anstelle von Akzeptanz.

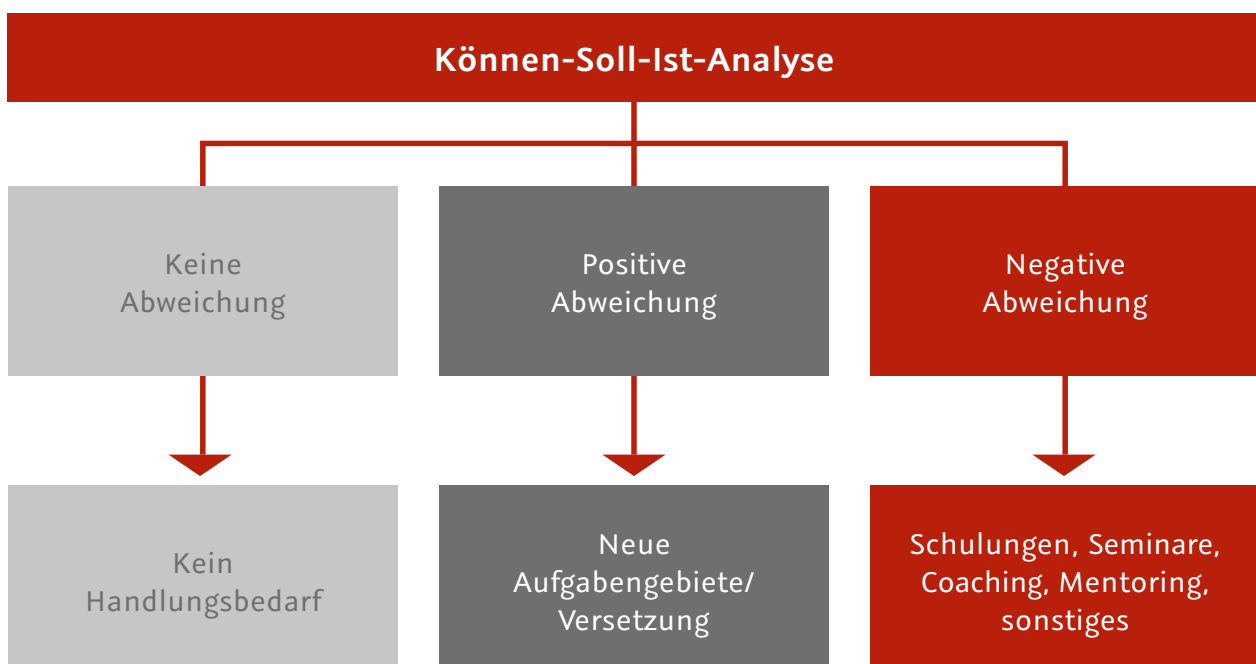
# Kompetenz entwickeln – Qualifikation und Flexibilität

Mitarbeiter wollen nicht nur ihre persönlichen Erfahrungen und Ansichten in ausstehende Veränderungen einbringen. Sie machen sich auch Gedanken darüber, wie sie den künftigen Herausforderungen in ihrem Job gerecht werden können. Sehen sie eine große Lücke zwischen dem künftigen Anspruch und ihren aktuellen Fähigkeiten, können Versagensängste entstehen. **Niemand sägt gern selbst den Ast ab, auf dem er sitzt.** Deshalb sollte solchen Ängsten möglichst gleich zu Beginn der Veränderung mit einem glaubhaften Unterstützungsangebot begegnet werden.

Ein Mitarbeiter wird eine Veränderung nur dann unterstützen, wenn er grundsätzlich lernbereit ist. Er muss sich den Herausforderungen aber auch gewachsen fühlen und sie als Chance für sich bewerten. Oft fordert die Digitalisierung interner Prozesse eine individuelle Weiterentwicklung in mehreren Bereichen; so ist beispielsweise für die Einführung eines ERP-Systems nicht nur neues Wissen über

Buchhaltung, Werkstatt und Vertrieb nötig, sondern es werden auch Englischkenntnisse gebraucht, die spezielles Fachvokabular einschließen. In solchen Fällen bietet es sich an, den Unterstützungsangeboten eine Kompetenzanalyse voranzustellen, die mit einem Soll-Ist-Vergleich den konkreten Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf des Mitarbeiters ermittelt.

Der Personalentwicklung kommt bei Veränderungsprozessen im Rahmen der Digitalisierung also eine besondere Bedeutung zu. Doch dabei geht es nicht nur um die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Beteiligten. **Die Digitalisierung von Prozessen kann auch dazu führen, dass Einzelaufgaben erheblich weniger Können erfordern, als es vorher der Fall war.** Qualifizierte Mitarbeiter wollen aber nicht durch die Technik degradiert werden. Auch hierfür gilt es zufriedenstellende Lösungen zu finden. Zukünftig werden jene Betriebe am erfolgreichsten sein, denen



es gelingt, die Voraussetzungen für eine ausreichende und dauerhafte Innovations-, Fehler-, Lern- und Vertrauenskultur zu schaffen.

Die ständige Anpassung an immer kürzere Veränderungszyklen in allen Bereichen erfordert das lernende Unternehmen mit lernbereiten Mitarbeitern. Sie setzt eine dynamische Arbeitsweise voraus, die auch Hierarchien und bewährte Strukturen infrage stellen und Zuständigkeitsbereiche zeitweilig verschieben kann. **Deshalb bedeutet Change-Management als**

**Instrument zur erfolgreichen Umsetzung von Wandel heute schon die Abkehr vom klassischen Projektmanagement und die Hinwendung zu einem flexiblen Verhalten, das die persönlichen Voraussetzungen jedes Mitarbeiters berücksichtigt.** Bewährte Vorgehensweisen sind so miteinander zu verknüpfen, dass sie nicht nur die nötigen technischen, fachlichen und organisatorischen Bedingungen für die Veränderungen schaffen, sondern auch die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft fördern.





## Checkliste für Wandlungsprozesse im Unternehmen

<b>1. Ebene: Inhaltliches &amp; technisches Projektmanagement</b>		<b>von</b>	<b>bis</b>
Aufgaben:	Digitalisierungsvorhaben beschreiben und Projektbestandteile definieren		
1.	Vorhabensbeschreibung / Grobkonzept		
2.	Zielformulierung, Ist-Soll-Vergleich (Beantwortung der Frage »Wo wollen wir hin?«)		
3.	Projektablaufplan: technische, organisatorische und zeitliche Ablaufplanung (Entscheidung zum Einsatz von externer Beratung)		
4.	mögliche Risiken nennen und bewerten		
<b>2. Ebene: Voraussetzungen schaffen</b>		<b>von</b>	<b>bis</b>
Aufgaben:	Bauliche, technische und organisatorische Voraussetzungen für die Umsetzung schaffen		
1.	mögliche Widerstände notieren, Mitarbeiterperspektive einnehmen		
2.	ggf. bauliche Voraussetzungen durchführen		
3.	ggf. technische Voraussetzungen realisieren		
4.	ggf. rechtliche Bedenken prüfen		
5.	ggf. organisatorische Voraussetzungen schaffen (neue Organisationseinheit, neues Unternehmen, Kooperationen etc.)		
<b>3. Ebene: Mitarbeiter mitnehmen menschliches Projektmanagement</b>		<b>von</b>	<b>bis</b>
Aufgaben:	Betroffene von Notwendigkeit des Wandels überzeugen und Bereitschaft dafür wecken		
1.	Kommunikationskonzept erstellen (Nutzenargumentation kollektiv und individuell)		
2.	Weiterbildungskonzept entwickeln (erforderliche neue Kompetenzen, neues Wissen, Trainings)		
3.	Führungskräfte einbinden		
4.	Mitarbeiter aktiv in die Aktivitäten einbinden, Beteiligung schaffen (interne Informationsveranstaltungen und persönlicher Kontakte)		
5.	Nutzung von ggf. vorhandenem Wissen aus früheren Veränderungsprozessen (Informations und Wissensmanagement, Training on the Job)		
6.	(schnelle) Erfolge feiern, Fortschritt kommunizieren		
	...		

## Fazit – Digitalisierung ist Veränderung

Eine Veränderung ist dann erfolgreich, wenn auch die Mitarbeiter sich ändern und den Wandel leben. Dazu sind sie bereit, wenn sie sich der positiven Konsequenzen des Wandels bewusst sind. Um dies zu bewirken, müssen die von der Veränderung Betroffenen möglichst früh identifiziert werden. Die vom Projekt tangierten Bedürfnisse dieser Mitarbeiter sind zu analysieren und die potenziell damit verbundenen Emotionen und Reaktionen zu bedenken, damit rechtzeitig auf sie eingegangen werden kann.

**Das Vorausdenken eines künftigen Zustands ermöglicht somit ein zweckmäßig-zielführendes kommunikatives Handeln in der Gegenwart,** das den Erfolg

der Maßnahmen sichert. Dies ist möglicherweise der entscheidende Unterschied zum rein fachbezogenen Projektmanagement, das allein darauf ausgerichtet ist, den Ist-Zustand in einen Ziel-Zustand zu überführen.

**Ohne Emotion gibt es keine Veränderung.** Die Kunst des Change-Managements besteht darin, von Beginn an daran zu arbeiten und die Mitarbeiter in ihrem Veränderungsprozess so zu begleiten, dass verlangsamende und Widerstand bietende Kräfte nach Möglichkeit gar nicht erst entstehen bzw. noch ungenügend motivierte Mitarbeiter durch die lern- und veränderungsbereiten mitgezogen werden.



## Künftiges Geschäftsmodell

Kurze Beschreibung des Digitalisierungsvorhabens

---

---

---

Nutzen für das Unternehmen

---

---

---

Grundsätzlicher Nutzen für die Mitarbeiter

---

---

---

## Umsetzungsphasen

z. B. Phase 1: Digitalisierung in der Werkstatt

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Qualifikationsbedarf

Welche Kompetenzen benötigen wir?

---

Wie, wann und durch wen vermitteln wir die Fähigkeiten?

---

Zeitbedarf und Kosten?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nutzen/Bedenken**

Was bringt das den einzelnen Beteiligten?

---

---

---

---

---

---

Welche Ängste/Bedenken können einzelne Beteiligte haben?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Unterstützer**

Wer kann intern welche Phase/Aktivität aktiv unterstützen?

---

Welche externe Unterstützung können/wollen wir hinzuziehen?

---

Wer koordiniert die Projektkommunikation?

---



KOMPETENZZENTRUM  
**DIGITALES HANDWERK**

# Wo Sie auch sind, wir sind für Sie da.





KOMPETENZZENTRUM  
**DIGITALES HANDWERK**

## 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)

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** Kompetenzzentrum Digitales Handwerk, Handwerkskammer Dresden, Am Lagerplatz 8, 01099 Dresden, [www.hwk-dresden.de](http://www.hwk-dresden.de) | **Redaktion:** Ulrich Goedecke; Ö GRAFIK agentur für marketing und design

**Titelfoto:** patpitchaya / Fotolia | **Gestaltung:** Ö GRAFIK agentur für marketing und design | **Druck:** Löbnitz Druck GmbH

**DAS HANDWERK**  
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.